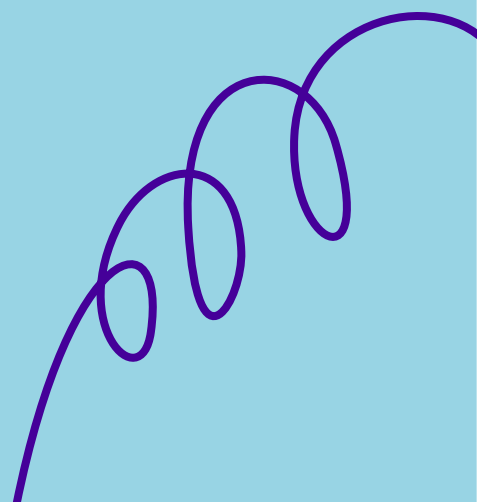


Vantaa



Henkilöstökertomus 2025



Sisällysluettelo

Henkilöstöjohtajan alkupuhe.....	5
Vuoden tunnuslukuja	6
Henkilöstömme lukuina	6
Tunnusluvut kootusti.....	7
Tunnusluvut taulukoina	8
Vaikuttavaa johtamisen ja työyhteisöjen kehittämistä.....	16
Johtamisen kehittäminen ja esihenkilötyön vahvistaminen	16
Ylimmän johdon verkostopäivissä ja päällikköfoorumeissa tunnistettiin strategisia kyvykkyyksiä	17
Työyhteisöjä ja johtamista kehitetään aktiivisesti.....	17
Vantaan kaupungin etä- ja lähityökäytänteet.....	18
CASE: Yhteinen nuotio, yhteinen suunta – Vantaa tarttuu segregaaion ehkäisyyn uudella aluemallilla	19
CASE: Tulevaisuus asuu Vantaalla – menestystekijät strategiassa onnistumiseen.....	21
CASE: Moninaisuuden johtaminen työllisyyden ja kotoutumisen palveluissa on normaalia arkea.....	23
Osaajia nyt ja tulevaisuudessa – rekrytointi ja osaamisen kehittäminen ...	26
Perusopetuksen opettajien hakijamäärät edelleen nousussa.....	27
Oppilaitosyhteistyö ja messu-uudistus toivat positiivista huomiota	27
Kesätyöntekijöiden Myday-videot	28
Varhaiskasvatuksen pätevyitymiskoulutukset	28
Uusien esihenkilöiden rekrytointiosaaminen ja rekrytoinnin tuki Vantaan työllisyyspalveluissa.....	29
Osaamisen kehittäminen pohjautuu tavoitteisiin, muutoksiin ja tarpeisiin	29

Henkilöstökoulutuskumppaneita koulutuksen tuottajana.....	30
Osaamisen kehittäminen ja digitaalisen oppimisen uusi aikakausi.....	30
Omaehtoisen koulutuksen taloudellinen tuki henkilöstölle.....	31
Oppimistyöpäiviä edellistä vuotta enemmän työntekijää kohti.....	32
Koulutuskorvauksen lakkauttaminen	32
Lähtöpalautteet.....	32
CASE: "Lähdemme liikkeelle ymmärtämisestä" – Innovaatiotiimi rakentaa Vantaalle vaikuttavampaa tulevaisuutta	33
CASE: Oppiminen tuo vaihtelua arkeen – Tuija Koivula hyödyntää Eduhousea monipuolisesti	36
CASE: Kelpoisuus tuo vakautta, yhteisö sitouttaa – Keimolanmäen ja Lehtikuusen koulujen opit.....	37
CASE: Pitkä työkokemus ja rohkea askel kohti varhaiskasvatuksen opettajuutta.....	40
HR-kumppanuutta esihenkilöiden ja työyhteisöjen tukena	44
Osaamisen kehittämispalveluita tiiviissä yhteistyössä kilpailutettujen palveluntuottajien kanssa	44
HR-digivisio ja HR-järjestelmäprojektin käynnistyminen.....	44
Kumppanuustapaamiset tukevat esihenkilöitä HR-asioissa	46
CASE: Yksi Excel rehtorin apuna – uudistettu Pelu-prosessi keventää arkea	47
CASE: Yhteistyötä ja verkostoissa työskentelyä – Vantaan uusi HR-partnerimalli	48
Hyvinvoiva henkilöstö, turvallinen työpaikka.....	53
Sairauspoissaolot ja työterveysyhteistyö	53
Työsuojelu- ja työkykyasiantuntijan tehtävät eriytettiin	54
Työturvallisuusilmoitukset ja työtapaturmat	54
Työsuojelun yhteistoiminta	56
SatsOnline- ja BreakPro -palvelut tukevat hyvinvointia niin työpäivän aikana kuin vapaalla	56

CASE: Työhyvinvoinnin vuosikello tukemaan tiedolla johtamista perusopetuksessa	56
CASE: Työterveys kumppanina työkykyjohtamisessa – näin yhteistyö Vantaan kanssa toimii	59
Palkkaus ja palkitseminen	62
Palkkausjärjestelmä vaihtui vuonna 2025.....	62
Kokonaishenkilöstökulut kasvoivat edellisvuodesta	62
Naisten euro nousi 93 senttiin.....	63
Palkkojen tarkastelu virka- ja työehtosopimuksittain	63
Luokanopettajilla ja erityisopettajilla naisen ja miehen euroissa vaihtelua edellisvuoteen nähden	64
Henkilökohtainen lisä on tärkeä palkkauselementti	64
Yhä useampi saa henkilökohtaista lisää	65
Kaupunki palkitsee monipuolisesti	65
Tukea hyvinvointi-, liikunta- ja kulttuuripalveluiden hyödyntämiseen sekä julkisen liikenteen työmatkoihin.....	66

Julkaisija
 Vantaan kaupunki
 03/2026

Henkilöstöjohtajan alkupuhe

Vuosi 2025 oli Vantaan kaupungille uuden strategian laadinnan, oppimisen ja yhdessä tekemisen vuosi.

Henkilöstökertomus 2025 kokoaa yhteen keskeiset henkilöstöön liittyvät muutokset ja tunnusluvut, kehittämistyön painopisteet sekä yhteiset onnistumisemme. Se kuvaa sitä, millaisella henkilöstöllä, johtamisella ja yhteistyöllä Vantaa tuottaa palveluja kaupunkilaisilleen. Samalla se on katse eteenpäin. Se toimii näkymänä tulevalle kehittämiselle ja uudelle strategiakaudelle.

Johtamisen kehittäminen, esihenkilötyön tukeminen ja kaupungin kyvykkyyksien tunnistaminen loivat pohjaa tulevalle strategiakaudelle. Tunnistimme yhdessä menestystekijät, joita vahvistamalla ja kehittämällä mahdollistamme onnistumistamme strategian tavoitteissa ja päämäärissä.

Digitaalisen oppimisen mahdollisuudet laajenivat, ja jatkuva työssä oppiminen vahvistui osaksi arkea yhä useammalle työntekijälle. Monilla aloilla henkilöstön saatavuustilanne parani ja onnistuimme tavoittamaan lisää osaajia joukkoomme.

Työkykyjohtamisen tukeminen ja työturvallisuuden kehittäminen olivat keskeisiä painopisteitämme. Kilpailutimme työterveyden palvelut ja valmistauduimme uuden sopimuksen mukaiseen työterveysyhteistyöhön. Samalla kehitimme henkilöstöpalvelujen toimintatapaa ja yhteistyötä toimialojen kumppanina HR-partnereiden aloittaessa uudessa roolissaan.

Kaiken keskiössä olivat ihmiset, Vantaan kaupungin työntekijät, joiden osaaminen, hyvinvointi ja halu tehdä merkityksellistä työtä mahdollistavat kaupungin onnistumisen. Kiitän lämpimästi Vantaan työntekijöitä, esihenkilöitä ja yhteistyökumppaneita yhteisestä työstämme.

Tulevaisuus rakentuu meistä, tavoitteistamme ja yhteisestä tekemisestä. Tämän henkilöstökertomuksen sivuilla se näkyy monin tavoin.

Tiina Harju-Kukkula

Vuoden tunnuslukuja

Henkilöstömme lukuina

Vuoden 2025 lopussa Vantaan kaupungin palveluksessa oli yhteensä 8 437 henkilöä. Henkilöstöstämme vakituisia työntekijöitä oli 6 587 ja määräaikaista 1 847. Naisia henkilöstöstä oli 79 % ja miehiä 21 %. Koko henkilöstömme keski-ikä oli 45 vuotta. Palvelussuhteen keskimääräinen pituus on Vantaalla 9 vuotta ja vakituisilla 11 vuotta.

Naisvaltaisin toimiala oli kasvatusta ja oppiminen (85 % naisia kaikista työntekijöistä) ja miesvaltaisin kaupunkiympäristön toimiala (57 % miehiä kaikista työntekijöistä). Ammattinimikkeet, joissa sukupuolijakauma on kaikkein tasaisin, ovat tuntiopettaja, erikoiskirjastovirkailija, projektipäällikkö, uimahallityöntekijä ja nuorisotyöntekijä.

Esihenkilöinä toimii Vantaalla 440 henkilöä, joista 69 % on naisia. Yhdellä esihenkilöllä on keskimäärin 19 alaista.

Vuonna 2025 joukkoomme haettiin yhteensä 2 211 uutta työntekijää vakituiseen, määräaikaiseen tai sijaisen tehtävään. Hakijoita vuoden 2025 avoimiin tehtäviin oli kaikkiaan 46 704. Kesätöissä Vantaalla oli yhteensä 337 nuorta ja saimme hakemuksia kesätyöpaikkoihin yhteensä 6 247 kappaletta.

Työntekijöistämme oli ulkomaalaistaustaisia 9,8 % (Tilastokeskuksen vuoden 2023 tieto). Tavoitteena on kasvattaa määrää sekä edistää henkilöstön laajaa monimuotoisuutta.

Vuonna 2025 henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 6,9 % prosenttia. Henkilöstön saatavuushaasteita oli varhaiskasvatuksessa ja opetuksessa.

Tunnusluvut kootusti

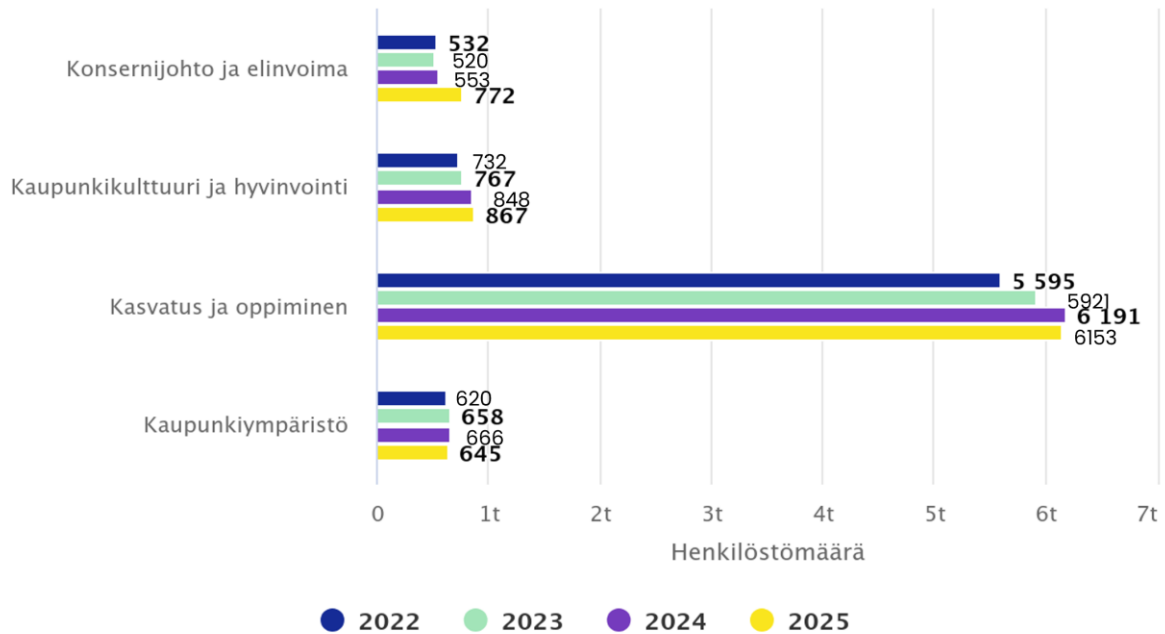
Luvut eivät ole kaikilta osin täysin vertailukelpoisia, sillä hyvinvointialueen muutos vaikutti vuoden 2022 ja 2023 lukuihin.

	2022	2023	2024	2025
Palvelussuhteiden lukumäärä	11 763	8 165	8258	8 437
Työllistettyjä	181	152	120	42
Vakinaisia %	76	71,8	74,5	78,1
Naisten osuus henkilöstöstä %	79,5	78	78,9	78,9
Naisten osuus johtotehtävissä %	69	71,4	69,5	69,5
Koko henkilöstön keski-ikä	46,5	45	45	45
Vakituisten keskimääräinen palvelusaika vuosina	-	12	11,6	11
Vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus %	10,9	10,1	8,3	6,9
Josta eläkkeelle siirtyneet %	-	2	2	1,4
Eläkeikä vuosina	62,5**	61,6**	62,8	62,3
Vanhuuseläkkeiden osuus %	79**	69**	74,3	72
Terveysperusteiset poissaolot %	5,02	6	6	5,98
Terveysperusteiset poissaolot, pv/hlötyövuosi	18,1	15	-	-
Palkkasumman kasvu %	3,1	9,3	7,3	8,4
Vuokratyövoima €/vuosi	50 847 543	34 867 696	26 903 400	25 307 844
Seuren osuus vuokratyövoimasta €/vuosi	36 403 509	34 813 062	26 831 105	25 234 993

**Lähde: Keva

Tunnusluvut taulukoina

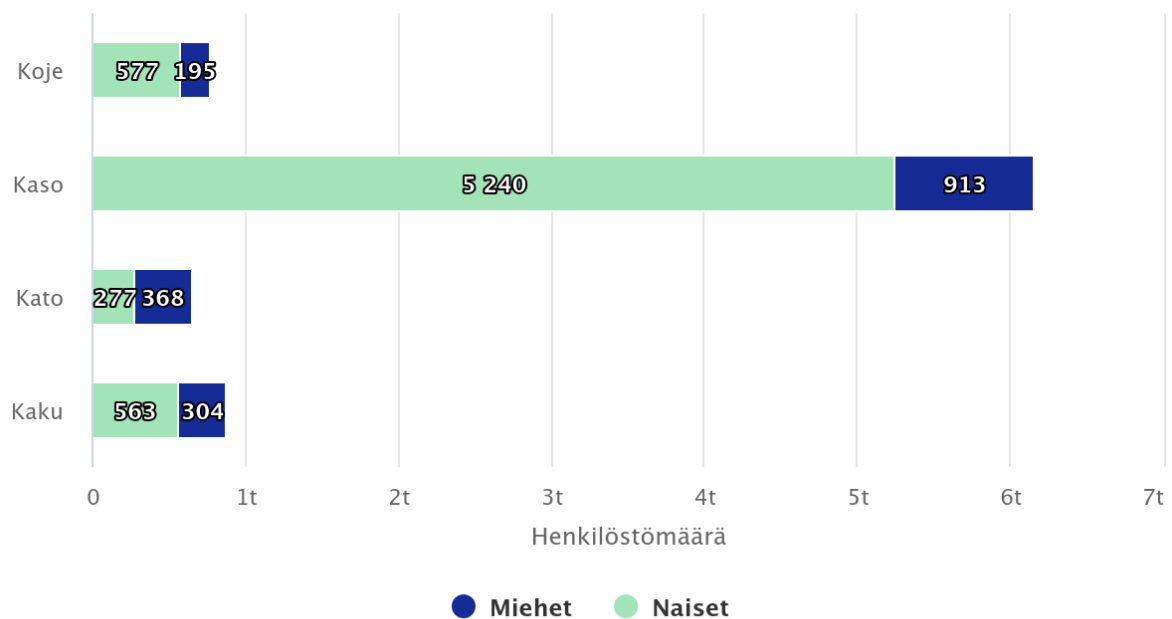
Henkilöstömäärä toimialoittain 2022–2025



Highcharts.com

Henkilöstömäärä toimialoittain ja sukupuolijakauma

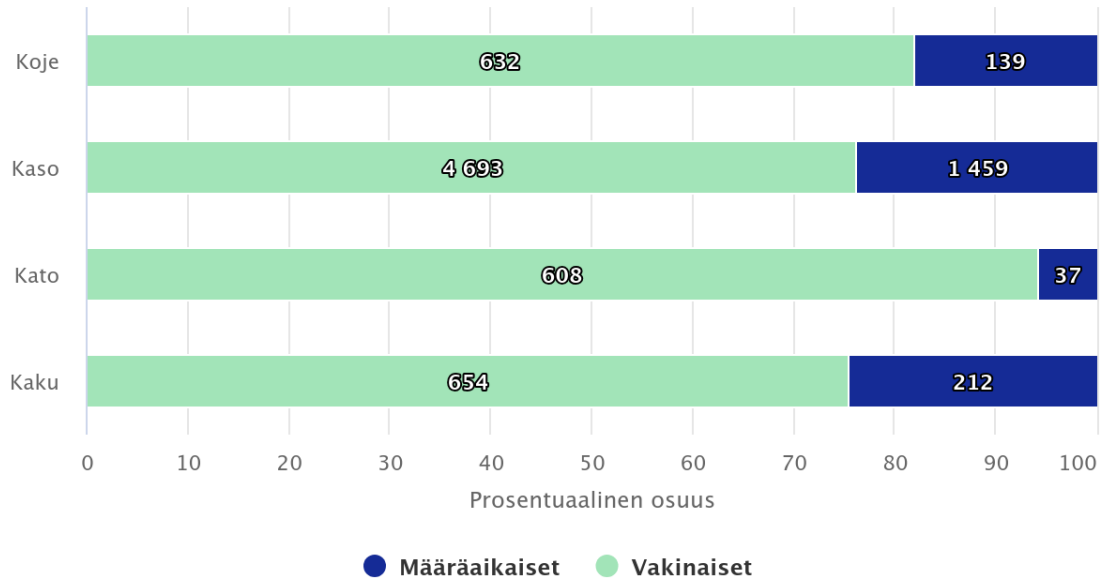
2025



Highcharts.com

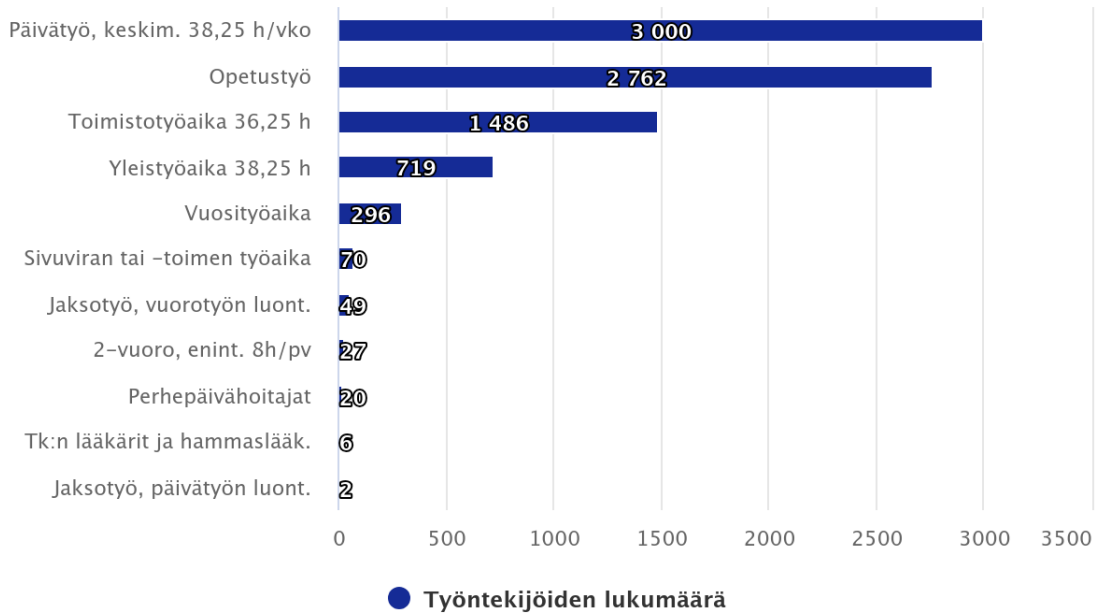
Työsuhdemuoto toimialoittain

Määräaikaisten ja vakituisten lisäksi 1 oppisopimussuhteinen ja 2 harjoittelijaa/oppilasta



