

Kela[®]

Henkilöstötilinpäätös

Vuosi 2025



Sisällysluettelo

Henkilöstötilinpäätös on yksi Kelan vuosittaisista tilannekuvista. Siinä raportoidaan henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja ja se täydentää virallisia tilinpäätöstietoja. Henkilöstötilinpäätöksessä esitetyt tunnusluvut perustuvat pääasiassa henkilöstötietojärjestelmiin ja henkilöstöbarometriin (henkilöstökysely) tuloksiin.

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Henkilöstömäärä ja rakenne | 3 |
| 2 | Vaihtuvuus ja rekrytointi | 12 |
| 3 | Työpanoksen jakautuminen | 15 |
| 4 | Palkka | 18 |
| 5 | Henkilöstökokemus | 20 |
| 6 | Liitteet | 30 |
| | Työvoimakustannukset..... | 31 |
| | | 33 |



A photograph of four people standing on a modern balcony or mezzanine level. The balcony has a dark metal railing with vertical bars. The background features a wall of light-colored wood paneling and a row of wooden lockers. To the right, there are large windows with a view of the outdoors. The lighting is soft and even.

1 Henkilöstömäärä ja rakenne

Henkilöstömäärä

Kelan henkilöstömäärä pieneni suunnitelmallisesti kolmatta vuotta peräkkäin. Vuoden 2025 lopussa Kelan henkilöstömäärä oli 8 156, mikä on 45 henkilöä vähemmän kuin vuotta aiemmin. Vakinaisen henkilöstön määrä pieneni 114 henkilöllä, kun taas määräaikaisen henkilöstön määrä kasvoi 69 henkilöllä johtuen tilapäisestä työmäärän kasvusta.

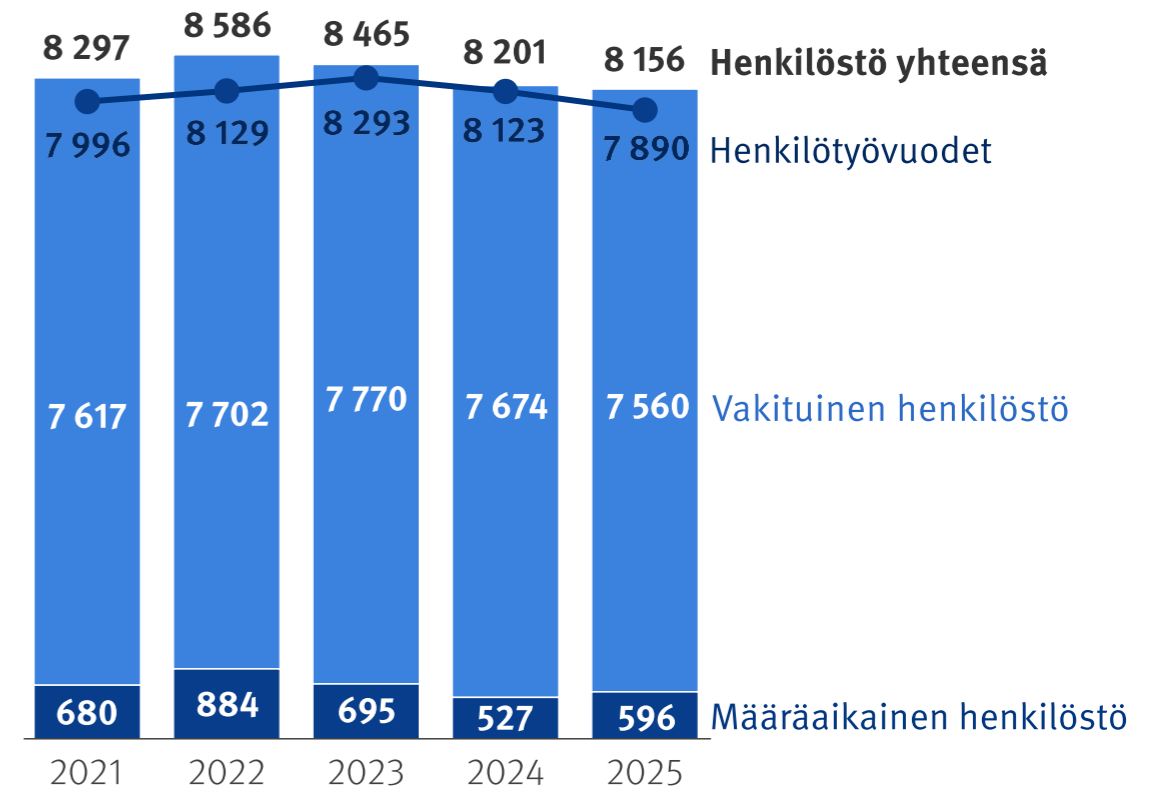
Vuoden 2025 teoreettinen työpanos puolestaan pieneni noin 230 henkilötyövuodella ja oli 7 890 henkilötyövuotta (htv).

Vuonna 2025 harjoittelijoiden ja vuosilomasijaisten työpanos oli 146 henkilötyövuotta (vuonna 2024 169 htv).

Osa-aikaisia toimihenkilöitä oli vuoden 2025 lopussa noin 1 100, mikä on lähes 100 henkilöä enemmän kuin vuotta aiemmin. Kiinnostusta osa-aikatyöhön lisäsi vuorotteluvapaan ja aikuiskoulutustuen lakkauttaminen lain nojalla.

Osittainen hoitovapaa (27 %) ja muu osa-aikaisuus (42 %) ovat yleisimmät osa-aikaisuuden syyt. Lisäksi osa-aikaisista 18 % on osatyökyvyttömyyseläkkeellä ja 14 % on tuntipalkkaisia. Kasvu kohdistui eniten muihin osa-aikaisiin (+66 hlö) ja tuntipalkkaisiin (+23 hlö). Osa-aikaisista yli puolet ovat ratkaisuasiantuntijoita (56 %), 16 % on palveluasiantuntijoita, 13 % on asiantuntijalääkäreitä ja 12 % muita asiantuntijoita.

Henkilöstö ja henkilötyövuodet 2021–2025



Henkilöstömäärä tulosyksiköittäin

Kelalaisista lähes 80 prosenttia työskentelee palvelutoiminnassa (asiakkaan lähipalvelut ja valtakunnalliset asiakkuuspalvelut). IT- ja turvallisuuspalvelut on henkilöstömäärältään kolmanneksi suurin tulosyksikkö (11 %).

Vuodesta 2019 vuoteen 2025 Kelan henkilöstömäärä on kasvanut yli 500 henkilöllä johtuen mm. toimeentulotuen lisäresursoinnista sekä laajasta kehittämistyöstä. Prosentuaalisesti eniten henkilöstömäärä kasvoi tietopalveluissa (50 %), IT- ja turvallisuuspalveluissa (31 %) sekä viestinnässä (22 %).

(Tietopalvelut perustettiin vuoden 2019 alussa, mikä aiheutti henkilöstövajausta IT-tehtävissä. Tuolloin käyttöön otettu ketterä toimintamalli on myös edellyttänyt uusia rooleja.)

Henkilöstömäärä tulosyksiköittäin

| | 31.12.2019 | 31.12.2025 | Muutos |
|--|------------|------------|--------|
| Kela | 7 651 | 8 156 | 505 |
| Asiakkaan lähipalvelut* | 1 217 | 1 271 | 54 |
| Valtakunnalliset asiakkuuspalvelut** | 5 026 | 5 118 | 92 |
| Tietopalvelut | 177 | 265 | 88 |
| IT- ja turvallisuuspalvelut | 714 | 935 | 221 |
| Yhteiset palvelut | 417 | 456 | 39 |
| Viestintä | 54 | 66 | 12 |
| Johto, strategisen ohjauksen yksikkö ja sisäinen tarkastus | 46 | 45 | -1 |

Vertailuvuotena 2019 johtuen mm. aiemmista organisaatiomuutoksista ja toimeentulotuen toimeenpanon siirtymisestä Kelaan 2017.

Vakinaiset tehtäväryhmittäin

Vuoden 2025 lopussa vakinaisen henkilöstön kokonaismäärä oli 7 560 henkilöä. Ratkaisuasiantuntijat on suurin tehtäväryhmä, joka kattaa yli puolet vakinaisista (52 %). Palveluasiantuntijoita on 12 % ja asiantuntijalääkäreitä 2 %.

Muut asiantuntijatehtävät, esimerkiksi IT-, kehittämis- ja suunnittelutehtävät, muodostavat toiseksi suurimman ryhmän, missä työskentelee neljännes vakinaisista (25 %). Palvelu- ja assistenttitehtävissä työskentelee yhteensä 2 % vakinaisesta henkilöstöstä.

Esihenkilöitä vakinaisista oli vuoden 2025 lopussa 8 % (576 henkilöä). Heistä 85 % työskentelee tiimipäällikkönä, 13 % kuuluu keskijohtoon ja 2 % ylä- ja ylimpään johtoon.

Verrattuna vuoden 2024 lopun vakinaisen henkilöstön määrään, suurin vähennys on ollut ratkaisuasiantuntijoissa (-41 hlö), ja prosentuaalisesti suurin vähennys palveluhenkilöissä (-18 %).

