



Henkilöstökertomus 2025

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue

Henkilöstöpalvelut

Aluehallitus 26.03.2026

Sisällys

Esipuhe – Johdon katsaus vuoteen 2025	2
1 Henkilöstö strategisena voimavarana	2
2 Henkilöstöressurit ja rakenne.....	3
3 Osaaminen ja uudistuminen.....	4
3.1 Osaamisen kehittäminen	5
3.2 Koulutukseen osallistuminen ja koulutuskorvaukseen oikeuttavat koulutuspäivät	7
3.3 Rekrytointi ja henkilöstön saatavuus.....	8
4 Työhyvinvointi ja työkyky	8
4.1 Työkykyjohtaminen.....	9
4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	10
4.3 Työyhteisötaso	10
4.4 Työterveysyhteistyö.....	11
5 Sairauspoissaolot	12
5.1 Sairauspoissaolojen kustannusvaikutus.....	12
5.2 Työkyvyn tunnusluvut.....	14
6 Johtaminen ja esihenkilötyö.....	16
6.1 Esihenkilötyön merkitys työhyvinvoinnille.....	16
7 Tuloksellisuus, tuottavuus ja henkilöstökustannukset.....	17
8 Yhteistoiminta ja vuorovaikutus	18
8.1 Henkilöstön osallistaminen.....	18
9 Katse eteenpäin 2026–2029	19

Esipuhe – Johdon katsaus vuoteen 2025

Vuosi 2025 oli henkilöstön näkökulmasta monella tapaa vaativa, mutta samalla merkityksellinen. Toimintaympäristön taloudellinen paine, palvelurakenteiden muutokset sekä yhteistoimintamenettelyihin liittyneet ratkaisut edellyttivät organisaatiolta sopeutumiskykyä, vastuullisuutta ja avointa vuoropuhelua.

Henkilöstömme on osoittanut poikkeuksellista ammattitaitoa ja sitoutumita tilanteessa, jossa muutokset ovat koskettaneet monia työyhteisöjä ja yksittäisiä työntekijöitä. Tästä työstä haluamme esittää henkilöstöllemme lämpimät kiitokset.

Henkilöstökertomus kokoaa yhteen keskeiset tiedot henkilöstömäärästä ja -rakenteesta, työhyvinvoinnista, osaamisen kehittämisestä sekä henkilöstökustannuksista vuonna 2025. Kertomus toimii paitsi katsauksena menneeseen vuoteen, myös välineenä tiedolla johtamiseen ja tulevien valintojen tukena.

Vuoden aikana painopisteinä olivat henkilöstöressurssien hallinta, työkyvyn tukeminen sekä johtamisen ja esihenkilötyön vahvistaminen. Samalla katse on ollut jo tulevassa: miten varmistamme osaavan henkilöstön saatavuuden, miten tuemme työssä jaksamista ja miten rakennamme kestäväää ja yhdenmukaista henkilöstöpolitiikkaa myös tulevina vuosina.

Henkilöstökertomuksen tarkoituksena ei ole ainoastaan raportoida tunnuslukuja, vaan auttaa ymmärtämään niiden taustalla olevia ilmiöitä ja ohjata yhteistä kehittämistä. Henkilöstö on organisaatiomme keskeisin voimavara, ja sen hyvinvoinnista huolehtiminen on edellytys laadukkaille ja vaikuttaville palveluille.

1 Henkilöstö strategisena voimavarana

Henkilöstö on Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen tärkein strateginen voimavara ja keskeinen tekijä laadun, jatkuvuuden ja vaikuttavuuden varmistamisessa. Hyvinvointialueen strategian tavoitteet toteutuvat ihmisten kautta, ja siksi henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen on kytketty tiiviisti strategiaan linjauksiin.

Henkilöstöstrategia 2024–2025 ohjaa henkilöstötyötä neljän keskeisen painopistealueen kautta: osaaminen ja kehittyminen, valmentava ja osallistava johtaminen, terveellinen ja turvallinen työ sekä osallisuus ja yhdessä tekeminen. Näiden avulla rakennetaan yhtenäistä johtamiskulttuuria, tuetaan henkilöstön jaksamista ja työkykyä, vahvistetaan osaamisen saatavuutta sekä varmistetaan työyhteisöjen sujuva arki. Strategian mukaan tavoitteena on varmistaa henkilöstön saatavuus, vahvistaa veto- ja pitovoimaa, kehittää työoloja ja lisätä yhteiskehittämistä.

Henkilöstövoimavarojen riittävyys, oikea kohdentaminen ja osaamisen taso vaikuttavat suoraan palvelujen saatavuuteen ja asiakaskokemukseen. Riittävä ja hyvinvoiva henkilöstö on edellytys sille, että perustehtävä voidaan toteuttaa laadukkaasti ja vaikuttavasti. Osaamisen kehittäminen, työkyvyn tuki, työterveysyhteistyö, turvalliset työolot sekä esihenkilötyön vahvistaminen ovat keskeisiä keinoja turvata palvelujen jatkuvuus ja mahdollistaa uudistuminen.

2 Henkilöstöresurssit ja rakenne

Henkilöstömäärä ja palvelussuhteet

- Tarkastelupäivänä 31.12.2025 Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella työskenteli yhteensä 2 872 henkilöä. Edellisvuonna vastaavana päivänä henkilöstömäärä oli 2 871.
- Vakituksessa palvelussuhteessa oli 2 193 henkilöä (76,6 %) ja määräaikaisessa 669 henkilöä (23,4 %). Vuotta aiemmin vakituisia oli 2 098 ja määräaikaisia 756.
- Henkilöstöstä 2 576 (89,0 %) työskenteli kokoaikaisesti, 228 (7,9 %) osa-aikaisesti ja 90 (3,1 %) oli sivuvirassa (alle 19 h/vko).

Kielijakauma

- Suomea äidinkielenään puhui 2 174 henkilöä (75,7 %) ja ruotsia 698 henkilöä (24,3 %).

Henkilötyövuodet

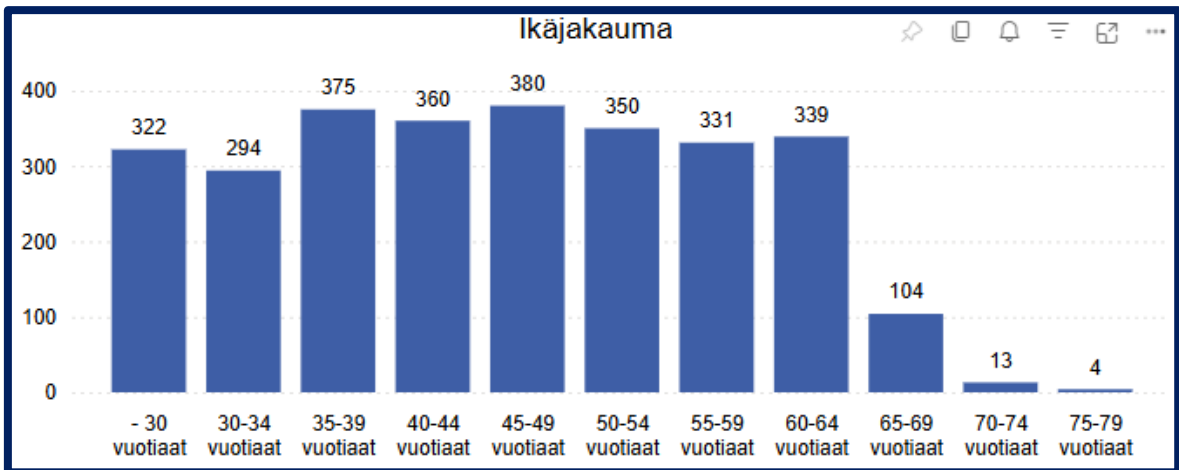
- Vuonna 2025 toteutuneet henkilötyövuodet olivat 2 579,9. Vuonna 2024 vastaava luku oli 2 444,3.

Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus

- Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus oli 5,07 % vuonna 2025.
- Vuoden aikana vakituksessa palvelussuhteessa aloitti 864 työntekijää ja 668 vakituisen työntekijän palvelussuhde päättyi.