Highcharts.com

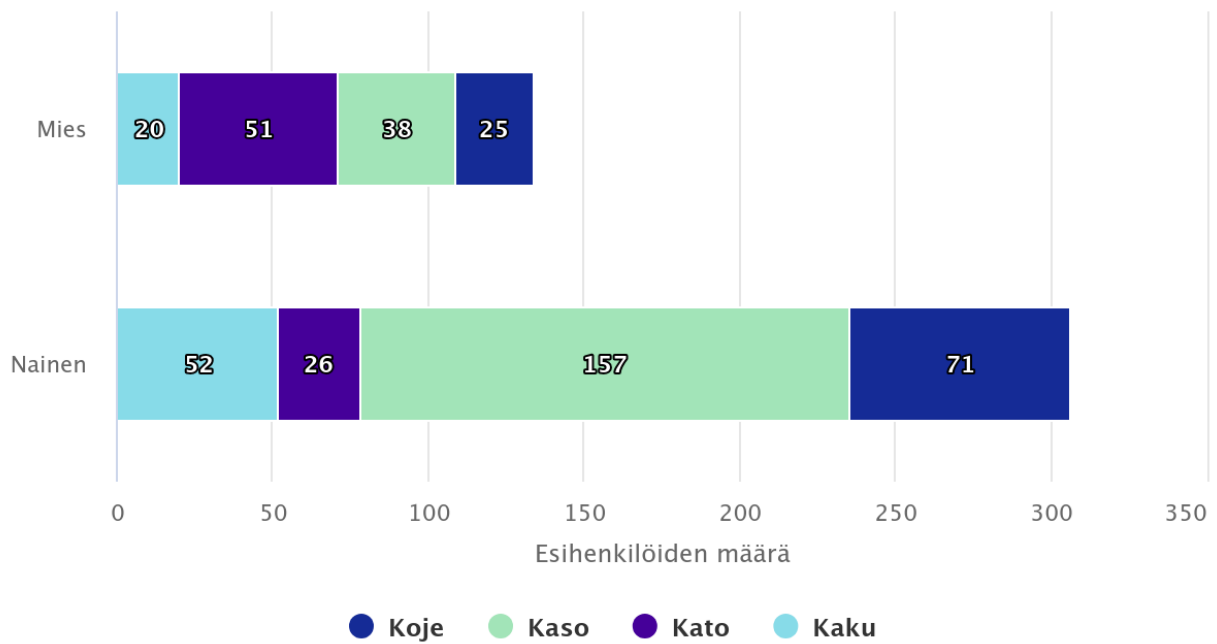
Henkilöstö työaikamuodottain



Highcharts.com

Esihenkilöt toimialoittain ja sukupuolijakauma

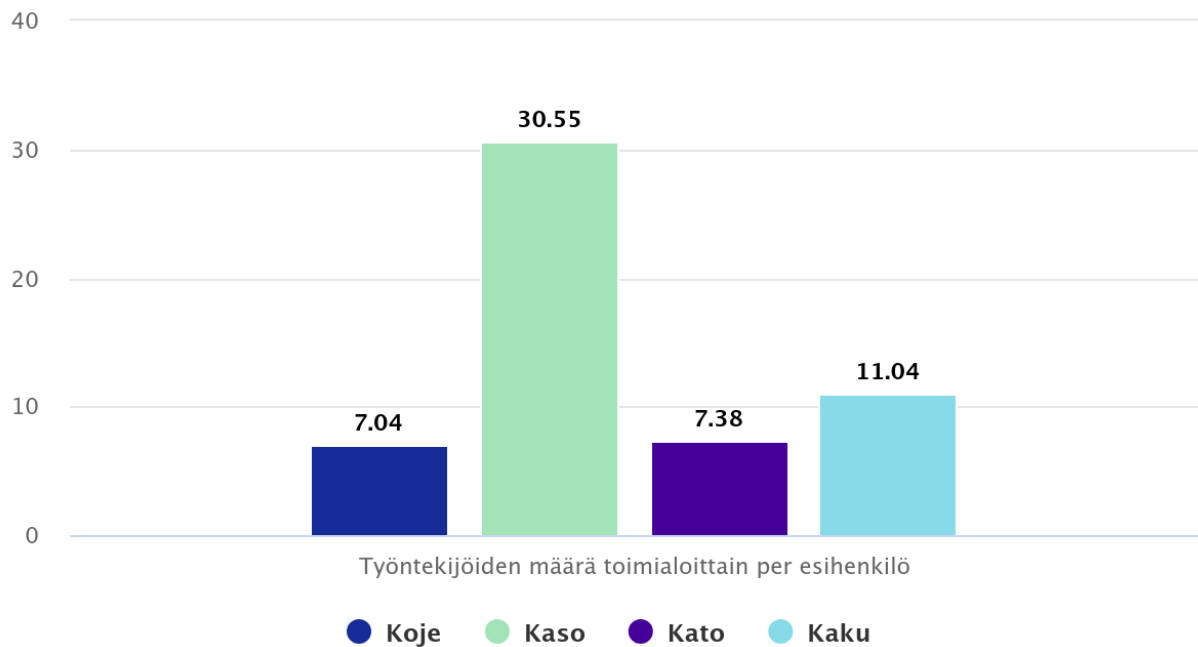
Esihenkilöitä on yhteensä 440.



Highcharts.com

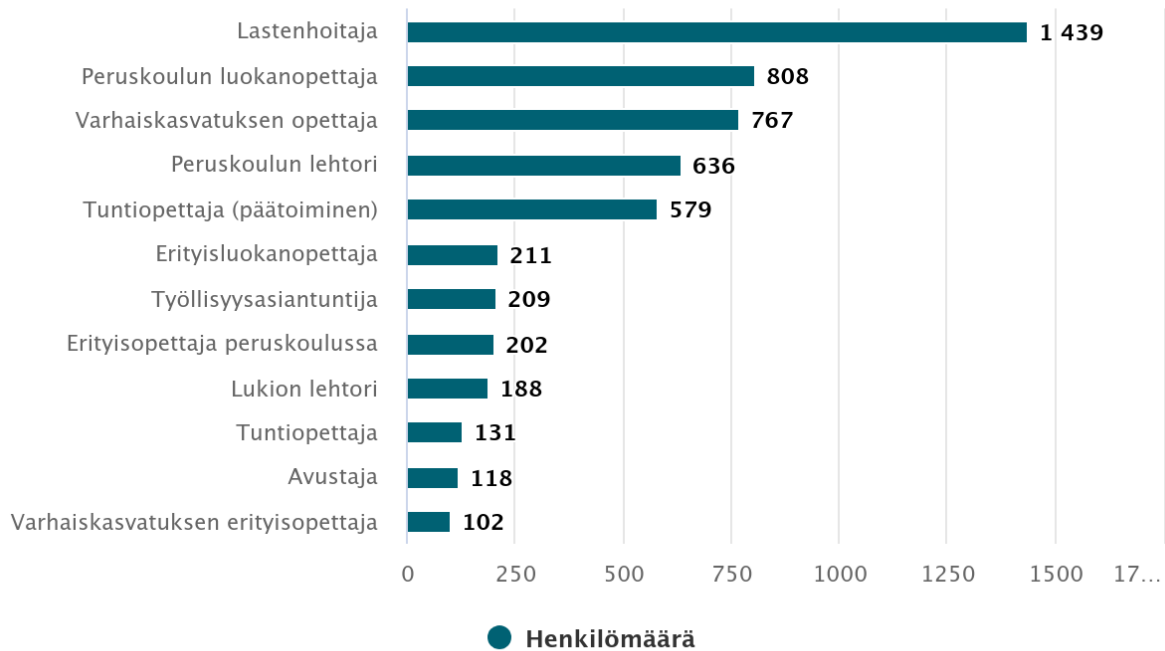
Työntekijöiden määrä keskimäärin esihenkilöä kohden

Työntekijöitä on keskimäärin 19,18 yhtä esihenkilöä kohden.



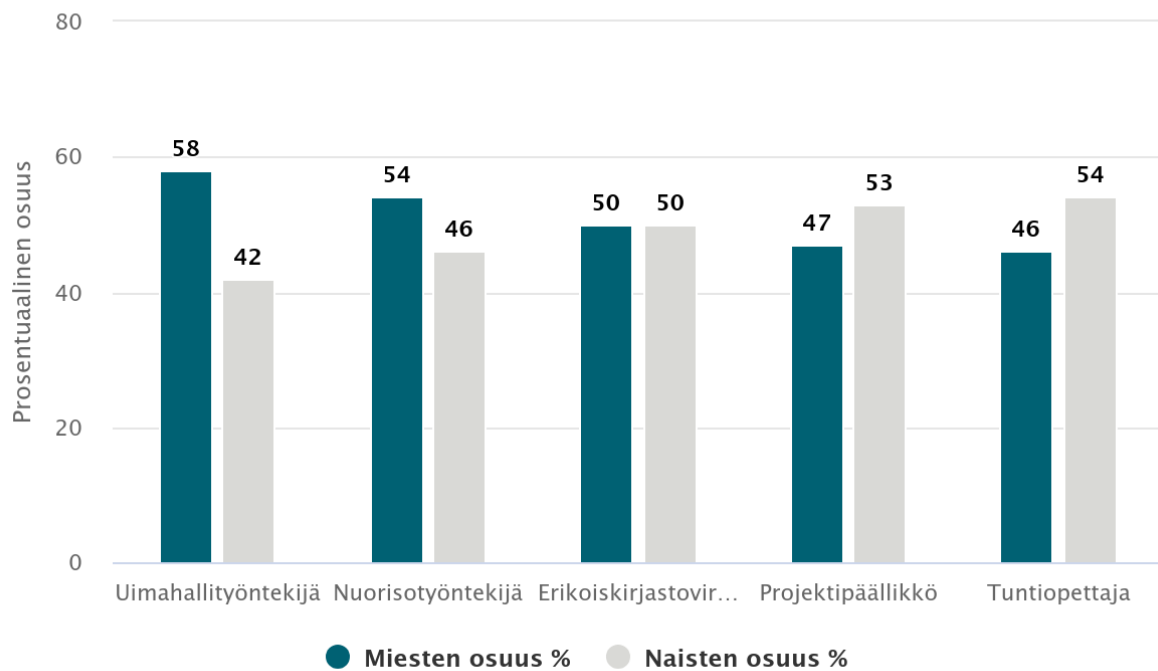
Highcharts.com

Tyypillisimmät tehtävät



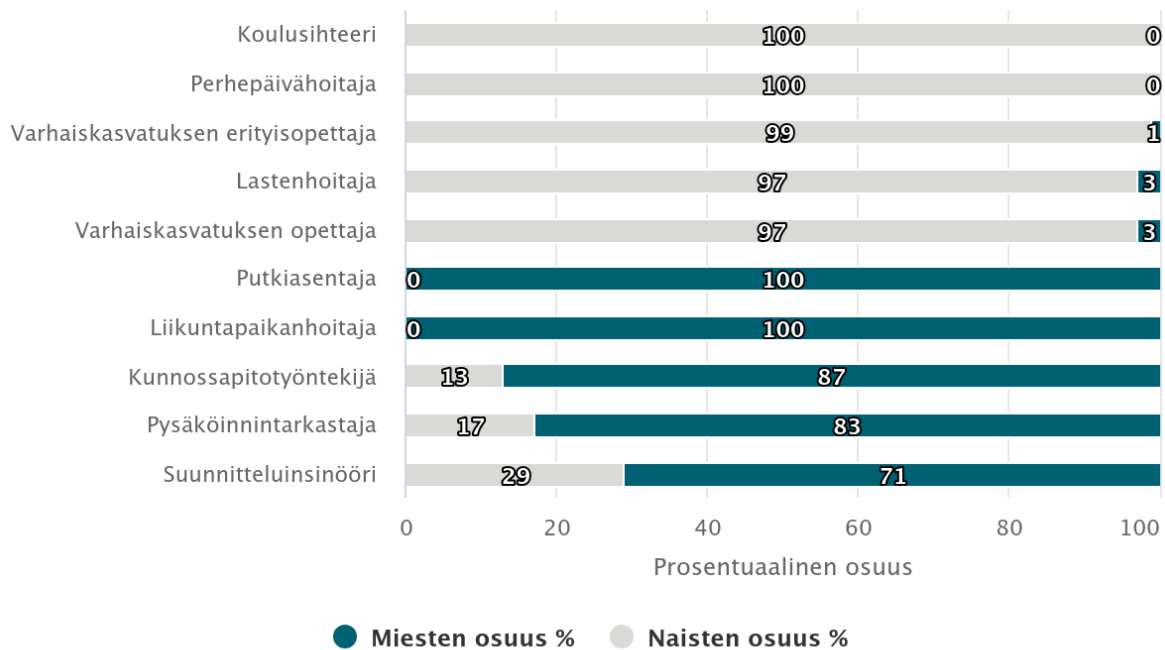
Highcharts.com

Ammattiryhmät, joissa on tasaisesti naisia ja miehiä



Highcharts.com

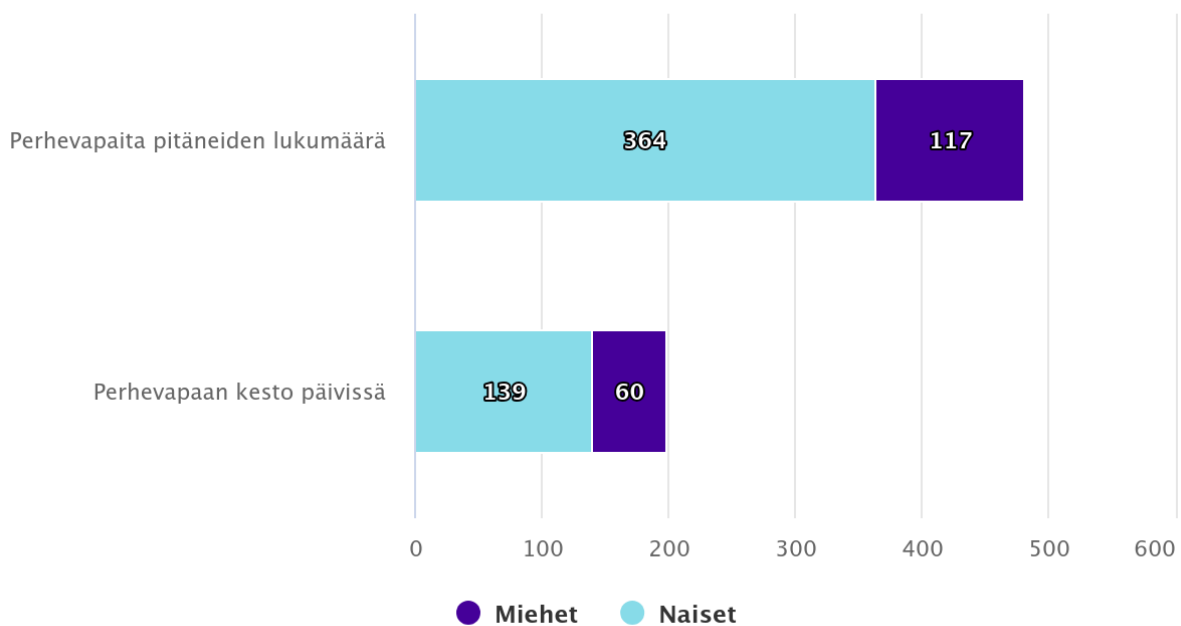
Nais- ja miesvaltaisimmat ammattinimikkeet



Highcharts.com

Perhevapaat

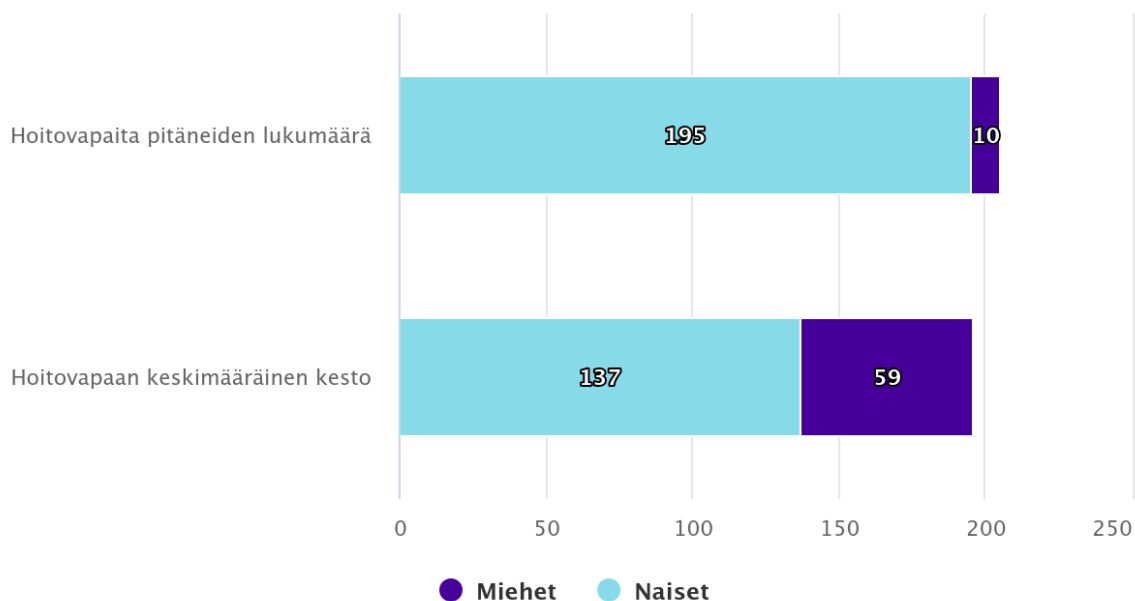
Yhteensä pidettyjä perhevapaapäiviä kertyi naisille 50 471 ja miehille 7 026.



Highcharts.com

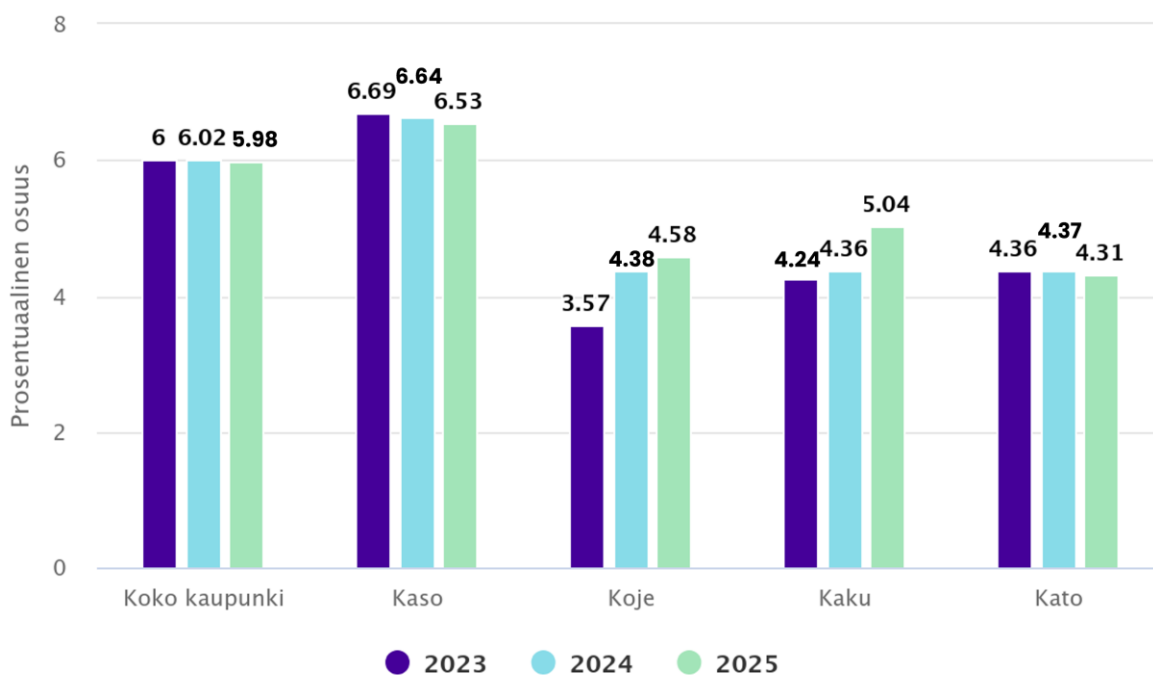
Hoitovapaat

Yhteensä pidettyjä hoitovapaapäiviä kertyi naisille 26 772 ja miehille 590.



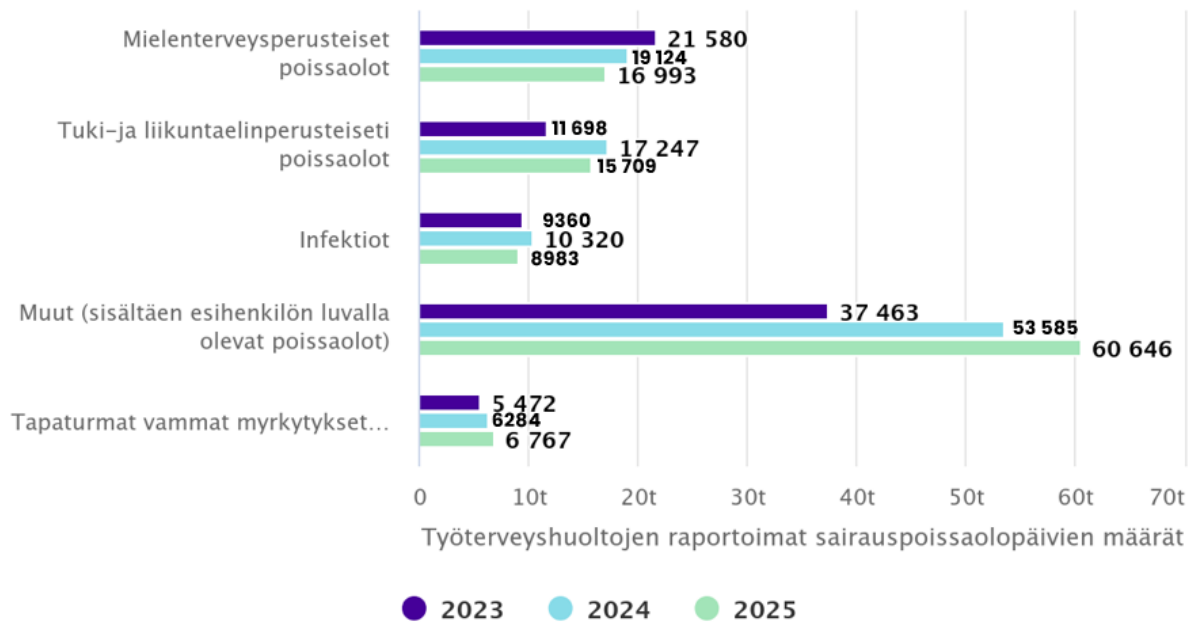
Highcharts.com

Sairauspoissaoloprosentti toimialoittain vuosina 2022–2025



Highcharts.com

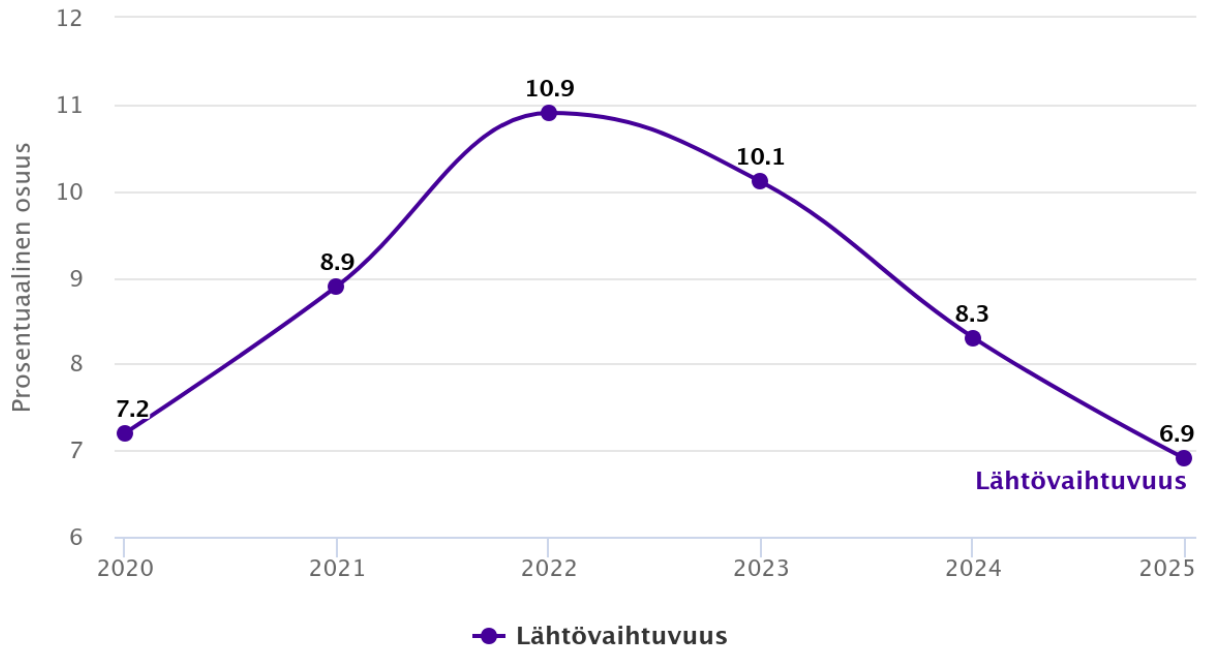
Suurimmat sairauspoissaolodiagnoosiryhmät vuosina 2023–2025