Vakituinen henkilöstö tehtäväryhmittäin

| Vakinaiset tehtäväryhmittäin | 31.12.2025 |
|------------------------------|------------|
| Vakinainen henkilöstö (lkm) | 7560 |
| Asiantuntija | 1890 |
| Asiantuntijalääkäri | 166 |
| Assistentti | 64 |
| Keskijohto | 77 |
| Palveluasiantuntija | 914 |
| Palveluhenkilö | 41 |
| Ratkaisuasiantuntija | 3909 |
| Tiimipäällikkö | 487 |
| Ylin johto | 3 |
| Yläjohto | 9 |

Henkilöstömäärä toimipaikoittain ja etätyö

Kela on monipaikkainen työpaikka, jossa etätyötä sekä työnantajan järjestämässä tiloissa tehtävää työtä vuorotellaan joustavasti. Työyhteisömme työskentelevät pääosin hajautetusti, monilla eri paikkakunnilla.

Palvelu- ja toimipisteitä on vähennetty, mutta niitä on silti 75 paikkakunnalla. Henkilöstö keskittyy suurimpiin kaupunkeihin, erityisesti Helsinkiin, mutta myös maakuntakeskuksilla on merkittävä rooli. Helsingin lisäksi kelalaisia on eniten Jyväskylässä, Turussa, Tampereella ja Oulussa.

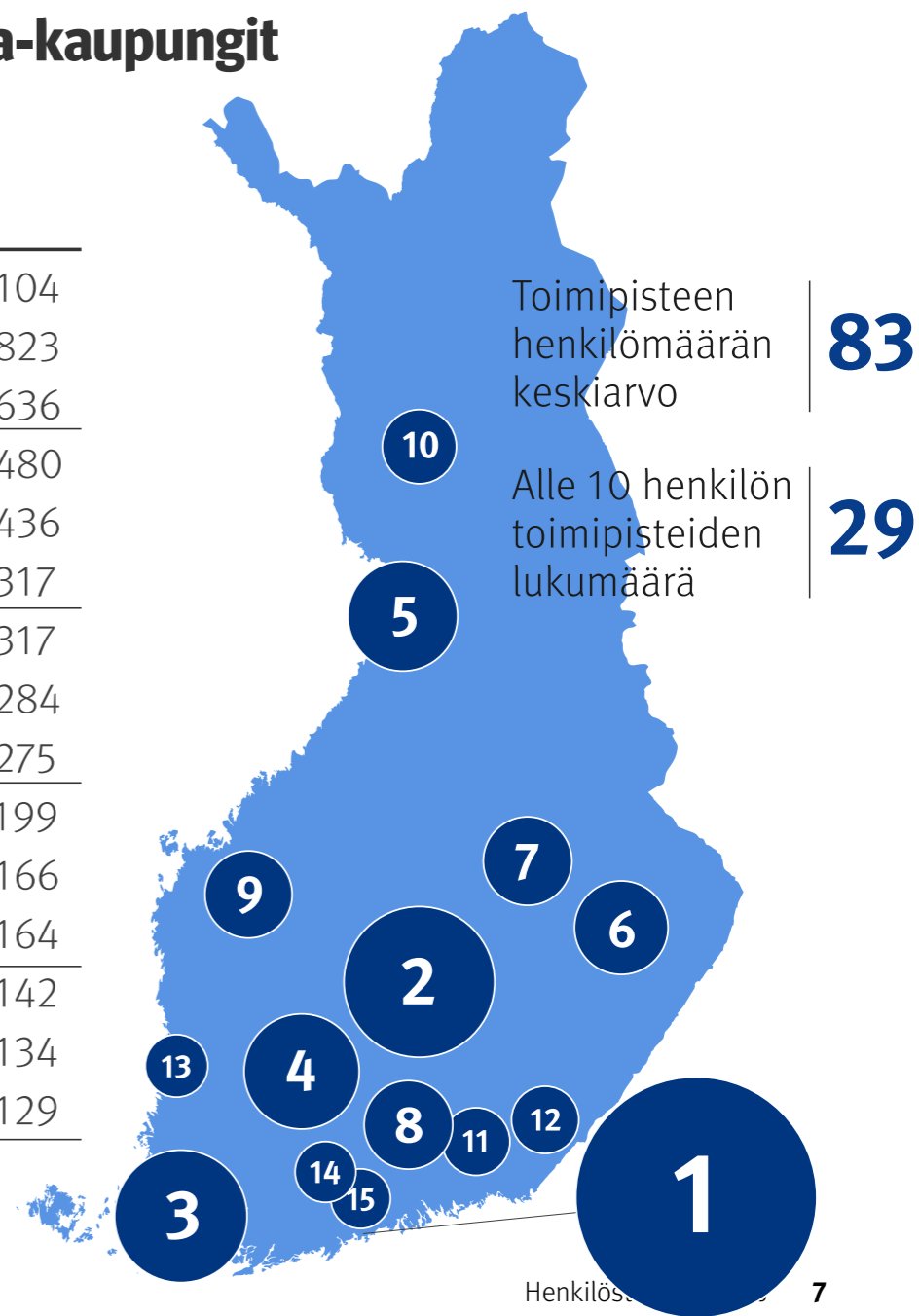
Toimipisteiden keskimääräinen henkilöstömäärä kasvoi vuoden aikana kahdeksalla ja alle 10 henkilön toimipisteiden lukumäärä väheni 18.

Etätyön määrä pysyi vuonna 2025 edellisen vuoden tasolla (keskimäärin 128 työpäivää). Etätyön osuus työssäolopäivistä oli lähes 60 % (1 milj./1,7 milj. pv).

Suurimmat Kela-kaupungit

Henkilöstön määrä 31.12.2025

| | |
|------------------|-------|
| 1. Helsinki | 2 104 |
| 2. Jyväskylä | 823 |
| 3. Turku | 636 |
| 4. Tampere | 480 |
| 5. Oulu | 436 |
| 6. Joensuu | 317 |
| 7. Kuopio | 317 |
| 8. Lahti | 284 |
| 9. Seinäjoki | 275 |
| 10. Rovaniemi | 199 |
| 11. Kouvola | 166 |
| 12. Lappeenranta | 164 |
| 13. Pori | 142 |
| 14. Hämeenlinna | 134 |
| 15. Vantaa | 129 |



Kela-työvuodet

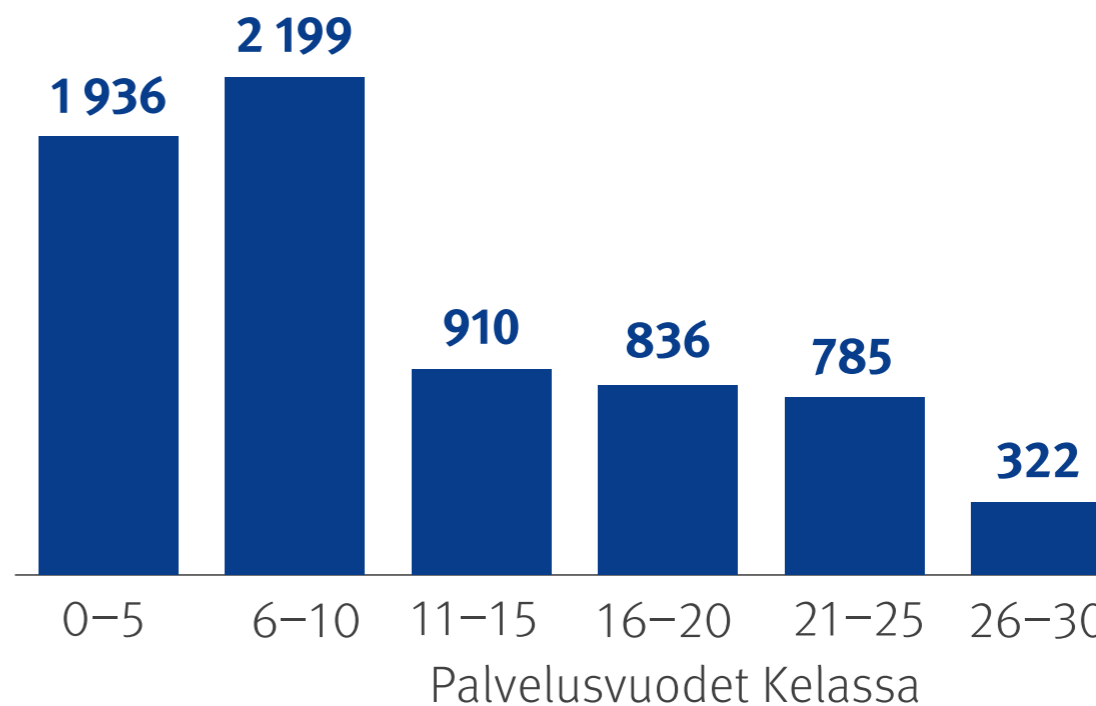
Kela-työvuosien jakauma osoittaa, että henkilöstö koostuu sekä uusista että pitkäaikaisista toimihenkilöistä, mikä luo hyvän tasapainon työyhteisöömme.

Vakinaisesta henkilöstöstä lähes 55 % on työskennellyt Kelassa yhtäjaksoisesti enintään 10 vuotta. Yli 10 vuotta työskennelleitä on yli 3 400 (45 %). Suurin ryhmä on kuitenkin 6-10 vuotta Kelassa työskennelleet.

