

# Henkilöstökertomus 2025

3.3.2026



Varsinais-Suomen liitto  
PL 273, 20101 Turku  
kirjaamo@varsinais-suomi.fi  
[varsinais-suomi.fi](http://varsinais-suomi.fi)

# Sisällys

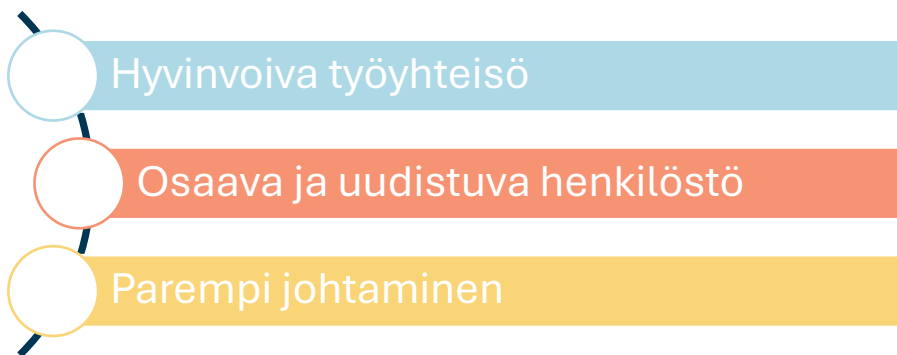
|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Johdanto .....                                                                         | 4  |
| Hallintojohtajan katsaus toimintavuoteen 2025.....                                     | 5  |
| Henkilöstöpanokset tunnuslukuina.....                                                  | 6  |
| Henkilöstömäärä ja -rakenne .....                                                      | 6  |
| Henkilöstön vaihtuvuus.....                                                            | 13 |
| Henkilöstökustannukset .....                                                           | 14 |
| Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation menestystekijä .....                            | 17 |
| Pulssi-kyselystä suuntaa työkyvyn ja jaksamisen tukemiseen.....                        | 17 |
| Tasopalkkauudistus edistää palkkauksen läpinäkyvyyttä ja selkiyttää tehtäväkuvia ..... | 19 |
| Terveysperusteiset poissaolot henkilöstön hyvinvoinnin signaaleja .....                | 19 |
| Työsuhde-edut ja virkistystoiminta jaksamisen tukena .....                             | 23 |
| Yhdessä tehden parempaa työarkea.....                                                  | 25 |
| Osaavalla henkilöstöllä teemme tulosta Varsinais-Suomelle .....                        | 26 |
| Osaamisen kehittäminen lukuina .....                                                   | 26 |
| Varauduimme muuttuvaan toimintaympäristöön.....                                        | 27 |
| Panostimme digiturvaan ja tekoälyosaamiseen .....                                      | 28 |
| Ensiapuvalmius ajan tasalla.....                                                       | 29 |
| Johtaminen ja esihenkilötyö.....                                                       | 30 |
| Lähiesihenkilötyö saa luottamusta henkilöstöltä .....                                  | 30 |
| Esihenkilöiden jaksaminen hyvällä tasolla .....                                        | 31 |
| Luottamus johtoon rakentumassa.....                                                    | 32 |
| Liitteet .....                                                                         | 33 |
| Liite 1: Henkilötyövuosien jakautuminen kustannuspaikoittain vuonna 2025.....          | 33 |
| Liite 2: Henkilöstöhallinnon kehittämistavoitteiden toteutuminen 2025 .....            | 35 |
| Liite 3: Henkilöstöasioita hoitavat yhteistoimintaryhmät .....                         | 36 |

# Johdanto

Varsinais-Suomen liitossa noudatetaan Kunta- ja hyvinvointialuetyönantaja KT:n vuonna 2021 antamaa suositusta henkilöstökertomuksen laadintaan. Henkilöstökertomus laaditaan kerran vuodessa ja se antaa johdolle ja päättäjille kokonaiskuvan henkilöstövoimavarojen nykytilasta ja kehityssuunnasta.

Henkilöstökertomuksen laadinta on osa tiedolla johtamista, jossa henkilöstövoimavarojen muutoksia ja kehityssuuntia analysoidaan ja hyödynnetään osana päätöksentekoprosesseja. Hyvä henkilöstökertomus tukee henkilöstön osaamista ja kehittymistä sekä auttaa osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden sekä työn tuloksellisuuden varmistamisessa.

Varsinais-Suomen liiton henkilöstökertomuksessa tuodaan näkökulmia suosituksen mukaisista aihealueista:



Henkilöstökertomuksessa johtamisen ja päätöksenteon tueksi kootaan tilannetta tai ilmiötä kuvaavat faktat. Näiden tietojen perusteella voidaan ennakoida eri toimenpiteiden ja tapahtumien vaikutusta tulevaisuuteen sekä kehittää toimintaa. Varsinais-Suomen liiton tavoitteena on, että henkilöstöön liittyviä päätöksiä tekevillä henkilöillä on päätöksen tekemiseen tarvittava oikea tieto, tieto on saatavilla ja se on luotettavaa sekä tietoa hyödynnetään toiminnan suunnittelussa.

Varsinais-Suomen liitossa henkilöstövoimavarojen kehittymistä seurataan erilaisten mittareiden ja tunnuslukujen avulla. Mittarit tukevat liiton henkilöstöhallinnon toiminta-ajatusta ja -periaatteita. Niiden avulla henkilöstövoimavaroja voidaan tarkastella eri näkökulmista ja tavoitteiden saavuttamista ja kehittymistä voidaan seurata johdonmukaisesti. Kunnissa, kuntayhtymissä ja hyvinvointialueilla raportoidaan viisi yhtenäisesti kerättävää tunnuslukua, jotka helpottavat keskinäistä vertailua sekä henkilöstövoimavarojen arviointia ja suunnittelua kuntarakenteiden uudistamisessa ja kuntien yhteistyössä. Yhteisesti kerättävät tunnusluvut ovat:

1. henkilötyövuosi
2. henkilöstön ikärakenne
3. vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus
4. sairauspoissaolot
5. henkilöstön osaamisen kehittäminen / koulutuspäivät.

Muita henkilöstövoimavaroja kuvaavia yleisiä tunnuslukuja ovat henkilöstömäärä, työajan jakautuminen, työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit. Varsinais-Suomen liitolla on lisäksi omia mittareitaan, jotka palvelevat liiton henkilöstöpolitiikan toiminta-ajatuksen mukaisten tavoitteiden toteutumisen arviointia.

# Hallintojohtajan katsaus toimintavuoteen 2025

Vuosi 2025 oli Varsinais-Suomen liitossa henkilöstön näkökulmasta kasvun, uudistumisen ja vakiintumisen vuosi. Toimintaympäristö pysyi monella tapaa vaativana, mutta samanaikaisesti organisaatiossa onnistuttiin kehittämään vuorovaikutusta ja lisäämään tiedolla johtamista tavalla, joka tukee kestäväää toimintaa myös tulevaisuudessa. Tiedolla johtaminen on keskeinen osa henkilöstöhallinnon uudistumista, mutta tärkeintä on edelleen se, miten tietoa hyödynnetään. Tulokset saavat merkityksen vasta silloin, kun ne ohjaavat konkreettisia tekoja arjessa.

Henkilöstömäärä kasvoi vuoden aikana merkittävästi. Avoinna olleet kuntarahoitteiset vakanssit saatiin täytettyä, ja ohjelma- ja hanketoiminnan vilkastuminen lisäsi henkilöstötarvetta erityisesti Central Baltic -ohjelmassa ja Valoniassa.