Highcharts.com

Lähtövaihtuvuus

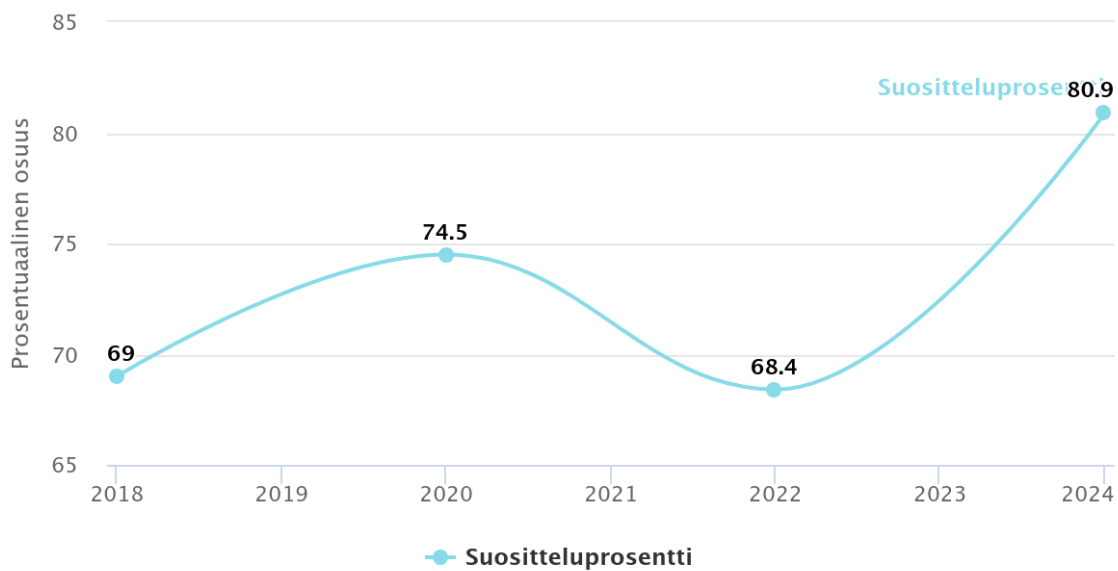
Henkilöstön vaihtuvuus vuosina 2020–2025



Highcharts.com

Kuinka moni työntekijöistämme suosittelisi Vantaata työnantajana?

Tilasto perustuu Kunta10-tuloksiin vuosina 2018–2024.



Highcharts.com

Vaikuttavaa johtamisen ja työyhteisöjen kehittämistä

Vantaan kaupungin johtamisen kehittäminen jatkui vuonna 2025 suunnitelmallisena ja strategialähtöisenä. Kaupunkiorganisaation laajuinen valmentava johtamiskulttuuri vahvistui edelleen, ja toimialoilla tehtiin määrätietoista työtä sekä esihenkilöiden osaamisen että työyhteisöjen toimivuuden kehittämiseksi. Strategian painopiste ”Merkityksellistä työtä vaikuttavalla johtamisella” näkyi konkreettisina toimenpiteinä, valmennuksina ja yhteistyön vahvistumisena.

Kaupungin yhteiset valmennuskokonaisuudet, toimialakohtaiset kehittämistoimet ja työkyvyn johtamisen prosessit muodostivat yhtenäisen rakenteen, jonka tavoitteena oli turvata osaava, hyvinvoiva ja kehittyvä henkilöstö. Vuoden 2025 kehittämistyö pohjautui systemaattiseen osaamisen johtamisen malliin, vuosikellorakenteisiin sekä tiiviiseen yhteistyöhön kilpailutettujen kehittämiskumppaneiden kanssa.

Johtamisen kehittäminen ja esihenkilötyön vahvistaminen

Vuonna 2025 esihenkilöille suunnatut sisäiset valmennukset ja koulutusohjelmat keräsivät laajasti osallistujia. Tarjonta sisälsi tuttuja ja arvostettuja kokonaisuuksia, mutta myös uusia painotuksia strategisesta johtamisesta ja organisaation kyvykkyyksien vahvistamisesta.

Johtamista on kehitetty kohderyhmille räätälöityinä kokonaisuuksina: Ylimmän johdon verkostopäivissä valmisteltiin tulevan strategian keskeisiä kyvykkyyksiä ja johtamisen kehittämisen teemoja. Lisäksi ylin johto hyödynsi ulkopuolisia, vaativan tason johtamiskoulutuksia.

Keskijohdon Johtamisen ja yritysjohtamisen koulutusohjelmasta (JYET) valmistui keväällä 2025 13 henkilöä. Lisäksi yhteisissä päällikköfoorumeissa valmisteltiin ajankohtaisia johtamisteemoja tulevaan strategiaan liittyen.

Esihenkilönä Vantaalla –valmennus toimii edelleen keskeisenä väylänä Vantaalla uusille esihenkilöille päästä sisään vantaalaiseen johtamisen tapaan, oppia strategian mukaista johtamista ja saada tukea johtajuudessa kasvuun. Vuoden 2025 aikana käynnistettiin kaksi uutta ryhmää ja vietiin loppuun myös yksi edellisenä vuonna alkanut EV-valmennus. Lisäksi esihenkilöille on ollut

lyhyempinä valmennuksina ryhmäcoaching- ja vertaisvalmennuksia sekä strateginen johtamisvalmennus keskeisistä johtamisteemoista.

Ylimmän johdon verkostopäivissä ja päällikköfoorumeissa tunnistettiin strategisia kyvykkyyksiä

Ylimmän johdon verkostopäivät ja päällikköfoorumit jatkuivat vuonna 2025 kaupungin johtamisen kehittämisen areenana. Tilaisuuksissa rakennettiin johdon yhteistä ymmärrystä tulevan strategiakauden edellyttämistä kyvykkyyksistä ja vantaalaisista johtamisen kulmakivistä sekä syvennettiin dialogia tulevaisuuden johtamisen teemoista.

Kevään 2025 ylimmän johdon verkostopäivässä ja päällikköfoorumissa jatkettiin edellisvuoden teemaa inhimillisestä strategiasta. Aiheen syväosaajana toimi tulevaisuuden johtamisen asiantuntija ja "Inhimillinen strategia" -teoksen kirjoittaja Paula Kilpinen. Päivien teemana olivat tulevan strategian edellyttämät kyvykkyydet ja osaamiset sekä Vantaan kaupungin keskeiset menestystekijät johtamisen ja toimintakulttuurin näkökulmasta. Työskentelyn keskiössä oli kysymys: millä kyvykkyyksillä ja millaisella johtamisella Vantaa onnistuu myös seuraavalla strategiakaudella?

Syksyllä 2025 päällikköfoorumi ja ylimmän johdon verkostopäivä järjestettiin yhteistilaisuutena. Päivän aikana osallistujat työskentelivät käytännönläheisesti pohtien, miten strategia viedään arjen toiminnaksi ja millaiset johtamisen kulmakivet varmistavat organisaation yhteisen suunnan ja strategian toteutumisen.

Työyhteisöjä ja johtamista kehitetään aktiivisesti

Vantaan kaupungilla työyhteisöjen ja lähijohtamisen sekä toimialojen johtamiskulttuurin kehittäminen on tavoitteellista ja jatkuvaa. Toimialoilla on aktiivisesti järjestetty mm. johdon työpajoja ja johtoryhmien coachausta sekä esihenkilöiden työnohjausryhmiä. Esimerkkinä laaja-alaisesta kehittämistyöstä voidaan mainita perusopetuksen monivuotinen kaikki koulut kattava johtoryhmien valmennushanke, jossa oli käynnissä useita valmennusryhmiä 2025 aikana.

Vantaa on edelleen hyvin johdettu kaupunki, jossa johtamisen kehittämiseen panostetaan pitkäjänteisesti ja jonka tavoitteena on tarjota kaikille työntekijöille

oikeudenmukainen, selkeä ja strategialähtöinen johtaminen. Vuoden 2025 aikana tehdyt toimenpiteet vahvistivat koko organisaation kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin ja rakentaa kestävä, hyvinvoivaa ja oppivaa kaupunkia.

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen on ollut ajankohtainen johtamisen ja toimintakulttuurin kehittämisen teema vuonna 2025 erityisesti kaupungin sisäisessä yhteistyössä. Toiminnan muuttuessa yhä poikkihallinnollisemmaksi ja verkostomaisemmaksi, korostuu myös tarve toimintojen, palveluiden ja prosessien yhteensovittamiselle ja selkiyttämiseksi. Teemaa on työstetty yhdessä eri asiakastoimialojen kanssa sekä kaupunkiympäristön toimialalla että konsernijohdon ja elinvoiman toimialalla. Työhön ovat osallistuneet myös ne palvelualueet, jotka tuottavat sisäisiä palveluja muulle kaupungille. Työyhteisöt ovat kehittäneet toimintaansa mm. kehittämispäivissä, hyödyntäneet kilpailutettujen kumppaneiden toteuttamana työnohjausta, coachausta ja valmennuksia. Vuoden 2025 aikana on toteutettu useita työyhteisöjen kehittämishankkeita palvelujen toimintatapamuutosten tukena. Tästä esimerkkinä työllisyyden ja kotoutumisen palveluiden siirtyminen TE24-uudistuksen myötä kokonaan kuntien vastuulle vuoden 2025 alusta. Vantaan työllisyys- ja kotoutumispalveluissa valtavaa muutosta tuettiin laajalla muutosohjelmalla, joka sisälsi mm. johdon, esihenkilöiden sekä kaikkien tiimien työpajatyöskentelyä sekä laajaa perehdytystä uusille työntekijöille reilun puolen vuoden ajan.

Lisäksi työyhteisöt ovat voineet tilata Vantaan kaupungille räätälöityjä koulutuksia myös Metropolialta ja suorittaa valmiita verkkokoulutuksia Eduhouse-verkkokoulussa. Molemmat ovat henkilöstökoulutuksen puitesopimuskoulutuskumppaneita henkilöstön koulutuksessa.

Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen valmennuksiin ja koulutuksiin/koulutuskokonaisuuksiin osallistuttiin yhteensä 1275 kertaa ja osallistujia oli yhteensä 478 henkilöä. Yhteensä oppimistyöpäiviä kaikkiin johtamisen kehittämisen valmennuksiin ja koulutuksiin kertyi 2373 kpl. Näissä luvuissa on mukana myös ei-esihenkilöasemassa olevia.

Vantaan kaupungin etä- ja lähityökäytänteet

Valtaosa kaupungin henkilöstöstä työskentelee oppilaitoksissa, päiväkodeissa ja muissa tehtävissä, jossa tehdään koko ajan lähityötä. Pienempi joukko työskentelee tehtävissä, joita voi työntekijä halutessaan suorittaa myös muualla kuin työpaikalla.

Vantaalla kaupungilla otettiin 1.2.2025 alkaen käyttöön uusi lähi- ja etätöyön ohjeistus. Tätä edeltänyt ohjeistus oli tehty palvelemaan korona-aikaa, eikä se soveltunut enää täysin koronan jälkeiseen aikaan. Päivitetyn ohjeistuksen tavoitteena oli tarkoituksenmukaisempi ja toimivampi tasapaino lähi- ja etätöyön välillä. Säännöllisen lähityön ja sen mahdollistamien kohtaamisten nähdään edistävän työyhteisön yhteistyötä ja osaamisen jakamista yhteisen tekemisen kautta. Samanaikaisesti mahdollisuus etätöyöhön koetaan Vantaalla tärkeäksi, sillä etätöy mahdollistaa keskittymistä vaativan työskentelyn tuoden myös joustavuutta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Vantaalla hybridityötä tekee noin 1 000 työntekijää, joiden perustehtävä mahdollistaa myös ajoittaisen etänä työskentelyn.

Uusien käytäntöjen toimivuutta seurattiin kahdella kyselyllä. Etätöyön ohjeistukseen lisättiin kesäkuun alussa joustavuutta sekä tarkennuksia henkilöstökyselystä saadun palautteen pohjalta. Etätöyötä koskeva henkilöstökysely toistettiin vuoden lopussa, ja tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että Vantaalla on löydetty toimivat lähi- ja etätöyön käytänteet, jotka palvelevat niin henkilöstöä, johtamista kuin työn tekemistäkin, sillä tulokset olivat parantuneet monin osin. Esimerkiksi työn sujuvuuden koettiin kehittyneen positiivisesti. Lisäksi lähiesihenkilöltä saatu tuki etätöyössä koetaan pääsääntöisesti hyvänä tai erittäin hyvänä. Sen sijaan osalla toimialoista tulee edelleen kiinnittää huomiota tarkoituksenmukaisiin tiloihin. Henkilöstön kokemusta etä- ja lähityön käytäntöjen toimivuudesta seurataan jatkossakin. Seuraava kysely on suunniteltu vuoden 2027 alkuun.

CASE: Yhteinen nuotio, yhteinen suunta – Vantaa tarttuu segregaaion ehkäisyyn uudella aluemallilla

Vantaalla on tunnistettu alueellisen segregaaion kehitys ja sen pitkän aikavälin vaikutukset kaupunkilaisten hyvinvointiin, palveluihin ja turvallisuuteen. Tietävästi Vantaa on ensimmäinen kaupunki Suomessa, joka on päättänyt tarttua haasteeseen näin laajamittaisesti ja poikkihallinnollisesti.

Kaupungin johtoryhmä päätti lokakuussa 2024 perustaa kaksivuotisen, toimialarajat ylittävän segregaaion ehkäisyyn toimintaohjelman jatkona aiemmin tehdylle segregaaion ehkäisytyölle. Ohjelma käynnistyi 1.1.2025, ja sen tavoitteena on koota, yhdistää ja kehittää kaupungin toimintaa alueellisen eriytymisen pysäyttämiseksi.

– Segregaaio ei ole yhden toimialan ongelma eikä sitä voi ratkaista yksittäisillä hankkeilla. Tarvitaan yhteinen ymmärrys, yhteiset tavoitteet ja rakenteet, jotka

tukevat arjen yhteistyötä, sanoo kehittämispäällikkö **Niina Korko**.

Poikkihallinnollinen ohjelma, yhteinen vastuu

Toimintaohjelman rakentamista johtaa ohjelmajohtaja **Hannu Rusama**.

Ohjelmatiimissä ovat mukana kehittämispäälliköt **Niina Korko** (Kasosta) ja **Mari Jaakonaho** (Katosta). Ohjelma toimii poikkileikkaavasti kaikilla toimialoilla, ja sen tavoitteet sekä toimenpiteet rakennetaan tiiviissä yhteistyössä palvelualueiden kanssa.

Käytännössä ohjelmassa keskitytään muutaman alueen kehitykseen, joihin kuuluvat Korso–Koivukylä, Myyrmäki, Hakunila, Kivistö–Aviapolis ja Tikkurila. Työtä tehdään laajassa yhteistyössä muun muassa Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen, poliisin, järjestöjen sekä muiden alueellisten toimijoiden kanssa.

– Yhteistyö ei ole vain mukava lisä, vaan välttämättömyys. Alueiden ilmiöt näkyvät samanaikaisesti asumisessa, koulutuksessa, työllisyydessä ja turvallisuudessa – siksi myös ratkaisut syntyvät vain yhdessä, Niina korostaa.

Uusi aluemalli tuo selkeyttä ja yhteisen tilannekuvan

Osana segregaaation ehkäisyn toimintaohjelmaa luodaan Vantaalle uudenlainen poikkihallinnollinen aluemalli. Mallin ytimessä ovat taktiset aluejohtoryhmät, jotka kokoavat yhteen eri toimialojen, kumppaneiden ja tiedon näkökulmat. Aluemalli ei tarkoita kokonaan uutta työtä, vaan uudenlaista tapaa jäsentää ja johtaa jo olemassa olevaa tekemistä. Päätökset ja priorisoinnit perustuvat yhteiseen alueelliseen tilannekuvaan, ei yksittäisiin havaintoihin tai irrallisiin toimenpiteisiin.

– Aluemalli auttaa hahmottamaan, miksi tietyillä alueilla tarvitaan enemmän panostuksia ja miksi vaikutukset syntyvät usein vasta ajan kanssa. Se tuo työhön pitkäjänteisyyttä ja realismia, Niina kuvaa.

Uuden toimintamallin tueksi järjestetään vaiheittain käynnistyville viidelle aluejohtoryhmälle johtoryhmäkohtaista sparrausta, jota toteutetaan kuukausittaisten kokousten yhteydessä. Sparrauksen tavoitteena on tukea muutosta, vahvistaa yhteistä ajattelua ja varmistaa, että aluemalli juurtuu osaksi arkea.

Mitä aluemalli tarkoittaa henkilöstölle?

Henkilöstön näkökulmasta aluemalli on ennen kaikkea tapa tuoda selkeyttä, tukea ja merkityksellisyyttä työhön. Työ ei ole irrallisten toimenpiteiden ketju, vaan osa laajempaa kokonaisuutta, jossa jokaisen panos linkittyy yhteisiin tavoitteisiin.

Henkilöstön rooli on keskeinen myös alueellisen ymmärryksen rakentamisessa. Arjen havainnot, ammattilaisten kokemus ja paikallistuntemus ovat olennainen osa yhteistä tilannekuvaa.

– Työntekijät eivät ole vain toteuttajia, vaan aktiivisia tiedon tuottajia ja kehittäjiä. Ilman heidän havaintojaan ja kokemustaan aluemalli jäisi helposti liian etäiseksi, Niina sanoo.

Pitkäjänteistä työtä yhteisen suunnan eteen

Segregaation ehkäisyn teema jatkuu myös tulevassa strategiassa Myönteisen aluekehityksen ohjelman kautta, joka on yksi kaupungin kuudesta strategisesta ohjelmasta. Tämä korostaa työn pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista yli valtuustokausien.

Aluemalli ei lupaa nopeita ratkaisuja, mutta se tarjoaa yhteisen suunnan, rakenteet ja mahdollisuuden tehdä vaikuttavaa työtä yhdessä – saman nuotion äärellä.

– Kun suunta on yhteinen, myös arjen työ tuntuu merkityksellisemmältä. Silloin tiedämme, miksi teemme tätä ja kenen hyväksi, Niina tiivistää.

CASE: Tulevaisuus asuu Vantaalla – menestystekijät strategiassa onnistumiseen

Vantaan kaupungin uusi strategia ei jää pelkiksi tavoitteiksi paperilla. Strategiatyön rinnalla kaupungissa pysähdyttiin olennaisen äärelle: mitä onnistuminen oikeasti vaatii? Vastaus löytyi kyvykkyyksistä, ja ennen kaikkea ihmisistä. Strategiassa nämä näkyvät menestystekijöinä.

Vantaan kaupungin strategiaa lähdettiin rakentamaan kunnianhimoisesti. Tavoitteet ja päämäärät tunnistettiin, mutta pian kävi selväksi, että onnistumiseen tarvitaan muutakin.

– Me tunnistimme aika nopeasti sen, että pelkillä tavoitteilla ja päämäärillä ei saavuteta onnistumista. Meillä pitää olla myös kykyä saavuttaa niitä tavoitteita, kertoo Vantaan henkilöstöjohtaja **Tiina Harju-Kukkula**.

Oivallus käynnisti yhteistyön johdon neuvonantaja ja coach **Paula Kilpisen** kanssa. Yhteistyön tavoitteena oli tunnistaa ne Vantaan kaupungin keskeiset kyvykkyydet, jotka tukevat strategian toteutumista käytännössä.

Kyvykkyydet strategian ytimessä

Työ pohjautui Paulan väitöskirjatutkimukseen kyvykkyyksien rakentamisesta sekä hänen inhimillisen strategian viitekehykseensä, jota hän avaa myös kirjassaan *Inhimillinen strategia*.

– Tämä yhteinen työ, mitä tehtiin näiden kyvykkyyksien kanssa, joista nyt puhutaan menestystekijöinä, pohjautuu vahvasti väitöskirjatutkimukseeni. Olen laajentanut sitä inhimillisen strategian viitekehykseen, jossa johtaminen on keskeisessä roolissa, Paula kuvaa.

Strategiatyö ei siis keskittynyt vain siihen, mitä halutaan saavuttaa, vaan siihen, että millaisella esimerkiksi osaamisella, johtamisella ja toimintakulttuurilla tavoitteet tehdään todeksi.

Tulevaisuususkoa ja kumppanuutta

Vantaan strategian otsikko ”Tulevaisuus asuu Vantaalla” puhutteli myös Paulaa syvästi.

– Se on todella toivoa luova. Tämä työskentely oli myös tulevaisuuteen katsovaa ja toivoa luovaa yhdessä tekemistä. Se leimasi meidän yhteistä työskentelyämme, hän sanoo.

Yhteistyö kesti koko vuoden 2025, ja molemmat osapuolet kuvaavat sitä poikkeuksellisen hedelmälliseksi.