Ikärakenne

- 31.12.2025 henkilöstön keski-ikä oli 45,33 vuotta.
- Suurin ikäryhmä oli 45–49-vuotiaat (380 henkilöä), toiseksi suurin 35–39-vuotiaat (375 henkilöä).
- Ikäjakauma esitetään taulukossa ja havainnollistetaan pylväsdiagrammilla



Taulukko 1. Ikäjakama 31.12.2025.

Ikärakenteeseen liittyvä tarkennus

Henkilöstökertomuksessa todettu yli 70-vuotiaiden työntekijöiden määrä (13 henkilöä) koostuu määräaikaisissa palvelussuhteissa toimivista työntekijöistä.

Ilmiö kuvastaa hyvinvointialueen kykyä hyödyntää kokeneiden ammattilaisten osaamista joustavasti ja tarkoituksenmukaisesti. Eläköityneiden työntekijöiden työpanos tukee palvelutuotannon jatkuvuutta, osaamisen siirtoa sekä henkilöstön saatavuutta erityisesti tilanteissa, joissa osaajapula on rakenteellinen haaste.

Ratkaisu on linjassa ikäystävällisen ja monimuotoisen työelämän periaatteiden kanssa sekä vahvistaa organisaation resilienssiä muuttuvassa toimintaympäristössä.

3 Osaaminen ja uudistuminen

Vuonna 2025 osaamisen kehittäminen oli keskeinen osa Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen henkilöstöstrategian toimeenpanoa. Talouden sopeutustoimet ja yhteistoimintamenettely loivat tarpeen tarkentaa, mihin toimiin kehittämisresursseja voitiin kohdentaa, ja samalla huolehtia siitä, että henkilöstöllä oli käytössään riittävät mahdollisuudet ylläpitää ja kehittää osaamistaan.

Osaamisen johtamisen rakenteita hyödynnettiin systemaattisesti. Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset muodostivat perustan työntekijöiden ja työyksiköiden osaamistarpeiden tunnistamiselle. Kartoitusten perusteella laadittiin koulutussuunnitelmia, joissa huomioitiin sekä strategiset painopisteet että yksiköiden toimintaympäristön muutokset. Tämä mahdollisti kokonais kuvan muodostamisen siitä, millaisia osaamisia tuli vahvistaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Vaikka henkilöstöpalveluihin ei ollut palkattu HRD-asiantuntijaa vuoden 2024 irtisanoutumisen jälkeen, osaamisen johtamisen keskeiset toiminnot pystyttiin turvaamaan tehtävien jaolla. Tämä oli tärkeää erityisesti taloudellisesti haastavana vuonna, jossa resurssit olivat niukat ja tarvittiin

selkeitä priorisointeja. Kokonaisuutena osaamisen kehittämistä pystyttiin viemään eteenpäin laaja-alaisesti ja hallitusti.

Perehdytyksen osana hyödynnettiin Seppo-alustalla toteutettua perehdytyspeliä, joka teki perehtymisestä vuorovaikutteisen ja helpotti sisältöjen omaksumista. Tämä oli tärkeä askel kohti yhdenmukaista, laadukasta perehdytyskokemusta koko hyvinvointialueella.

Koulutustoimintaa vietiin eteenpäin monipuolisesti. Vuoden aikana järjestettiin useita ammatillista osaamista vahvistavia koulutuksia, ja omaehtoisen kouluttautumisen periaatteet tukivat henkilöstön mahdollisuuksia kehittää osaamistaan myös itsenäisesti. Ruotsin kielen koulutuksia ei pystytty tarjoamaan kustannus- ja sopimusteknisistä syistä, mutta muita koulutuksia pystyttiin toteuttamaan laajasti.

3.1 Osaamisen kehittäminen

Vuosi 2025 oli esihenkilötyön näkökulmasta poikkeuksellisen vaativa, sillä talouden sopeutustoimet ja yhteistoimintamenettely vaikuttivat merkittävästi sekä johtamisen arkeen että henkilöstön kokemaan turvallisuuden tunteeseen. Tässä toimintaympäristössä korostuivat valmentavan ja osallistavan johtamisen periaatteet, kuten avoin vuorovaikutus, läsnäolo, johdonmukainen päätöksenteko ja henkilöstön kuuleminen muutosten eri vaiheissa. Esihenkilöiltä edellytettiin kykyä tukea henkilöstöä epävarmuudessa, jäsentää muuttuvia tilanteita ja vahvistaa yhteistä suuntaa tilanteissa, joissa toimintaympäristö muuttui nopeasti.

Vuodelle 2025 suunnitellusta esihenkilökoulutusohjelmasta pystyttiin toteuttamaan ainoastaan psykologisen turvallisuuden osuus. Muut ohjelmaan sisältyneet kokonaisuudet — strategian hyödyntäminen esihenkilötyön ohjaajana, esihenkilön yleiset vastuut ja velvollisuudet, työsuojelu- ja työturvallisuusvastuiden kokonaisuus, talousvastuut, hallinnolliset vastuut sekä osallistava ja valmentava johtaminen ja siihen liittyvä viestintä — jäivät toteuttamatta taloudellisten ja resurssitekniisten syiden vuoksi. Suunnitellun kokonaisuuden laajuus edellytti henkilöstöresursseja, joita ei poikkeuksellisen taloustilanteen vuoksi ollut käytettävissä. Tästä huolimatta esihenkilötyötä tuettiin useilla muilla kohdennetuilla toimenpiteillä.

Esihenkilöille tarjottiin säännöllisesti esihenkilö- sekä HR-palvelussuhdeinfoja, jotka tukivat arjen palvelussuhdeosaamista ja auttoivat reagoimaan muutostilanteisiin oikea-aikaisesti. Lisäksi järjestettiin ergonomiakoulutuksia ja hyödynnettiin Eduhousen laajaa koulutustarjontaa, joka sisälsi sekä lyhyitä että laajempia kokonaisuuksia ajankohtaisista aiheista. Rekryneuvola tuki esihenkilöitä rekrytointiin liittyvissä kysymyksissä, ja ensiapukoulutuksia oli tarjolla toimintayksiköiden tarpeisiin. HPK Palvelut Oy toteutti esihenkilöille palkka- ja palvelussuhdeasioita käsitteleviä koulutuksia, ja viestintä tuki sisäistä vuorovaikutusta järjestämällä henkilöstöinfoja kuukausittain.

Nämä toimenpiteet vahvistivat esihenkilöiden osaamista erityisesti niillä osa-alueilla, jotka olivat keskeisiä talouden sopeutustoimien ja yt-menettelyn aikana, vaikka kaikkia suunniteltuja koulutusmoduuleja ei voitu toteuttaa.

Hyvinvointialueen johtoryhmä on linjannut, että esihenkilöiden työsuojelukoulutus määritellään pakolliseksi vuodesta 2026 alkaen. Koulutus toteutetaan KT:n verkkokurssina, jonka

ensimmäinen toteutus alkaa maaliskuussa 2026. Linjaus vahvistaa jatkossa esihenkilöiden työturvallisuusvastuiden yhdenmukaista osaamista ja selkeyttää koko organisaation käytäntöjä.

3.2 Koulutukseen osallistuminen ja koulutuskorvaukseen oikeuttavat koulutuspäivät

Vuonna 2025 koulutustoiminnan volyyymi ja kattavuus kasvoivat selvästi verrattuna vuoteen 2024. Korvaukseen oikeuttavia koulutuspäiviä kertyi yhteensä 2 661 päivää, mikä on 548 päivää (+25,9 %) enemmän kuin vuonna 2024, jolloin kokonaismäärä oli 2 113 päivää. Kasvu oli merkittävä myös suhteessa henkilöstön keskimääräiseen määrään: keskimääräinen työntekijämäärä nousi vuoden aikana 2 500 → 2 581,1, eli hieman yli 3 prosenttia. Koska koulutuspäivien kasvu oli huomattavasti voimakkaampaa kuin henkilöstön määrän kasvu, koulutusaktiivisuus nousi selvästi.

Koulutuspäivät työntekijää kohden nousivat vuoden aikana 0,85 → 1,03 päivään, mikä tarkoittaa 22 prosentin kasvua. Tämä osoittaa, että koulutautuminen lisääntyi sekä volyymiltaan että suhteellisesti työntekijää kohden tarkasteltuna.