Työsuhteiden jakauma osoittaa, että olemme Kelassa onnistuneet sekä rekrytoimaan uusia toimihenkilöitä että pitämään pitkään palveluksessa olleet.

Vuoden 2025 lopussa vakinaisen henkilöstön keskimääräiset Kela-työvuodet olivat 13,0 vuotta (2024: 12,5 vuotta)

Vakinaisen henkilöstön määrä palvelusvuosien mukaan vuonna 2025



Ikärakenne

Vuoden 2025 lopussa vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 45,8 ja koko henkilöstön 44,8 vuotta. Määräaikaisten keski-ikä oli 32,8 vuotta.

Vakinaisesta henkilöstöstä sekä 30-39 että 40-49 -vuotiaita oli 29 %. 50-59-vuotiaita oli 24 %, yli 60-vuotiaita 13 % ja alle kolmekymppisiä 4 %.

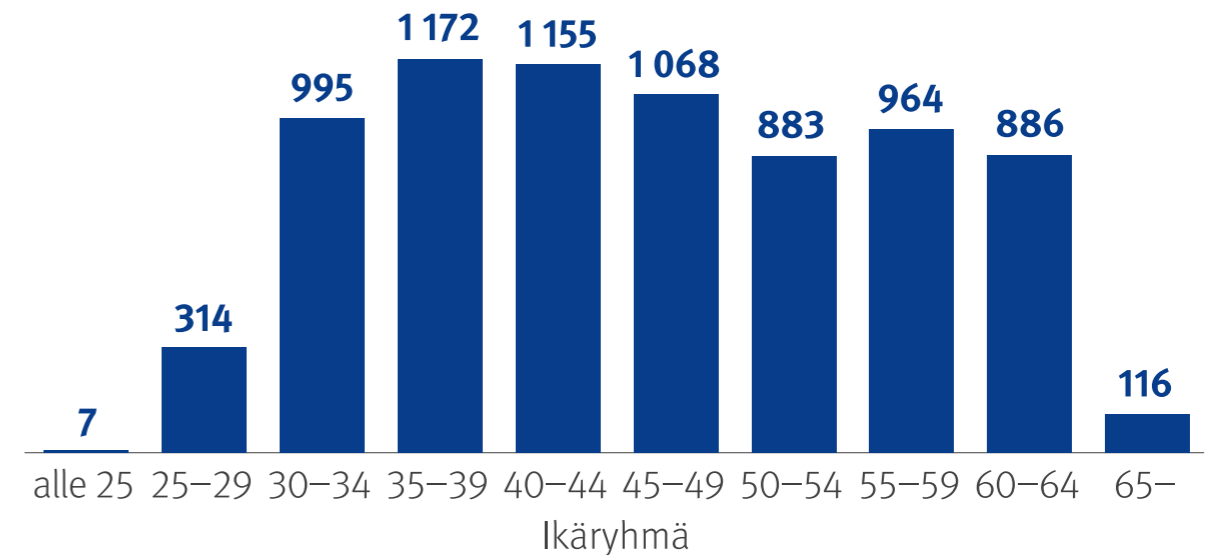
Ikärakenne on tasapainoinen. Ikärakenne muuttuu hitaasti ja nykyinen tasainen tilanne eri ikäluokkien välillä on jatkunut pitkään. Vuoden aikana aloittaneissa vakinaisissakin on eri ikäisiä, vaikka eniten 30-49 vuotiaita.

Keskimääräinen eläköitymisikä nousi vuodesta 2024 ja oli 64,2 vuotta (2024: 63,9 vuotta).

Vuoden vaihteessa Kelassa työskenteli noin 170 henkilökohtaisen eläkeiän saavuttanutta henkilöä.

Kelassa on ollut ikäohjelma vuodesta 2010 lähtien. Sen päämääränä on, että Kelassa johdetaan ihmisten erilaisuutta arvostaen. Tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä iän vaikutuksesta työskentelyyn sekä vahvistaa työyhteisöissä hyväksyvää asennetta kaikenikäisiin. Kelan henkilöstöbarometrin mukaan työhön tyytyväisyys on tasaista eri ikäryhmissä.

Vakinaisen henkilöstön määrä ikäryhmittäin vuonna 2025



Naisten ja miesten osuus henkilöstöstä

Vuoden 2025 lopussa kelalaisista noin 6 620 oli naisia ja 1 540 miehiä. Miesten osuus oli 18,9 %. Esihenkilöistä miehiä oli 21,0 %. Miesten osuus pysyi vuoden 2024 tasolla.

Kaikissa tehtäväryhmissä paitsi ylä- ja ylimmässä johdossa naisten osuus on miesten osuutta suurempi. Naisten ja miesten ammatillinen segregatio on suurinta palvelu- ja ratkaisuasiantuntijan sekä assistentin töissä. Näissä tehtävissä miehiä on noin joka kymmenes.

Yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu on monimuotoisen työyhteisömme lähtökohtana ja myös osa Kelan sosiaalista vastuullisuutta. Voit lukea lisää vuoden 2025 vastuullisuusraportista.

Naisten ja miesten osuudet tehtävittäin

| | Naiset, % | Miehet, % | Yhteensä, lkm |
|------------------------|--------------|--------------|------------------|
| Palveluasiantuntija | 91 | 9 | 1 024 |
| Assistentti | 90 | 10 | 77 |
| Ratkaisuasiantuntija | 89 | 11 | 4 279 |
| Tiimipäällikkö | 82 | 18 | 488 |
| Asiantuntijalääkäri | 77 | 23 | 193 |
| Keskijohto | 68 | 32 | 77 |
| Palveluhenkilö | 66 | 34 | 41 |
| Asiantuntija | 61 | 39 | 1 963 |
| Ylin johto ja yläjohto | 31 | 69 | 13 |

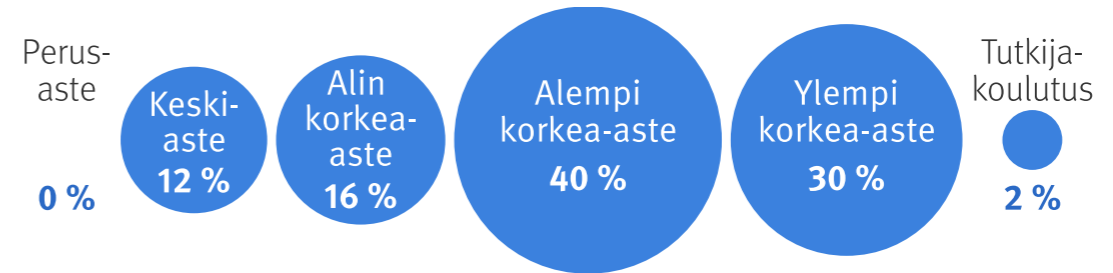
Koulutustausta

Suurin osa henkilöstöstä on suorittanut korkea-asteen tutkinnon. Alempi korkea-koulututkinto (40 %) ja ylempi korkeakoulututkinto (30 %) muodostavat yhdessä merkittävän enemmistön. Kelan tehtävien moninaisuudesta johtuen myös alimman korkea-asteen ja keskiasteen suorittaneita on jonkin verran.

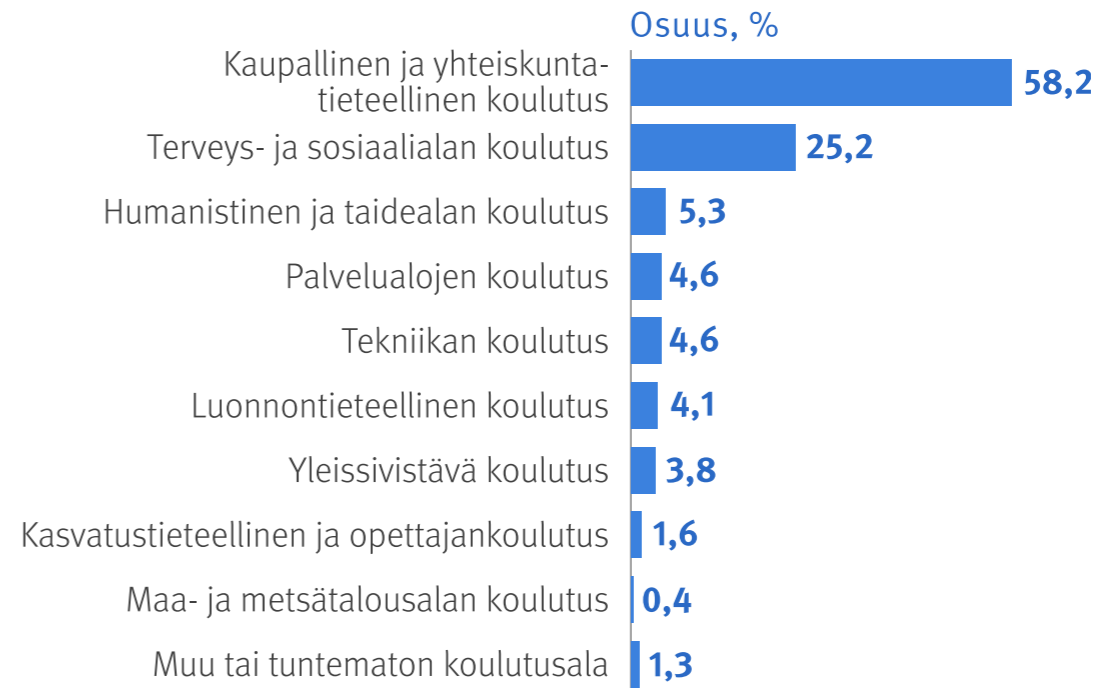
Kaupallinen ja yhteiskuntatieteellinen koulutus (58 %) muodostaa selvästi suurimman osuuden kelalaisten koulutusaloista. Terveys- ja sosiaalialan koulutuksen on suorittanut neljäsosa kelalaisista. Muut koulutusalat ovat selvästi harvinaisempia.