– On ollut erittäin hedelmällistä yhteistyötä. On tullut sellainen kumppanuuden tunne, kun olemme valmistelleet, miettineet ja purkaneet asioita yhdessä, Paula kertoo.

Tiina yhtyy näkemykseen.

– On ollut inspiroivaa tehdä tätä polkua yhdessä Paulan kanssa. Jo alusta asti tiedosti, että tästä tulee prosessi, jossa pääsemme loppuvuodesta katsomaan, miten teemme tämän ajattelun eläväksi osaksi arkea.

Ihmiset strategian kivijalkana

Työn keskiössä eivät kuitenkaan olleet vain rakenteet tai mallit, vaan ihmiset.

– Tässä korostuu vahvasti ihmiset ja ihmisuus. Usko ihmisiin ja meidän henkilöstöömme: siihen voimavaraan, osaamiseen ja potentiaaliin, jonka he tuovat kaupungin onnistumiseen. Se on kivijalka, Tiina painottaa.

Inhimillinen näkökulma ei jäänyt teoriaksi. Strategiatyön tueksi toteutettiin webinaari, joka jää esihenkilöiden käyttöön koko strategiakauden ajaksi.

– Teimme webinaarin, joka on esihenkilöiden käytössä koko strategiakauden. Työ ei siis lopu tähän, vaan se jatkuu johtamisen tukena, Paula kertoo.

Strategia eläväksi arjessa

Vantaan strategiatyö osoittaa, että onnistuminen ei synny yksin tavoitteista, vaan kyvystä toteuttaa ne yhdessä. Kun strategiaa rakennetaan näin, se ei jää asiakirjaksi – siitä tulee osa arjen johtamista ja toimintaa.

Kuten Tiina kiteyttää:

– Olemme päässeet viemään tätä ajattelua osaksi meidän toimintaamme. Se ei ole irrallinen hanke, vaan tapa ajatella ja toimia.

Ja ehkä juuri siksi tulevaisuus todella voi asua Vantaalla.

CASE: Moninaisuuden johtaminen työllisyyden ja kotoutumisen palveluissa on normaalia arkea

Työllisyyden ja kotoutumisen palveluissa moninaisuus ei ole poikkeus vaan lähtökohta. Kun asiakkaat ja henkilöstö edustavat erilaisia kieliä, kulttuureja ja taustoja, korostuu arjen johtamisessa kyky kohdata, kuunnella ja rakentaa yhteistä ymmärrystä. Suvi Lindénin mukaan moninaisuuden johtaminen on sekä arjen käytäntö että strateginen valinta.

Työllisyyden ja kotoutumisen palvelut toimivat monimuotoisessa toimintaympäristössä, jossa asiakkaat edustavat erilaisia taustoja, kieliä, kulttuureja, osaamista ja elämäntilanteita. Arjessa kohdataan ihmisiä, joiden polut Suomeen ja työelämään ovat hyvin erilaisia. Tämä asettaa vaatimuksia myös palveluissa työskenteleville.

– Moninaisuuden johtaminen ei ole meillä erillinen hanke tai projekti, vaan se on osa jokapäiväistä työtä. Se näkyy jokaisessa asiakaskohtaamisessa ja jokaisessa tiimipalaverissa, sanoo kansainvälisten asioiden palvelupäällikkö **Suvi Lindén**.

Kansainvälisten asiakkaiden palveluissa noin puolella henkilökunnasta on itsellään moninainen tausta. Tämä on merkittävä vahvuus, joka tukee monikielistä ja kulttuuritietoista asiakaspalvelua sekä rikastuttaa työyhteisöä.

Yhteinen ymmärrys eri kulttuureista, kielistä ja toimintatavoista helpottaa asiakkaiden tilanteiden hahmottamista ja lisää luottamusta.

– Kun työyhteisössä on ihmisiä, joilla on omakohtaista kokemusta kotoutumisesta tai kansainvälisestä arjesta, se tuo syvyyttä ja herkkyyttä asiakastyöhön. Se on voimavara, jota meidän pitää osata vaalia ja johtaa oikein, Suvi toteaa.

Johdonmukaista arjen johtamista

Moninaisuuden johtaminen vaikuttaa suoraan työyhteisön toimivuuteen, henkilöstön hyvinvointiin ja palveluiden laatuun. Esihenkilöiden rooli on keskeinen turvallisen ja arvostavan työilmapiirin rakentamisessa. Selkeät toimintatavat, yhdenvertainen kohtelu, avoin vuorovaikutus ja ymmärrettävä kielenkäyttö luovat perustan osallisuudelle.

– Esihenkilön tehtävä on varmistaa, että jokainen tulee kuulluksi ja kokee olevansa osa yhteisöä. Kun ihmiset uskaltavat tuoda esiin näkemyksiään ja osaamistaan, moninaisuus kääntyy koko työyhteisön vahvuudeksi, Suvi painottaa.

Moninaisuuden johtaminen edellyttää myös tietoista itsereflektiota ja jatkuvaa oppimista. Omien ennako-oletusten tunnistaminen, kieli- ja kulttuuritietoisuuden vahvistaminen sekä valmius tarkastella omia toimintatapoja kriittisesti ovat keskeisiä taitoja esihenkilötyössä. Samalla koko henkilöstölle on tarjottava tukea: koulutusta, yhteistä keskustelua ja selkeitä toimintamalleja erityisesti haastaviin asiakas- ja vuorovaikutustilanteisiin.

– Meidän on uskallettava pysähtyä tarkastelemaan myös omaa toimintaamme. Moninaisuuden johtaminen on jatkuvaa oppimista – kukaan ei ole siinä koskaan täysin valmis, Suvi sanoo.

Moninaisuus vahvistaa vaikuttavuutta ja asiakasymmärrystä

Moninainen työyhteisö vahvistaa osaamista ja parantaa kykyä vastata työn muuttuviin vaatimuksiin. Erilaiset näkökulmat ja kokemukset tukevat ongelmanratkaisua, lisäävät asiakasymmärrystä ja edistävät oppimista arjessa. Työllisyyden ja kotoutumisen palveluissa tämä näkyy erityisesti kykynä kohdata asiakkaita yksilöllisesti ja ymmärtää erilaisia tarpeita ja arvoja.

– Kun ymmärrämme paremmin asiakkaidemme taustoja ja tavoitteita, pystymme kehittämään palveluita, jotka oikeasti tukevat heidän etenemistään kohti työllistymistä ja osallisuutta, Suvi toteaa.

Vantaalla, Suomen kansainvälisimpänä kaupunkina, on erityinen vastuu olla edelläkävijä myös moninaisuuden edistämisessä henkilöstöpolitiikassa.

Tavoitteellinen ja arvostava moninaisuuden johtaminen vahvistaa työyhteisön luottamusta, parantaa työn tuloksellisuutta ja tukee positiivisen työnantajakuva rakentumista.

– Kun moninaisuus nähdään voimavarana ja sitä johdetaan määrätietoisesti, rakennamme samalla vahvempaa, inhimillisempää ja vaikuttavampaa palvelujärjestelmää. Se on paitsi arjen välttämättömyys myös strateginen valinta, Suvi kiteyttää.

Osaajia nyt ja tulevaisuudessa – rekrytointi ja osaamisen kehittäminen

Hakijamäärät jatkoivat kasvua vuoden 2025 aikana, kun taas haettavien paikkojen määrä oli laskusuuntainen. Vuoden 2025 rekrytointien kokonaishakijamäärä kasvoi 18,7 % (46 704) edelliseen vuoteen verrattuna. Paikkojen määrä taas laski 16,4 % (2 211). Hallinnon tehtävät ja osa asiantuntijatehtävistä herättivät erityistä kiinnostusta hakijoissa, ja niissä hakijamäärien kasvu näyttäytyi suurena. Tehtäviä/virkoja jäi täyttämättä kokonaismäärästä 29,7 % (658). Vastaava määrä edellisenä vuonna oli 27,2 % (675). Kasvatuksen ja oppimisen toimialalle haettaviin lakisääteisiin tehtäviin haki enemmän kelpoisia hakijoita edellisvuoteen verrattuna ja kelpoisten työntekijöiden osuus parani kaikissa nimikkeissä. Opiskelijoiden ja koululaisten harjoittelu- ja kesätöitä oli auki 337 kpl ja hakijamäärä (6 247) pysyi lähes samana edelliseen vuoteen verrattuna.

Esihenkilöille tarjottavaa rekrytointiin liittyvää koulutustarjontaa päivitettiin ja useita koulutuksia toteutettiin yhteistyössä henkilöstöpalvelun eri yksiköiden ja muiden palvelualueiden kanssa. Rekrytointiin liittyviä työkaluja ja palveluita kehitettiin, ja uusia toiminnallisuuksia pilotoitiin.

Anonyymin rekrytointimenetelmää käytettiin vuoden 2025 aikana 49 tehtävässä, joka on 63,2 % vähemmän edelliseen vuoteen verrattuna. Laskusuunta kuvastaa tehtävien kokonaismäärän vähentymistä, erityisesti palvelualueilla, jotka ovat tehneet linjauksen menetelmän käytöstä (esimerkiksi työllisyyspalveluissa laski 46 %). Rekrytointeihin, jossa käytettiin anonyymiä menetelmää, osallistui 2 522 hakijaa, joka on 5,4 % kokonaishakijamäärästä.

Vantaan kaupungin johtaja-, päällikkö- ja esihenkilötehtävissä sekä vaativissa asiantuntijatehtävissä käytetään henkilöarviointia osana rekrytointiprosessia. Myös kevyempää arviointia on käytetty mm. pysäköinninvalvonnan tehtävissä. Vuonna 2025 henkilöarviointeja käytettiin 33 haussa. Vuoden lopussa käynnistettiin henkilöarviointikumppanikilpailutus nykyisen sopimuskauden päättyessä 2026 vuoden ensimmäisellä neljänneksellä.

Oikotie lopetti vuoden 2025 alussa työpaikkaportaali- ja rekrytointimarkkinointiliiketoiminnan Suomessa. Elokuussa saimme Oikotien tilalle uudeksi sopimuskumppaniksemme Joblyn tukemaan työpaikkailmoitustemme näkyvyyttä.

Varhaiskasvatuksessa kaksi kertaa vuodessa toteutettavien massarekrytointien rinnalla pilotoitiin sisäisen haun mallia. Sisäiset hakijat pystyivät ennen massahaun aukeamista osoittamaan kiinnostuksensa avoinna oleviin tehtäviin. Vuoden 2025 aikana testattiin rekrytointijärjestelmän tarjoamaa hakijakokemustyökalua monin eri tavoin. Haasteelliseksi osoittautui hakijoiden vastausaktiivisuus. Työkalun käyttöä jatketaan vuonna 2026.

Perusopetuksen opettajien hakijamäärät edelleen nousussa

Vuoden 2025 rekrytoinneissa jatkui sama trendi kuin aiempina viitenä vuonna: perusopetuksen vakituisten virkojen hakijamäärät kasvoivat edelleen, ja kelpoisten hakijoiden osuus parani selvästi edellisvuodesta. Vakituisten opettajien hakuun tammikuussa saapui yhteensä 2 720 hakemusta, joista kelpoisten hakijoiden osuus oli 59 %. Määrällisesti kelpoisia hakijoita oli 30,5 % enemmän kuin vuonna 2024. Määräaikaisiin opettajavirkoihin (ajalla 1.1. – 29.8.2025) saapui 5 072 hakemusta, joista kelpoisten hakijoiden osuus oli 24 %. Määrällisesti kelpoisten hakijoiden osuus määräaikaisissa hauissa kasvoi 45,2 % vuoteen 2024 verrattuna.

Kelpoisten hakijoiden määrän kasvu näkyy myös opettajien kelpoisuustilastoissa selkeänä kasvuna. Vuonna 2025 suomenkielisen perusopetuksen opettajista 89,5 % on ollut päteviä.

Suomenkielinen perusopetus, kelpoisten opettajien osuus %

Tehtävänimike	2024	2025
Erityisluokanopettaja	59,8	74,9
Erityisopettaja	88,4	96,0
Lehtori	90,7	97,4
Luokanopettaja	82,6	91,9
Päätoiminen tuntiohjaaja	32,2	75,5
Sivutoiminen tuntiohjaaja	12,5	31,8

Oppilaitosyhteistyö ja messu-uudistus toivat positiivista huomiota

Syksyllä käynnistettiin uuden ilmeen suunnittelu, ja samanaikaisesti toteutettiin kohdennettuja kampanjoita yhteistyössä osaavien kumppaneiden kanssa, mikä lisäsi Vantaan kaupungin työnantajanäkyvyyttä ja kiinnostusta työnhakijoissa.

Oppilaitosyhteistyö on ollut rekrytoinnissa tärkeässä roolissa. Olemme hakeneet uusia tapoja näkyä opiskelijoille, esimerkiksi osallistumalla innovatiivisiin tapahtumiin, kuten Amazing Race Helsingin yliopistossa, sekä uudistamalla Educa-messukonseptin. Erityisesti Educan messu-uudistus sai runsaasti positiivista palautetta sekä kävijöiltä että toimialan sisältä.

Kesätyöntekijöiden Myday-videot

Vuonna 2025 kesätyöntekijöitä ja harjoittelijoita rekrytoivia esihenkilöitä kannustettiin kysymään nuorilta ja opiskelijoilta halukkuutta kertoa omasta kesätyökokemuksestaan Vantaalla joko artikkelin tai MyDay-videon muodossa. Innokkaita osallistujia löytyi eri puolilta kaupunkia ja useilta toimialoilta. Tuotetut tarinat ja videot toivat esiin nuorten aitoja ja monipuolisia kokemuksia Vantaalla työskentelystä. Materiaalia hyödynnetään monikanavaisesti vuoden 2026 kesätyökampanjoinnissa sekä muussa työnantajamielikuvan kehittämisessä. Toimintamalli osoittautui kustannustehokkaaksi ja helpoksi tavaksi tuottaa markkinointiin aitoa ja rehellistä sisältöä. Samalla se vahvisti ymmärrystä siitä, että työnantajamielikuvan rakentaminen on koko organisaation yhteinen tehtävä: jokainen rekrytointi toimii käyntikorttina organisaatioon.

Varhaiskasvatuksen pätevyitysmiskoulutukset

Vuonna 2025 Vantaa tuki varhaiskasvatushenkilöstön pätevyitymistä työn ohella tarjoamalla sekä suoria polkuja pätevyitymiseen yhteistyössä oppilaitosten kanssa sekä tukemalla monimuoto-opiskelua palkallisilla vapailla lähiopetuspäivien ja harjoitteluiden ajalta. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus Jotpan rahoittamassa mallissa aloitti toukokuussa 18 Vantaan varhaiskasvatuksen työntekijää, jotka valmistuvat sosionomeiksi vuonna 2027. Haku ensimmäiseen OKM:n avustuksella järjestettävään varhaiskasvatuksen sosionomin allianssitilautuskintokoulutusryhmään toteutettiin syksyllä 2025 ja opinnot alkavat keväällä 2026. Syksyllä 2026 aloittaa sosionomiopiskelijoiden toinen ryhmä sekä varhaiskasvatuksen opettajien ensimmäinen ryhmä.

Edellä mainittujen tukien myöntämisen perusteena työntekijä sitoutuu työskentelemään Vantaalla kahden vuoden ajan valmistumisensa jälkeen ja vastaavasti kaupunki sitoutuu tarjoamaan työntekijälle tutkintonsa mukaista työtä valmistumisensa jälkeen.

Vantaalla työntekijä voi myös hakea tukea ammatillista kehittymistä ja pätevoitymistä edistävän koulutuksen opintomaksuihin. Lisäksi työntekijöiden on mahdollista hakea palkallista vapaata lähikoulutuspäiviä varten korkeintaan viideltä päivältä.

Uusien esihenkilöiden rekrytointiosaaminen ja rekrytoinnin tuki Vantaan työllisyyspalveluissa

Vuoden 2025 alussa Vantaan kaupungin organisaatioon siirtyi valtiolta noin 190 työntekijää TE-Palveluista, joista kymmenen on uusia esihenkilöitä, ja he vastasivat rekrytoinneista omiin tiimeihinsä. Työllisyydenhoidon järjestämisen muutoksen myötä rekrytointimäärät kasvoivat merkittävästi: kesäkuusta 2024 lähtien oli haettavana 108 työtehtävää (58 vakituista, 50 määräaikaista) ja vuoden 2025 aikana vielä 54 työtehtävää (23 vakituista, 31 määräaikaista), joihin tuli yhteensä yli 7 000 hakemusta.

Uusien esihenkilöiden rekrytointiosaamista on vahvistettu monipuolisilla tukitoimilla. Rekrytointiprosessin alussa esihenkilöille tarjotaan selkeät ohjeet ja koulutusta rekrytoinnin eri vaiheisiin, suunnittelusta valintaan. Erityisesti virkarekrytoinneissa korostuu hallinnollisten ja teknisten edellytysten varmistaminen, kuten täyttölupaprosessin käynnistäminen, kelpoisuusvaatimusten päivittäminen ja prosessin aikatauluttaminen. Rekrytointitiimi tukee erityisesti uusia esihenkilöitä virkarekrytointien eri vaiheissa. Tuki kattaa mm. työpaikkailmoitusten teknisen tarkistamisen, hakijaviestinnän, rekrytointijärjestelmän käytön opastamisen, hakemusten esikarsinnan ja/tai kelpoisuuksien tarkastamisen ja haastattelujen järjestämisen. Lisäksi tarjolla oli konsultoivaa apua, rekrytointikoulutuksia ja mahdollisuus anonyymiin rekrytointiin, joka lisää yhdenvertaisuutta ja tukee vastuullista työnantajakuva. Uusille esihenkilöille on järjestetty perehdytyksiä ja mentorointia, ja rekrytointiprosessin onnistumista seurataan tiiviisti yhteistyössä HR:n kanssa.

Virkarekrytoinneissa korostuu prosessin huolellisuus ja lainmukaisuus. Esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että valintapäätökset tehdään objektiivisesti ja perustellusti, ja että kaikki vaiheet dokumentoidaan asianmukaisesti rekrytointijärjestelmässä. Rekrytoinnin tuki auttaa mm. valintapäätösten valmistelussa ja tiedottamisessa hakijoille. Anonyymi rekrytointi on ollut käytössä aktiivisesti työllisyys- ja kotouttamispalveluiden rekrytoinneissa, ja sen avulla on pyritty varmistamaan tasapuolinen ja oikeudenmukainen hakijakokemus.

Osaamisen kehittäminen pohjautuu tavoitteisiin, muutoksiin ja tarpeisiin

Vantaan kaupungin strategisten tavoitteiden ja laadukkaan palvelun toteutumisen perustana on henkilöstön osaamisen jatkuva ja suunnitelmallinen kehittäminen. Jokainen palvelualue laatii vuosittain koulutussuunnitelman, jossa määritellään kaikki henkilöstölle suunnatut kehittämistoimet ja koulutukset.

Koulutussuunnitelmassa otetaan huomioon sekä tavoitteet että toimintaympäristön muutokset, ja siinä tunnistetaan nykyinen osaaminen sekä tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Osaamisen kehittämistä toteutetaan toimialoilla ja palvelualueilla näiden suunnitelmien mukaisesti. Osaamisen kehittämisen vuosikellot ja työryhmät tukevat suunnitelmallista etenemistä. Toimialojen ja palvelualueiden järjestämän osaamisen kehittämisen lisäksi henkilöstölle on tarjottu myös kaupunkitasoista koulutusta ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Näitä ovat esimerkiksi järjestelmä-, hallinto- ja talouskoulutukset sekä valmiuteen, ekotukitoimintaan, hankintaan sekä esihenkilö- ja johtamistyöhön liittyvät valmennukset.

Henkilöstökoulutuskumppaneita koulutuksen tuottajana

Vuonna 2025 Vantaan kaupungin ammatillisen henkilöstökoulutuksen kumppani **Metropolia Ammattikorkeakoulu** toteutti 29 koulutuskokonaisuutta. Koulutuksiin sisältyviä koulutuskertoja oli yhteensä 68 ja koulutuksiin osallistui yhteensä 1 233 Vantaan kaupungin työntekijää. Koulutusten aiheet jakautuivat digitaalisiin taitoihin, asiakaskohtaamisiin ja yhdenvertaisuuteen liittyviin teemoihin, työyhteisötaitoihin, turvallisuuteen, työhyvinvointiin sekä eri ammattiryhmille suunnattuun osaamisen vahvistamiseen.

Koulutuksista saatiin erittäin hyvää palautetta ja kaikkien koulutusten palautteiden keskiarvo oli 4,2 asteikolla 1–5. Esimerkiksi kaupunkikulttuurin toimialalle suunniteltu ja toteutettu Myyrmäkitalon turvallisuuskoulutus ja simulaatio sai erinomaista palautetta osallistujilta. Osallistujat kokivat erityisen hyödylliseksi koulutuksen yhteydessä toteutetun simulaation.

Vantaan Aikuisopisto on tuottanut kaupungin perusensiapukoulutuksen jälleen vuonna 2025. Koulutuksia järjestettiin kaikkiaan 49. Kaikkiaan osallistujia vuonna 2025 ensiapukursseilla oli 500 henkilöä. Kaupunkitasoisesti toteutettujen koulutusten yleisarvosanaksi tuli 4,83 (asteikolla 1–5).

Osaamisen kehittäminen ja digitaalisen oppimisen uusi aikakausi

Vuoden 2025 alussa koko henkilöstölle avattiin **Eduhouse-verkkokoulutuspalvelut**, mikä oli merkittävä askel digitaalisen ja itseohjautuvan oppimisen vahvistamisessa. Palvelu tarjosi koulutuksia niin digitaitoihin, työelämätaitoihin, johtamiseen kuin toimialakohtaisiinkin substansseihin. Suosituimmat aihealueet vuonna 2025 olivat:

1. Työelämätaidot
2. Digitaidot
3. Julkishallinto
4. Tekoäly
5. HR & palkka

Ensimmäisen vuoden tavoitteeksi asetettiin käyttäjämääräksi 10 % henkilöstöstä. Tavoitteeseen päästiin, sillä Eduhousen palveluihin löysi tiensä 1 132 henkilöä, joista aktiivisia käyttäjiä on 753.

Vuonna 2025 Vantaalla suoritettiin 4 151 videokoulutusta, 827 etäkoulutusta, 177 podcastia ja kokonaiskatseluaika noin 4 155 tuntia (692 oppimistyöpäivää).