Osallistujamäärä kasvoi merkittävästi: vuonna 2024 koulutuksiin osallistui yhteensä 987 henkilöä, kun vuonna 2025 osallistujia oli 1 307. Tämä tarkoittaa 320 henkilön (+32,4 %) lisäystä, mikä näkyy myös osallistujakattavuuden kasvuna 39,5 prosentista 50,6 prosenttiin. Toisin sanoen yli puolet työntekijöistä osallistui korvaukseen oikeuttaviin koulutuksiin vuoden aikana.

Osallistumisen rakenteessa tapahtui lievää muutosta. Yhden päivän koulutusten osuus kasvoi 30,4 → 37,4 prosenttiin, kun taas kahden ja kolmen päivän koulutusten osuudet hieman laskivat. Keskimääräinen koulutuspäivien määrä per osallistuja pieneni vain hieman 2,14 → 2,04 päivään, mikä on odotettavissa osallistujamäärän kasvaessa ja koulutusmuotojen monipuolistuessa.

Koulutuskorvauksen osalta vuosi 2025 oli myös selvästi edellisvuotta korkeampi. Vuonna 2024 hyväksytyt korvaussumma oli 48 104,56 euroa, kun vuonna 2025 korvaukseen oikeuttavien koulutusten perusteella haettu summa oli 64 965,65 euroa. Tämä merkitsee 16 861 euron (+35,1 %) lisäystä. Vuoden 2025 koulutuskorvaussumma ei ole vielä v, mutta vahvistettu, mutta kasvu noudattelee koulutusmäärien kasvutrendiä.

Kokonaisuutena tarkasteltuna koulutustoiminta vahvistui selvästi vuonna 2025. Osallistujakattavuus kasvoi, koulutukseen käytetty aika lisääntyi ja koulutustoiminnan volyyymi nousi selvästi suhteessa henkilöstömäärään. Tämä osoittaa, että organisaatiossa panostettiin aiempaa laajemmin osaamisen kehittämiseen, perehdytykseen ja työn tukemiseen koulutuksen keinoin.

Vuosi 2025 osoitti, että osaamisen ja johtamisen kehittämistä voidaan viedä eteenpäin myös taloudellisesti haastavissa olosuhteissa. Vaikka kaikkia suunniteltuja hankkeita ei kyetty toteuttamaan, henkilöstöä tuettiin monipuolisesti sekä koulutuksen että johtamisen keinoin.

3.3 Rekrytointi ja henkilöstön saatavuus

Vuonna 2025 avattiin haettavaksi yhteensä 538 työpaikkaa, joihin saatiin 3515 hakemusta. Kesätyöpaikkoja oli haussa 254, ja näihin tuli 1635 hakemusta. Eniten Itä-Uudenmaan hyvinvointialueelle rekrytoitiin lähihoitajia (203), sairaanhoitajia (76) sekä ohjaajia (35).

Vuoden 2025 keskimääräinen hakijamäärä oli 6,5 hakijaa työpaikkaa kohden. Hakijamäärä on noussut vuodesta 2024, jolloin keskimääräinen hakijamäärä oli 5,1 hakijaa työpaikkaa kohden.

Lähihoitajien tehtäviin hakijamäärät vaihtelivat tehtävän mukaan.

- Kotihoidon lähihoitajatehtäviin tuli keskimäärin 2,6 hakijaa/työpaikka.
- Sijaispoolin lähihoitajatehtäviin tuli keskimäärin 0,9 hakijaa/työpaikka.
- Muut lähihoitajien tehtävät keräsivät keskimäärin 6,5 hakijaa/työpaikka.

Eniten hakemuksia työpaikkaa kohden tuli seuraaviin tehtäviin:

- Sihteeri: 55,5 hakijaa/työpaikka
- Palveluvastaava: 45,3
- Tiedonhallintasihteeri: 35
- Palotarkastaja: 31

Vähiten hakijoita oli seuraaviin tehtäviin:

- Apulaisylilääkäri: 1 hakija
- Erikoishammaslääkäri: 1 hakija
- Ylilääkäri: 1 hakija

Kaikkiin työpaikkoihin saatiin kuitenkin vähintään yksi hakemus, eikä yksikään haku jäänyt kokonaan ilman hakijoita.

4 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvointi ja työkyky ovat organisaatiomme keskeisiä voimavaroja sekä osa strategista henkilöstöjohtamista. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen henkilöstöstrategia linjaa, että työskentely-ympäristön tulee olla fyysisesti ja psykologisesti turvallinen, ja että työterveysyhteistyön sekä työkykyjohtamisen tulee tukea henkilöstön jaksamista ja työssä jatkamista. Strategian mukaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen ovat keskeisiä edellytyksiä palvelujen laadulle ja henkilöstön veto- ja pitovoimalle. Tämän vuoksi työhyvinvointia tarkastellaan sekä henkilöstön kokemusten, tunnuslukujen että ennaltaehkäisevien toimenpiteiden näkökulmasta.

Vuonna 2025 panostimme erityisesti ennakoivaan työhyvinvoinnin johtamiseen, henkilöstökokemuksen jatkuvaan seurantaan ja varhaisen tuen toimintamalleihin. Tavoitteena oli vahvistaa työyhteisöjen toimivuutta, tukea yksilöiden työkykyä sekä kehittää työolosuhteita kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvoinnin edistämiseksi perustettu työhyvinvointiryhmä kokoontui vuoden 2025 aikana neljä kertaa.

Syksyllä 2025 järjestettiin Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen työhyvinvointi- ja työturvallisuusviikko. Viikon aikana järjestettiin työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyviä luentoja. Lisäksi henkilöstöllä oli mahdollisuus tutustua alueen yrittäjien tarjoamiin hyvinvointipalveluihin.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueelle myönnettiin Mieli ry:n Hyvän mielen työpaikka® -merkki tunnustuksena siitä, että organisaatio on sitoutunut ponnistelemaan työntekijöiden mielenterveyden vahvistamiseksi. Hakemusta varten tehtiin kattava tilannekatsaus ja kehittämissuunnitelma mielistävällisistä käytännöistä työpaikalla. Hyvinvointialue on asettanut useita kehittämistavoitteita ja tavoitteena on, että mielenterveyttä tukeva ja sitä edistävä avoin ja empaattinen työkuultuuri vahvistuu. Merkki on myöntämispäivästä 21.2.2025 laskien voimassa vuoden eteenpäin.

4.1 Työkykyjohtaminen

Esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamista vahvistettiin yhteistyössä Kevan kanssa järjestetyillä esihenkilöille suunnatuilla työkykyjohtamisen aamukahvitilaisuuksilla (3 kpl), joissa käsiteltiin muun muassa varhaisen tuen käytäntöjä, työkyvyn tukemista ja mielenterveyteen liittyvien tilanteiden johtamista.

Vuoden 2025 aikana nousi esiin selkeä tarve kehittää korvaavan työn käytäntöjä koko organisaation tasolla. Loppuvuodesta 2025 aloitettiin korvaavan työn kehittämissyhteistyö Kevan kanssa, tarkoituksena kehittää korvaavan työn mallia ja sen käyttöönottoa yhteistyössä Kevan kumppanipalvelun kanssa. Tavoitteena on, että Itä-Uudenmaan hyvinvointialue ottaa käyttöön korvaavan työn mallin koko organisaatiossa vuoden 2026 aikana.

Vuodelle 2026 haettiin Kelalta kaksi Kiila-kuntoutusryhmää henkilöstön työkyvyn tukemiseen. Kiila-kuntoutus on suunnattu työntekijöille, joilla on kohonnut riski työkyvyn heikkenemiseen, ja sen tavoitteena on tukea työssä jatkamista varhain ja ennakoivasti. Organisaatiomme suurin ammattiryhmä on lähihoitajat, ja työkyvyttömyysriskiennusteiden perusteella heidän riskinsä työkyvyttömyyteen on keskimääräistä korkeampi. Tämän vuoksi lähihoitajille haettiin oma, erillinen Kiila-kuntoutusryhmä, joka vastaa juuri heidän työnkuvansa ja kuormitustekijöidensä tarpeisiin. Toinen Kiila-ryhmä on suunnattu koko henkilöstölle, jotta työkyvyn tukea voidaan tarjota laajasti eri ammattiryhmille ja mahdollistaa varhainen tuki monenlaisissa tilanteissa. Molemmat ryhmät toteutetaan yhteistyössä Coronarian kanssa, joka toimii kuntoutuksen palveluntuottajana. Coronaria vastaa asiantuntijatyöstä, kuntoutuksen sisällöstä ja yksilöllisestä ohjauksesta kuntoutujille.