Yleisiä tutkintoja Kelassa ovat mm. sosionomi, tradenomi, merkonomi sekä filosofian ja yhteiskuntatieteiden korkeakoulututkinnot.

Henkilöstön koulutustasot



Henkilöstön koulutusalat



A woman wearing a green hijab and a light-colored cardigan over a black top and white pants is walking down a modern, wide staircase. She is holding a black folder and looking towards the camera. A man in a dark blue suit is walking up the stairs, away from the camera. The staircase is made of concrete and has a dark metal railing. The background shows a modern building interior with large concrete pillars and a wooden ceiling.

2 Vaihtuvuus ja rekrytointi

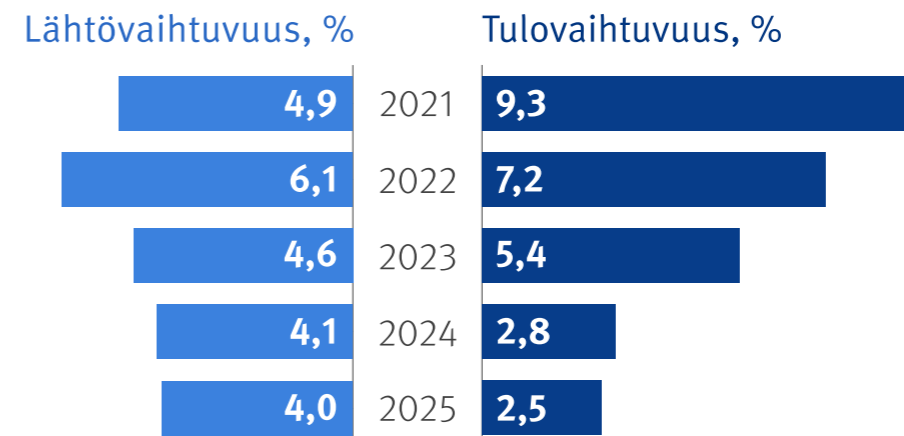
Vakinaisten vaihtuvuus

Vakinaisen henkilöstön tulo- ja lähtövaihtuvuus oli vuonna 2025 melko vähäistä, mutta ennakoitua ja tulovaihtuvuuden osalta myös suunnitelmallista.

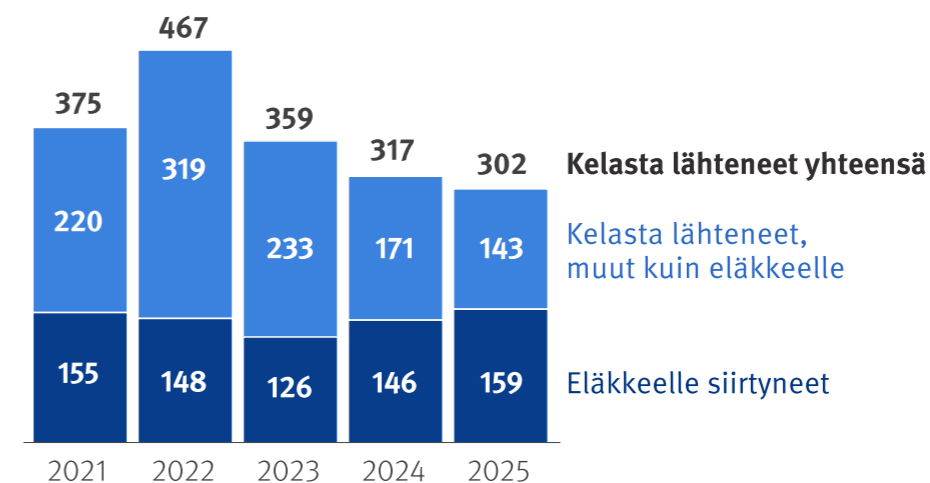
Vuoden 2025 aikana Kelasta lähti yhteensä noin 300 vakinaista toimihenkilöä. Heistä yli puolet siirtyi eläkkeelle. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäi 16 henkilöä (2024: 20 hlö). Muiden Kelasta lähteneiden vakinaisten määrä oli alhainen.

Vakinaisen henkilöstön tulovaihtuvuus eli uusia vakinaisia ja vakinaistettuja oli vuoden aikana 188 henkilöä, mikä on 30 henkilöä vähemmän kuin vuonna 2024.

Henkilöstön vaihtuvuus (vakituiset)



Kelasta lähteneet, vakituinen henkilöstö



Rekrytointi

Vuonna 2025 Kelassa oli avoimia työnhakuja yhteensä 300, mikä on lähes sama kuin vuonna 2024.

Työnhauista palkattiin reilu 1 400 henkilöä (lukuun sisältyy myös Kelan sisäiset rekrytoinnit). Hakemuksia avoimiin tehtäviin saapui yli 35 000. Hakemusten määrä lisääntyi suhteessa avoimien tehtävien lukumäärään.

Tehtävät saatiin pääsääntöisesti hyvin täytettyä.

Kesätyöpaikkoihin saapui yli 16 000 hakemusta. Vuosilomasijaisia palkattiin 418 pääosin asiakaspalvelu- ja etuuskäsittelytehtäviin.

Vuonna 2025 keskityimme kehittämisessä erityisesti hakijakokemuksen selvittämiseen. Pilottoimme kaikille hakijoille lähetettävää kyselyä, jonka avulla selvitettiin hakijoiden kokemuksia työnhausta Kelaan.

Loppuvuonna 2025 käyttöön otettu osaajapankki on osaamisen hallinnan uudenlainen työväline. Osaajapankki on kelalaisten asiantuntijoiden pooli, josta voidaan joustavasti kiinnittää osaajia erilaisiin kehittämistehtäviin. Valinta osaajapankin tehtäviin tapahtuu ilmoittautumismenettelyn kautta.



Kelassa avoinna olleita työnhakuja yhteensä*

300

Kuukaudessa työnhakuja avattu keskimäärin*

25



Työnhauista palkattuja henkilöitä yhteensä

1 423

Hakemusten määrä yhteensä**

35 752



Kesätyöhaut:

Palkattuja

418

* Sisäiset ja ulkoiset haut

**Sama hakija voi hakea useampia tehtäviä

A man and a woman are sitting on a set of concrete stairs. The man, on the left, is wearing a dark blue blazer over a light blue shirt and blue trousers. The woman, on the right, is wearing a light-colored blazer, a green hijab, and light-colored trousers. They are both looking at a laptop that the woman is holding. The scene is lit with dramatic, low-key lighting, creating strong shadows and highlights. A large, diagonal concrete beam is visible in the foreground, partially obscuring the view.

3 Työpanoksen jakautuminen

Työpanoksen jakautuminen

Vuonna 2025 poissaolojen osuus oli 23,5 % ja siten työssäolon osuus oli 76,5 %. Teoreettinen työssäolo oli noin 6 040 henkilötyövuotta (2024: 6 195 htv).

Poissaolojen osuus pieneni 0,2 prosenttiyksikköä (-80 htv). Henkilötyövuosina vuoden 2025 poissaoloista (1 850 htv) kohdistui:

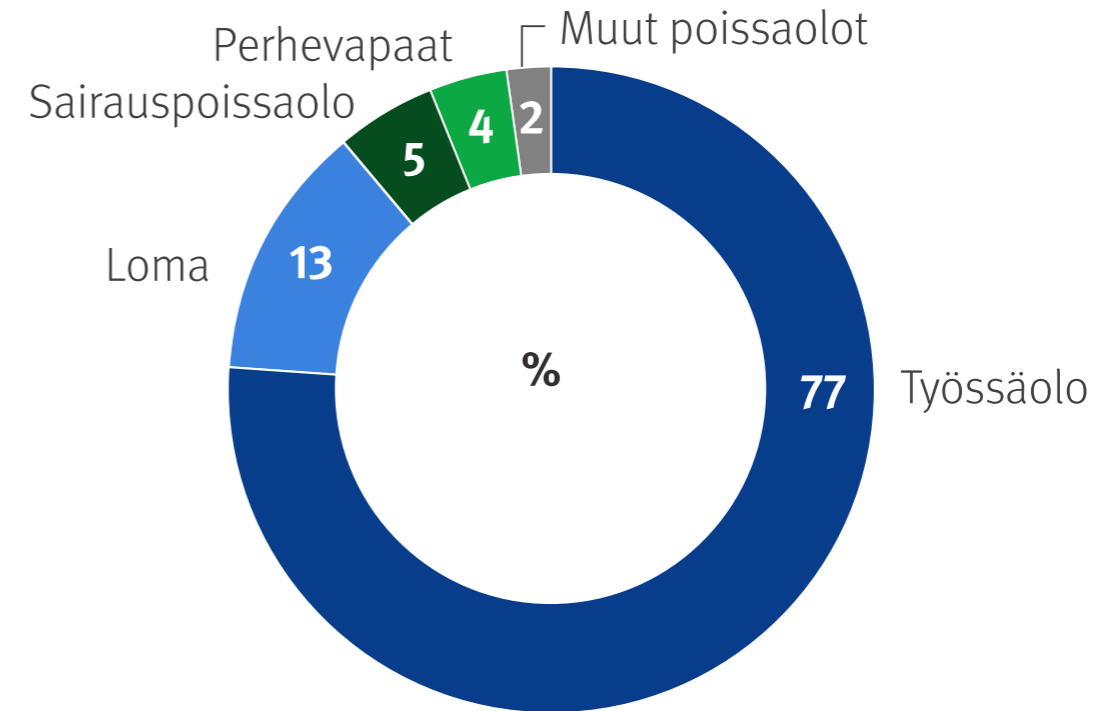
- lomiin 1 015 htv (2024: 1 000 htv)
- sairauspoissaoloihin 355 htv (2024: 370 htv)
- perhevapaisiin 290 htv (2024: 300 htv)
- muihin poissaoloihin 190 htv (2024: 260 htv)

Poissaololajitasolla suurin kasvu oli vuosilomissa (+11 htv). Vuorotteluvapaan lakkauttamisen vaikutus oli -40 htv ja palkattoman opintovapaan muutoksen -30 htv.