Yksi vuoden merkittävimmistä henkilöstöhallinnon uudistuksista oli Kunta-alan yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaisen tasopalkkajärjestelmän käyttöönotto. Valmistelutyö toteutettiin tiiviissä yhteistyössä esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien kanssa. Tasopalkkamalli on lisännyt palkkauksen läpinäkyvyyttä ja tuonut esiin tehtävien vaativuuden ja vastuun merkityksen entistä selkeämmin. Samalla järjestelmän käyttöönotto on käynnistänyt tehtäväkuvien päivittämistyön, joka jatkuu vielä vuonna 2026.

Syksyllä 2025 otettiin käyttöön Kevan Pulssi-kysely, joka on tuonut henkilöstöjohtamiseen aivan uudenlaista ajantasaisuutta. Kuukausittain kerättävä tieto on mahdollistanut sen, että työyhteisön tilaa, kuormitusta ja johtamisen toimivuutta voidaan tarkastella reaaliaikaisesti eikä vain harvoin toistuvien laajojen kyselyiden kautta. Vastausaktiivisuus on ollut korkea kaikilla kyselykierroksilla, mikä kertoo henkilöstön halusta osallistua työyhteisön kehittämiseen.

Henkilöstön työkykyä ja jaksamista kuvaavat mittarit osoittavat kokonaisuutena hyvää tilannetta. Sairauspoissaolot pysyivät edelleen selvästi alle kunta-alan keskitason, ja asetettuihin tavoitteisiin päästiin. Samalla Pulssi-kyselyn tulokset nostivat esiin stressin ja kuormituksen hallinnan teemoja, joihin on tärkeää kiinnittää huomiota. Työterveyshuollon kustannukset ovat jatkaneet voimakasta kasvuaan. Tähän vastattiin käynnistämällä työterveyspalveluiden kilpailutus, jonka seurauksena palveluntuottaja vaihtuu vuoden 2026 alusta. Tavoitteena on kustannusten hallinta ilman, että ennaltaehkäisevän työkykytyön tai sairaudenhoidon laatu heikkenee.

Vuosi 2025 osoitti, että Varsinais-Suomen liitossa on vahva ja sitoutunut henkilöstö, jonka varaan toimintaa voidaan rakentaa myös jatkossa. Henkilöstötiedon systemaattinen hyödyntäminen, avoin vuorovaikutus ja johdonmukainen kehittäminen luovat hyvän perustan tuleville vuosille.



**"Vuonna 2025 vahvistimme arjen johtamista ja otimme merkittäviä askelia kohti avoimempaa, tiedolla johdettua henkilöstötyötä "**

Hallintojohtaja  
Petra Määttä

# HENKILÖSTÖVOIMAVARAT LUKUINA

## Henkilöstömäärä

83

Kuntarahoitteinen toiminta 36

Erillisyksiköt ja projektit 47

## Henkilöstökustannukset

5,6

milj. euroa

Keski-ikä

45,2  
vuotta



Naiset

71 %



Miehet

29 %

|                  |           |
|------------------|-----------|
| Henkilöstökulut  | 5 373 721 |
| Työterveyshuolto | 155 839   |
| Lounasetu        | 14 900    |
| Koulutus         | 23 469    |
| TYKY             | 28 126    |

## Henkilöstöpanokset tunnuslukuina

Tunnusluvut ja mittarit tukevat Varsinais-Suomen liiton strategista henkilöstöjohtamista ja henkilöstötiedon käyttöä päätöksenteossa. Tunnuslukujen kautta havainnoimme ja arvioimme muutos- ja kehityssuuntia, jotka vaikuttavat henkilöstövoimavaroihimme.

### Henkilöstömäärä ja -rakenne

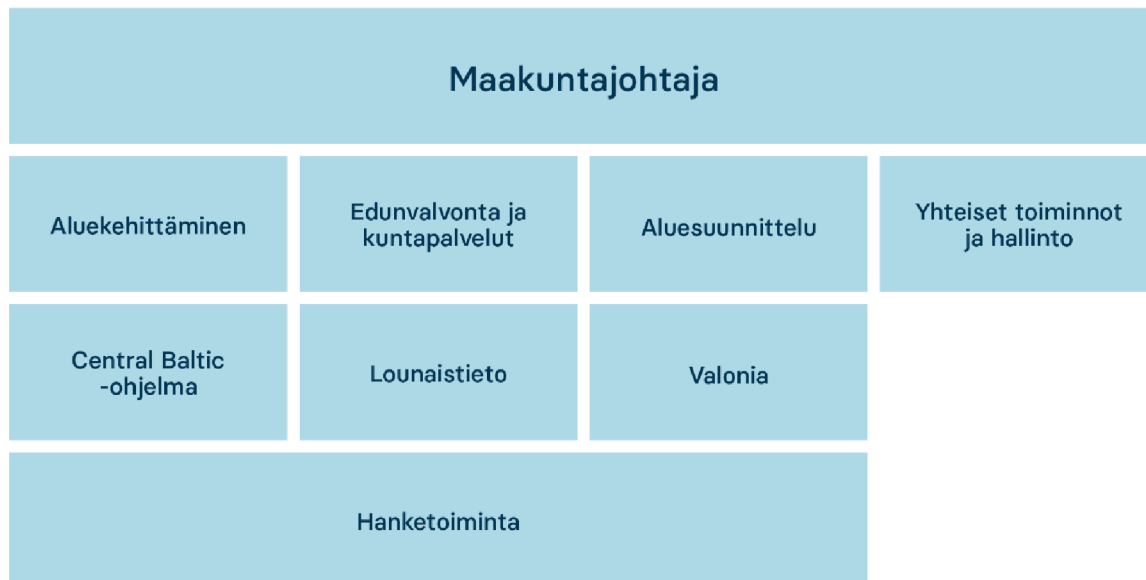
Varsinais-Suomen liitto on hallinnollisesti jaettu neljään vastuualueeseen: 1) aluekehittäminen, 2) edunvalvonta ja kuntapalvelu, 3) aluesuunnittelu sekä 4) yhteiset toiminnot ja hallinto.

Aluekehittämisen tavoitteena on parantaa maakunnan kehitystä, kilpailukykyä ja kansainvälistä tunnettavuutta huomioimalla erityisesti maakunnan vahvuudet. Osana tätä työtä aluekehityksen tehtävänä on ohjata Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikan kansallisten ohjelmien rahoitusta sekä valtion erillisiä budjettimäärärahoja maakunnan kehittämisen painopisteisiin.

Edunvalvonta huolehtii maakunnan etujen ja tavoitteiden valvomisesta niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Sen tehtävänä on edistää maakunnallisten tavoitteiden toteutumista kuntien, valtion ja Euroopan unionin päätöksenteossa. Kansallisesti edunvalvonnalla vaikutetaan valtion talousarvioon, lainsäädäntöön ja hallitusohjelmaan.

Maakunnan suunnittelulla edistetään maakunnan vetovoimaa ja tasapainoista kehitystä maankäyttö- ja rakennuslaki sekä ympäristövastuullisuus huomioiden. Maakunnan aluerakenteen ja tavoiteltavan kehityksen osoittavaa maakuntasuunnitelmaa tarkennetaan maakuntakaavassa, joka on kuntakaavoitusta ohjaava alueiden käytön suunnitelma. Osana maakunnan suunnittelua ovat myös liikennejärjestelmätyö ja merialuesuunnittelu.

Hallinnon tehtävänä on huolehtia Varsinais-Suomen liiton henkilöstöhallinnosta ja taloudesta. Hallinto laatii kirjanpidon ja viranomaisilmoitukset, huolehtii palkanlaskennasta, tiedonhallinnasta sekä kokoaa maakuntavaltuuston ja -hallituksen kokousten esityslistat ja pöytäkirjat.