4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Psykologinen turvallisuus -koulutuskokonaisuus (webinaari + 2 työpajaa) tarjosi esihenkilöille yhteisen käsitteellisen ymmärryksen siitä, mitä psykologinen turvallisuus on ja mitä se ei ole. Ulkopuolisten asiantuntijoiden toteuttama koulutus lisäsi luottamusta sisältöön ja toi ajankohtaiseen tutkimustietoon perustuvaa näkökulmaa. Webinaarin tallentaminen intranettiin mahdollisti koulutussisällön saavutettavuuden myös niille esihenkilöille, jotka eivät päässeet osallistumaan reaaliaikaisesti.

Erityisen merkittävä onnistuminen oli työpajojen osallistava toteutustapa. Pienryhmätyöskentely mahdollisti avoimen keskustelun, kokemusten jakamisen ja psykologisen turvallisuuden tarkastelun konkreettisesti omasta työarjesta käsin. Työpajojen kautta psykologinen turvallisuus siirtyi abstraktista käsitteestä käytännön esihenkilötyön välineeksi. Esihenkilöt tunnistivat omaa rooliaan ja vaikutusmahdollisuuksiaan psykologisen turvallisuuden edistäjinä sekä työntekijän että työnantajan vastuiden näkökulmasta.

Lisäksi koulutuskokonaisuus tuki mielenterveyttä edistävien arjen käytäntöjen juurtumista vahvistamalla esihenkilöiden valmiuksia käydä avointa vuoropuhelua, ottaa puheeksi kuormitustekijöitä ja rakentaa luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisöissä.

4.3 Työyhteisötaso

Kevan toteuttama Pulssikysely laajennettiin koko organisaation käyttöön vuoden 2024 pilotin jälkeen huhtikuussa 2025. Pulssi on kuukausittain toistuva, vaivaton ja nopea kyselypalvelu, joka tuottaa reaaliaikaista tietoa työyhteisön vireestä ja innostaa koko henkilöstöä osallistumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Laajennus toteutettiin vapaaehtoisuuden pohjalta, ja mukana oli 22 yksikköä.

Kyselyn vakiinnuttaminen osaksi arkea mahdollisti henkilöstökokemuksen seurannan aiempaa systemaattisemmin ja tuki esihenkilöitä työhyvinvoinnin johtamisessa. Pulssiin valitut kysymykset koskivat seuraavia osa-alueita: työyhteisö, työaikajärjestelyt, työolosuhteet, esihenkilötyö ja johtaminen, motivaatio ja työn merkityksellisyys, työkyky ja oma jaksaminen sekä osaaminen ja kehittäminen. Pulssikyselyn kokonaistulos kaikista kysymyksistä vuoden 2025 ajalta oli 4,0 (asteikko 1–5).

Vuonna 2025 organisaatiossa käynnistettiin sisäinen työyhteisösovittelutoiminta vahvistamaan rakentavaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Sovittelutoiminnan tavoitteena on tukea työntekijöitä tilanteissa, joissa ristiriidat, kuormitus tai vuorovaikutuksen haasteet heijastuvat työhyvinvointiin. Organisaation sisäinen sovittelutoiminta käynnistettiin kouluttamalla 10 organisaation työntekijää työyhteisösovittelijaksi. Koulutukset kustannettiin valtionavustuksesta toiminnan vakiinnuttamiseen ja kehittämiseen, kokonaiskustannusten ollessa 25 000 €. Sovittelijat toimivat eri yksiköissä ja sovittelijan roolissa oman työnsä ohessa, mikä lisää toiminnan saavutettavuutta ja madaltaa kynnystä ottaa ristiriitatilanteita puheeksi.

Vuoden 2025 aikana työyhteisösovitteluun tuli 10 yhteydenottoa. Sovittelun kautta on edistetty rakentavaa vuoropuhelua, lisätty ymmärrystä eri osapuolten näkökulmista ja tuettu työyhteisöjen kykyä jatkaa yhteistyötä haastavista tilanteista huolimatta. Työyhteisösovittelutoiminnan vaikutuksia on seurattu sovitteluun osallistuneille lähetetyn sähköisen palautekyselyn avulla. Palautekyselyn perusteella sovitteluprosessit koetaan pääosin turvallisiksi, kunnioittaviksi ja hyödyllisiksi. Palautekyselyn mukaan yksilökeskustelut arvioitiin erittäin myönteisesti, ja vastaajat kokivat tulleet kuulluiksi sekä ymmärretyiksi. Sovittelijoiden ammattitaito, puolueettomuus ja kyky luoda turvallinen ilmapiiri arvioitiin korkealle. Kokonaisuutena suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä prosessiin ja 90 % ilmoitti suosittlevansa työyhteisösovittelua vastaavissa tilanteissa jatkossa.

4.4 Työterveysyhteistyö

Vuonna 2025 työterveysyhteistyön painopiste oli työkyvyn tuen vahvistamisessa, palveluprosessien sujuvoittamisessa sekä kustannus seurannan ja toiminnan läpinäkyvyyden parantamisessa. Työterveyshuollon toimintaa ohjaavat työterveyshuoltolain (1383/2001) velvoitteet, joiden mukaisesti työnantajan ja työterveyshuollon tulee yhdessä edistää työkykyä, ehkäistä työperäisiä sairauksia sekä tukea varhaista puuttumista.

Hyvinvointialueella toteutettiin vuoden aikana useita yhteistyötä tehostavia toimenpiteitä. Työterveysneuvotteluiden määrää pyrittiin vähentämään selkeyttämällä prosessia: Mehiläiselle toimitettavan varhaisen tuen lomakkeen edellytettiin olevan käytössä kaksi viikkoa ennen neuvottelun ajankohtaa, jotta valmistelu olisi laadukasta ja oikea-aikaista.

Työpaikkaselvitysten toteutusväli muutettiin kustannus- ja resurssiperusteisesti kolmesta vuodesta viiteen vuoteen, mikä vastaa lain sallimaa vaihteluväliä ja mahdollistaa selvitysten paremman kohdentamisen riskiperusteisesti.

Sairauspoissaolojen hallintaa kehitettiin hyödyntämällä entistä paremmin esihenkilön luvalla myönnettyjä poissaoloja tilanteissa, joissa työkyvyn tilapäinen heikentyminen ei edellytä työterveyden ammattilaisen vastaanottoa. Samalla työkyvyn seuranta koottiin keskitetyksi työterveyshoitajalle, mikä paransi tiedonkulkua ja lisäsi seurantaprosessin yhdenmukaisuutta.

Työterveyshuollon terveystarkastukset rajattiin pääsääntöisesti enintään yhden tunnin mittaisiksi, pelastusalan tarkastuksia lukuun ottamatta. Tavoitteena oli lisätä palvelun yhdenmukaisuutta ja kustannustehokkuutta.

Esihenkilöille järjestettiin maksuton koulutus varhaisen tuen mallin hyödyntämisestä, mikä vahvisti osaamista työkyvyn tuen prosesseissa ja paransi varhaista puuttumista. Talouden läpinäkyvyyttä vahvistettiin järjestämällä koordinoivan tiimin kanssa kuukausittain 30 minuutin mittainen kustannusseurantapalaveri (veloituksetta) sekä asiakastapaaminen kahden kuukauden välein.

Mielenterveyden tuen osalta työterveyshuolto ohjasi ensivaiheessa mielialavalmentajien palveluihin, joita pyrittiin hyödyntämään ennen psykologikäyntejä. Käytäntöjen yhdenmukaistamiseksi käytiin yhdessä läpi digiklinikan sairauspoissaolokäytännöt ja niistä aiheutuvat kustannukset.