Vuonna 2025 palkattomia poissaoloja oli 318 htv, mikä on yli 80 htv vähemmän kuin edellisellä vuonna.

Ylitöiden osuus vuosityöajasta oli 1,1 % (2024: 1,2 %). Ylitöitä tehtiin noin 164 000 tuntia, mikä on 10 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2024 (182 000 h). Suhteessa vuosityöaikaan, eniten ylitöitä tekivät yhteisten palvelujen palveluhenkilöt sekä ratkaisuasiantuntijat.

Työpanoksen jakautuminen vuonna 2025



Sairauspoissaolot ja työtapaturmat

Sairauspoissaoloprosentti pysyi vuoden 2024 tasolla (4,5 %). Vakinaisen henkilöstön sairauspoissaoloprosentti oli 4,6 % ja määräaikaisen 3,9 %. Sairauspoissaolopäiviä oli keskimäärin 12 työpäivää/htv.

Sairauspoissaolojakoista kestivät 1-3 päivää 75 % (2024: 74 %), 4-10 päivää 19 % (2024: 19 %) ja 11 päivää tai enemmän 6 % (2024: 7 %).

Sairauspoissaolopäivistä lähes kolmannes perustui omaan ilmoitukseen. Muista sairauspoissaoloista mielenterveyden sairauksista johtuvia poissaoloja oli 28 % (2024: 31 %), tuki- ja liikuntaelinsairauksia 12 % (2024: 14 %) ja infektiosairauksista johtuvia poissaoloja oli 6 % (2024: 6 %).

Työterveyshuollon raportointijärjestelmän mukaan mielenterveyteen liittyviä poissaoloja oli 4,8 päivää/henkilö (11,7 % vähemmän kuin 2024) ja niitä oli 993 eri henkilöllä (5,5 % vähemmän kuin 2024)

Vakinaisesta henkilöstöstä noin viidesosalla ei ollut vuoden aikana lainkaan sairauspoissaoloja.

Osasairausvapaapäiviä oli vuoden 2025 aikana noin 26400, 490 henkilöllä eli keskimäärin 54 pv/hlö. Vuonna 2024 päiviä oli noin 31 000, 535 henkilöllä eli 58 pv/hlö.

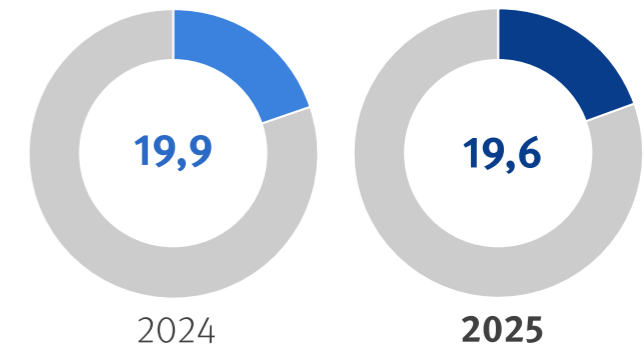
Työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksen tilaston mukaan vuonna 2025 ilmoitettuja vahinkoja (työpaikkatapaturma, työliikkekipeytyminen, työmatkatapaturma, ammattitauti, muu) oli 109 kpl (2024: 147 kpl). Korvattuja vahinkoja oli 80 kpl (2024: 108 kpl). Vakuutusyhtiön korvaamia työkyvyttömyyspäiviä oli 414 (2024: 582 pv).

Sairauspoissaolot

Sairauspoissaoloprosentti, koko henkilöstö

| Vuosi | % |
|-------|-----|
| 2025 | 4,5 |
| 2024 | 4,5 |

Ei sairauspoissaoloja vuoden aikana, osuus henkilöstöstä, % (vakinaiset)





4 Palkka

Palkka

Valtaosa kelalaisista kuuluu toimihenkilöiden palkkausjärjestelmään, jossa kokonaispalkka muodostuu tehtävä- ja henkilökohtaisesta palkanosasta.

Vuoden 2025 lopussa kokopäiväisten vakinaisten keskipalkka oli 3 730 eur/kk ja kaikkien kokopäiväisten 3 690 eur.

Kelan ansiokehitys on vastannut työmarkkinoiden ansiokehitystä.

Kelan johdon palkkausjärjestelmään (HAY) kuuluu noin 100 johtavaa toimihenkilöä. Vuoden lopussa vakinaisten kokoaikaisten HAY-palkkaisten keskipalkka oli noin 8 500 eur/kk.

| TES-ryhmä | Vakinaisten, kokoaikaisten keskipalkka (eur/kk) |
|-----------|---|
| B1 | 2 802 |
| B2 | 2 803 |
| C1 | 3 016 |
| C2 | 3 287 |
| C3 | 3 619 |
| D1 | 4 036 |
| D2 | 4 509 |
| D3 | 5 139 |
| D4 | 5 920 |
| HAY | 8 503 |



5 Henkilöstökokemus

Hyvä henkilöstökokemus ja organisaatiokulttuuri

Rakennamme hyvää henkilöstökokemusta tukevaa organisaatiokulttuuria tavoitteellisesti strategisten kehitysvaatimusten pohjalta jotka ovat: rakennamme luottamusta ja sisäistä yhteistyötä, haluamme olla terveyttä, turvallisuutta ja työhyvinvointia tukeva työpaikka sekä edistämme jatkuvaa osaamista ja oppimista, joka vastaa tulevaisuuden tarpeitamme. Henkilöstökokemuksen kehittäminen näiden kehitysvaatimusten mukaisesti edistää tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Tämä tukee tavoitettamme erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamisessa ja strategiamme onnistumista.

Henkilöstökokemuksen johtamisen kehittämisen kärkemme pohjautuvat strategiaan kehitysvaatuksiimme. Vuonna 2025 kärkemme olivat:

1. Toimimme itse- ja yhteisöohjautuvasti,
2. Kulttuurillemme on ominaista perheystävällisyys ja olemme ihmistä arvostavia,
3. Olemme monipaikkainen työpaikka.
Vahvistamme yhteisöllisyyttä ja asiakaskokemusta.

Vuoden 2025 lopussa, päivitimme henkilöstökokemuksen kärkiä seuraavan strategiakautemme tavoitteiden mukaisesti. **(kuva)**



Henkilöstökokemuksen kehittäminen 2025

Rakensimme johtamiskulttuurille tavoitetilaa

Kelan strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kulttuuria, jossa muutokkyvykyys ja vahva, organisaatorajat ylittävä yhteistyö ovat luonteva osa arkea. Tämän edistämiseksi olemme rakentaneet itse – ja yhteisöohjautuvaa toimintaa vuodesta 2021 alkaen. Vuonna 2025 keskityimme erityisesti johtamiskulttuurin vahvistamiseen.

Johtamiskulttuurin määrittely oli yksi vuoden keskeisistä kehittämistavoitteistamme. Rakensimme näkemystä johtamisesta joka tukee Kelan perustehtävän toteutumista, varmistaa asiakasarvon tuottamisen ja edistää strategisia tavoitteita sekä henkilöstön hyvinvointia.

Työssä johtamiskulttuuri kuvattiin johtamisen periaatteiksi, jotka avattiin johtamista ohjaaviksi toimintatavoiksi. Osana johtamiskulttuurin määrittelytyötä päivitettiin myös Kelan johtamisosaamiset vastaamaan johtamiskulttuurin toimeenpanoa. Johtaminen nostettiin myös yhdeksi henkilöstökokemuksen kärjeksi, osana itse- ja yhteisöohjautuvan toiminnan edistämistä.