Eduhousen rinnalla toimialat hyödynsivät myös **Oppiva-verkko-oppimisalustaa**, jonne rakennettiin omia perehdytyksiä ja koulutuksia. Osaamisen hallinnan ja koulutusten koordinaation tukena on toiminut myös vuoden 2025 aikana **Osuma-järjestelmä**, joka mahdollisti suunnitelmallisen ja yhdenmukaisen koulutusten hallinnan. Uuden koulutusten ja osaamisen hallintajärjestelmän kilpailutus oli välttämätöntä ja ajankohtaista, sillä Osuma tuli elinkaarensa päähän. Kilpailutuksen perusteella uusi järjestelmätoimittaja on valittu, ja järjestelmän käyttöönotto toteutetaan keväällä 2026.

Omaehtoisen koulutuksen taloudellinen tuki henkilöstölle

Vantaa edistää henkilöstönsä ammatillista kehittymistä tarjoamalla taloudellista tukea omaehtoiseen koulutukseen. Työntekijä voi hakea tukea työnantajalta, jos hän osallistuu omakustanteisesti koulutukseen, joka vahvistaa hänen ammatillista osaamistaan ja perustuu henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaan.

Omaehtoisen opiskelun tukea voi hakea kerran vuodessa, ja varhaiskasvatuksen tietyt ammattiryhmät voivat hakea tukea pätevyitysmiskoulutuksiin kuukausittain.

Vuonna 2025 tukea myönnettiin yhteensä noin 17 380 euroa, kun hakemuksia jätettiin noin 22 008,92 euron edestä. Tukea haki 57 henkilöä ja sitä myönnettiin 55 henkilölle. Keskimääräinen myönnetty tukisumma oli noin 316 euroa.

Oppimistyöpäiviä edellistä vuotta enemmän työntekijää kohti

Koulutussuunnitelman mukaisia oppimistyöpäiviä toteutui vuonna 2025 yhteensä 14 172. Oppimistyöpäivistä ulkoisia koulutuksia ja verkkokoulutuksia oli yhteensä 3 888 ja sisäisiä koulutuksia ja kehittämispäiviä 10 064.

Työntekijää kohti oppimispäiviä toteutui 1,7 päivää. Koulutusmäärät työntekijää kohden ovat hieman lisääntyneet edellisvuodesta, jolloin työntekijää kohden oppimispäiviä toteutui 1,5 päivää. Oppimistyöpäivien määrään vaikuttaa koulutusten pituus sekä Eduhouse-verkkokoulutuspalvelun käyttöönotto.

Koulutuskorvauksen lakkauttaminen

Koulutuskorvaus on ollut työnantajille suunnattu tuki henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen, jota kaupunki on voinut hakea Työllisyysrahastolta. Korvausta on voinut saada ennakkoon laaditun koulutussuunnitelman mukaisista koulutuksista, ja se on maksettu hyvityksenä työnantajalle aina jälkikäteen toteutuneiden koulutusten perusteella. Näin ollen korvaus ei ole suoraan vaikuttanut sen vuoden koulutusten toteuttamiseen, vaan on toiminut jälkikäteisenä taloudellisena tukena.

Vuoden 2026 alussa voimaan tullut lainsäädäntömuutos päätti koulutuskorvausjärjestelmän ja tämän jälkeen koulutuksista ei enää myönnetä erillistä korvausta. Vantaa on systemaattisesti ja suunnitelmallisesti toiminut lain edellyttämällä tavalla ja hakenut ja saanut koulutuskorvausta vuosittain. Yhteistoimintalain mukainen koulutussuunnitelma laaditaan palvelualueilla jatkossakin. Vuosien 2020–2024 saatu yhteenlaskettu koulutuskorvaus Vantaalla on noin 1 895 000 euroa.

Lähtöpalautteet

Vantaalla kerätään lähtöpalautetta kyselyllä. Vuonna 2025 siihen vastasi 167 palvelussuhteensa päättäneitä henkilöä. Heistä vakinaisia oli 44 % ja määräaikaisia 46 %. Lopuilla 10 %:lla työsuhte päättyi eläkkeelle jäämisen takia. Lähtöpalautteeseen vastanneista henkilöistä Vantaalle olisi valmiita palaamaan töihin 80 %. Erityisen hyvänä Vantaalla työskentelyssä koettiin yhteistyö esihenkilön kanssa, työn merkityksellisyys sekä työyhteisön ilmapiiri.

CASE: ”Lähdemme liikkeelle ymmärtämisestä” – Innovaatiotiimi rakentaa Vantaalle vaikuttavampaa tulevaisuutta

Uuden tiimin tarkoituksena on kehittää innovatiivisella tavalla kahta Vantaalle tärkeää asiaa: kaikkien kaupunkilaisten työllistymistä ja kiinnittymistä yhteiskuntaan sekä ilmastotyötä. Kaikki kaupunkilaiset halutaan saada mukaan ilmastohaasteiden ratkaisemiseen. Innovaatiotiimin tehtävänä on auttaa kaupungin työntekijöitä ja kumppaneita suunnittelemaan sekä toteuttamaan ratkaisuja valittuihin haasteisiin.

Vantaan kaupunki valittiin vuonna 2025 osaksi Bloomberg Philanthropies – säätiön rahoittamaa kansainvälistä innovaatioverkostoa yhdessä 17 muun eurooppalaisen kaupungin kanssa. Kesällä käynnistyi kaupunginjohtajan alaisuuteen sijoittuvan innovaatiotiimin rekrytointi tiiviissä poikkihallinnollisessa sekä rahoittajan kanssa tehdyssä yhteistyössä. Bloomberg Philanthropies – järjestön tukemaan i-tiimiin rekrytoitiin kolme uutta aiheeseen erikoistunutta työntekijää sekä kaupungin omia erityisasiantuntijoita.

Innovaatiotiimin kuuluu kuusi henkilöä: tiimiä johtava i-team Leader **Antti Lippo**, Civic Designer **Linda Vanni**, Data Analyst **Juuso Ilmola**, projektisuunnittelija **Riikka Paloneva**, ympäristöasiantuntija **Riikka Virta** ja ympäristösuunnittelija **Marja Vuorinen**. Hankkeen valmisteluun on osallistunut mm. Konsernipalveluiden johtaja **Riikka Kiljander-Kiiskinen** sekä Projektitoimisto.

Vantaan innovaatiotiimi työskentelee kaupungin keskeisten strategisten haasteiden parissa: työllisyyden, yhteiskuntaan kiinnittymisen ja ilmastotyön. Työtä tehdään vahvasti asukaslähtöisesti – kuunnellen, tutkien ja yhdessä kehittäen.

Ratkomassa isoja, yhteisiä haasteita

Tiimin tehtävä on kirkas.

– Kyllähän me työskentelemme Vantaan keskeisten haasteiden parissa – semmoisten haasteiden, joiden ratkaisemisella olisi erittäin iso positiivinen vaikutus paitsi Vantaan tulevaisuuteen, myös laajemmin suomalaiseen yhteiskuntaan, kuvaa Antti.

Keskiössä ovat erityisesti Suomeen muuttaneiden työllisyys ja yhteiskuntaan kiinnittyminen sekä koko väestön kestävätkä liikkumISRatkaisut ja ympäristöteot.

– Me pyrimme ratkomaan niitä haasteita, jotka liittyvät Suomeen muuttaneiden työllisyyteen ja yhteiskuntaan kiinnittymiseen sekä vauhdittamaan koko väestön

kestäviä liikkumistapoja ja ympäristötekoja Ratikkakaupungin rakentuessa, kertoo Linda.

Teemat kietoutuvat vahvasti toisiinsa.

– Yksi keskeinen yhdistävä tekijä on asukkaan laittaminen keskiöön: heidän tarpeidensa ja arjen ymmärtäminen. Kun puhutaan ilmastokestävyyydestä tai työllisyydestä, kyse on myös toimijuuden tunteesta. Se on hyvin merkityksellinen yksilön hyvinvoinnille, Antti jatkaa.

Ymmärryksestä ratkaisuihin

Innovaatiotiimi noudattaa käyttäjälähtöisen ja ketterän kehittämisen periaatteita.

– Me sovellamme asiakaslähtöistä kehittämisfilosofiaa ja muotoiluajattelua. Lähdemme siitä ajatuksesta, että meidän pitää ensin ymmärtää kohderyhmiä ja ongelmia; vasta sen jälkeen lähdetään ideoimaan ja kokeilemaan ratkaisuja, Linda tiivistää.

Työ on alkanut laajalla kuuntelulla ja jalkautumisella eri puolille Vantaata.

– Olemme vierailleet suuralueilla, tavanneet alueiden toimijoita ja haastatelleet esimerkiksi asukas- ja maahanmuuttajajärjestöjä. Olemme kysyneet, millaisia vahvuuksia alueilla on ja millaisia haasteita asukkaat kokevat, jatkaa Linda.

Seuraavaksi tutkimusta laajennetaan asukkaisiin. Juuso avaa:

– Tulemme tekemään kymmeniä haastatteluja sekä asiantuntijoille että asukkaille. Suunnittelemme myös ryhmähaastatteluja oppilaitosten kanssa sekä kyselyitä esimerkiksi kestävästä liikkumistottumuksista.

Myös arjen kohtaamiset ovat keskeisiä.

– Jalkaudumme tapahtumiin ja ostoskeskuksiin. Kohtaamme asukkaita heidän omissa arkiympäristöissään, Antti kuvaa.

Siltoja siilojen välille

Yksi tärkeimmistä havainnoista liittyy kaupungin sisäiseen yhteistyöhön.

– Vantaalla tapahtuu valtavasti ja tehdään tosi paljon hyvää työtä eri toimialoilla. Mutta usein siilot eivät välttämättä keskustele keskenään. Yksi tavoitteistamme on tuoda toimijat yhteen ja muodostaa kokonaiskuva siitä, mitä on jo tehty ja mitä on suunnitteilla, Linda kertoo.

Juuso tunnistaa saman ilmiön:

– Iso organisaatio siiloutuu helposti. Ihmiset eivät aina ole tietoisia siitä, mitä muilla toimialoilla tehdään. Tässä me voimme tuoda lisäarvoa: yhdistää porukkaa, joka ei välttämättä ole aiemmin ollut tekemisissä keskenään – ja tukea samalla strategisten muutosohjelmien työtä.

Yhteistyötä halutaan vahvistaa myös kaupungin ulkopuolelle.

– Erityisesti yritysten kanssa on suurempia yhteistyön paikkoja kuin mitä nykyisellään hyödynnetään, monessakin teemassa, etenkin työllisyydessä, Juuso toteaa.

Monipuolinen osaaminen tuo uutta näkökulmaa

Tiimin vahvuus on sen monipuolinen osaaminen.

– Me tuomme kaupunkiin uusia kyvykkyyksiä, jotka liittyvät kestäviin innovaatioihin, ketterään kehittämiseen ja asiakaslähtöisyyteen. Itse olen taustaltani palvelumuotoilija, Juuso tuo vahvaa dataosaamista ja Antilla on tausta tulevaisuuden kestävästä yhteiskunnan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotehtävistä, Linda kertoo.

Lippo täydentää:

– Kun lasketaan tiimi yhteen, meillä on kokemusta pörssiyhtiöistä, konsulttimaailmasta, kuntakentältä, valtiolta, yrittäjyydestä ja kansalaisjärjestöistä – myös eri mantereilta. Se tuo laajaa maailmankatsomusta ja osaamispääomaa tähän tekemiseen.

Lisäksi tiimissä on mukana kaupungin omia kokeneita asiantuntijoita.

– He tuovat tiimiin timanttista substanssiosaamista ja ovat verkostoituneet kaupungin sisällä – se on ihan valtavan arvokasta tälle työlle, Linda painottaa.

Innostus syntyy muutoshalusta

Mikä työssä on ollut yllättävintä tai innostavinta?

– Merkityksellisten asioiden parissa työskentely huipputiimissä on varmasti kaikille innostava tekijä. Ja ehkä yllättävintä on ollut se, kuinka valtava organisaatio kaupunki oikeasti on. Kun puhutaan yli 8 000 työntekijästä, kokonaisuuden hahmottaminen on iso tehtävä ja vie aikaa, Antti pohtii.

Samalla tiimi kokee vahvaa muutoshalua kaupungissa.

– Strateginen tahtotila muutokseen, ja muutosvalmius, se innostaa. Nyt oikeasti halutaan tehdä muutosta ja rakentaa entistä parempaa kaupunkia, Antti sanoo.

Vastaanotto on ollut lämmin.

– Meidät on otettu vastaan valtavan hyvin. Olemme tavanneet jo satoja sisäisiä sidosryhmiä, ja selkeästi on odotettu, että päästään yhdessä tekemään konkreettisia toimia ketterämmin kuin ehkä aiemmin on totuttu, Linda kertoo.

Miltä onnistuminen näyttää?

Kahden–kolmen vuoden kuluttua tiimi toivoo näkevänsä konkreettisia tuloksia.

– Yksi näkökulma on se, että Vantaa saadaan kartalle. Että meidät tunnetaan tietyistä onnistumisista, kuten siitä, miten Suomeen muuttaneet työllistyvät ja miten työnantajat näkevät monimuotoisuuden kilpailuetuna, Antti sanoo.

Juuso konkretisoi:

– Jos esimerkiksi saadaan kulkutapajakaumaa kestävämpään suuntaan ja Vantaa tunnetuksi tästä, se olisi todella hienoa.

Linda näkee onnistumisen myös organisaation sisäisenä kehityksenä.

– Saadaan skaalattua ja monistettua hyviä käytäntöjä, lisättyä asukkaiden hyvinvointia ja palvelujen saavutettavuutta, sekä kasvatettua kaupungin innovaatio- ja kehittämiskyvykkyyttä asukastietoon pohjautuen. Että meillä on kaupunkina entistä paremmat valmiudet vastata haasteisiin ja muuttuvaan toimintaympäristöön myös jatkossa.

CASE: Oppiminen tuo vaihtelua arkeen – Tuija Koivula hyödyntää Eduhousea monipuolisesti

Vantaan kaupunki tarjoaa työntekijöilleen uuden mahdollisuuden kehittää osaamistaan Eduhousen verkkokoulutusten avulla. Sovellusvastaava Tuija Koivula on tarttunut tilaisuuteen innolla. Koulutukset tuovat vaihtelua rutiineihin ja avaavat ovia tekoälyn ja työelämätaitojen maailmaan.

Vantaan kaupunki aloitti yhteistyön Eduhouse Oy:n kanssa vuoden 2025 alussa. Eduhouse tarjoaa kunta-alalle laajan valikoiman verkkokoulutuksia, jotka kattavat niin digitaidot, työelämätaidot, johtamisen, HR:n ja palkkahallinnon kuin tekoälyn, talouden sekä tietoturvan. Koulutukset koostuvat 5–60 minuutin jaksoista, ja lisäksi tarjolla on etäkoulutuksia ja livewebinaareja, joihin ilmoittaudutaan erikseen Eduhouse-palvelussa.

Tuija Koivula työskentelee asiakasmaksutiimissä sovellusvastaavana Talous ja strategia -yksikön Talouspalveluissa. Hänen arkeensa kuuluu paljon

rutiinitehtäviä, joten koulutukset tuovat kaivattua vaihtelua ja uusia näkökulmia työhön.

Eduhousen käyttöön Tuija innostui esimiehensä **Satu Virolaisen** kannustamana.

–Satu ohjaa aktiivisesti koko tiimiään hyödyntämään Eduhousea, ja se on ollut hyvä sysäys aloittaa.

Oppimisen merkitys korostuu erityisesti nyt, kun tekoäly on noussut vahvasti esiin.

–Olisi tyhmää jäädä pois siitä, mitä kaikkea voi oppia ja hyödyntää. Lisäksi työni sisältää paljon asiakaspalvelua, joten siihen liittyvät koulutukset motivoivat kehittämään osaamista.

Tuija on osallistunut erityisesti tekoälyyn, työyhteisötaitoihin ja asiakaspalveluun liittyviin kursseihin. Yksi mieleenpainuvimmista kokemuksista on ollut AI-Minä ja tekoäly -koulutuskokonaisuus, jota hän suositteli myös tiimilleen.

Tuija näkee koulutukset yleissivistävinä ja tärkeänä osana jatkuvaa oppimista.

–Meidän jokaisen tulee pitää huolta omasta osaamisestaan. Oppiminen on myös työntekijän velvollisuus työnantajaa kohtaan.

Vinkkinsä kollegoille Tuija kiteyttää näin:

– Rohkeasti mukaan! Eduhousesta löytyy jokaiselle jotakin. Kannattaa aloittaa pienistä ja lyhyistä koulutuksista.

Seuraavaksi Tuija haluaa syventää osaamistaan tekoälyn hyödyntämisessä omassa työssään. Hänen esimerkkinsä osoittaa, että jatkuva oppiminen ei ole vain trendi, se on välttämättömyys.

CASE: Kelpoisuus tuo vakautta, yhteisö sitouttaa – Keimolanmäen ja Lehtikuusen koulujen opit

Kelpoisuus vahvistaa koulun arjen vakautta ja mahdollistaa pitkäjänteisen kehittämisen. Silti opettajien pitovoima syntyy ennen kaikkea osaavasta, toisiaan kannustavasta työyhteisöstä. Vantaa on koulutusmyönteinen työnantaja, joka tukee opettajien kehittymistä sekä koulutuksin että arjen rakentein.

Keimolanmäen koulun johtaja **Maria Savolainen** kertoo, että heidän koulussaan kaikki opettajat ovat kelpoisia. Se näkyy arjessa heti:

– Kun talossa on kelpoisia, virassa olevia opettajia, pidemmän aikavälin kehittämistyö ja tavoitteiden suuntaaminen helpottuvat. Ei tarvitse elää lyhyissä pätkissä, vaan voidaan osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä asettamalla yhdessä tavoitteita vaikkapa kahden tai viiden vuoden päähän.

Marian mukaan pätevyys lisää henkilöstön pitovoimaa ja helpottaa perehdytystä. Samalla hän muistuttaa:

– Kelpoisuus ei yksin tee opettajasta hyvää. Opettaja tekee työtä persoonallaan: voi olla epäpätevä, mutta silti innostava ja luokan haltuun ottava.

Pedagoginen osaaminen ratkaisee

Lehtikuusen koulun apulaisrehtori **Marianne Andersen** korostaa pedagogisen osaamisen merkitystä etenkin koulussa, jossa oppilailla on monenlaisia tuen tarpeita:

– Täytyy olla eriyttämisen taitoja ja ymmärrystä yksilöllisistä opintopoluista. Pätevyys tuo sen pedagogisen katseen ja työkalut, joita arjessa tarvitaan. Andersen nostaa esiin myös arviointiosaamisen ja opetussuunnitelman tuntemuksen: pätevät opettajat osaavat poimia olennaiset asiat ja rakentaa opetuksen tavoitteiden varaan.

Lehtikuusen rehtori **Elina Kuosmanen** jatkaa:

– Opettajakoulutusta arvostetaan laajasti, mutta siihen tulisi vielä lisätä opetusta ja ohjausta kentällä paljon tarvittavia taitoja varten, esimerkiksi kielitietoisuudesta, kodin ja koulun välisestä yhteistyöstä tai eriyttämisen taidoista. Opettajan työssä tarvitaan paljon itsensä johtamisen taitoa, joka kehittyy toki työtä tehdessä.

Oppimistulokset ovat monen tekijän summa

Elina muistuttaa, että oppimistuloksiin vaikuttavat monet tekijät, kuten alueellinen segregatiokehitys ja oppilaiden vaihtuvuus:

– Meillä on laadukasta opetusta ja taitavia opettajia, mutta silti yksittäisten kokeiden tulokset voivat olla vaatimattomia. Oppilaiden suuri vaihtuvuus on ilman muuta haaste opettajan työssä. Mm. Karvin tutkimusten mukaan erityisen

laadukkaalla alkuopetuksella on merkittävä vaikutus oppilaiden oppimisvalmiuksiin ja koulutukselliseen tasa-arvoon.

Maria lisää:

– Kelpoisuus antaa pohjan, mutta todellinen taito syntyy kokemuksesta; tämä on pitkän matkan juoksu, ei pikamatka.

Johtaminen ja rekrytointi: rakenteet auttavat, mutta yhteisö sitouttaa

Pätevyysaste näkyy myös rehtorin työssä. Kun henkilöstö on kelpoista ja virassa, voidaan jakaa vastuita ja asettaa kunnianhimoisia kehittämistavoitteita.

Marianne kiteyttää:

– On lupa vaatia ja edellyttää. Tiimit voivat sitoutua pidemmän aikavälin suunnitelmiin, mikä ei onnistu, jos kokoonpano vaihtuu jatkuvasti.

Rekrytointi on silti haastavaa, ja kilpailu hyvistä opettajista kovaa. Kouluissa on panostettu ilmoituksiin, joissa kuuluu oppilaiden ääni ja koulun arvot. Niistä on saatu positiivista palautetta. Samalla Vantaalla on otettu käyttöön S2-rekrytointilisä: kelpoiset opettajat saavat palkanlisän, jolla on erityisesti tavoiteltu pätevien opettajien hakeutumista ns. segregatioalueiden kouluihin.

Silti pitovoima syntyy ennen kaikkea arjessa:

– Opettajat kiinnittyvät kouluihin ennen kaikkea taitavien kollegoiden ja toisiaan kannustavan työyhteisön vuoksi. Heitä kiitämme erityisesti: koulun arvoihin ja eettisesti työhön sitoutuneita ammattilaisiamme, Elina sanoo.

Työyhteisön voima: yhdessä onnistutaan

Lehtikuusen toinen virka-apulaisrehtori **Tuija Jordan** tuo esiin, että Lehtikuudessa opettajat eivät ole yksin. Moniammatillinen kouluyhteisö muodostuu opettajien lisäksi oppilaanohjaajista, ohjaajista, monikielisistä ohjaajista, kouluvalmentajasta, nuorisotyöstä ja opiskeluhuollosta. Yhteistyössä on voimaa:

– Yksin voi olla kovin vaativaa, mutta yhdessä onnistutaan, Tuija toteaa.

Opettajan työn kivijalka on taitava, työstään innostunut ja riittävän hyvinvoiva ammattilainen. Työ vaatii itsensä johtamisen taitoa: kykyä priorisoida, säädellä kuormitusta ja kehittää omaa työtään.