Kustannusseurantaa parannettiin lisäksi siten, että työterveyshuolto toimitti asiakkaalle kustannuspaikkakohtaisen erittelyn kerran kuukaudessa, mikä vahvisti työterveysyhteistyön läpinäkyvyyttä ja raportoinnin tarkkuutta.

5 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolot ovat lisääntyneet tarkastelujaksolla merkittävästi: sairauspoissaolopäivät työntekijää kohden ovat nousseet 15,6 päivästä (2023) 21 päivään (2024) ja edelleen 24,5 päivään vuonna 2025. Myös yli 30 päivän poissaolojen määrä työntekijää kohden on kasvanut 8,3 päivästä 12,7 päivään, mikä korostaa pitkittyneiden työkyvyttömyysjaksojen yleistymistä.

Työkykyneuvottelujen määrä kasvoi voimakkaasti vuodesta 2023 vuoteen 2024 (366 → 571 kpl), mutta on vuonna 2025 laskenut 448 neuvotteluun. Työterveyshuollon osallistumisen osuus on säilynyt korkeana, mikä osoittaa tiivistä yhteistyötä työkyvyn tuen prosesseissa. Tarkoituksenmukaista on lisätä esihenkilöiden osaamista ja vastuuta työkyvyn tuen prosesseissa.

Työterveyshuollon asiakastyytyväisyys on edelleen erittäin hyvällä tasolla (NPS 81,7–86), vaikka viimeisimmällä tarkastelujaksolla nähdään lievää laskua.

Kokonaisuutena tarkastelu osoittaa, että työkykyhaasteet ja pitkittyneet sairauspoissaolot lisäävät työterveyshuollon kuormitusta ja kustannuksia. Tämä korostaa tarvetta vahvistaa varhaisen tuen käytäntöjä, esihenkilöiden työkykyosaamista sekä korvaavan työn ja osatyökykyisyyden hyödyntämistä kustannusten kasvun hillitsemiseksi ja työurien pidentämiseksi.

5.1 Sairauspoissaolojen kustannusvaikutus

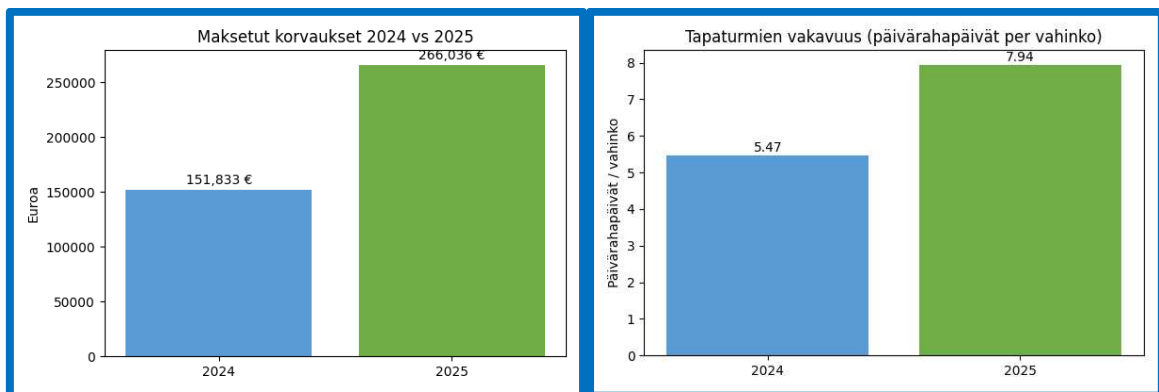
Vuonna 2025 Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen henkilöstöllä oli keskimäärin 24,5 sairauspoissaolopäivää/henkilö, mikä ylittää kansallisen keskiarvon (n. 18 päivää/henkilö). Henkilöstömäärällä 2800 tämä tarkoittaa yhteensä 68 600 sairauspoissaolopäivää vuodessa.

Kevan julkisen sektorin kustannusarvion mukaan yhden sairauspoissaolopäivän hinta on noin 375 euroa. Mikäli sairauspoissaolopäivät/henkilö saataisiin laskettua kansalliselle tasolle (18 päivää), säästöpotentiaali olisi taulukko 2 mukainen. Sairauspoissaolopäivien vähentäminen kansalliselle tasolle toisi arviolta yli 6,8 miljoonan euron vuotuisen säästön henkilöstökustannuksissa. Laskelma perustuu Kevan kustannusarvioon ja sisältää sekä suorat että välilliset kustannukset.

Nykytila (24,5 pv)	Tavoite (18 pv)	Erotus (pv)	Säästö (€/vuosi)
68 600	50 400	18 200	6 825 000

Taulukko 2. Arvio säästövaikutuksista sairauspoissaolojen vähentämisellä

Vuonna 2025 tapaturmakustannukset lähes kaksinkertaistuivat verrattuna vuoteen 2024. Kustannusten nousu ei johtunut vahinkojen määrän kasvusta, sillä tapausten lukumäärä pysyi lähes samana, vaan vahinkojen selvästä vakavoitumisesta (taulukko 3). Päivärahopäivien määrä kasvoi 969 päivästä 1414 päivään, mikä on 46 %:n lisäys. Päivärahopäivien kasvu selittää valtaosan kustannusten noususta, sillä suurin osa maksetuista korvauksista koostuu juuri päiväraha korvauksista.



Taulukko 3. Tapaturmakustannukset ja päivärahojen määrä.

Vuonna 2025 sattui useita selvästi vakavampia vahinkoja kuin edellisvuonna. Erityisesti nyrjähdyksiin, sijoiltaanmenoihin ja murtumiin liittyvät tapaukset aiheuttivat pitkiä työkyvyttömyysjaksoja ja korkeita korvaussummia. Olkapää- ja rannevammojen kustannukset kasvoivat voimakkaasti, ja yksittäisten tapausten korvaukset nousivat jopa 20 000–28 000 euroon.

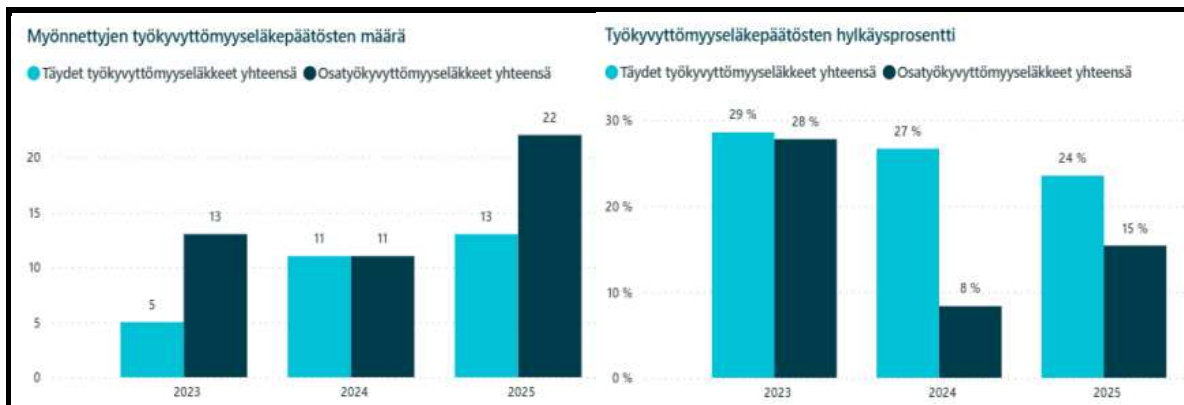
Myös työmatkatapaturmien kustannukset kasvoivat huomattavasti. Työmatkatapaturmista maksetut korvaukset nousivat 53 090 eurosta 85 840 euroon, mikä tarkoittaa 62 %:n kasvua. Useat työmatkoilla sattuneet nilkka-, polvi- ja rannevammat olivat rakenteellisesti kalliimpia ja johtivat pitkiin sairauspoissaoloihin.

Vuoden 2025 suurin yksittäinen kustannusajuri oli kuitenkin liukastumistapaturmien voimakas kallistuminen. Liukastumisista maksettujen korvausten määrä nousi vuodessa yli 70 000 euroa. Tämä selittyy useilla erityisen pitkiksi venyneillä työkyvyttömyysjaksoilla sekä vakavammilla vammoilla, kuten murtumilla.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kustannusten lähes kaksinkertaistuminen selittyy ennen kaikkea vahinkojen vakavoitumisella, pitkäkestoisilla poissaoloilla sekä tuki- ja liikuntaelinvammojen kasvaneella määrällä ja vakavuudella.