Henkilöstöorganisaatiokaavio

Varsinais-Suomen liitto toimii Euroopan unionin Central Baltic 2021–2027-ohjelman hallinto- ja toimentamisviranomaisena jäsenvaltioiden (Suomi, Ruotsi, Viro ja Latvia) toimeksiannosta. Ohjelma rahoittaa rajat ylittäviä yhteistyöhankkeita Suomen (mukaan lukien Ahvenanmaa), Viron, Latvian ja Ruotsin alueella.

Lounaistieto muodostaa yhdessä liiton tietopalvelujen kanssa tietopalveluryhmän. Tietopalveluryhmään on keskitetty liiton tilastotietopalvelut, tutkimustoiminta sekä paikkatietoyhteistyö, avoin data ja siihen liittyvä tiedonhallinta. Lounaistiedon toimintaa rahoittavat Varsinais-Suomen liiton lisäksi Turun kaupunki, Turun yliopisto, Satakuntaliitto, Åbo Akademi ja Yrkeshögskolan Novia toistaiseksi voimassa olevan yhteistyösopimuksen perusteella.

Valonian toiminnot ovat osa aluesuunnittelun vastuualuetta. Valonia on asiantuntijaorganisaatio, jonka ydinosaamista ovat ympäristö- ja energia-asiat sekä kestävä kehitys. Valonian kustannuspaikat ovat omakatteisia ja perustoiminta rahoitetaan erillisellä kuntarahoituksella.

### Henkilöstömäärä

Varsinais-Suomen liiton palveluksessa oli 31.12.2025 yhteensä 83 työntekijää tai viranhaltijaa, joista 44 vakinaisia ja 39 määräaikaisia. Henkilö tilastoidaan vakinaiseksi, vaikka hän hoitaisi toisen vakanssin sijaisuutta, jos alkuperäinen palvelussuhde liittoon on toistaiseksi voimassa oleva. Määräaikaiset virka- ja työsuhteet sijoittuvat pääosin erillisyyksiköihin sekä muuhun projektitoimintaan. Ohjelma- ja hanketyön luonteen takia tehtävät ovat useimmiten määräaikaisia. Kuntarahoitteisessa toiminnassa määräaikaisuudet puolestaan liittyvät pääasiassa perhevapaiden ja muiden vapaiden sijaisuuksiin.

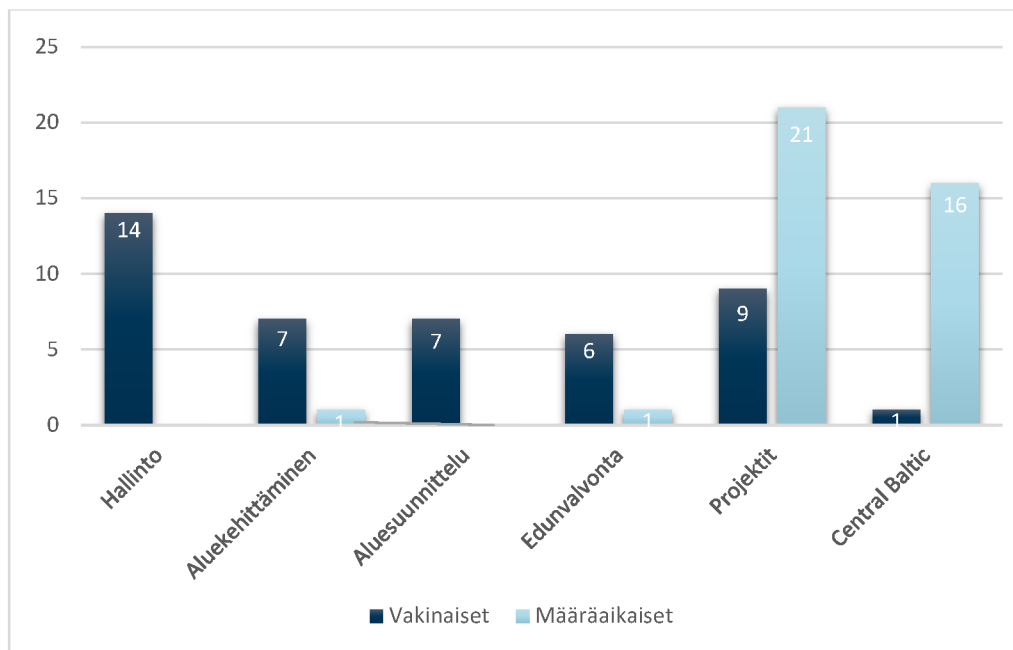
|                      | 2025      | 2024      | 2023      | 2022      | 2021      |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>yhteensä</b>      | <b>83</b> | <b>72</b> | <b>76</b> | <b>79</b> | <b>76</b> |
| <b>vakinaiset</b>    | 44        | 43        | 46        | 46        | 35        |
| <b>määräaikaiset</b> | 39        | 29        | 30        | 33        | 41        |

Vakinaiset ja määräaikaiset palvelussuhteet vuosina 2021–2025

Henkilöstömäärä kasvoi 15,3 prosenttia verrattuna vuoteen 2024. Määräaikaisessa palvelussuhteessa työskenteli 10 henkilöä enemmän kuin vuoden 2024 lopussa, ja vakinaisen henkilöstön määrä kasvoi yhdellä henkilöllä.

Vakinaisen henkilöstön lisäys johtui siitä, että vuoden 2024 lopussa avoinna olleet edunvalvonnan erikoissuunnittelijan ja hallinnon henkilöstösuunnittelijan vakanssit saatiin täytettyä. Samanaikaisesti Valoniassa poistui yksi vakinainen viestintävastaavan vakanssi, mikä tasoitti vakinaisen henkilöstön kokonaiskasvua.

Määräaikaisten palvelussuhteiden lisääntyminen selittyi Central Baltic -ohjelman siirtymisellä ohjelmakauden vilkkaimpaan toteutusvaiheeseen, mikä on kasvattanut henkilöstötarvetta. Lisäksi Valonian henkilöstöä on vahvistettu onnistuneiden rahoitushakemusten myötä. Kuntarahoitteisella puolella työskenteli 1 määräaikainen perhevapaan sijaisuudessa sekä 1 harjoittelija.



Vakinaiset ja määräaikaiset palvelussuhteet toiminnoittain 31.12.2025

31.12.2025 virkasuhteisia oli 6 ja työsuhteisia 77 henkilöä. Henkilöstöstä 4 työskenteli osa-aikaisessa työsuhteessa. Lisäksi 4 henkilöä työskenteli osa-aikaisesti esimerkiksi omasta pyynnöstään tai osittaisen perhevapaan vuoksi.

Henkilöstöstä 73 henkilöä kuului Kunta-alan yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) ja 10 henkilöä Kunta-alan teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (TS) soveltamisalaan.