Toimimme aina vastuullisesti ja asiakkaan parhaaksi

JOHTAMISPERIAATTEET



SELKEYTÄN, INNOSTAN JA NÄYTÄN SUUNTAA

Ohjaamme toimintaa aktiivisesti yhteiseen suuntaan



JOHDAN JÄMÄKÄSTI IHMISTÄ ARVOSTAEN

Saavutamme tavoitteet ihmisten kanssa



RAKENNAN YHTEISTYÖTÄ JA LUOTTAMUSTA ASIAKKAAN HYVÄKSI

Vaikutamme vahvemmin yhdessä tekemällä



TUON UUDISTUMISEN JA OPPIMISEN OSAKSI ARKEA

Varmistamme onnistumisemme olemalla muutokkyvykkäitä

ARVOT

Yhteistyökykyinen | Osaava | Ihmistä arvostava | Uudistuva

Henkilöstökokemuksen johtamisen kehittäminen

Perheystävällisyyttä edistettiin omalla työehtosopimusratkaisulla

Nostimme alle 10-vuotiaan lapsen tilapäisen hoitovapaan palkallisten kalenteripäivien enimmäismäärää kolmesta neljään kalenteripäivään. Lisäksi ei-synnyttävällä vanhemmalla on oikeus ilman palkanmenetystä osallistua synnytystä edeltäviin lääketieteellisiin tutkimuksiin työaikana, mikäli tutkimukset on suoritettava työaikana Ruuhkavuodet 2 hankkeessa olemme käynnistäneet saldovapaakokeilun lokakuussa 2025. Kokeilun aikana toimihenkilöt voivat käyttää yhden saldovapaapäivän seuraaviin poissaoloihin: poissaolo ennalta arvaamattoman ja pakottavan synn vuoksi, poissaolo perheenjäsenen tai muun läheisen hoitamiseksi, omaishoitovapaa.

Päivitimme Monipaikkaisen työn ohjetta ja lisäsimme lähityön vähimmäismäärää.

Kela on monipaikkainen työpaikka, jossa etätyötä ja työnantajan järjestämissä tiloissa tehtävää työtä vuorotellaan joustavasti. Kelassa moni työyhteisö työskentelee hajautetusti. Etätyötä tehtiin vuonna 2025 keskimäärin 128 päivää toimihenkilöä kohden. Loppuvuodesta 2025 linjasimme, että 1.1.2026 alkaen lähipäivien vähimmäismäärä on 4 päivää kuukaudessa. Aikaisempaan ohjeenamme suosittelimme

jokaiselle toimihenkilölle vähintään 1-5 lähipäivää kuukaudessa, jotka sisältäisivät merkityksellisiä kohtaamisia. Lähityön lisäämisen tavoitteena on lisätä sellaista monipaikkaista työtä, jossa etä- ja lähityö vuorottelevat nykyistä enemmän ja kohtaamiset fyysisissä tiloissa lisääntyisivät jatkossa. Uskomme siihen, että laadukkaan virtuaalisen vuorovaikutuksen lisäksi, kohtaamiset fyysisessä työympäristössä ovat keskeisiä yhteisöllisyyden, sosiaalisen tuen, tiedonkulun, ja oppimisen kannalta. Näitä myös haluamme toiminnassamme vahvistaa. Työn ja vapaan yhteensovittamiseksi, on kelalaisilla työnsä luomissa puitteissa edelleen mahdollisuus sijoittaa lähipäivät kuukauden sisällä, itse parhaaksi katsomallaan tavalla.

Henkilöstökokemus ja työhyvinvointi

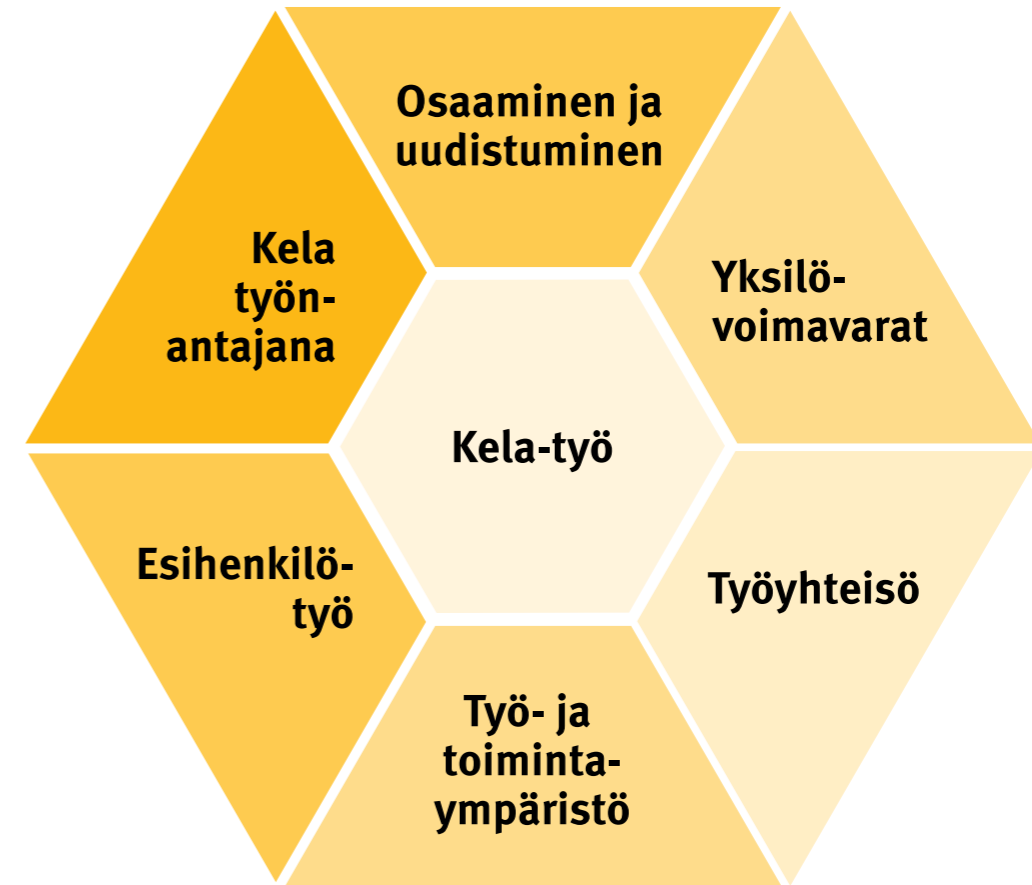
Olemme Kelassa kuvanneet työhyvinvoinnin kokonaisuutta työhyvinvoinnin timantilla. Sen ytimessä ovat sujuva työ, hyvä johtaminen sekä turvallinen ja kannustava työyhteisö. Työn kokeminen mielekkääksi, haasteelliseksi ja merkitykselliseksi lisää työhyvinvointia. Myös omat voimavarat, osaaminen ja työympäristö (sosiaalinen, digitaalinen ja fyysinen) vaikuttavat siihen.

Uudistimme henkilöstöbarometrimme. Hyödynsimme ensimmäistä kertaa laajemmin valtionhallinnon henkilöstöbaron kysymyksiä, joiden rinnalla käytettiin Kelan omia edellisvuosien kysymyksiä.

Vuonna 2023 alkanut työhyvinvoinnin laskusuunta näkyi edelleen osassa tuloksista. Erityisesti kokemukset vaikutusmahdollisuuksista ovat heikentyneet. Lisäksi aiempaa useampi kelalainen on valmis harkitsemaan työpaikan vaihtoa.

Kelassa työn imua koetaan edelleen enemmän kuin työelämässä keskimäärin. Kuitenkin työn imun osa-alueet: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat viime vuosina hieman heikentyneet.

Positiivista on se, että palautumisen kokemuksessa näkyy paranemista, vaikka työkykynsä heikentyneiksi itsensä kokevien osuus Kelassa pysyy edelleen suurena. Barometrin perusteella tulokset omaan työhön ja työyhteisöön liittyen asettuivat kokonaisuutena hyvälle tai jopa huipputasolle. Muun muassa Psykologisen turvallisuuden indeksi oli työyhteisöissä 3,3 (asteikko 1-4), mikä kertoo vahvasta perustasosta. Johtamisen osa-alueella lähiesihenkilötyö arvioidaan selvästi vahvuudeksi.



Henkilöstöbaron 2025 – eräitä plussia ja miinuksia

- 93 % kokee tekevänsä merkityksellistä työtä.
- 90 % vastanneista kokee, että työn tavoitteet ovat selkeät
- 90 % pystyy pitämään työn ja muun elämän tasapainossa.
- 92 % kokee, että työyhteisössä voi olla oma itsensä
- 89 % kokee, että vuorovaikutus työyhteisössä on arvostavaa.
- 90 % vastaajista on tyytyväisiä oman lähiesihenkilönsä toimintaan
- Kehittäminen näkyi myönteisinä muutoksina osassa barometrin vastauksia. Tiedonkulku omassa työyhteisössä koetaan entistä paremmaksi. Yhä useampi kokee, että työyhteisön vuorovaikutus ja keskustelut kehittävät omaa osaamista ja uudistumista.

- Työolojen ja työn imun kokemuksissa paikoittain heikentymistä. Työn imua koetaan kuitenkin useammin kuin suomalaisilla työpaikoilla yleisesti. (Työterveyslaitos, 2025).
- Kelassa myös työkykynsä heikentyneeksi kokevien osuus on tällä hetkellä suuri, vaikka työkyky koetaan keskimäärin paremmaksi kuin suomalaisten työntekijöiden joukossa yleisesti (Työterveyslaitos, 2025).
- Työssä kuormittaa edelleen suuri määrä omaksuttavaa tietoa, ja moni kokee, etteivät työssä tarvittavat tiedot ole helposti saatavilla
- 23 % kelalaisista kokee, että ylimmän johdon päätökset ovat selkeitä ja perusteltuja.