– On onni päästä osaksi taitavien kollegoiden tiimiä. Silloin työkuorma puolittuu ja työnilo kertautuu, Elina pohtii.

Vantaa tukee oppimista: kehittyminen ei lopu kelpoisuuteen

Sekä rehtorit että apulaisrehtorit korostavat, että kelpoisuus ei tarkoita valmiiksi tulemistä. Vantaa on ollut koulutusmyönteinen työnantaja, ja kaupunki on tarjonnut esimerkiksi mahdollisuuden päteväytyä erityisopettajaksi työn ohessa.

Arjen kehittämistä tuetaan mentoroinnilla, vertaisoppimisella, jobshadowingilla, samanaikaisopetuksella ja tiimityöllä, jotta uudet opettajat saavat tukea ja kokeneet voivat jakaa osaamistaan.

– Koulutus antaa pedagogisen pohjan, jonka päälle osaaminen rakentuu arjen työssä, Maria toteaa.

Maria viittaa 70–20–10-malliin, jossa 70 % oppimisesta tapahtuu työssä, 20 % vuorovaikutuksessa ja 10 % koulutuksissa.

Yhteistyö nivelvaiheessa ja perheiden kanssa

Esiopetuksen ja alkuopetuksen tiivis yhteistyö helpottaa siirtymiä ja varmistaa tuen rakentumisen heti ensimmäisestä luokasta alkaen. Samalla perheiden kanssa tehtävä työ on vaativa osa arkea:

– Kodin ja koulun välinen yhteistyö on olennainen osa opettajan työtä, sillä se tukee oppilaan oppimista ja hyvinvointia. Yhteistyö ei ole pelkkää tiedottamista, vaan vuoropuhelua ja luottamuksen rakentamista. Vaikka opettajankoulutus antaa aiheesta perustietoa, todellinen osaaminen syntyy vasta käytännön tilanteissa, joissa opettaja oppii sovittamaan yhteen erilaisia näkökulmia ja ratkaisemaan arjen haasteita. Tämä vaatii johdon ja verkostojen tukea. Lisäksi mentorointimalli ja vertaistuki ovat olennainen osa tätä työnosaa, kertoo Maria.

Lopuksi: vahva perusta, yhteinen suunta

Korkea pätevyysaste tuo koulun arkeen vakautta, pedagogista laatua ja mahdollisuuden kehittää toimintaa pitkäjänteisesti. Se ei yksin ratkaise oppimistuloksia, mutta se luo vahvan perustan, jonka päälle voidaan rakentaa laadukasta opetusta ja tukea oppilaiden kasvua.

CASE: Pitkä työkokemus ja rohkea askel kohti varhaiskasvatuksen opettajuutta

Työnantajan tuki, joustavat opintomallit ja oma sitkeys ovat avainasemassa, kun varhaiskasvatuksen ammattilaiset kouluttautuvat opettajiksi. Marja-Leena Rantolan koulutuspolku osoittaa, miten henkilöstön osaamiseen panostaminen tukee koko varhaiskasvatuksen kehittämistä.

Marja-Leena Rantola toimii tällä hetkellä varhaiskasvatuksen opettajana Vantaan kaupungilla Ilvespuiston päiväkodissa sekä Superin pääluottamusedustajana. Hänen uransa varhaiskasvatuksessa alkoi jo vuonna 1999, jolloin hän valmistui lähihoitajaksi. Pitkään ajatus opettajaksi kouluttautumisesta tuntui kaukaiselta.

– Ajattelin silloin, että en ikinä lähtisi opettajaksi kouluttautumaan. Se oli sitä vanhaa aikaa – vanhan varhaiskasvatuslain ja vanhan vasun aikaa, Marja-Leena kuvaa.

Tuohon aikaan lastenhoitajan ja opettajan työnkuviin ei ollut suuria eroja, eikä kouluttautuminen tuntunut realistiselta vaihtoehdolta. Monimuoto-opintoja ei ollut tarjolla, ja opiskelu olisi edellyttänyt usean vuoden opintovapaata.

Merkittävä muutos tapahtui vuonna 2018 uuden varhaiskasvatuslain myötä. Pedagogiikan rooli vahvistui, ja samaan aikaan Marja-Leena sai työkaverikseen pätevän varhaiskasvatuksen opettajan. Tämä kokemus vaikutti syvästi omaan ammatilliseen ajatteluun.

– Se kolahti ihan kunnolla. Tajusin, että varhaiskasvatus voi olla paljon muutakin kuin arjesta selviytymistä ja perushoitoa, hän kertoo.

Tie opiskelijaksi vaati sitkeyttä ja rohkeutta

Ajatus opiskelusta alkoi kypsyä, erityisesti, kun tieto monimuoto-opinnoista tuli esiin. Ratkaisevaa oli myös esihenkilön kannustus ja tuki.

– Esihenkilöni sanoi, että Leena, susta on tähän. Se rohkaisu merkitsi tosi paljon, Marja-Leena sanoo.

Tie opiskelijaksi ei kuitenkaan ollut suoraviivainen. Soveltuvuuskokeet jännittivät, eikä opiskelupaikka auennut heti.

– Olen ollut aina hirveä jännittäjä. En saanut sanaa suustani niissä kokeissa, hän muistelee.

Kolmannella hakukerralla paikka kuitenkin irtosi. Odotusajan Marja-Leena hyödynsi suorittamalla opintoja avoimessa yliopistossa, mikä helpotti myöhempää opiskelua tutkinto-opiskelijana.

Opinnot Helsingin yliopistossa alkoivat elokuussa 2024, ja valmistuminen ajoittuu loppuvuoteen 2026. Opiskelumalli, jossa edetään ryhmän kanssa samassa tahdissa, on sopinut hyvin hänen elämäntilanteeseensa.

– Olen yksinhuoltaja ja erityislapsen äiti, joten tämä malli sopii minulle tosi hyvin. Ei tule turhaa stressiä siitä, että pitäisi tehdä enemmän kuin pystyy, hän kertoo.

Työnantajan tuki mahdollisti kouluttautumisen

Vantaan kaupungin tuki on ollut ratkaisevassa roolissa opintojen mahdollistamisessa. Avoimen yliopiston opinnot, jotka olivat koulutuksen pääsyvaatimuksena, korvattiin kaupungin toimesta.

– Ne opinnot maksoivat noin 400 euroa. Maksoin ensin itse, mutta sain rahat saman tien takaisin. Se oli ihan älyttömän iso asia, Marja-Leena toteaa.

Lisäksi opiskeluun kuuluvat kaksi lähipäivää kuukaudessa ovat palkallisia, eikä ansionmenetyksiä synny.

– Se on oikeasti se ratkaiseva juttu. Ilman tätä tukea en olisi yksinhuoltajana pystynyt lähtemään opiskelemaan, hän sanoo.

Marja-Leena toivoo, että kouluttautumismahdollisuuksia ja niihin liittyvää tukea tuotaisiin Vantaalla entistä näkyvämmiin esiin.

– Miten me saisimme enemmän ihmisiä innostumaan tästä? Tämä koulutus on tosi tärkeää koko varhaiskasvatuksen tulevaisuuden kannalta, Marja-Leena kiteyttää.

Kiinnostaako varhaiskasvatuksen opettajan monimuoto-opinnot?

Varhaiskasvatuksen opettajan monimuotokoulutusten tavoitteena on mahdollistaa opiskelu myös varhaiskasvatustyön ohessa. Koulutukset on suunnattu varhaiskasvatuksessa työskenteleville, ja opintoihin sisältyy paljon päiväkodissa suoritettavia oppimistehtäviä. Monimuoto-opintoihin voi hakea, kun on suorittanut kasvatustieteen perusopinnot 25 op ja työkokemusta on kertynyt vähintään 8 kk. Töiden ohella suoritettavia varhaiskasvatuksen

opettajan monimuoto-opintoja tuetaan palkallisilla vapaapäivillä erillispäätöksen mukaisesti.

Syksyllä 2026 alkavaan, toistaiseksi viimeiseen Helsingin yliopiston suomenkieliseen varhaiskasvatuksen opettajan monimuotokoulutukseen hakuaika on 10.3.-24.3.2026.

HR-kumppanuutta esihenkilöiden ja työyhteisöjen tukena

Osaamisen kehittämispalveluita tiiviissä yhteistyössä kilpailutettujen palveluntuottajien kanssa

Vantaan kaupungin toimialoilla hyödynnetään kaupunkitasoisesti kilpailutettujen palveluntuottajien palveluita monipuolisesti työyhteisöjen, esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisessä. Palveluntuottajat toimivat kaupungin strategisina kehittämiskumppaneina ja tukevat Vantaan tavoitteita sekä strategisten kyvykkyyksien ja osaamisen kehittymistä.

Kehittämiskumppaneilta löytyy laaja osaaminen mm. johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseen, muutostilanteiden tukemiseen, verkostoyhteistyön vahvistamiseen ja työyhteisöjen toiminnan parantamiseen. Johtajat ja esihenkilöt voivat käyttää näitä puitesopimuskumppaneita oman tiimensä ja työyhteisöjensä kehittämisessä hyödyntäen esimerkiksi valmennusta, coachingia, konsultointia tai työnohjausta.

Kehittämistyössä korostuu vetoketjuperiaate, jossa työyhteisöjen ja johtamisen kehittäminen etenee rinnakkain. Tavoitteena on vahvistaa toimialojen ja palvelualueiden kykyä kehittää toimintaansa itsenäisesti yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Kaupunkitasoisten kehittämispalveluiden hankinta on ollut kuluneen vuoden aikana valmistelussa, ja kilpailutuksen myötä kaupungille on valittu strategiset kumppanit seuraavalle strategiakaudelle. Uudistettu kumppaniverkosto jatkaa edellisten strategiakausien vahvaa kumppanuutta ja varmistaa, että kehittämistyö eri toimialoilla etenee yhtenäisillä palveluilla johdonmukaisesti, laadukkaasti ja kaupungin strategisia tavoitteita tukien.

Linjajohdon tukena toimivat lisäksi osaamisen kehittämisen sisäiset konsultit, jotka tarjoavat suunnitelmallista ja asiantuntevaa tukea kehittämistyöhön. Sisäiset konsultit toimivat tiiviissä yhteistyössä myös ulkoisten kumppaneiden kanssa, ja heillä on tärkeä rooli oikeiden kumppaneiden valinnassa eri toimialojen ja palvelualueiden tarpeisiin. Yhdessä he varmistavat, että kehittämistoimet toteutuvat johdonmukaisesti, strategiaa tukien ja toimialojen erilaiset tilanteet huomioiden.

HR-digivisio ja HR-järjestelmäprojektin käynnistyminen

HR:n pitkän aikaväli tavoite on, että digiratkaisut edistävät työn tuottavuutta ja sujuvaa arkea. Vuoden 2025 aikana konkretisoimme tavoitetta laatimalla yhteistyössä toimialojen kanssa HR-digivision, jonka tarkoitus on määrittää henkilöstöjohtamisen kehittämisen pitkän aikavälin suuntaa digitalisaation näkökulmasta. Visio ohjaa kehitystyötä vuoteen 2030. HR-digivisio kattaa sekä henkilöstöjohtamisen ja HR:n tietojärjestelmien kehittämisen sekä niihin kytkeytyvän toiminnan ja prosessien kehittämisen. Tavoitteiden keskiössä on ajan vapauttaminen automaation ja itsepalvelun avulla kohtaamiseen sekä manuaalisen työn vähentäminen ja toiminnan sujuvoittaminen ja tehostaminen. Samalla pyritään parantamaan henkilöstöjohtamisen palveluiden saatavuutta, läpinäkyvyyttä ja saavutettavuutta koko kaupungin tasolla. HR-digivisio ohjaa aikataulujen puitteissa myös syksyllä käynnistyneen HR-järjestelmäprojektin lyhyen aikavälin valmistelua.

HR-digivision valmistelu käynnistyi alkuvuodesta HR:n työpajatyöskentelyllä, jonka jälkeen kaikki HR-ammattilaiset saivat osallistua visioluonnoksen työstämiseen. Tämän vaiheen jälkeen toimialojen näkemykset koottiin työskentelyyn syyskuussa virtuaalisesti osallistavalla ja vuorovaikutteisella työvälineellä. Samalla HR sai asiakkaita osallistaen myös laajemmin HR-palveluihin liittyvää kehittävää ja kannustavaa palautetta kehittämistyön tueksi. Asiakkaat ja HR-toimijat näkivät tulevaisuuden toiminnalliset tavoitteet ja kehityssuunnan hyvin yhteneväisesti.

HR-digivisio valmistui lokakuussa. Se sisältää keskeisiä kehittämistä ohjaavia periaatteita ja tavoitteita. Keskeisimmiksi periaatteiksi valikoituivat:

- Työntekijöiden ja esihenkilöiden asiakaskokemus ja käytettävyys kehittämisen keskiöön
- Automatisoidut ja saumattomat prosessit
- Inhimillinen HR ja asiantuntijatyön painottuminen
- Luotettavaan dataan pohjaava, eettinen ja ennakoiva johtaminen

Lisäksi HR-digivisio kuvaa tulevaisuuden tavoitetilaa toimialan työntekijän, johdon ja esihenkilöiden sekä HR-työntekijän näkökulmasta vuoteen 2030.

HR:n lyhyen aikavälin tavoite tietojärjestelmien kehittämisessä on ollut valmistautua mahdolliseen hankintalain muutokseen. Tähän tavoitteeseen liittyen käynnistyi elokuussa 2025 HR-järjestelmäprojekti HR:n, tietohallinnon ja hankinnan yhteistyönä. Projektin ensimmäisessä vaiheessa valmistaudutaan tulevaan hankintaan. Projektin käynnistymisen jälkeen hankintalain mahdollisiin muutoksiin valmistautumisen lisäksi nykyisen HR- ja palkkajärjestelmän (S365HR) järjestelmätoimittaja Numera Oy ilmoitti vuoden 2025 aikana myyvänsä liiketoimintansa uudelle toimijalle (Administer-konserni). HR-

järjestelmäprojektin tavoitteena on turvata palkanmaksu muuttuneessa markkinatilanteessa. HR- ja palkkajärjestelmä kilpailutetaan vuoden 2026 aikana. Hankinnan jälkeen projekti siirtyy käyttöönottovaiheeseen ja uuden järjestelmän käyttöönottoa tavoitellaan keväällä 2028.

Kumppanuustapaamiset tukevat esihenkilöitä HR-asioissa

Kumppanuustapaamiset tukevat esihenkilöitä HR-asioissa Palkkapalveluiden ja HR-asiakaspalvelun yhteisiä kumppanuustapaamisia järjestetään kaupungin esihenkilöille neljä kertaa vuodessa. Tapaamisissa käsitellään vuosikellon mukaisia ajankohtaisia HR-teemoja ja vahvistetaan esihenkilöiden osaamista operatiivisissa HR-asioissa. Samalla tapaamiset tarjoavat kanavan tuoda esiin arjen havaintoja ja kehitystarpeita toimialoilta HR:n käsiteltäväksi.

Loppuvuonna 2024 kumppanuustapaamisia kehitettiin yhdessä osallistujien kanssa. Marraskuun tapaamisessa esihenkilöt tuottivat pienryhmissä ehdotuksia osallistujapohjan laajentamisesta, ja joulukuussa yksiköt äänestivät niistä sopivimmat ratkaisut. Helmikuusta 2025 lähtien tapaamiset on järjestetty edustuksellisina tilaisuuksina, joihin palveluyksiköt nimeävät omat osallistujansa. Muutos lisäsi hieman osallistujamäärää ja vahvisti tapaamisten roolia esihenkilötyön tukena.

Vuoden 2025 tapaamiset toimivat aktiivisena foorumina ajankohtaisten HR-asioiden käsittelylle ja yhteiselle keskustelulle. Toimialoilta nousseiden havaintojen pohjalta HR edisti useita konkreettisia parannuksia, kuten Jäljellä olevat lomapäivät -raportin täydentämisen lomarahavapailla sekä kriittisten viestien jakelun laajentamisen sähköpostiin intran rinnalle. Tapaamisissa toistunut huoli lomake-estojen pituudesta sai vuoden lopulla myönteisen ratkaisun, kun palkkapalveluissa kehitettiin uusi palkka-ajomalli, joka lyhentää estoa merkittävästi.

Vuoden aikana käsiteltiin muun muassa lomarahojen maksua ja vaihtamista, palvelu- ja työtodistusprosesseja, perhevapaita, eläkkeelle siirtymistä sekä esihenkilöiden tukena käytettävää Pelu-exceliä perusopetuksen tarpeisiin. Lisäksi esihenkilöille avattiin kattavasti HR-tuen rakenteita ja työnjakoa sekä valmisteltiin Hertan palvelussuhdelomakkeiden uudistusta lokakuussa voimaan tulleen tasopalkkamallin myötä.

CASE: Yksi Excel rehtorin apuna – uudistettu Pelu-prosessi keventää arkea

Uudistettu Pelu-prosessi toi Vantaan perusopetukseen kaivattua selkeyttä ja säästää rehtoreiden työaika. Kun opettajien palkkatiedot koottiin ensimmäistä kertaa yhteen Excel-pohjaan, kokonaisuuden hallinta helpottuu ja manuaalinen työ vähenee. Kartanonkosken koulun rehtori Satu Olavan mukaan muutos on selvästi askel parempaan.

Vantaan kaupungin peruskouluissa ja lukioissa opettajien, apulaisrehtoreiden ja rehtoreiden palkat määräytyvät vuosittain laadittavan lukuvuosisuunnitelman perusteella. Näiden tietojen ilmoittaminen palkkapalveluihin tapahtuu Hertta-järjestelmän Pelu-lomakkeella, jossa käsitellään kaikki palkkaan vaikuttavat tiedot ylitunneista lisätehtäviin.

– Peluprosessi on se, mihin syötetään kaikki opettajien palkkatiedot – ylitunnit, TVA-lisät ja kaikki mahdolliset palkkaan kuuluvat asiat. Se on erittäin tarkka prosessi, koska on kysymys henkilöiden palkasta, kuvaa Kartanonkosken koulun rehtori **Satu Olava**.

Manuaalisesta työstä keskitettyyn kokonaisuuteen

Aiempina vuosina rehtorit täyttivät Hertassa Pelu-lomakkeen jokaiselle opettajalle erikseen. Prosessi koettiin raskaaksi ja aikaa vieväksi, sillä tietojen syöttö oli pitkälti manuaalista ja lomakkeiden käsittely hidasta.

– Tekninen puoli on vienyt aikaa rehtoreilta, Satu toteaa.

Yhteisestä tarpeesta tehostaa toimintaa Pelu-prosessia lähdettiin uudistamaan, ja perusopetuksessa uusi toimintamalli otettiin käyttöön syksyllä 2025.

Uudistuksen ytimessä oli palkkapalveluiden laatima Excel-pohja, johon rehtorit kokosivat keskitetysti koko koulunsa opettajien tunti- ja palkkatiedot.

– Rehtorin työaika vaaditaan tässä vähemmän. Meidän ei tarvitse jokaiselle opettajalle tehdä lomaketta alusta loppuun, vaan täytimme palkanlaskentaan vain yhden excelin, Satu kertoo.

Talouden seuranta helpottui

Excel-pohjaan rakennetut kaavat laskivat automaattisesti yhteen tuntimäärät ja euromääräiset korvaukset. Samalla rehtoreiden oli helpompi hahmottaa koulun talouden kokonaisuutta ja seurata esimerkiksi KKS- ja KET-määrärahojen käyttöä.

Rehtoreiden täyttämät Excelit tarkistettiin palkkapalveluissa, minkä jälkeen tiedot siirrettiin Herttaan Pelu-lomakkeiden avulla. Vaikka tavoitteena oli automaattinen tiedonsiirto, jouduttiin tällä kertaa turvautumaan vielä osittain manuaaliseen työhön.

Ensimmäinen kierros toi myös oppeja

Uuden prosessin ensimmäiseen käyttökertaan liittyi jonkin verran haasteita, kuten yksittäisiä tiedonsiirtovirheitä ja Excel-kaavojen korjaustarpeita.

– Kun ihmiset tekevät tiedonsiirtoa excelistä, niin siinä saattaa tulla jonkin verran virheitä, mutta tämä oli ensimmäinen kerta. Uskon, että se tästä paranee, kun kaikki prosessit kehittyvät, Satu arvioi.

Sekä palkkapalveluiden että rehtoreiden näkökulmasta kokonaisuuden tarkistaminen yhdeltä pohjalta oli kuitenkin aiempaa sujuvampaa, ja esimerkiksi kelpoisuuksiin sidotut lisät oli helpompi varmistaa.

Selkeä askel parempaan

Kokonaisuutena uudistettu Pelu-prosessi koettiin onnistuneeksi. Se toi selkeyttä, paransi kokonaisuuden hallintaa ja kevensi erityisesti rehtoreiden työkuormaa.

– On ehdottomasti parempaan päin, Satu tiivistää.

Saatujen kokemusten perusteella Pelu-prosessia ja siihen liittyviä työpajoja kehitetään edelleen käyttäjäystävällisemmiksi. Pitkän aikavälin tavoitteena on lisätä automaatiota ja vähentää manuaalista työtä entisestään, jotta aikaa vapautuu hallinnosta pedagogiseen johtamiseen.

CASE: Yhteistyötä ja verkostoissa työskentelyä – Vantaan uusi HR-partnerimalli

Vantaan kaupungilla on syksyllä 2025 otettu käyttöön uusi HR-toimintamalli, jonka tavoitteena on tiivistää yhteistyötä henkilöstöpalveluiden ja toimialojen välillä. Uudessa HR-toimintamallissa HR-partnerit työskentelevät uudessa roolissa osana Vantaan kaupungin henkilöstöpalveluja toimien toimialojen nimettyinä kumppaneina.

HR-partnereina aloittivat **Sanna Roiha**, **Anu Wiikeri** ja **Mariia Hurjanen**. HR-partnerien vastuualueet jakautuvat seuraavasti: Sanna Roiha toimii kasvatuksen ja oppimisen toimialan HR-partnerina, Anu Wiikeri kaupunkikulttuuri ja hyvinvointi

-toimialan HR-partnerina sekä Mariia Hurjanen työllisyyden ja kotoutumisen sekä elinvoimapaalveluiden HR-partnerina. Lisäksi keväällä 2026 aloittaa neljäs HR-partneri **Hanna Larne**, joka toimii kaupunkiympäristön HR-partnerina.