5.2 Työkyvyn tunnusluvut

Vuonna 2025 työkyvyttömyyteen liittyvien hakemusten rakenne kehittyi osittain myönteisesti. Jatkohakemusten osuus laski edellisvuodesta, mikä viittaa siihen, että työkyvyn tukemisen ja kuntoutumisen prosessit ovat osin tehostuneet. Uusien työkyvyttömyyshakemusten taso säilyi kuitenkin verrokkia (hyvinvointialueet) hieman korkeamana, mikä osoittaa tarpeen vahvistaa entisestään varhaista tukea ja ennaltaehkäiseviä työkykytoimia. Työkyvyttömyyseläkkeiden hylkäysprosentti laski tarkastelujaksolla 27 prosentista 24 prosenttiin. Myönnettyjä työkyvyttömyyseläkkeitä oli 5, osatyökyvyttömyyseläkkeitä 6, kuntoutustukea 8 ja osakuntoutustukea 13 henkilöllä. Suurin päätösten taustalla vaikuttanut sairausryhmä olivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet. (Taulukko 4).



Taulukko 4. Työkyvyttömyysratkaisujen kehitys hakemustyypeittäin ja eläkelajeittain.

Ammatillisen kuntoutuksen myönteisiä päätöksiä tehtiin vuoden 2025 aikana yhteensä kuusi. Päätökset syntyivät tasaisesti sekä asiakkaiden omien kuntoutushakemusten että työkyvyttömyyseläkehakemusprosessien kautta. Hylkäysprosentti oli vuonna 2025 selvästi korkeampi kuin edeltävänä vuonna, 81 prosenttia, kun vertailuvuonna hylkäysosuus oli 48 prosenttia. Hylkyjä annettu sekä lääketieteellisin, että tarkoituksenmukaisuusylin.

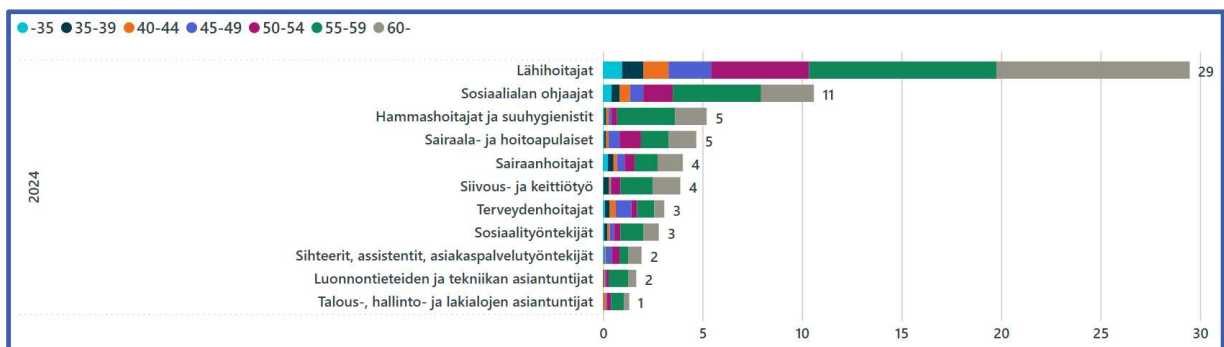
Hakemusten taustalta havaittiin selkeitä trendejä. Eniten hakemuksia tehtiin samoilla perusteilla kuin edellisvuonna, ja hakijoiden yleisin ammattiryhmä oli lähihoitajat. Suurin osa hakemuksista tuli 50–59-vuotiaiden ikäryhmästä. Myönnettyjen kuntoutusoikeuspäätösten määrä pysyi vuosina 2023–2025 melko tasaisena, vaikka vuosittaista vaihtelua oli erityisesti asiakkaiden omien hakemusten määrässä.

Eläkkeelle siirtymisen rakenteessa havaittiin selkeä muutos: vanhuuseläkkeiden osuus pieneni ja osatyökyvyttömyyseläkkeiden osuus kasvoi merkittävästi. Tämä kehitys heijastaa henkilöstön ikärakennetta sekä lisääntyvää tarvetta mahdollistaa työssä jatkaminen osatyökykyisenä sen sijaan, että henkilöstö siirtyisi suoraan täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle.

Kevan työkyvyttömyysriskiennustetta tarkasteltaessa keskeistä on sekä ammattiryhmien koko että niiden suhteellinen riski siirtyä työkyvyttömyyseläkkeelle. Kevan antamat tiedot on koottu hyvinvointialueen vuoden 2024 tiedoilla, ja se kertoo, kuinka suuri riski tietyllä nykyisellä henkilöstöryhmällä on päätyä työkyvyttömyyseläkkeelle seuraavan kolmen vuoden sisällä.

Hyvinvointialueen suurin henkilöstöryhmä on lähihoitajat, joita on 731, minkä vuoksi heidän työllään ja työkyvyllään on merkittävä vaikutus koko organisaation henkilöstöresursseihin. Myös sosiaalialan ohjaajia (431) ja sairaanhoitajia (218) on huomattava määrä.

Työkyvyttömyyseläkkeiden ennuste osoittaa, että lähihoitajilla on määrällisesti eniten odotettuja uusia työkyvyttömyyseläkkeitä, yhteensä noin 29 tapausta. Sosiaalialan ohjaajilla vastaava ennuste on noin 11 tapausta, ja useilla muilla ammattiryhmillä ennustetut luvut vaihtelevat yhdestä viiteen. Ennusteet painottuvat keski-ikäisiin ja ikääntyviin työntekijöihin. (Taulukko 5).



Taulukko 5. Ennustetut työkyvyttömyyseläkkeet.

Suhteellisessa työkyvyttömyysriskissä korkeimpia prosenttiosuuksia on hammashoitajilla ja suuhygienisteillä (7,6 %), siivous- ja keittiötyössä (4,5 %), talous- ja hallintoalan asiantuntijoilla (noin 4,4 %) sekä lähihoitajilla (4,0 %). Vaikka joidenkin ryhmien riski on pienempi, henkilöstömäärä voi silti tehdä vaikutuksesta kokonaisorganisaation tasolla merkittävän.

Kokonaisuutena työkyvyttömyysriski muodostuu sekä ammattiryhmien koosta että riskiprosentista. Lähihoitajien suuri henkilöstömäärä ja kohonnut riski tekevät heistä organisaation työkykykehityksen kannalta keskeisen ryhmän, mutta myös pienemmillä, korkeariskisillä ammattiryhmillä on tunnistettavaa merkitystä työkyvyttömyyseläkkeiden kokonaismäärään. Tämä korostaa henkilöstöressurssien ennakoinnin, työkyvyn seurannan ja kohdennetun tuen merkitystä.

6 Johtaminen ja esihenkilötyö

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella johtaminen perustuu henkilöstöstrategian linjaukseen valmentavasta ja osallistavasta johtamiskulttuurista. Strategian mukaan johtamisen tavoitteena on luoda yhtenäinen, luottamusta rakentava ja ammattitaitoinen esihenkilötyö, joka tukee henkilöstön hyvinvointia ja mahdollistaa organisaation sujuvan toiminnan myös muutoksissa.

Valmentavan ja osallistavan johtamiskulttuurin tavoitteena on varmistaa, että henkilöstö kokee johtamisen oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi, että vuoropuhelu toimii kaikilla organisaation tasoilla ja että jokainen työntekijä kokee tulevaisuuden kohdatuksi ja arvostetuksi. Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen henkilöstöstrategia painottaa yhdenmukaisia johtamiskäytäntöjä ja luottamusta tukevaa, valmentavaa johtamiskulttuuria, joka edistää henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista muutoksessa.