Henkilöstökokemus ja osaamisen kehittäminen

Kelan menestymiseen ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat merkittävästi henkilöstön osaaminen sekä kyky oppia ja toimia. Kelassa tehtävä asiantuntija-työ vaatii jatkuvaa oppimista ja osaamisen ylläpitämistä. Vuoden 2025 aikana laadimme osaamisen ja oppimisen johtamisen toimintamallin sekä uudistimme työelämä- ja johtamisosaamiset. Tavoitteellista oppimiskyvyn kasvattamista edistävän mallin toimeenpanoa tuemme vuoden 2026 aikana.

Kelalaisten kokemus osaamisesta ja oppimisesta on myönteinen. Valtaosa kelalaisista arvioi työn vaatimusten vastaavan omaa osaamista. 77 % kelalaisista kokee työyhteisön vuorovaikutus- ja keskustelutilanteiden tukevan osaamista ja uudistumista. 74 % kokee voivansa oppia ja uudistua työssään.

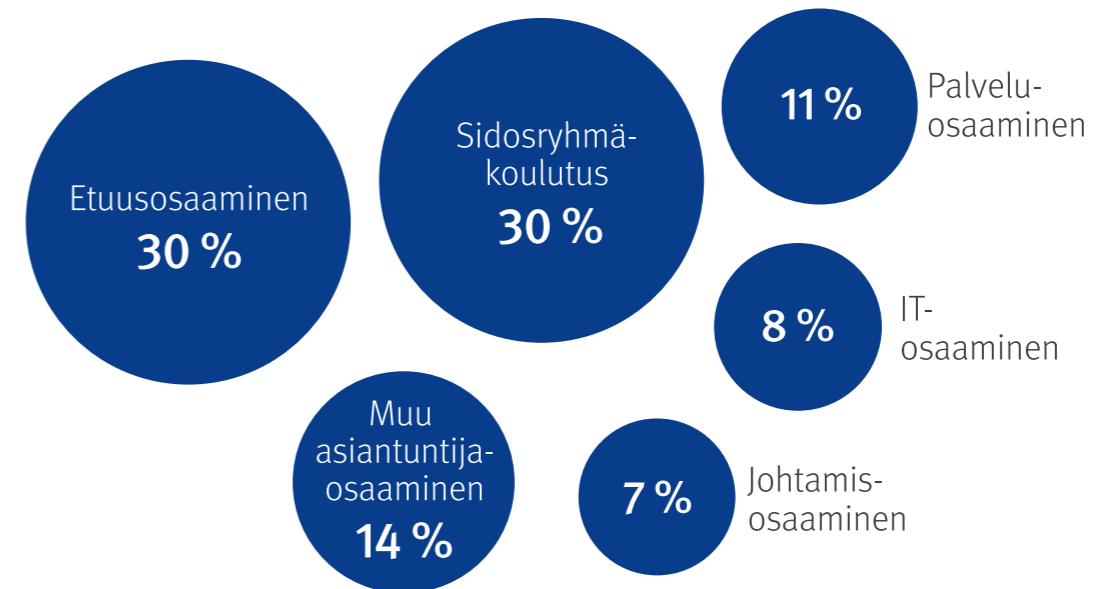
Suurin osa oppimisesta tapahtuu työn lomassa ja työssä oppimalla yhdessä toisten kanssa. 84 % kelalaisista kokee, että uuden oppiminen vaikuttaa työn tekemisen tapaan. Vuonna 2025 osaamisen kehittämisen toiminnolle raportoitu työaika oli 8 päivää/htv (sisältää mm. osaamisen kehittämisen, osaamisen kehittämisen suunnittelun ja kouluttamisen).

Vuonna 2025 Kelassa järjestettiin noin 320 koulutustilaisuutta ja niiden osallistujamäärä oli reilu 14 000. Koulutustilaisuuksien määrä on vähentynyt, kun muut itsenäisen ja yhdessä oppimisen keinot ovat lisääntyneet. Kelan ulkopuolisia koulutustilaisuuksia oli lähes 450 kappaletta ja niihin osallistui lähes 1200 toimihenkilöä.

Kelan sisäisessä verkkokoulu Velmussa on noin 205 kurssia. Kirjautumisia on kuukausittain noin 2950-14700 ja yksittäisiä käyttäjiä on kuukausittain noin 1740-4470.

Koulutustilaisuuksiin osallistuneet aiheittain

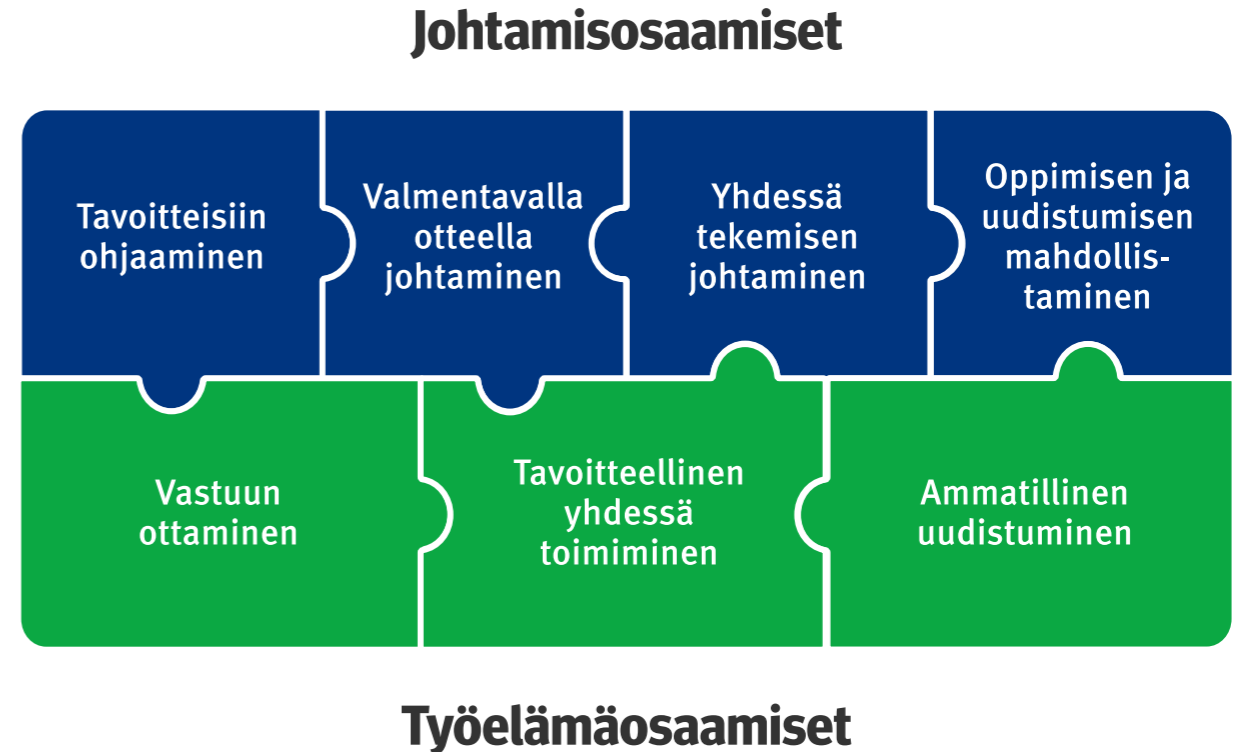
Osallistujat yhteensä | **14 333**
vuonna 2025



Henkilöstökokemus ja johtaminen

Edistimme johtamista tavoitteellisesti vuoden aikana. Keskityimme erityisesti johtamiskulttuurin selkeään määrittelyyn ja johtamisosaamisten tunnistamiseen. Johtamisosaamiset ovat taitoja, joita on mahdollista ja realistista kehittää. Ne mahdollistavat johtamisperiaatteiden toteutumisen käytännössä. Asetimme tavoitteeksi parantaa johtamisen arvioita, jotta johtaminen tukee entistä vahvemmin henkilöstön työssä onnistumista ja Kelan strategisia tavoitteita. Johtamisen kehittämistä tehdään muun muassa päivitettyjen johtamisosaamisten pohjalta.

Valmentava ote on Kelan johtamisen lähileikkaava teema. Henkilöstöbarometrin perusteella lähiesihenkilötyö arvioitiin edelleen erinomaiseksi ja se on Kelan vahvuuksia. 90 % henkilöstöstä on tyytyväinen omaan esihenkilöönsä. Valmentava ote lähiesihenkilötyössä vahvistui, palautteen pyytäminen lisääntyi ja esihenkilöt kannustavat työyhteisöään toiminnan itsearviointiin ja jatkuvaan oppimiseen entistä useammin. Johtamiseen kohdistui kuitenkin myös selkeitä kehittämistoiveita. Esimerkiksi 23 % koki ylimmän johdon päätökset selkeiksi ja perustelluiksi, ja muutosten toteutus herätti henkilöstössä kriittisiä arvioita.