– Tavoitteenamme on toimia siltana HR:n ja toimialojen välillä. Olemme mukana kehittämässä HR-käytäntöjä, tukemassa esihenkilötyötä ja henkilöstön hyvinvointia sekä varmistamassa osaltamme kaupungin strategisten linjausten toteutumista, Anu kuvaa HR-partnereiden tehtävää.

HR-partnerimallia rakennetaan yhdessä

HR-partnerin rooli Vantaalla on uusi ja tuoretta toimintamallia rakennetaan yhdessä henkilöstöpalveluiden ja toimialojen kanssa tarpeita ja toiveita kuuntelemalla. Malli perustuu kumppanuuteen, verkostoimaiseen työskentelyyn ja yhteistyöhön. Kumppanuuden ja verkostomaisen työskentelyn tavoitteena on varmistaa, että HR-palvelut ja -prosessit tukevat toimialojen johtamista, esihenkilötyötä ja strategisten tavoitteiden saavuttamista parhaalla mahdollisella tavalla. HR-partnerit osallistuvat toimialojen johtoryhmiin ja eri foorumeihin, mikä mahdollistaa ajantasaisen tiedonkulun toimialojen ja henkilöstöpalveluiden välillä.

– Haluamme tuoda esiin toimialojen ja palvelualueiden erilaiset tarpeet ja erityispiirteet ja auttaa kehittämään HR:n palveluita niiden pohjalta, Mariia kertoo.

HR:n tavoitteena on kehittää asiakas- ja käyttäjälähtöisyyttä sekä palveluiden, prosessien että järjestelmien osalta, siksi on erityisen tärkeää saada käyttäjien eli toimialojen äänet kuuluviin kehittämistyössä. Tavoitteena on, että palvelut ja -prosessit ovat johdonmukaisia, automatisoituja ja toimivia. Niillä mahdollistetaan se, että jokainen voi keskittyä työskentelyssään olennaiseen.

– HR:llä on tärkeä rooli toimivan arjen mahdollistajana. Kun HR:n palvelut ovat sujuvia ja prosessit toimivat, esihenkilöt voivat keskittyä ydintehtäviinsä: ihmisten johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Tämä vaikuttaa myös henkilöstön tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, Sanna toteaa.

Henkilöstöpalveluiden sisällä toimivat toimialoille nimetyt kumppanuusverkostot, jotka muodostuvat HR:n asiantuntijoista. Säännöllisesti tapaavissa kumppanuusverkostoissa tieto kulkee toimialoilta HR-partnereiden kautta ja mukana olevat HR:n asiantuntijat vievät tietoa taas eteenpäin omassa yksikössään. Näin HR:ssä pysytään ajantasalla toimialojen tarpeista, ja samalla on jo valmis areena ja paikka yhteiskehittämiseksi HR:n sisällä.

HR-partnerit aktiivisesti mukana kehitystyössä

Osana rooliaan HR-partnerit osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön niin toimialalla kuin henkilöstöpalveluissakin. Yhtenä tavoitteena on pidemmän aikavälin strategisen henkilöstösuunnitteluprosessin kehittäminen. Vantaalla on tunnustettu tarve uudistaa ja sujuvoittaa nykyistä henkilöstösuunnitteluprosessia.

Henkilöstösuunnitteluun liittyy olennaisesti myös tiedolla johtaminen, jota halutaan vahvistaa. Tavoitteena on tuottaa kattavammin HR-tietoa toimialoille päätöksenteon tueksi. Henkilöstöpalveluissa on laadittu yhteinen HR-Digivisio 2030, joka ohjaa tiedolla johtamisen kehittämistä, järjestelmien uudistamista sekä toiminnan kokonaisvaltaista sujuvoittamista.

– Tällä hetkellä odotamme uuden PowerBI-järjestelmän käyttöönottoa, jonka avulla saamme paremmin hyödynnettäväksi HR-tietoa suunnittelun ja päätöksenteon tueksi toimialoille, Sanna sanoo.

HR viestii ja vuorovaikuttaa

– Henkilöstöpalveluissa haluamme vuorovaikuttaa ja viestiä aktiivisesti koko henkilöstölle, henkilöstöjohtaja **Tiina Harju-Kukkula** toteaa.

HR-viestintää kehitetään asiakaslähtöisesti. Tavoitteena on, että hr-ammattilaiset ovat läsnä arjessa ja ennakoiva HR-viestintä tukee työn tekemisen sujuvuutta.

HR-partnerit ovat aktiivisesti mukana myös tässä kehittämistyössä.

– Toiveissa olisi lisätä HR:n ja esihenkilöiden säännöllisiä kohtaamisia tietoiskujen ja yhteisten keskustelufoorumien muodossa. Tämä kokonaisuus on vielä suunnittelun alla, Anu pohtii.

Toimialojen odotukset HR-partnerityölle

Toimialat toivovat HR:n olevan helposti lähestyttävä ja aktiivinen yhteistyökumppani, joka osallistuu kehittämiseen, tukee muutostilanteissa ja edistää strategian läpivientiä. HR-partnereilta toivotaan konkreettista tukea arjen esihenkilötyöhön, HR-käytäntöjen toimivuuden varmistamista, ja toimialojen erityispiirteiden huomioimista HR-kehittämisessä.

– Olisikin hyvä, että HR-partneri tuntisi toimialan kuin omat taskunsa, pohtii Mariia.

Toimialojen monipuolisuus innostaa HR-partnereita

HR-partnerit toimivat eri toimialoilla, ja jokaisella on oma näkökulmansa työn merkityksellisyyteen.

Anu, kaupunkikulttuuri ja hyvinvointi -toimialan HR-partneri, kuvaa toimialaa laajaksi ja vaikuttavaksi:

– Toimialan palvelut tuovat kuntalaisten arkeen elämyksiä ja mielekkyyttä, tukevat fyysistä ja henkistä hyvinvointia ja tarjoavat mahdollisuuksia oppimiseen. Olen todella innostunut toimialastamme; se vaikuttaa kaikkien vantaalaisten elämään, ja on hienoa olla mukana rakentamassa tätä palvelutarjontaa.

Työllisyyden ja kotoutumisen sekä elinvoimapalveluiden HR-partneri Mariia nostaa esiin meneillään olevat muutokset ja kehittämismahdollisuudet: TE-palvelujen siirtyminen kunnille vuoden 2025 alusta ja tulevat lakimuutokset tuovat paljon uutta. HR-partnerin rooli on tukea muutosta. Onnistuneella työllisyyden ja kotoutumisen työllä on merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Elinvoimapalveluissa Mariiaa innostaa erityisesti toimialarajat ylittävä tekeminen. Vantaan strategiassa korostuva systeemisyys näkyy konkreettisesti. On ollut hienoa päästä mukaan rohkeaan ja kokeilevaan kehittämiseen sekä tutustua palvelualueiden huikeaan osaamiseen.

Sanna, kasvatuksen ja oppimisen toimialan HR-partneri, kokee työn erityisen merkitykselliseksi:

– Kasvatuksen ja oppimisen toimiala kattaa koko lasten ja nuorten oppimisen polun. On etuoikeus olla mukana rakentamassa tätä kokonaisuutta. HR-partnerina haluan kuunnella toimialan tarpeita ja luoda edellytyksiä sujuvalle arjelle – sitä kautta rakennamme kestäväää tulevaisuutta lapsille, nuorille ja henkilöstölle.

Lämmin vastaanotto Vantaalla

HR-partnerit kokevat, että heidän on otettu lämpimästi vastaan ja he kuvaavat Vantaan kaupungin organisaatiota avoimeksi ja helposti lähestyttäväksi.

– On ollut ilo aloittaa työt Vantaan Kaupungilla, olemme kokeneet olevamme tervetulleita ja työt ovat lähteneet mutkattomasti käyntiin, HR-partnerit sanovat. Kaupungin palveluiden laajuus ja monipuolisuus tekevät työstä vaihtelevaa ja merkityksellistä.

– On innostavaa työskennellä organisaatiossa, jonka toiminta vaikuttaa suoraan vantaalaisten arkeen, hyvinvointiin ja elämään yleensä, HR-partnerit summaavat.

Hyvinvoiva henkilöstö, turvallinen työpaikka

Sairauspoissaolot ja työterveysyhteistyö

Työterveyshuollon yhteistyötä toteutettiin vuoden aikana tiiviisti Terveystalon ja Lääkärikeskus Aavan kanssa. Myös Keva osallistui aktiivisesti yhteistyöhön ja toi arvokkaita näkemyksiä työkyvyn tukemiseen.

Ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon on panostettu suunnitelmallisesti. Toimintamalleja on täsmennetty ja kehitetty muun muassa Kevan ja työterveyshuollon palveluntuottajien esiin nostamien havaintojen pohjalta. Näiden toimenpiteiden ansiosta työterveyshuollon ennaltaehkäisevä toiminta on entistä tavoitteellisempaa ja vaikuttavampaa.

Sairauspoissaoloprosentti oli vuonna 2025 kaupunkitasoisesti 5,98, kun se vuonna 2024 oli 6,02 (Lähde: Hertta). Sairauspoissaoloprosenttiyksiköt toimialoittain olivat seuraavat: koje 4,58 (vuonna 2024: 4,38), kaku 5,04 (vuonna 2024: 4,36), kato 4,31 (vuonna 2024: 4,37) ja kaso 6,53 (vuonna 2024: 6,64). Prosenttien valossa näyttää siltä, että sairauspoissaolot ovat hieman laskeneet kaupunkiympäristön ja kasvatuksen ja oppimisen toimialalla, mutta nousseet kaupunkikulttuurin ja hyvinvoinnin toimialalla sekä konsernijohdon ja elinvoiman toimialalla.

Vuoden 2025 sairauspoissaolotilastojen perusteella sekä mielenterveysperusteiset että tuki- ja liikuntaelinsairauksien aiheuttamat poissaolot ovat vähentyneet edellisvuoteen verrattuna. Sen sijaan esihenkilön luvalla myönnettyjen poissaolojen osuus on kasvanut. Kasvu on kuitenkin keskittynyt lyhyisiin 1–3 päivää kestäviin poissaoloihin.

Mielenterveysperusteiset poissaolot laskivat merkittävästi. Vuonna 2024 niiden osuus kaikista sairauspoissaaloista oli 18,71 %, kun vuonna 2025 se oli 13,96 %. Tämä kertoo siitä, että kuormituksen hallintaan, varhaiseen tukeen ja työhyvinvointiin kohdistetut toimet ovat tuottaneet tulosta.

Myös tuki- ja liikuntaelinsairauksien (TULE) poissaolot vähenivät. Vuonna 2024 niiden osuus kaikista sairauspoissaaloista oli 14,69 %, kun se vuonna 2025 oli 12,86 %. TULE-poissaolojen lasku on maltillinen, mutta suunta on positiivinen. Ennaltaehkäisevät toimet, kuten ergonomiohjaus ja varhainen fysioterapiayhteys, tukevat kehitystä.

Esihenkilön luvalla myönnettyjen poissaolojen osuus kasvoi. Vuonna 2024 niiden osuus kaikista sairauspoissaoloista oli 42,09 %, kun vuonna 2025 se oli 47,42 %. Kasvu voi heijastaa joustavampaa käytäntöä ja varhaisen palautumisen tukemista. Muutoksen vaikutuksia seurataan tarkemmin, jotta poissaolokäytännöt tukevat työkyvyn ylläpitoa parhaalla mahdollisella tavalla.

Esihenkilöt ovat tarttuneet aktiivisesti työkykyhaasteisiin, työkykykeskustelujen ajankohtia on merkitty Herttaan vuoden 2025 aikana yhteensä 2 641 kappaletta. Määrä on kuitenkin vähentynyt aiemmasta vuodesta, vuonna 2024 keskusteluja kirjattiin yhteensä 2 945 kappaletta. Eniten keskusteluja käytiin kirjaamisen perusteella luonnollisesti suurimmilla palvelualueilla eli varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen palvelualueilla kasvatuksen ja oppimisen toimialoilla.

Työterveyden kustannukset vuonna 2025 olivat noin 3,1 miljoonaa euroa.

Työsuojelu- ja työkykyasiantuntijan tehtävät eriytettiin

Vantaan kaupungilla eriytettiin elokuun alusta työsuojeluasiantuntijan ja työkykyasiantuntijan roolit selkeiksi, omiksi asiantuntijatehtävikseen. Muutoksen tavoitteena oli vahvistaa työkyvyn tuen ja työturvallisuuden asiantuntijuutta sekä tarjota esihenkilöille entistä selkeämpi tukiverkosto. Työsuojeluasiantuntija keskittyy työturvallisuusjohtamiseen, työsuojelupäällikön tehtäviin ja yhteistyöhön työsuojelutoimijoiden kanssa.

Työkykyasiantuntija vastaa työkykyjohtamisen tuesta, työkykyprosesseista, työkykyneuvotteluista sekä työkykyasioiden seurannasta ja raportoinnista. Roolien eriyttäminen selkeyttää vastuita, vahvistaa asiantuntijuutta ja parantaa yhteistyötä esihenkilöiden, työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation välillä.

Työturvallisuusilmoitukset ja työtapaturmat

Työturvallisuusjärjestelmä Tutkaan tehtyjen ilmoitusten määrä kasvoi vuonna 2025 edellisvuoteen verrattuna. Vuoden aikana Tutkaan kirjattiin yhteensä 6 416 turvallisuusilmoitusta, kun vuonna 2024 ilmoituksia tehtiin 5 110. Ilmoitusmäärän lisääntyminen selittyy osin ilmoittamiskulttuurin vahvistumisella, sekä sillä, että järjestelmää hyödynnetään aiempaa aktiivisemmin myös kehittämishavaintojen ja ennaltaehkäisevien riskien tunnistamisessa.

Kaikista ilmoituksista suurin osa koski uhka- ja väkivaltatilanteita, joita kirjattiin 4 199 kappaletta (65 % kaikista ilmoituksista). Uhka- ja väkivaltailmoitusten määrä kasvoi 27,9 % edellisvuoteen verrattuna. Ilmoituksia tehtiin erityisesti ammattiryhmissä, joissa kohdataan päivittäin asiakkaita, oppilaita tai muita

ulkopuolisia henkilöitä ja joissa väkivaltatilanteiden hallinta on keskeinen työturvallisuuskysymys. Suurimmat ilmoitusmäärät kohdistuivat opetuksen, varhaiskasvatuksen sekä ohjaus- ja avustajatehtävien henkilöstöön, mikä heijastaa näiden tehtävien luonnetta ja altistumista haastaville vuorovaikutustilanteille.

Työtapaturmia koskevien ilmoitusten määrä Tutkassa oli 956, mikä on 5,3 % vähemmän kuin vuonna 2024. Läheltä piti -tilanteiden määrä kasvoi 30,7 % (196 ilmoitusta), mikä viittaa siihen, että vaaratilanteita tunnistetaan ja raportoidaan aiempaa herkemmin ennen varsinaisen tapaturman sattumista. Myös muut havainnot ja kehitysehdotukset lisääntyivät merkittävästi (+45,5 %), mikä tukee käsitystä ennaltaehkäisevän turvallisuustyön vahvistumisesta.

Ammattitautiepäilyjä koskevien ilmoitusten määrä kasvoi selvästi (365 ilmoitusta, +96 %). Kasvu selittyy osin ilmoituskynnyksen madaltumisella sekä sillä, että sisäilmaan liittyvät ilmoitukset ovat nousseet aiempaa vahvemmin esiin. Työolojen haittojen ja vaarojen arviointi on aiempaa tiiviimmin integroitu osaksi työturvallisuusjärjestelmää. Erityisesti psykososiaalisen kuormituksen tunnistamista ja arviointia on painotettu esihenkilötyössä.

Vakuutusyhtiöön toimitettiin vuonna 2025 yhteensä 722 turvallisuusilmoitusta. Näistä 620 ilmoitusta (86 %) koski työtapaturmia, 79 ilmoitusta (11 %) uhka- ja väkivaltatilanteita ja 23 ilmoitusta (3 %) ammattitautiepäilyjä.

Veritapaturmien määrä laski edellisvuodesta (2024: 9 kpl, 2025: 7 kpl), mikä on myönteinen kehityssuunta biologisiin riskitekijöihin liittyvän työturvallisuuden näkökulmasta. Epäasiallista kohtelua koskevien ilmoitusten määrä kasvoi maltillisesti (2024: 69, 2025: 80). Vuonna 2024 käyttöön otettu Eki-prosessi on vakiintunut osaksi työturvallisuusjärjestelmää, mikä osaltaan kuvastaa ilmoituskanavan saavutettavuutta ja henkilöstön lisääntyntä tietoisuutta asiasta.

Fyysistä rajoittamista koskevien ilmoitusten määrä kasvoi merkittävästi edellisvuoteen verrattuna (2024: 605, 2025: 1 292). Ilmoitukset kohdistuivat erityisesti ammattiryhmiin, joissa työskennellään lasten ja nuorten tai muiden erityistä tukea tarvitsevien asiakkaiden kanssa. Kehitys korostaa tarvetta systemaattiselle ennaltaehkäisevälle työlle, osaamisen vahvistamiselle sekä selkeille ja yhtenäisille toimintamalleille.

Vuonna 2025 työsuojelun painopisteinä olivat uhka- ja väkivaltatilanteiden hallinta, turvallisuusilmoittamisen kehittäminen sekä riskien ennakoiva tunnistaminen. Turvallisuusilmoitusten määrän kasvu tulkitaan ensisijaisesti

merkiksi avoimemmasta turvallisuuskulttuurista ja siitä, että henkilöstö kokee ilmoittamisen hyödylliseksi osaksi arjen työturvallisuustyötä.

Työsuojelun yhteistoiminta

Työsuojeluvaalit toimikaudelle 2026–2029 järjestettiin syksyllä 2025. Äänestysaktiivisuus vaalialueilla oli 22–30 %. Kaikille vaalialueille valittiin varsinainen työsuojeluvaltuutettu sekä varavaltuutetut, ja työsuojelun henkilöstöedustus kattaa koko kaupunkiorganisaation. Uusi toimikausi käynnistyy vuoden 2026 alussa.

SatsOnline- ja BreakPro -palvelut tukevat hyvinvointia niin työpäivän aikana kuin vapaalla

Henkilöstön käytössä on ollut jo useamman vuoden ajan kuntokeskus Elixian SatsOnline-palvelu, mikä mahdollistaa ohjatun onlineharjoittelun myös kotiloissa erilaisten tallenteiden avulla. Lisäksi SatsOnline tarjoaa lyhyitä taukoliikuntavideoita työpäiviin pidempien harjoitusten lisäksi. Palvelu sisältää sekä lyhyitä videoita että pidempiä harjoituksia myös eri kielisinä. SatsOnlinen käyttö kasvoi vuodesta 2025 21 % ja eri käyttäjiä oli yhteensä 1 449 henkilöä. Suosituimmat harjoitteet olivat Yin joga, easy joga ja vinyasa flow. Runsaasti käyttökertoja saivat myös lempeät harjoitteet Wake me up mood booster ja Start moving. Jatkossakin Vantaan kaupungin työntekijöille on mahdollista harjoitella eri yhteistyökuntosaleilla alennuskoodien kautta sekä kuntosali- että ryhmäliikunnan parissa muun muassa Elixiasa.

BreakPro-taukoliikuntasovellus toimii automaattisena asennuksena koko henkilöstön työkoneilla. BreakPro koostuu erilaisista lyhyistä harjoitteista, jotka soveltuvat erityisesti taukoliikuntaan työpäivän aikana. Yksi harjoitus on muutaman minuutin mittainen taukoliikuntavideo, joita löytyy sovelluksesta runsaasti erilaisia. BreakPron käyttäjiä on ollut vuoden aikana 790.

CASE: Työhyvinvoinnin vuosikello tukemaan tiedolla johtamista perusopetuksessa

Perusopetuksen palvelualueella kehitetään työhyvinvoinnin johtamista työhyvinvoinnin vuosikellon avulla. Tavoitteena on koota hajallaan oleva tieto yhteen, vahvistaa tiedolla johtamista ja varmistaa yhdenvertainen työhyvinvoinnin johtaminen kaikissa yksiköissä.

Perusopetuksen palvelualueella työhyvinvoinnin johtamista on lähdetty kehittämään työhyvinvoinnin vuosikellon avulla. Kehittämistyön taustalla oli selkeä tunnistettu tarve.

– Työhyvinvoinnin vuosikello puuttui kokonaan, vaikka vuosikellomainen työskentely on meille monesta muusta asiasta tuttua, kertoo aluepäällikkö **Johanna Honkanen**.

Vastaavia vuosikelloja on hyödynnetty jo pitkään esimerkiksi koulujen turvallisuustyössä, mutta työhyvinvoinnin osalta yhtenäinen rakenne ja aikataulutettu tarkastelutapa ovat puuttuneet.

Hajanaisesta tiedosta kokonaiskuvaan

Ennen vuosikellon kehittämistä työhyvinvointiin liittyvää tietoa tarkasteltiin erillisinä osina ja satunnaisesti.

– Eri tietojen äärelle pysähtyminen on aiemmin ollut pirstaleista, koska tietoja ei ole saatu käsiteltyä kokonaisvaltaisesti, Johanna kuvaa.

Tieto on tullut eri lähteistä eri aikaan, mikä on vaikeuttanut kokonaiskuvan muodostamista ja tiedon systemaattista hyödyntämistä johtamisessa. Työhyvinvoinnin vuosikello kokoaa tiedot yhteen ja rytmittää niiden käsittelyn osaksi säännöllistä johtamistyötä.

Yhdenvertaista ja linjakasta työhyvinvoinnin johtamista

Vuosikellon keskeinen tavoite on linjata työhyvinvoinnin johtamista ja varmistaa yhdenvertaiset toimintamallit kaikissa yksiköissä.

– Vuosikello linjaa johtamista ja takaa yhdenvertaisen työhyvinvoinnin johtamisen jokaisessa yksikössä, Johanna toteaa.

Yhdenmukaiset käytännöt tukevat esihenkilötyötä ja vahvistavat henkilöstön kokemusta oikeudenmukaisesta ja ennakoivasta johtamisesta. Samalla työhyvinvointiin panostaminen nähdään myös merkittävänä pitovoimatekijänä.