31.12.2025 Varsinais-Suomen liiton palveluksessa oli 59 naista ja 24 miestä. Naisista noin 30,5 prosenttia sijoittui johtaja-, lähiesihenkilö- tai päällikkötasolle, kun taas miehissä vastaava luku oli 29,2 prosenttia. Johtajissa tilastoidaan maakuntajohtaja ja vastuualuejohtajat. Lähiesihenkilöihin kuuluvat erillisyksiköiden vetäjät sekä muut lähiesihenkilöt. Päällikkötasolle luetaan itsenäisessä asemassa olevat kuntarahoitteiset päälliköt sekä ohjelmapäälliköt.

|                        | Naiset    | Miehet    |
|------------------------|-----------|-----------|
| <b>yhteensä</b>        | <b>59</b> | <b>24</b> |
| <b>johtajat</b>        | 4         | 1         |
| <b>lähiesihenkilöt</b> | 3         | 1         |
| <b>päälliköt</b>       | 11        | 5         |
| <b>muut</b>            | 41        | 17        |

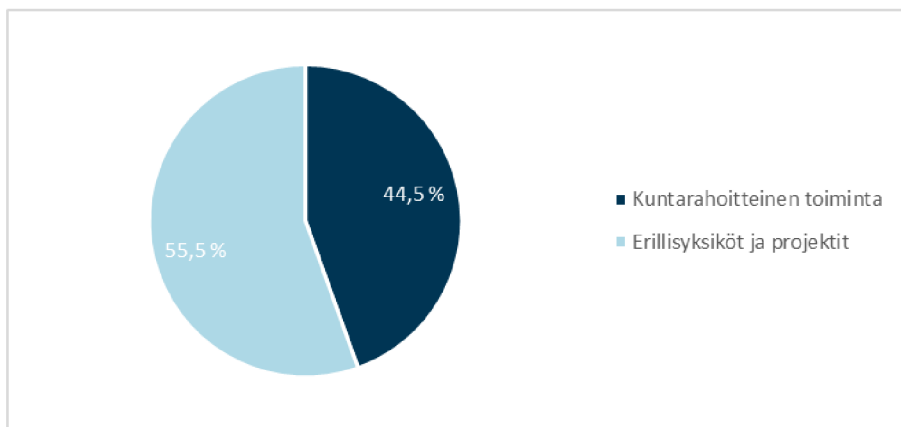
Naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtävätasolle 31.12.2025

### Henkilötyövuosi (HTV2)

Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä. Osa-aikainen henkilö muutetaan henkilötyövuodeksi osa-aikaprosenttiaan vastaavasti ja osan vuotta palvelussuhteessa olleen työ lasketaan suhteessa koko vuoden kalenteripäiviin. Yhden kokoaikaisen henkilön yhden vuoden työpanos on aina enintään yksi. Edellä mainitulla tavalla lasketut henkilötyövuodet lasketaan yhteen ja saadaan organisaation koko vuoden yhteinen panos henkilötyövuosina.

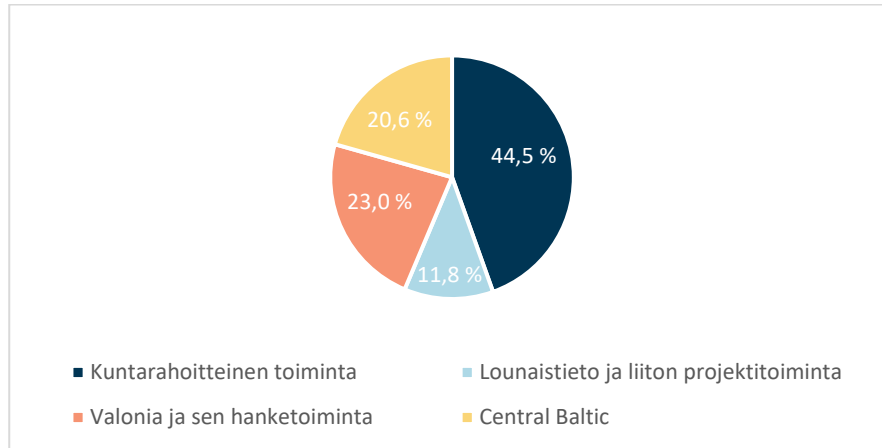
Varsinais-Suomen liiton henkilötyövuosien määrä oli vuonna 2025 yhteensä 75,0. Määrä kasvoi edellisvuoteen verrattuna 4,0 henkilötyövuodella.

Henkilötyövuosilla mitattuna erillisyksiköihin ja muuhun projektitoimintaan sitoutui enemmän työpanosta kuin kuntarahoitteiseen toimintaan. Kuntarahoitteiseen toimintaan kohdistui noin 44,5 prosenttia henkilötyövuosista ja muulla rahoituksella toteutettavaan toimintaan 55,5 prosenttia.



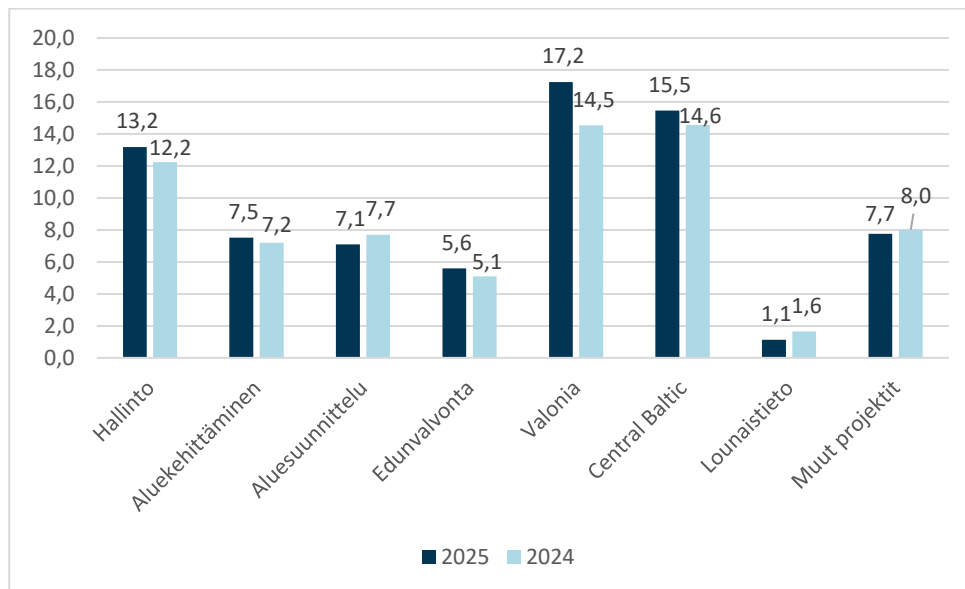
Vuoden 2025 henkilötyövuosien jakautuminen kuntarahoitteisen toiminnan sekä erillisyksiköiden ja projektien välillä

Valonian ja sen hanketoiminnan osuus henkilötövuosista oli 23 prosenttia ja liiton oman projektitoiminnan ja Lounaistiedon osuus 11,8 prosenttia. Central Baltic -ohjelman hallinnointiin osoitettiin noin viidennes vuoden 2025 henkilötövuosista.



Vuoden 2025 henkilötövuosien jakautuminen kuntarahoitteisen toiminnan, Lounaistiedon ja liiton projektitoiminnan, Valonian toiminnan sekä Central Baltic-ohjelman välillä

Henkilötövuosilla mitattuna Valonia ja Central Baltic ovat Varsinais-Suomen liiton suurimmat yksiköt. Suurin henkilötövuosien kasvu toteutui Valoniassa (+18,6 %), jossa useiden rahoitushakemusten hyväksyminen vuonna 2025 lisäsi merkittävästi henkilöstöressurssien tarvetta.