Esihenkilötyö ja johtamiskulttuuri 2025 (Jokseenkin tai täysin samaa mieltä osuus, %)

| Valmentava työote | 2025 | Muutos vuodesta 2024 |
|--|------|----------------------|
| Esihenkilöni käy kanssani säännöllisesti valmentavia keskusteluja, jotka auttavat minua saavuttamaan tavoitteeni ja kehittymään työssäni | 82 | + 4,5 % |
| Esihenkilöni pyytää aktiivisesti palautetta omasta toiminnastaan ja kehittää toimintaansa saamansa palautteen perusteella | 64,6 | + 1,6 % |
| Esihenkilöni vahvistaa työyhteisöni avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä | 82,4 | - 0,3 % |
| Esihenkilöni kannustaa työyhteisöäni toiminnan itsearviointiin (reflektointiin) ja jatkuvaan oppimiseen | 80,4 | + 3,3 % |
| Esihenkilöni vahvistaa työyhteisön monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta | 76,1 | - 2,2 % |
| Esihenkilöni huomioi hyvinvointini ja tukee työkykyäni työjärjestelyissä | 85,7 | - 1,4 % |
| Esihenkilöni on sopinut kanssani työni tavoitteista | 89,8 | - 0,9 % |
| Esihenkilöni korostaa toiminnassamme asiakaslähtöistä ajattelutapaa | 81,1 | - 1 % |
| Esihenkilöni edistää toiminnan tuottavuutta ja taloudellisuutta | 77,3 | - 2 % |
| Esihenkilötyö | 2025 | |
| Esihenkilöni on oikeudenmukainen | 87,8 | |
| Esihenkilöni tarttuu rohkeasti ongelmiin työyhteisössämme | 80,9 | |
| Esihenkilöni tukee minua haastavissa tilanteissa | 86,6 | |
| Koen, että minun ja esihenkilöni välillä vallitsee keskinäinen luottamus | 92,2 | |
| Olen tyytyväinen esihenkilöni toimintaan | 90,2 | |
| Organisaation johtamiskulttuuri | 2025 | |
| Organisaatiomme strategia on viestitty selkeästi ja ymmärrettävästi | 61 | |
| Ylimmän johdon toiminta organisaatiossamme on ihmislähtöistä | 26,2 | |
| Ylin johto toimii hyvänä esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä | 23,3 | |
| Ylimmän johdon päätökset ovat selkeitä ja perusteltuja | 22,6 | |
| Luotan organisaatiomme ylimpään johtoon | 31,4 | |

6 Liitteet

Työvoimakustannukset 1/2

| Työvoimakustannukset | | 2025 | |
|--|--|---------------|-------------------------------|
| Kokonaispalkkakustannukset | | 380 867 | |
| Välilliset palkat | | 90 631 | |
| Tehdyn työajan palkka | | 290 236 | |
| Välilliset työvoimakustannukset | | Tuhatta euroa | Osuus tehdyn työajan palkasta |
| | | | 2025 |
| | | | 2024 |
| A) Välilliset palkat yhteensä | | 90 631 | 31,2 % |
| 1. Lomaraha ja lomakorvaus | | 23 333 | 8,0 % |
| 2. Vuosiloma-ajan palkka | | 45 315 | 15,6 % |
| 3. Vanhempainloma-ajan palkka | | 2 191 | 0,8 % |
| 4. Sairausajan palkat (ml. tapaturmat) | | 12 222 | 4,2 % |
| 5. Muut palkalliset poissaolot | | 7 499 | 2,6 % |
| 6. Koulutusajan palkat | | 67 | 0,0 % |
| 7. YT-toiminta | | 3 | 0,0 % |
| B) Sosiaaliturva yhteensä | | 75 196 | 25,9 % |
| 8. Työnantajan sosiaaliturvamaksu | | 7 098 | 2,4 % |
| 9. Tapaturma- ja potilasvakuutusmaksut | | 30 | 0,0 % |
| 10. Eläkevakuutus | | 71 454 | 24,6 % |
| 11. Työttömyysvakuutus | | 3 008 | 1,0 % |
| 12. Ryhmähenkivakuutus | | 18 | 0,0 % |
| 13. Palautukset työnantajalle | | -6 323 | -2,2 % |
| 14. Muut saadut vakuutuskorvaukset | | -89 | 0,0 % |

Työvoimakustannukset 2/2

| Työvoimakustannukset | | 2025 | |
|--|----------------|---------------------------------------|----------------|
| Välilliset työvoimakustannukset | Tuhatta euroa | Osuus tehdyn työajan palkasta 2025 | 2024 |
| C) Muut kustannukset yhteensä | 19 764 | 6,8 % | 7,2 % |
| 15. Henkilöstökoulutuksen muut kustannukset | 1 100 | 0,4 % | 0,6 % |
| 16. Terveysten- ja sairaanhoito | 10 594 | 3,7 % | 3,9 % |
| - Ehkäisevä työterveyshuolto | 2 876 | 1,0 % | 1,1 % |
| - Työterveyshuollon sairaanhoito | 4 163 | 1,4 % | 1,6 % |
| - Työnantajan kustantama muu terveydenhuolto | 2 615 | 0,9 % | 0,9 % |
| - Työhyvinvointi | 940 | 0,3 % | 0,3 % |
| 17. Työpaikkaruokailu | 5 072 | 1,7 % | 1,8 % |
| 18. Muut henkilöstöpalvelut | 2 608 | 0,9 % | 0,8 % |
| - lomatoiminta | 188 | 0,1 % | 0,0 % |
| - harrastustoiminnan tuki | 1 484 | 0,5 % | 0,4 % |
| - harrastustilojen ym. tuotto | -29 | 0,0 % | 0,0 % |
| - Henkilöstötilaisuudet yms. | 1 035 | 0,4 % | 0,3 % |
| 19. Työvoiman hankinnasta johtuvat kustannukset | 236 | 0,1 % | 0,1 % |
| 20. Muut kustannukset | 84 | 0,0 % | 0,0 % |
| A + B + C = välilliset työvoimakustannukset | 185 591 | 63,9 % | 62,8 % |
| Työvoimakustannukset yhteensä | 475 827 | | 470 098 |

Henkilöstötunnuslukuja 1/2

| Henkilöstötunnuslukuja | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Työpanos (koko henkilöstö) | | | | | |
| Henkilöstömäärä (hlö) | 8 297 | 8 586 | 8 465 | 8 201 | 8 156 |
| Vakinainen henkilöstö (hlö) | 7 617 | 7 702 | 7 770 | 7 674 | 7 560 |
| Määräaikainen henkilöstö (hlö) | 680 | 884 | 695 | 527 | 596 |
| Kokoaikainen henkilöstö (hlö) | 7 364 | 7 526 | 7 470 | 7 197 | 7 058 |
| Osa-aikainen henkilöstö (hlö) | 933 | 1 060 | 995 | 1 004 | 1 098 |
| Työpanos (työsuhteessa htv) | 7 996 | 8 129 | 8 293 | 8 123 | 7 890 |
| Työpanos (työsuhteessa htv) (määräaikaiset) | 745 | 735 | 803 | 672 | 540 |
| Poissaoloprosentti (%) (vakinaiset) | 24,4 | 25,8 | 24,6 | 24,7 | 24,4 |
| Palkattomat poissaolot, työpanos (htv) | 400 | 450 | 396 | 400 | 318 |
| Ylitöiden osuus tavoitetyöajasta (%) | 1,3 | 1,3 | 1,1 | 1,2 | 1,1 |
| Työyhteisön hyvinvointi (vakinainen henkilöstö) | | | | | |
| Miesten osuus (%) | 18,1 | 18,3 | 18,8 | 18,9 | 18,7 |
| Terveysprosentti (%) | 30,7 | 12,9 | 17,3 | 19,9 | 19,6 |
| Sairauspoissaoloprosentti (%) | 4,1 | 5,0 | 4,6 | 4,6 | 4,6 |

Henkilöstötunnuslukuja 2/2

| Henkilöstötunnuslukuja | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------|------|------|------|------|
| Vaihtuvuus (vakinaiset) | | | | | |
| Kelasta lähteneet toimihenkilö (hlö) | 375 | 467 | 359 | 317 | 302 |
| Kelasta lähteneet, muut kuin eläkkeelle (hlö) | 220 | 319 | 233 | 171 | 143 |
| Lähtövaihtuvuusprosentti (%) | 4,9 | 6,1 | 4,6 | 4,1 | 4,0 |
| Kelaan tulleet toimihenkilöt ja vakinaistetut (hlö) | 707 | 557 | 420 | 218 | 188 |
| Tulovaihtuvuusprosentti (%) | 9,3 | 7,2 | 5,4 | 2,8 | 2,5 |
| Eläköityminen (vakinaiset) | | | | | |
| Eläkkeelle siirtyneet (hlö) | 155 | 148 | 126 | 146 | 159 |
| Vanhuuseläkkeelle siirtyneet (hlö) | 143 | 135 | 113 | 126 | 143 |
| Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet (hlö) | 12 | 13 | 13 | 20 | 16 |
| Osa-aikaeläkeläisten määrä (hlö) | 178 | 186 | 179 | 183 | 195 |
| Eläkkeelle siirtymisikä (v) | 64,1 | 63,9 | 63,8 | 63,9 | 64,2 |
| Ikä- ja palvelusaikatiedot (koko henkilöstö) | | | | | |
| Keski-ikä (v) | 43,3 | 43,5 | 44,0 | 44,6 | 44,8 |
| Keskimääräinen palvelusaika (v) | 10,8 | 10,6 | 11,1 | 11,8 | 12,1 |