Tiedolla johtaminen osaksi arjen esihenkilötyötä

Työhyvinvoinnin vuosikello tukee esihenkilöiden arkea ennen kaikkea tiedolla johtamisen näkökulmasta. Honkanen tiivistää lähtökohdan:

– Jotta voi tiedolla johtaa, on oltava tietoa.

Vuosikelloon on sovittu säännölliset palaverit ja ajankohdat, jolloin työhyvinvointitietoa tarkastellaan yhdessä ja toimenpiteitä suunnitellaan tietoon perustuen. Vuosikello tuo näkyväksi myös koulujen välisiä eroja ja alueellisia kuormitustekijöitä, mikä auttaa kohdentamaan toimenpiteitä tarkoituksenmukaisesti.

Yhteiskehittäminen vahvasti sitoutumista

Vuosikellon suunnittelu on toteutettu työpajamuotoisesti yhteistyössä Aarni Työkyvyn asiantuntijoiden kanssa.

– Työpajat on suunniteltu tarkoin, jolloin ne ovat palvelleet aidosti ja olleet hedelmällisiä, Johanna kertoo.

Kehittämistyöhön on osallistunut neljä rehtoria, jotka ovat päässeet mukaan jo suunnitteluvaiheessa.

– On merkittävä onnistuminen, että rehtorit ovat olleet mukana jo tässä vaiheessa ja vievät asiaa jatkossa eteenpäin omissa yhteisöissään. Työpajojen tuotokset on käsitelty johtoryhmässä, ja kehittämistyö on pidetty johdon tiedossa koko prosessin ajan.

Kehittämistyön haasteet ja opit

Kehittämiseen on liittynyt myös haasteita. Power BI -alustan valmistumisen viivästyminen on vaikuttanut aikatauluihin ja hidastanut etenemistä. Lisäksi on tunnistettu tarve kytkeä työhyvinvoinnin vuosikello osaksi jo olemassa olevia rakenteita.

– On tärkeää sitoa nyt valmistuva vuosikello jo olemassa oleviin rakenteisiin ja muihin vuosikelloihin, Johanna painottaa.

Työhyvinvoinnin vuosikelloon kootaan keskeisiä henkilöstö- ja hyvinvointitietoja, kuten poissaolotiedot eri luokitteluineen, sekä henkilöstökyselyjen tulokset ja työturvallisuusjärjestelmä Tutkasta saatavat tiedot. Nykytilannetta Johanna kuvaa seuraavasti:

– Nykyinen tieto on todella sirpaleista ja sitä on hyödynnetty valitettavan satunnaisesti.

Kohti käyttöönottoa ja yhteisiä toimintamalleja

Varsinainen laajempi käyttöönotto on vielä edessä, ja työhyvinvoinnin vuosikello otetaan käyttöön 1.8.2026 kevään 2026 aikana toteutettavan jalkautuksen jälkeen. Jo suunnitteluvaiheessa on tunnistettu keskeisiä oppeja.

– Työnantajan näkökulmasta on olennaista, että käytössä on laadukas ja ajantasainen tietoa, Johanna toteaa.

Yhteiset johtamisen mallit tukevat yhdenvertaisuutta yksiköiden välillä ja auttavat huomioimaan sekä yksilöiden ja työyhteisöjen hyvinvoinnin että toiminnan taloudelliset vaikutukset.

Katse tulevaan

Työhyvinvoinnin vuosikellon kehittäminen nähdään jatkuvana prosessina.

– Vasta ensimmäisen käyttövuoden jälkeen nähdään, miten vuosikello on otettu käyttöön ja mihin suuntaan sitä on tarpeen kehittää, Johanna arvioi.

Työhyvinvoinnin vuosikello on kaupunkitasoinen esihenkilöiden työväline, joka muokataan jokaiselle toimialalle erityispiirteet huomioiden. Vuosikello luo kuitenkin jo nyt vahvan perustan suunnitelmalliselle, tiedolla johdetulle ja yhdenvertaiselle työhyvinvoinnin johtamiselle.

CASE: Työterveys kumppanina työkykyjohtamisessa – näin yhteistyö Vantaan kanssa toimii

Vantaan kaupungin ja Terveystalon yhteistyö perustuu luottamukseen, avoimeen vuoropuheluun ja yhteiseen tavoitteeseen tukea henkilöstön työkykyä ennakoivasti. Nimetty työterveystiimi toimii esihenkilöiden ja HR:n rinnalla arjen kumppanina, jonka rooli ulottuu yksittäisistä vastaanotoista koko organisaation työkykyjohtamisen tukemiseen.

Työterveyden rooli Vantaan kaupungilla rakentuu aidon kumppanuuden varaan. Terveystalon tarkoituksena ei ole toimia irrallisena palveluntuottajana, vaan osana yhteistä tekemistä.

– Toivoisin, että koko meidän työterveytemme tiimi olisi teille aito kumppani – että me olisimme yksi rintama niissä asioissa, jotka ovat teille tärkeitä, sanoo työterveyshoitaja **Terhi Salminen** Terveystalosta.

Yhteistyössä korostuu yhteinen vastuu: työkykyyn liittyviä tilanteita ratkotaan yhdessä ja käytännönläheisesti. Yhteistyön onnistumisen taustalla on luottamus ja psykologinen turvallisuus.

– Me voimme puhua suoraan. Jos minulla herää huoli jostain tilanteesta, voin sanoa sen.

Tämä erottaa kumppanuuden pelkästä palvelusuhteesta.

– Tässä ei olla vain kohteliaita kumppaneita, vaan oikeasti samalla puolella.

Selkeät roolit ja nimetyt tiimit

Jokaiselle Vantaan toimialalle on nimetty oma työterveystiimi, johon kuuluu työterveyshoitaja, työterveyslääkäri, työpsykologi ja työfysioterapeutti. Vaikka vastuuhenkilöt on nimetty, taustalla toimii laajempi asiantuntijaverkosto.

– Teille se näyttäytyy usein yhtenä nimenä, mutta todellisuudessa taustalla on paljon enemmän osaamista ja resursseja.

Työterveyshoitajat toimivat usein ensisijaisena kontaktipisteenä erityisesti työkykyjohtamiseen liittyvissä asioissa ja koordinoivat kokonaisuutta.

– Työkyvyn tuen prosessit lähtevät liikkeelle melko tasaisesti sekä meidän että esihenkilön kautta. Myös työntekijät pyytävät itse usein neuvotteluiden järjestämistä.

Ennakoivuus on avain työkykyyn

Työkykyjohtamisessa katse on vahvasti eteenpäin. Pelkkä sairauspoissaolojen seuraaminen ei riitä.

– Jos katsotaan poissaoloja peräpeilistä, ollaan jo myöhässä. Silloin jotain on mennyt pieleen puolin ja toisin.

Varhaisen tuen toimet käynnistyvät heti, kun huoli herää – ja vastuu on aina esihenkilöllä.

– Varhainen tuki ei ole asia, jonka voi ulkoistaa työterveyteen. Se lähtee ihan siitä, että esihenkilö kysyy: miten sä voit?

Yhteiset foorumit ja matala kynnys yhteydenpitoon

Yhteistyötä tehdään monilla tasoilla: virallisissa verkostotapaamisissa, toimialapalavereissa ja epävirallisissa keskusteluissa. Koko vuoden tapaamisrakenne suunnitellaan etukäteen.

– Meillä on viralliset kokouskäytännöt, mutta niiden lisäksi se kynnyksetön yhteydenpito on tosi tärkeää.

Tietoa jaetaan myös ilmiötasolla: mitä työyhteisöissä nähdään ja mihin olisi hyvä tarttua ajoissa.

– Asiakkuus voi kysyä meiltä: mitä ilmiöitä te olette kentällä huomanneet? Ja siihen me pystymme vastaamaan.

Työpaikkaselvitykset nähdään Vantaalla muunakin kuin lakisääteisenä veloitteena.

– Me haluamme, että se selvitys ei ole vain paperi, vaan, että siitä on teille oikeasti hyötyä. Prosessit rakennetaan yhdessä, ja toimenpiteet käsitellään niin, että ne tukevat aidosti työyhteisöjen arkea.

Palkkaus ja palkitseminen

Työntekijöiden sekä viranhaltijoiden palkka Vantaalla muodostuu tehtäväkohtaisesta palkasta eli joko tasopalkasta tai työn vaativuuden arviointiin perustuvasta palkasta, palvelusaikaan sidotusta lisästä (esim. työkokemuslisä/vuosisidonnainen lisä) sekä harkinnanvaraisesta henkilökohtaisesta lisästä työtulosten perusteella. Edellä mainittujen palkanosien lisäksi niin yksilöitä kuin yhteisöjäkin palkitaan tavoitteiden mukaisista erinomaisista työsuorituksista erikoispakkiolla. Vantaalla on käytössä monipuolisia palkitsemisen eri tapoja ja palkitsemisjärjestelmä rakentuu aineellisesta sekä aineettomasta palkitsemisesta. Esimerkiksi henkilökohtainen lisä, erikoispalkkiot, pitkän yhdenjaksoisen palvelusajan muistaminen sekä aineeton palkitseminen, kuten kiittäminen, ovat palkitsemisen eri muotoja.

Palkkausjärjestelmä vaihtui vuonna 2025

Kuntatyönantajat KT ja henkilöstöjärjestöt sopivat uuden tasopalkkajärjestelmän käyttöönotosta KVTES ja OVTES-osio G:n sopimusaloilla. Paikallista käyttöönottoa 1.10.2025 edelsi kuukausien yhteistoimintaneuvottelut paikallisten henkilöstöjärjestöjen kanssa. Urakka oli mittava, mutta kaikki sujui hyvin ja järjestelmä saatiin määräajassa otettua käyttöön. Tämän mahdollisesti palvelualuejohdon syventymisen valmisteluun sekä henkilöstöjärjestöjen paneutumisen uuteen ja lähes viikoittaiset palaverit yhdessä henkilöstöpalveluiden kanssa. Uuden palkkausjärjestelmä kustannukset neuvoteltiin vuoden 2025 paikallisista järjestelyeristä ja palkkojen yhteensovittaminen jatkuu edelleen vuoden 2026 järjestelyerien yhteydessä.

Kokonaishenkilöstökulut kasvoivat edellisvuodesta

Vuonna 2025 kokonaishenkilöstökulut olivat yhteensä 458,4 miljoonaa euroa, joka on 8,4 prosenttia (35,5 miljoonaa euroa) enemmän kuin edellisvuonna. Palkkoja on nostanut henkilöstömäärän kasvu ja kunta-alan sopimusratkaisuissa 2022–2025 ja 2025–2028 sovitut, huomattavat palkankorotukset sekä sopimusten sisältämät tekstimuutokset, joilla on myös osaltaan huomattava palkkoja korottava vaikutus sopimuskausilla. Kaikille henkilöstöryhmille maksettiin sopimusten mukaiset yleiskorotukset. Tämän lisäksi paikallistasolla käytiin kuntapuolen sopimusratkaisuun sisältyneet paikalliset järjestelyeräneuvottelut yhdessä henkilöstöjärjestöjen edustajien kanssa. Neuvottelutuloksen mukaisesti palkantarkistuksia saivat esimerkiksi tekniseen sekä kunnalliseen virka- ja työehtosopimuksen piiriin kuuluvat asiantuntijat ja esihenkilöt. Myös opettajien palkkoihin kohdistui palkantarkistuksia. Tasopakkamalliin siirtyminen kasvatti palkkamenoja KVTES:n

ja OVTES:n osio-G:n osalta erityisesti varhaiskasvatuksen, vapaa-ajan ja työllisyyspalvelujen ammattiryhmissä.

Henkilöstömäärässä tapahtui kasvua edellisvuoteen nähden. Kasvua selittää olennaisesti TE-uudistus, jonka myötä työ- ja elinkeinopalveluiden järjestämisvastuu siirtyi valtioilta kunnille vuoden 2025 alussa. Uudistuksen yhteydessä Vantaan kaupungin henkilöstömäärä kasvoi noin 200 henkilöllä.

Naisten euro nousi 93 senttiin

Vakituisen, täyttä työaikaa tekevän naisen euro on noussut edellisvuodesta ja on nyt 93 senttiä miehen eurosta, kun vertaillaan kaikkien Vantaan kaupungin palveluksessa olevien vakituisten, täyttä työaikaa tekevien työntekijöiden tai viranhaltijoiden palkkaperusteiden pohjalta.

Ammattialojen sukupuolijako toteutuu Vantaan kaupungilla samansuuntaisesti kuin suomalaisessa työelämässä yleisesti. Naisia työskentelee Vantaalla paljon esimerkiksi varhaiskasvatuksessa, ja miehet puolestaan ovat selvä enemmistö tietyissä teknisen alan tehtävissä. Vaikka naisten palkkaero miehiin on viime vuosien aikana tasoittunut, vaikuttaa keskimääräiseen palkkaeroon yhä naisten ja miesten erilaiset ammatit, joissa he toimivat kaupungilla. Verrattaessa vakituista täyttä työaikaa tekevien naisten euroa miehen euroon sopimusaloittain ja saman ammattiryhmien sisällä, on tilanne jo tasaisempi.

Miehiä on edelleen henkilöstöstä suhteellista osuuttaan enemmän esihenkilöinä ja johtajina edellisvuosien tapaan. Kaikista esihenkilöistä miehiä on 30 prosenttia, kun miehiä koko henkilöstöstä on 21 prosenttia.

Palkkojen tarkastelu virka- ja työehtosopimuksittain

Teknisten sopimuksen piirissä vuonna 2025 naisen euro on 112 senttiä. Naiset ovat tällä sopimusallalla suhteellisesti enemmän edustettuna vaativissa asiantuntijatehtävissä, kun taas miehet työskentelevät erilaisilla koulutustaustoilla laajemmin eri tehtävissä.

Yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piirissä työskentelevillä naisen euro on noussut kahden edellisvuoden 89 sentistä, ja on vuonna 2025 94 senttiä. Sopimusaloista kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen sisällä on myös suurin ammattien ja koulutusasteiden kirjo sopimusalan sisällä. Tämän takia tarkasteltaessa naisten ja miesten välisiä palkkaeroja ammattiryhmittäin eräissä suurissa ammattinimikkeissä nähdään sama tilanne kuin muissakin ammattiryhmissä, eli erot tasoittuvat ja ovat pieniä saman ammattiryhmän sisällä. Esimerkiksi täyden työajan keskiansioita vertailtaessa lastenhoitajilla tai

kartoittajana työskentelevillä naisen eurossa ja miehen eurossa ei ole isohkoja eroja. Lastenhoitajien kohdalla naisen euro oli edellisvuoden tapaan 102 senttiä ja kartoittajien kohdalla naisen euro oli hieman laskenut edellisvuodesta sen ollessa nyt 97 senttiä (vuonna 2024 99 senttiä).

Luokanopettajilla ja erityisopettajilla naisen ja miehen euroissa vaihtelua edellisvuoteen nähden

OVTES:n piirissä olevien, korkeakoulutusta vaativien tehtävien osalta tilanne on seuraava: luokanopettajien kohdalla naisen euro on 103 senttiä ja erityisopettajilla puolestaan naisen euro on 104 senttiä. Eroa on hieman viime vuoden tilanteeseen, jossa sekä luokanopettajilla että erityisopettajilla naisen ja miehen euro oli samansuuruinen. Päiväkodinjohtajilla naisen euro on 103 senttiä eli sama kuin edellisenä vuonna. Varhaiskasvatuksen opettajilla naisen ja miehen välinen ero on hieman kaventunut edellisvuodesta naisen euron ollessa vuonna 2025 101 senttiä, kun se viime vuonna oli 102 senttiä.

Naiset pitivät edellisvuosien tavoin vuonna 2025 miehiä enemmän palkattomia vapaita. Myös palkattomien perhevapaiden pitäjien osuuksia tarkastellessa on naisten osuus miehiä suurempi.

Näyttäisi siltä, että ammattialojen sisällä edellisten vuosien palkkaeroja tasaava trendi jatkuu edelleen myös vuonna 2025.

Valtaosa kaupungin tehtävänimikkeistä on jo tällä hetkellä sukupuolineutraaleja. Kaupunki jatkoi edellisvuoden tapaan tehtävänimikkeiden muuttamista sukupuolineutraaleiksi rekrytointitilanteissa ja esimerkiksi palveluesimies on jatkossa aina palveluesihenkilö.

Henkilökohtainen lisä on tärkeä palkkauselementti

Kaikilla sopimusaloilla virka- ja työehtosopimuksissa on palkkausrakenne suunnilleen sama. Vantaalla otettiin käyttöön lokakuun alussa tasopalkkajärjestelmä KVTES:n ja OVTES osio G:n osalta, jossa tasopalkka määräytyy tehtävässä vaaditun osaamisen ja vastuun mukaan. Tehtävän vaativuuteen perustuva TVA-järjestelmä on edelleen käytössä TS:n ja OVTES:n osalta. Vantaalla palkka koostuu joko tasopalkasta tai tehtäväkohtaisesta palkasta (mitä tehdään), työkokemusvuosiin perustuvasta lisästä (työvuosien mukaan) sekä henkilökohtaisesta lisästä (miten työntekijä työnsä tekee eli työtuloksista). Tämän lisäksi on huomioitava erilaiset palkkatekijät sopimusaloittain, jotka saattavat merkittävästikin vaikuttaa maksettavaan kokonaispalkkaan, kuten esimerkiksi opetushenkilöstöllä.

Vaikka naisten ja miesten välisiä palkkaeroja selittääkin eniten ammattiryhmien nais- ja miesvaltaisuus sekä naisten runsaampi palkattomien vapaiden ja palkattomien perhevapaiden pitäminen, seuraa kaupunki jatkossakin naisten ja miesten välisiä palkkaeroja ja pyrkii omilla toimillaan edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa ohjeistamalla ja omilla palkkaratkaisuillaan. Toimialoja ohjeistetaan esimerkiksi henkilökohtaisia lisiä jaettaessa huolehtimaan tasapuolisuudesta sukupuolten välillä.

Yhä useampi saa henkilökohtaista lisää

Henkilökohtaista lisää maksetaan yksilölle pitkäaikaisista toistuvista erinomaisista työsuorituksista. Henkilökohtaista lisää sai 56 prosenttia vakituisesta henkilöstöstä. Se on 8 prosenttia enemmän kuin vuonna 2024. Vuonna 2025 henkilökohtaista lisää sai yhteensä 3 676 henkilöä. Henkilökohtaisen lisän suuruus oli keskimäärin 145 euroa.

Vuonna 2025 henkilökohtaista lisää jaettiin järjestelyeräneuvotteluissa sovitusti kunta-alan teknisen henkilöstön työehtosopimuksen (TS) ja tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimuksen (TTES) osalta.

Henkilökohtaisista hyvistä työtuloksista palkitaan työntekijöiden osalta hieman useammin naista (58 %) kuin miestä (49 %). Myös esihenkilöiden kohdalla miehille (53 %) on jaettu suhteessa vähemmän henkilökohtaista lisää kuin naisille (69 %). Havaittavin ero henkilökohtaista lisää saavien työntekijöiden osalta on edellisvuodesta poiketen KVTES:n ja OVTES:n kohdalla. KVTES:n osalta miehistä 33 %:lla on henkilökohtainen lisä ja naisista 44 %:lla. OVTES:n osalta puolestaan miehistä 62 %:lla on henkilökohtainen lisä ja naisista 72 %:lla.

Henkilökohtaisen lisän keskimääräisessä suuruudessa puolestaan ei ole merkittävää eroa sukupuolten välillä.

Kaupunki palkitsee monipuolisesti

Vuonna 2025 Vantaan kaupungilla oli edellisten vuosien tapaan käytössä erilaisia palkitsemismuotoja.

Erikoispalkkioita maksettiin vuonna 2025 yhteensä 544 113 €. Luku ei pidä sisällään työnantajan sivukuluja. Erikoispalkkion saajia oli 1 534 henkilöä. Kaikkien erikoispalkkion saajien laskennallinen keskimääräinen palkkion suuruus oli 355 €. Naisten keskimääräinen erikoispalkkio vuonna 2025 oli 331 € ja miesten 449 €. Erikoispalkkion saajista 80 % oli naisia ja 20 % miehiä.

Vantaan kaupunki kiittää edelleen pitkään palvelleita työntekijöitään/viranhaltijoitaan, kun palvelussuhde on kestänyt yhtäjaksoisesti 20, 30, 40 tai 50 vuotta. Vuonna 2025 kaupunki palkitsi pitkästä palvelussuhteesta myöntämällä kalenteriviikon pituisen ylimääräisen palkallisen työloman tai virkavapauden. Vuonna 2025 palkkioloman saavutti 139 henkilöä.

Tukea hyvinvointi-, liikunta- ja kulttuuripalveluiden hyödyntämiseen sekä julkisen liikenteen työmatkoihin

Vantaan kaupungilla on ollut vuodesta 2023 alkaen käytössä henkilöstöetuuksien palveluntarjoajana ePassi. Palkitsemisen osalta viimeisimpänä uudistuksena Vantaalla oli Flex-etuuden käyttöönotto ePassin etuusvalikoimassa vuoden 2024 alusta lähtien laajentaen etuuksien piiriin myös hyvinvointipalvelut. Flex-etuus pitää sisällään hyvinvointietuuden sekä liikunta- ja kulttuurietuuden. Kaupunki tuki vuonna 2025 henkilöstönsä hyvinvointi-, liikunta- ja kulttuuripalveluiden hyödyntämistä jakamalla ePassi-sovellukseen Flex-etuutta enintään 200 euron edestä. Etuuden varsinaiset jakoajankohdat olivat tammikuussa sekä heinäkuussa. Flex-etuutta käytettiin vuonna 2025 1 323 113 euron edestä.

Henkilöstöä kannustetaan työmatkoissa julkisen liikenteen käyttöön. Työnantaja tukee julkisen liikenteen käyttöä jakamalla työmatkaetuutta ePassiin palvelussuhteen keston mukaan kalenterivuositain 10 euroa/kk ja enintään 120 euroa/v. ePassin työmatkaedulla voi maksaa henkilökohtaiset matkaliput tai kausiliput. Työmatkaetuutta hyödynnettiin Vantaalla vuonna 2025 yhteensä 813 472 euron edestä henkilöstön keskuudessa.



Vantaa
Vanda

Julkaisija
Vantaan kaupunki
03/2026