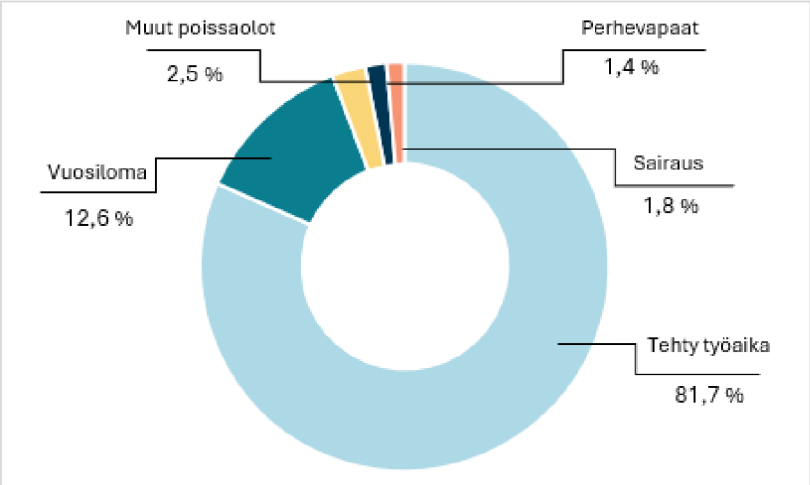


Vuosien 2024–2025 henkilötövuodet vastuualueittain ja yksiköittäin

### Tehty työaika

Vuonna 2025 Varsinais-Suomen liiton tehty työaika oli 16 141 päivää, mikä vastaa noin 81,7 prosenttia liiton vuoden 2025 teoreettisesta kokonaistyöajasta. Tehty työaika on laskettu vähentämällä kokonaistyöajasta palvelussuhteiden kokopäivän mittaiset keskeytykset eli poissaolot työpäivinä.

Suurin osa poissaoloista koostui vuosilomista, joita kertyi 2 497 työpäivää. Sairauspoissaoloja oli 348, perhevapaita 277 ja muita poissaoloja 503 työpäivää. Muut poissaolot sisältävät esimerkiksi palkitsemis- ja työaikavapaita, opintovapaita sekä palkattomia vapaita.



Vuoden 2025 teoreettisen kokonaistyöajan jakautuminen poissaolojen ja tehdyn työajan kesken

Matkapäivät

Vuonna 2025 henkilöstölle kertyi 804 päivärahaan oikeuttavaa matkapäivää, mikä vastaa noin 11 matkapäivää henkilötyövuotta kohden. Kotimaan matkapäivät vähenivät vuoteen 2024 verrattuna noin 14 prosenttia ja ulkomaan matkapäivät noin 8 prosenttia.

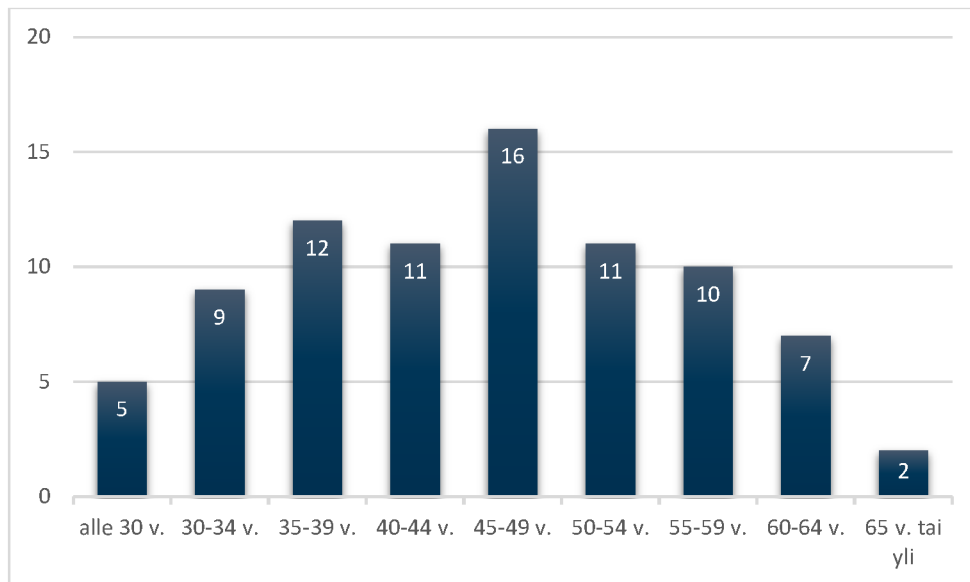
|                           | 2025<br>pv | 2024<br>pv | 2023<br>pv |
|---------------------------|------------|------------|------------|
| Kotimaan matkapäivät yht. | 403        | 470        | 452        |
| luottamushenkilöt         | 2          | 13         | 9          |
| kuntayhtymä               | 401        | 457        | 443        |
| Ulkomaan matkapäivät yht. | 404        | 439        | 342        |
| luottamushenkilöt         | 1          | 4          | 21         |
| kuntayhtymä               | 403        | 435        | 321        |
|                           |            |            |            |
| ateriakorvaukset          | 10         | 12         | 13         |

Kotimaan ja ulkomaan matkapäivät vuosina 2023–2025

Eniten matkapäiviä kertyi Central Baltic-ohjelmassa: yhteensä 306 eli noin 38 prosenttia henkilöstön matkapäivistä.

### Ikärakenne

Ikärakenne on ilmoitettu laskemalla kaikkien 31.12.2025 palvelussuhteessa olevien ikä raportointivuoden ja syntymävuoden välisenä erotuksena kokonaislukuna.



Henkilöstön ikärakenne 31.12.2025

Noin 23 prosenttia Varsinais-Suomen liiton henkilöstöstä on yli 55-vuotiaita, mikä merkitsee sitä, että noin 10 vuoden kuluttua jopa viidennes nykyisestä henkilöstöstä on siirtynyt tai siirtymässä eläkkeelle. Vuoden 2025 lopussa alle 30-vuotiaita oli palveluksessa 5 henkilöä, mikä vastaa noin 6 prosenttia henkilöstöstä. Varsinais-Suomen liitto on asiantuntijaorganisaatio, jossa noin 90 prosentilla henkilöstöstä on korkeakoulututkinto. Korkea koulutustaso sekä tehtävien edellyttämä työkokemus selittävät osaltaan sitä, miksi alle 30-vuotiaiden osuus on organisaatiossa suhteellisen pieni.

Varsinais-Suomen liiton koko henkilöstön keski-ikä oli 31.12.2025 yhteensä 45,2 vuotta. Keski-ikä laski edellisvuoteen nähden 1,3 vuotta. Naisten keski-ikä oli 44,9 vuotta ja miesten 45,9 vuotta. Miesten keski-ikä putosi selkeästi vuonna 2025 (-8,0 %).

|                 | 2025 | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| <b>yhteensä</b> | 45,2 | 46,5 | 45,7 | 44,7 | 45,0 |
| <b>naiset</b>   | 44,9 | 45,2 | 44,6 | 43,5 | 44,7 |
| <b>miehet</b>   | 45,9 | 49,9 | 48,7 | 47,8 | 45,7 |

Naisten ja miesten keski-ikä kehitys vuosina 2021–2025

## Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuus on yksi keskeisistä mittareista, joilla organisaatio seuraa ja hallitsee henkilöstövoimavarojaan. Se kuvaa henkilöstörakenteen muutoksia ja vaikuttaa suoraan organisaation osaamisen, resurssien ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen.

### Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus ja eläköityminen

Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuusprosentit lasketaan suhteuttamalla alkaneiden ja päättyneiden vakinaisten palvelussuhteiden lukumäärät edellisen vuoden viimeisen päivän vakinaisen henkilöstön kokonaismäärään.

Vuonna 2025 Varsinais-Suomen liitossa aloitti vakinaisessa palvelussuhteessa yhteensä 5 henkilöä ja tulovaihtuvuus oli 11,6 prosenttia. Päättäneitä vakinaisia palvelussuhteita oli yhteensä 6, joista 2 päättyi eläkkeelle siirtymiseen. Lähtövaihtuvuus oli 14,0 prosenttia, joista eläkkeelle siirtymisten osuus oli 4,7 prosenttia ja muiden palvelussuhteiden päättymisten osuus 9,3 prosenttia. Vakinaisen henkilöstön keskimääräinen vaihtuvuus oli 12,8 prosenttia, mikä on kunnallisella sektorilla lievästi koholla oleva taso, mutta ei poikkeuksellisen korkea. Keskimääräinen vaihtuvuusprosentti oli myös merkittävästi noussut edellisistä vuosista, joten jatkossa on tärkeää tarkastella vaihtuvuuden taustasyitä esimerkiksi lähtökeskusteluiden avulla ja kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden sitoutumiseen ja uusien työntekijöiden perehdytykseen.