6.1 Esihenkilötyön merkitys työhyvinvoinnille

Työhyvinvoinnin johtaminen on Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen henkilöstöstrategian mukaisesti osa esihenkilötyön ydintä. Strategian tavoitteena on rakentaa fyysisesti ja psykologisesti turvallinen sekä terveellinen työskentely-ympäristö, jossa työkykyjohtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat luonteva osa arjen johtamista. Työhyvinvoinnin johtamisen vahvistaminen ei siis ole vain yksittäinen toimenpide, vaan strateginen kokonaisuus, joka ohjaa koko hyvinvointialueen johtamista ja henkilöstötyötä.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella esihenkilötyö on keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tätä vahvistaa myös esihenkilöille toteutetun, psykologinen turvallisuus -kyselyn tulokset. Tulokset korostavat esihenkilötyön merkitystä avoimen vuorovaikutuskulttuurin mahdollistajana. Vastausten perusteella esihenkilöt näkevät omien vaikutusmahdollisuuksiensa olevan hyvät tai erittäin hyvät, ja heidän roolinsa koetaan ratkaisevaksi erityisesti avoimen keskustelun, luottamuksen ja tasapuolisen kohtelun varmistamisessa. Esihenkilöt kuvaavat vaikuttavansa työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen ennen kaikkea esimerkillään, läsnäolollaan, puuttamalla epäasialliseen käyttäytymiseen sekä antamalla tilaa monenlaisille näkemyksille. Useissa kommentteissa korostui lisäksi omien virheiden myöntämisen tärkeys esihenkilön mallina.

Vaikka tulokset ovat kokonaisuutena myönteisiä, esihenkilöt toivat esiin myös kehittämistarpeita. Tyypillisimpiä esihenkilötyön haasteita ovat ajanpuute, tiimien suuri koko ja maantieteellinen hajautuminen, jotka vaikeuttavat läsnäolon ja arjen kohtaamisten toteutumista. Lisäksi osa vastaajista nosti esiin työyhteisöjen dynamiikan haasteet, kuten hiljaisempien äänen esiin saamisen, epäasiallisen puheen kitkemisen sekä työyhteisöjen sisäisten ristiriitojen käsittelyyn. Myös avoimen keskustelukulttuurin ja virheistä oppimisen toimintatapojen vahvistaminen nähtiin tärkeänä jatkokehittämiskohteena.

Kysely osoittaa selkeästi, että esihenkilötyö on hyvinvointialueella keskeinen tekijä työyhteisöjen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn varmistamisessa. Esihenkilöt ovat valmiita kehittämään johtamistyötään ja tunnistavat aktiivisesti ne kohdat, joissa voidaan yhdessä vahvistaa avoimuutta, luottamusta ja rakentavaa vuorovaikutusta.

7 Tuloksellisuus, tuottavuus ja henkilöstökustannukset

Vuoden 2025 henkilöstökulut toteutuivat yhteensä 159,6 milj. euroon, mikä merkitsee selkeää kasvua verrattuna vuoden 2024 toteumaan (143,6 milj. euroa). Henkilöstökulujen kasvu on ollut noin 16 milj. euroa, ja se näkyy erityisesti palkkojen ja palkkioiden nousuna. Kokonaisuutena henkilöstömenojen kasvu muodostaa merkittävimmän yksittäisen kustannuspaineen hyvinvointialueen tuloksessa.

Palkat ja palkkiot toteutuivat vuonna 2025 yhteensä 128,8 milj. euroon, mikä on noin 12 milj. euroa enemmän kuin vuonna 2024. Kasvu johtuu ensisijaisesti vakinaisen henkilöstön palkkasumman noususta. Rekrytointien, tehtäväkohtaisten palkkojen korotusten ja työmarkkinaratkaisujen vaikutus näkyvät kokonaisuudessaan henkilöstömenojen nousuna. Määräaikaisten ja sijaisten palkkakustannukset eivät yksin selitä kokonaiskasvua, vaan osoittaa, että kustannusrakenne on muuttunut pysyvämmin vakinaisen työvoiman suuntaan.

Erilliskorvauksiin (esimerkiksi ilta- ja yötyölisät, varallaolot ja ylityökorvaukset) käytettiin vuonna 2025 yhteensä 13,6 milj. euroa. Summa on lievästi laskenut edellisvuodesta, mutta kokonaisuutena taso on edelleen korkea ja kertoo operatiivisen toiminnan rakenteellisista haasteista. Erilliskorvausten pienentyminen on oikeansuuntainen kehitys, mutta säästöpotentiaalia on edelleen merkittävästi, erityisesti työvuorosuunnittelun ja henkilöstön kohdentamisen kehittämisen kautta.

Jaksotettujen lomapalkkakulujen vaikutus oli vuonna 2025 +2,33 milj. euroa, mikä pienensi tilikauden henkilöstökulujen kokonaisrasitusta. Lomapalkkavelka on näin ollen pienentynyt. Vaikutus on taloudellisesti positiivinen, mutta se on osittain tilapäinen ja voi tasaantua seuraavina tilikausina lomien kertymisen ja pidon ajoituksen mukaan. Lomavelan hallinta on jatkossa tärkeää, jotta kustannuksiin ei synny suuria vaihteluita suunnittelukaudella.

Henkilöstökulujen kasvu vuonna 2025 on rakenteellista ja painottuu erityisesti vakinaiseen henkilöstöön. Vaikka erilliskorvaukset ovat hieman laskeneet, niiden absoluuttinen taso pysyy korkeana. Jaksotettujen lomapalkkakulujen myönteinen vaikutus kevensi tilinpäätösvuoden kustannuksia, mutta ilman tätä lomavelan purkautumista kokonaiskustannusten kasvu olisi näkynyt vielä selvempänä.

Henkilöstömenojen kasvu heijastaa sekä työvoiman saatavuuteen liittyviä paineita että palvelutuotannon turvaamiseksi tehtyjä rekryointipäätöksiä. Samalla se korostaa tarvetta kehittää työaikasuunnittelua, henkilöstöressurssien hallintaa ja osaamisen kohdentamista, jotta kustannuskehitys voidaan vakauttaa tulevina vuosina.

8 Yhteistoiminta ja vuorovaikutus

8.1 Henkilöstön osallistaminen

Vuonna 2025 osallisuus jatkoi strategian keskeisenä teemana, ja henkilöstöstrategiassa korostettiin avoimuutta, kuuntelemista ja vaikutusmahdollisuuksia. Strategian mukaan kaikki työntekijät pääsevät osalliseksi ja osaksi hyvinvointialuetta, ja työtä suunnitellaan huomioiden yksilölliset tarpeet, toiveet ja vaikutusmahdollisuudet. Avoimuus ja aktiivinen viestintä määriteltiin osallisuuden edellytyksiksi.

Osallisuutta vahvistettiin vuoden aikana konkreettisesti muun muassa avaamalla mahdollisuus osallistua osallisuusohjelman valmisteluun maaliskuussa 2025 sekä järjestämällä työpajoja toukokuussa. Lisäksi käynnistettiin haku ikääntyneiden osallisuusraatiin tammikuussa. Hyvinvointialueen hallinnon kokoukset pidettiin avoimina ja niitä lähetettiin suorina lähetyksinä, mikä lisäsi läpinäkyvyyttä ja mahdollisti henkilöstön seurannan ja osallistumisen.

Vuoden 2025 aikana osallisuusohjelman valmistelussa hyödynnettiin johdon haastatteluita, PopUp-tilaisuuksia alueen kunnissa, työpajoja sekä vaikuttamistoimielinten ja henkilöstöpalveluiden lausuntoja. Osallisuusohjelma viimeisteltiin vuoden 2025 aikana ja eteni päätöksentekoon alkuvuonna 2026.

Henkilöstöaloitteita ryhdyttiin seuraamaan järjestelmällisesti vuonna 2024, jolloin aloitteita tehtiin yhteensä 40. Vuonna 2025 aloitteiden määrä laski 13:een, eikä hyvinvointialueen strateginen tavoite, vähintään 20 aloitetta vuodessa, toteutunut. Aloitemäärän vähenemistä selittää erityisesti vuoden 2025 vaikea toimintaympäristö, johon vaikuttivat talouden heikkeneminen ja valtiovarainministeriön käynnistämä arviointimenettely. Arviointimenettely lisäsi epävarmuutta organisaatiossa ja kuormitti sekä henkilöstöä että esihenkilöitä, mikä vähensi mahdollisuuksia ja voimavaroja osallistua kehittämistoimintaan. Lisäksi osa henkilöstöstä koki, ettei aloitejärjestelmä ollut vielä riittävän tunnettu tai helppokäyttöinen, eikä kaikkialla organisaatiossa ollut yhtenäistä esihenkilötukea aloitteiden tekemiseen. Myös palautteen ja vaikutusten näkyvyys jäi osin puutteelliseksi, mikä saattoi heikentää motivaatiota tehdä uusia aloitteita.