Määräaikaisia palvelussuhteita alkoi 13 ja päättyi 3 vuoden 2025 loppuun mennessä.

|                                       | 2025<br>% | 2024<br>% | 2023<br>% |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Vakinaisten keskimääräinen vaihtuvuus | 12,8      | 5,3       | 6,5       |
| Vakinaisten tulovaihtuvuus            | 11,6      | 2,1       | 6,5       |
| Vakinaisten lähtövaihtuvuus           | 14,0      | 8,5       | 6,5       |

Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuusprosentit vuosina 2023–2025

Vuoden 2017 eläkeuudistuksen jälkeen kunnan tai kuntayhtymän työntekijöillä tai viranhaltijoilla ei ole enää varsinaista eläkeikää. Jokaisella ikäluokalla on oma alin vanhuuseläkeikänsä. Saavutettuaan alimman vanhuuseläkeiän henkilö voi jäädä vanhuuseläkkeelle. Hän voi myös jatkaa työssään oman harkintansa mukaan eroamisikänsä asti. Palvelussuhde päättyy ilman irtisanomista ja irtisanomisaikaa sen kalenterikuukauden päättyessä, jonka aikana työntekijä tai viranhaltija täyttää eroamisiän. Eroamisikä on vuonna 1957 ja sitä ennen syntyneillä 68 vuotta, vuosina 1958–1961 syntyneillä 69 vuotta ja vuonna 1962 ja sen jälkeen syntyneillä 70 vuotta. Työntekijän ja viranhaltijan kanssa voidaan sopia palvelussuhteen määräaikaisesta jatkumisesta eroamisiän jälkeen.

Eläkkeelle siirtyminen ennen eroamisikää tapahtuu normaalin irtisanoutumismenettelyn mukaisesti. Irtisanomisaika on 14 kalenteripäivästä kahteen kuukauteen palvelussuhteen keskeytymättömän keston mukaan. Kun palvelussuhde on jatkunut keskeytymättä enintään 5 vuotta, on irtisanomisaika vähintään 14 päivää. Jos palvelussuhde on kestänyt yli 5 vuotta, on irtisanomisaika vähintään 1 kuukausi. Maakuntajohtajan irtisanomisaika on vähintään 2 kuukautta, koska ottaminen kuuluu valtuustolle.

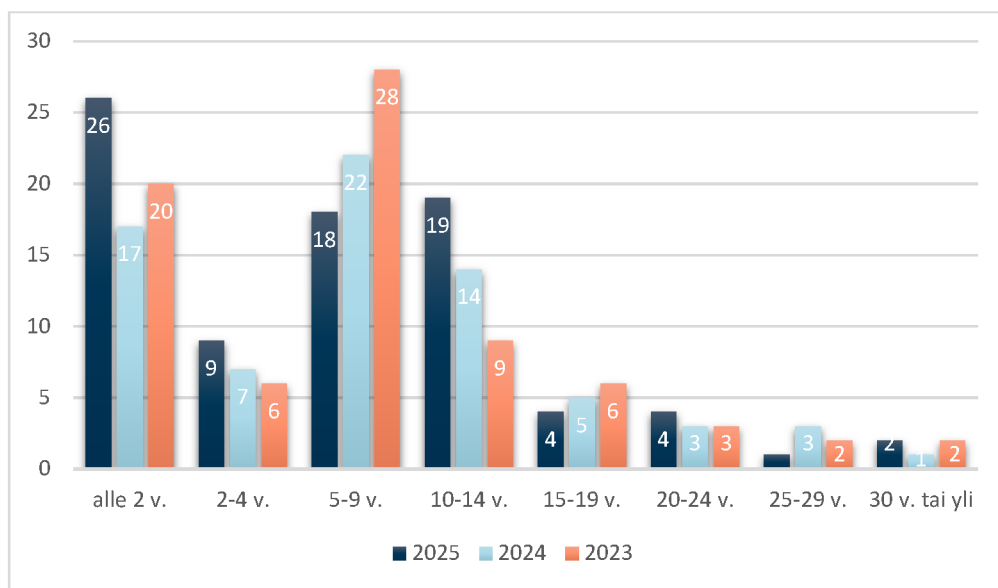
Varsinais-Suomen liiton henkilöstösuunnitelmassa 2025–2026 henkilöstöltä toivotaan epävirallista ilmoitusta mahdollisuuksien mukaan jo vuotta ennen eläkkeelle siirtymistä. Tämä koskee myös muita työtehtävien

keventämiseen tai työajan lyhentämiseen liittyviä toiveita ja järjestelyjä. Tällöin liitolle jäisi aikaa suunnitella ja järjestää julkinen tai sisäinen haku sekä siirtää tehtävien hoito seuraajalle. Suunnitelmat tehtävien siirrosta tehdään tapauskohtaisesti, mahdollisimman ajoissa ja osapuolten tarpeet huomioiden.

3 henkilöä saavutti vuoden 2025 aikana alimman vanhuuseläkkeelle siirtymisen mahdollistavan iän ja heistä 2 siirtyi eläkkeelle vuoden 2025 loppuun mennessä.

### Palvelussuhteen pituus

Varsinais-Suomen liiton keskimääräinen palvelussuhteen kesto 31.12.2025 oli 7,9 vuotta. Suhteellisen pitkät palvelussuhteet kertovat siitä, että työntekijät ovat pääosin sitoutuneita ja tyytyväisiä työoloihin. Varsinais-Suomen liitto työpaikkana tarjoaa näköalapaikan niin paikalliseen kuin kansainväliseen vaikuttamiseen.



Henkilöstön palvelussuhteen pituus 31.12. vuosina 2023–2025

### Henkilöstökustannukset

Vuonna 2025 palkoista ja sivukuluista muodostuvat henkilöstökulut olivat yhteensä 5 373 721,13 euroa. Nämä välittömät henkilöstökulut nousivat edellisvuoteen verrattuna 8,1 prosenttia. Työterveyshuollon, lounasedun, koulutuksen ja TYKY-toiminnan kulut olivat yhteensä 222 336,42 euroa, mikä vastaa 4,0 prosenttia kaikista henkilöstökustannuksista.

|                                         | 2025<br>€    | 2024<br>€    | 2023<br>€    |
|-----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Henkilöstökulut yht.</b>             | 5 373 721,13 | 4 969 357,43 | 4 942 108,25 |
| <b>Palkat ja palkkiot</b>               | 4 534 343,11 | 4 228 497,19 | 4 152 822,18 |
| <b>Eläkekulut</b>                       | 742 585,45   | 689 492,76   | 684 941,17   |
| <b>Muut henkilösivukulut</b>            | 117 238,94   | 87 440,02    | 122 867,99   |
| <b>Sairausvakuutuskorvaukset</b>        | -16 846,37   | -34 272,54   | -14 923,09   |
| <b>Korjauserät palkkoihin</b>           | -3 600,00    | -1 800,00    | -3 600,00    |
| <b>Muut henkilöstökustannukset yht.</b> | 222 336,42   | 181 526,26   | 147 596,41   |
| <b>Työterveyshuolto</b>                 | 155 839,81   | 107 739,20   | 83 032,39    |
| <b>Lounasetu</b>                        | 14 900,79    | 12 156,56    | 11 118,10    |
| <b>Henkilöstön koulutus</b>             | 23 469,24    | 36 653,74    | 29 780,68    |
| <b>TYKY</b>                             | 28 126,58    | 24 976,76    | 23 665,24    |

Henkilöstökustannusten jakautuminen vuosina 2023–2025

Välittömät henkilöstökulut muodostivat 65,6 prosenttia Varsinais-Suomen liiton kaikista toimintakuluista, mikä kuvastaa henkilöstön keskeistä roolia organisaation toiminnassa. Suhteellinen osuus kasvoi viime vuodesta, koska avoimena olleet vakituiset vakanssit saatiin täytettyä ja määräaikaisten työsuhteiden määrä kasvoi.

|                                                 | 2025<br>% | 2024<br>% | 2023<br>% |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Henkilöstökulujen osuus toimintakuluista</b> | 65,6      | 57,2      | 65,1      |

Henkilöstökulujen osuus toimintakuluista vuosina 2023–2025

Palkkakuluiltaan suurimman kokonaisuuden muodostaa projektit, joihin tässä yhteydessä luetaan Valonia, Lounaistieto sekä muu projektitoiminta. Central Baltic mukaan laskettuna projekti- ja ohjelmatoiminnan palkkakulut olivat vuonna 2025 yhteensä 2 271 730,89 euroa eli noin 50 prosenttia kaikista palkka- ja palkkiokuluista.

|                                         | 2025<br>€           | 2024<br>€           | 2023<br>€           |
|-----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Maksetut palkat ja palkkiot yht.</b> | <b>4 534 343,11</b> | <b>4 228 497,19</b> | <b>4 152 822,18</b> |
| Maakuntajohtaja ja hallinto             | 845 989,32          | 721 178,36          | 689 422,22          |
| Aluekehittäminen                        | 469 734,13          | 449 099,47          | 435 254,88          |
| Aluesuunnittelu                         | 436 587,32          | 444 357,97          | 428 089,93          |
| Edunvalvonta                            | 362 573,80          | 324 519,84          | 350 500,08          |
| Projektit                               | 1 309 738,91        | 1 230 369,91        | 1 236 840,47        |
| Central Baltic                          | 961 991,98          | 906 448,02          | 868 957,89          |
| Luottamushenkilöt                       | 147 727,65          | 152 523,62          | 143 756,71          |

Palkkojen ja palkkioiden jakautuminen toiminnoittain vuosina 2023–2025

|                    | 2025<br>€           | 2024<br>€           | 2023<br>€           |
|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Palkat yht.</b> | <b>4 309 259,69</b> | <b>4 100 607,17</b> | <b>4 016 362,04</b> |
| naiset             | 3 006 343,63        | 2 816 120,08        | 2 661 992,80        |
| miehet             | 1 302 916,06        | 1 284 487,09        | 1 354 369,24        |

Palkkakustannusten jakautuminen sukupuolittain vuosina 2023–2025

# HYVINVOINNIN KESKEISET TUNNUSLUVUT

Sairauspoissaolo-%

1,8



0 päivää sairastaneiden  
osuus %

43,5

Työterveyskustannukset

2 078

euroa per henkilötyövuosi

Fiilismittari

3,8 / 5



Työkyky ja  
jaksaminen

3,7 / 5



TYKY-toiminnan kustannukset

375

euroa per henkilötyövuosi

## Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation menestystekijä

Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on, että henkilöstö voi hyvin ja onnistuu työssään. Hyvin voiva henkilöstö on edellytys tulokselliselle ja tuottavalle toiminnalle. Keskeistä on löytää keinot ja mittarit, jotka edistävät sekä työkykyä että tuloksellisuutta. Onnistumisen arvioinnissa on tärkeää tarkastella paitsi työkyvyttömyyskustannusten kehitystä, myös panostuksia henkilöstön hyvinvoinnin ja terveyden vahvistamiseen.

Varsinais-Suomen liitossa on sitouduttu panostamaan työhyvinvointiin. Hyvinvointia tuetaan kehittämällä toimintaa, työympäristöä, prosesseja, osaamista ja johtamista. Henkilöstökyselyiden avulla selvitetään työntekijöiden odotuksia ja tarpeita, jotka vaikuttavat heidän työntekijäkokemukseensa ja hyvinvointiin työpaikalla.

### Pulssi-kyselystä suuntaa työkyvyn ja jaksamisen tukemiseen

Varsinais-Suomen liitossa otettiin käyttöön vuoden 2025 syksyllä julkisen alan työeläkeyhtiö Kevan lanseeraama Pulssi-kysely. Palvelu on vaivaton ja nopea henkilöstökysely, joka tuottaa reaaliaikaista tietoa työyhteisön vireestä ja innostaa koko henkilöstöä osallistumaan työyhteisön kehittämiseen. Vuoden 2025 aikana ehti valmistua kolme Pulssi-kyselyn kierrosta aiheista työkyky ja jaksaminen, työyhteisö sekä esihenkilötyö ja johtaminen. Vastausprosentti on pysynyt alkukierrosten ajan varsin korkeana yli 70 prosentissa ja ensimmäisellä kierroksella vastausprosentti oli huikeat 86 prosenttia. Kysely selvästi kiinnostaa ja innostaa Varsinais-Suomen liiton henkilöstöä.

#### Ensimmäiset trendit syksyllä startanneesta fiilismittarista

Jokaiseen kuukauden välein starttaavaan Pulssi-kyselyyn on tuotu toistuvana elementtinä fiilistä mittaava väittämä *”Minulla on hyvä fiilis töissä”*. Toistuva kysymys luo jatkuvan vertailupohjan henkilöstön yleisen

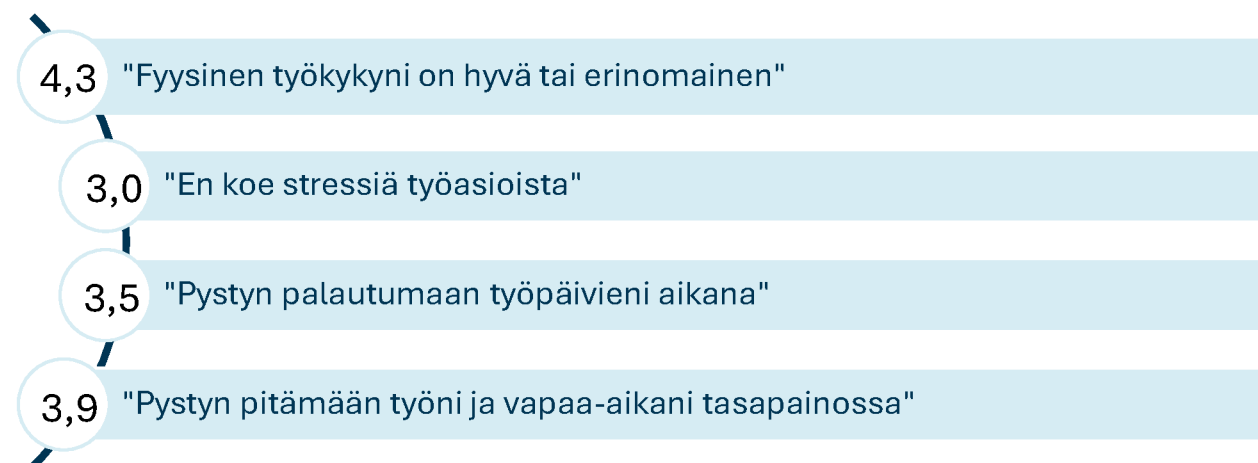
työilmapiirin kehitykselle ja auttaa havaitsemaan muutokset varhaisessa vaiheessa. Työntekijää pyydetään arvioimaan fiilistään töissä asteikolla 1–5.