Vuonna 2026 tavoitteena on vahvistaa aloitteiden tekemisen kulttuuria ja kasvattaa aloitemäärää lähemmäs strategista tavoitetasoa. Aloiteprosessia selkeytetään ja aloitteille luodaan yksi yhtenäinen ja helposti saavutettava kanava sekä selkeä ohjeistus. Esihenkilöiden roolia vahvistetaan kouluttamalla heitä kannustamaan ja tukemaan henkilöstöä aloitteiden tekemisessä sekä käsittelemään aloitteita johdonmukaisesti. Jokaiselle aloitteelle määritetään selkeä vastausaikataulu, ja neljännesvuosittain julkaistaan kooste tehdyistä aloitteista ja niiden vaikutuksista, jotta henkilöstö näkee kehittämistoimien konkreettiset tulokset. Aloitteiden kytkeäminen organisaation strategiaan teemoihin – kuten prosessien sujuvoittamiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen ja kustannustehokkuuteen – vahvistetaan, jotta henkilöstö tunnistaa, miten omat ideat voivat vaikuttaa koko organisaation kehitykseen. Lisäksi luodaan kevyitä tunnustamisen tapoja, kuten vuosittainen huomiointi henkilöstötilaisuuksissa, vahvistamaan myönteistä osallistumiskulttuuria ja lisäämään motivaatiota. Näillä toimenpiteillä pyritään varmistamaan, että henkilöstöaloitejärjestelmä tukee aidosti henkilöstön osallisuutta ja edistää organisaation uudistumista taloudellisesti haastavassa tilanteessa.

Vaikka vuosi oli taloudellisesti haastava ja sisälsi muun muassa yhteistoimintaneuvottelut, pyrittiin osallisuutta ylläpitämään avoimen viestinnän avulla. Henkilöstölle järjestettiin tiedotustilaisuuksia, joissa kerrottiin taloustilanteesta ja neuvottelujen etenemisestä. Osallistamisen foorumeiden kehittäminen jatkuu myös vuoden 2026 aikana.

Syyskuussa 2025 Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin strategiatyötä tukeva henkilöstökysely, johon vastasi 416 työntekijää, mikä osoittaa laajaa osallistumista ja sitoutumista yhteisen suunnan rakentamiseen. Kyselyn perusteella henkilöstön keskeisinä vahvuuksina näyttäytyivät avoin ilmapiiri (keskiarvo 4,5), yhteisöllisyys, työn ja muun elämän tasapaino sekä työn merkityksellisyys. Kehittämiskohteina korostuivat työkuorman hallinta, viestinnän selkeys sekä esihenkilötyön ja esihenkilöiden tuen vahvistaminen.

Henkilöstö toivoo strategiatyön olevan entistä osallistavampaa ja vuorovaikutteisempaa, ja työhyvinvoinnin ydintekijöiksi tunnistettiin arvostus, luottamus ja vahva palautekulttuuri. Erityisesti työssä saadut positiiviset palautteet asiakkailta, työtovereilta ja esihenkilöiltä koettiin merkittävänä työhyvinvointia tukevana tekijänä. Kyselyn perusteella strategisena johtopäätöksenä on henkilöstökokemukseen panostaminen, joka nähdään hyvinvointialueen keskeisenä menestystekijänä.

9 Katse eteenpäin 2026–2029

Vuosien 2026–2029 keskeisiä teemoja ovat henkilöstöriskien hallinta, osaamisen turvaaminen ja toiminnan suunnitelmallinen kehittäminen. Yhteistoimintamenettelyistä johtuneet henkilöstömuutokset ovat tuoneet organisaatiolle sekä rakenteellisia muutoksia että osaamisen katoamisen riskejä. Joissakin tehtävissä suuri määrä tietoa on keskittynyt yksittäisten henkilöiden varaan, mikä lisää haavoittuvuutta ja toiminnan keskeytysriskejä. Lisäksi osa tietoaineistosta sijaitsee työntekijöiden henkilökohtaisissa sähköposteissa tai siirtyy epämuodollisesti suullisesti, mikä heikentää tiedon löydettävyyttä, jatkuvuutta ja organisaation tietoturvallisuutta.

Keskeistä on vahvistaa tiedonhallinnan rakenteita ja varmistaa, että prosessit, projektit ja vastuut dokumentoidaan järjestelmällisesti IMS-järjestelmään. Toiminnan vuosikellojen ja selkeiden projektisuunnitelmien avulla voidaan vahvistaa ennakoitavuutta ja varmistaa, että työ ei ole henkilösidonnaista. Suunnitelmallisuus tukee myös osaamisen siirtymistä ja perehdyttämistä, mikä on kriittistä tilanteessa, jossa organisaatioissa tapahtuu henkilöstömuutoksia.

Samalla tulevat vuodet tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia. Yhteistoimintamenettelyiden kautta toteutettu tehtävärakenteen tarkastelu mahdollistaa tehtävien yhdistämisen, työn uudelleenorganisoinnin ja yksiköiden välisen yhteistyön syventämisen. Tuottavuusohjelma luo raamit toiminnan tehostamiselle ja resurssien entistä tarkoituksenmukaisemmalle kohdentamiselle. Nämä toimenpiteet tukevat organisaation kykyä sopeutua toimintaympäristön muutoksiin, vahvistavat resilienssiä ja parantavat palvelutuotannon laatua ja kustannustehokkuutta tulevina vuosina. Kaksikieliset palvelut ja henkilöstön osaamisen vahvistaminen nostetaan etulinjaan ja lisätään kielikoulutusten määrää ja saatavuutta.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueella työkykyjohtamisen kehittäminen on vuosien 2026–2029 keskeinen painopiste. Tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden osaamista, kehittää korvaavan työn mallia, yhtenäistää varhaisen tuen toimintatapoja ja hyödyntää työkykyjohtamisen tunnuslukuja entistä systemaattisemmin.

Vuonna 2026 syvennämme Kevan kanssa tehtävää yhteistyötä työkykyjohtamisen kokonaisuuden vahvistamiseksi. Yhteistyön tavoitteena on tunnistaa työkyvyttömyyden riskitekijät mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, hyödyntää Kevan analytiikkaa ja vertailutietoa sekä kohdentaa toimenpiteet vaikuttavimpiin henkilöstöryhmiin. Osana tätä kokonaisuutta vuoden 2026 aikana kehitetään korvaavan työn malli yhteistyössä Kevan kumppanuuspalvelun tuella. Tavoitteena on tarjota sairauspoissaolon tai alentuneen työkyvyn aikana mahdollisuus tehdä soveltuvaa, kevennettyä tai muokattua työtä. Malli tukee osatyökykyisten työssä pysymistä, ehkäisee pitkittyviä poissaoloja ja vähentää riskiä siirtyä pysyväälle työkyvyttömyyseläkkeelle. Kehittäminen toteutetaan vaiheittain, mutta mallin käyttöönotto kohdistuu koko organisaatioon heti alkuvaiheessa, jotta toimintatavat saadaan mahdollisimman nopeasti yhtenäisiksi.

Työkykyjohtamisen kehittämisessä tavoitteena on siirtyä yhä ennakoivampaan toimintatapaan, tunnistamalla työkyvyttömyyden riskit jo varhaisessa vaiheessa, ennen sairauspoissaolojen hälytysrajojen täyttymistä. Varhaisen tuen mallia vahvistetaan kaikilla organisaatiotasolla, ja esihenkilöille tarjotaan tukea sen systemaattiseen käyttöön. Työkykyjohtamisen tunnusluvut otetaan aktiiviseen ja säännölliseen tarkasteluun. Tietoa hyödynnetään päätöksenteossa, toiminnan ohjauksessa ja yksikköjen tukemisessa, jotta voidaan vahvistaa ennakoivaa ja vaikuttavaa työkykyjohtamista koko hyvinvointialueella.