Koko henkilöstön osalta fiilis on ollut hyvä ja keskiarvo on vaihdellut välillä 3,8–3,9. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa 2025–2026 asetettiin fiilismittarin keskiarvotavoitteeksi 3,9 eli varsin lähelle asetettua tavoitetta päästiin koko talon tasolla.

Ensimmäinen kolmen kuukauden tarkastelujakso antaa hyvän kokonaiskuvan työfiiliksestä vastuualueittain ja yksiköittäin sekä fiiliksen kehityssuunnasta. Tulokset tukevat ajatusta siitä, että vastuualueiden ja yksiköiden tilanteet ja kuormitusvaiheet vaihtelevat ja toistuvalla fiilismittauksella pystymme tunnistamaan nämä kehityssuunnat nopeammin.

### **Työperäinen stressi ja palautuminen haastavat jaksamista**

Ensimmäisessä Pulssi-kierroksessa mitattiin henkilöstön työkykyä ja jaksamista. Kyselykokonaisuudessa oli mukana kuusi erilaista kysymystä, jotka käsittelivät muun muassa fyysistä ja henkistä työkykyä, stressiä sekä palautumista. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa 2025–2026 asetettiin tälle kyselykokonaisuudelle koko talon keskiarvotavoitteeksi 3,8 ja asetetusta tavoitteesta jäätii niukasti. Työkykyä ja jaksamista mittaavassa Pulssi-kyselyn kokonaisuudessa koko henkilöstön keskiarvo 3,7 / 5 on kokonaisuudessaan hyvä tulos, mutta samalla hienovarainen viesti siitä, että vaikka työssäjaksaminen on pääosin kunnossa, on siinäkin vielä tekemistä.



Työkykyä ja jaksamista koskevan Pulssi-kyselyn tuloksia

Selkeä enemmistö vastaajista koki fyysisen työkykynsä olevan vähintään hyvällä tasolla. Noin 87 % vastaajista oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän fyysinen työkykynsä on hyvä tai erinomainen. Myös selvä enemmistö vastaajista (78 %) koki pystyvänsä pitämään työn ja vapaa-ajan melko hyvin tai täysin tasapainossa.

Kyselyssä työperäisen stressin kokemusta kuvaava väittämä "En koe stressiä työasioista" sai keskiarvon 3,0. Vastausten jakauma osoittaa, että henkilöstön kokemukset työperäisestä stressistä vaihtelevat. 36 prosenttia vastaajista koki selvää stressiä (arvot 1–2), kun taas 40 prosenttia raportoi vähäistä tai ei lainkaan stressiä (arvot 4–5). Tulosten perusteella Varsinais-Suomen liitossa on tärkeää kohdistaa huomiota työkuormituksen tasapainottamiseen, työn keskeytysten hallintaan ja arjen priorisointia tukevien käytäntöjen vahvistamiseen.

## Tasopalkkauudistus edistää palkkauksen läpinäkyvyyttä ja selkiyttää tehtävänkuvia

Vuonna 2025 työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen neuvotteluosapuolet sopivat Kunta-alan yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) uudesta tasopalkkajärjestelmästä. Tasopalkkajärjestelmä tuli voimaan 1.2.2025 ja se tuli ottaa toimeenpanovaiheen jälkeen käyttöön 30.9.2025 mennessä.

Varsinais-Suomen liitossa tasopalkkamallia valmisteltiin yhteistyössä henkilöstöhallinnon, henkilöstön edustajien ja esihenkilöiden kanssa. Valmistelu aloitettiin heti helmikuussa perustamalla työntekijöiden ja työnantajan edustajia valmistelussa edustava paikallinen palkkausryhmä.

Uudessa tasopalkkajärjestelmässä työnantajan eri tehtävät sijoitetaan joko KVTES liitteiden mukaisiin palkkaryhmiin tai ne voivat olla palkkaryhmien ulkopuolisia. Palkkaliitteiden mukaisiin palkkaryhmiin sijoitettavia tehtäviä sitoo valtakunnalliset määräykset ja tasopalkkoille on määritetty vähintään maksettava valtakunnallinen tasopalkka. Palkkaryhmien ulkopuolisten (esim. johto ja projektihenkilöstö) tasopalkkamallista on oma suosituksensa, mutta valtakunnallisesti velvoittavia määritelmiä ei ole. Palkkaryhmissä tehtävät sijoitetaan osaamisen ja vastuun tasoille (A, B ja C).

Järjestelmän käyttöönotto luo palkkojen yhteensovittamisen tarvetta, kun erilaisia tehtäviä sijoitetaan samoihin palkkaryhmiin ja niissä samoille osaamisen ja vastuun tasoille. Palkkojen yhteensovittamisessa noudatetaan kohtuullista noin kahden vuoden siirtymäaikaa. Yhteensovittamiseen käytetään työehtosopimuksessa sovittuja paikallisia palkankorotuseriä. Varsinais-Suomen liitossa kesän 2025 korotuserällä ei saatu kaikkea harmonisointia tehtyä, joten se työ jatkuu seuraavalla erällä lokakuussa 2026.

Tasopalkkajärjestelmän käyttöönoton myötä tehtävänkuvat tulee päivittää vastaamaan uutta mallia. Tehtävänkuvien päivistytyö on Varsinais-Suomen liitossa aloitettu vuonna 2025 ja työ jatkuu alkuvuoteen 2026. Työntekijöiden kokemusta tehtävänkuvien selkeydestä mitataan vuoden 2026 aikana Pulssi-kyselyllä.

## Terveysperusteiset poissaolot henkilöstön hyvinvoinnin signaaleja

Poissaolojen seuranta ja analysointi tarjoavat tietoa työkuorman jakautumisesta, henkilöstön hyvinvoinnista sekä tarvittavista toimenpiteistä työhyvinvoinnin ja resurssien hallinnan tukemiseksi. Sairauspoissaolot kuvaavat työkyvyttömyyttä sairauden vuoksi ja ovat keskeinen indikaattori henkilöstön terveydestä ja työkyvystä.

### Sairauspoissaolot

Palkalliset ja palkattomat sairauspoissaolot lasketaan kalenteripäivinä. Sairauspoissaoloiksi lasketaan myös omaan ilmoitukseen perustuvat sairauspoissaolot sekä työtapaturmista ja ammattitaudeista aiheutuvat poissaolot.

Sairauspoissaolot ilmoitetaan keskimäärin kalenteripäivää per henkilötyövuosi. Tämä saadaan laskemalla kaikki kalenterivuoden sairauspoissaolopäivät yhteen ja jakamalla tämä henkilötyövuosien yhteismäärällä. Luku raportoidaan yhden desimaalin tarkkuudella.

| Sairauspoissaolot (kaikki yhteensä, myös tapaturmat) | 2025<br>Kalenteripv | 2024<br>Kalenteripv | 2023<br>Kalenteripv |
|------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Sairauspäivät yht.</b>                            | <b>395</b>          | <b>615</b>          | <b>357</b>          |
| <b>1–3 pv</b>                                        | 223                 | 149                 | 188                 |
| <b>4–29 pv</b>                                       | 172                 | 179                 | 169                 |
| <b>30–60 pv</b>                                      | 0                   | 0                   | 0                   |
| <b>61–90 pv</b>                                      | 0                   | 105                 | 0                   |
| <b>91–180 pv</b>                                     | 0                   | 182                 | 0                   |
| <b>Yli 180 pv</b>                                    | 0                   | 0                   | 0                   |
| <b>Yhteensä keskimäärin / henkilötyövuosi</b>        | <b>5,3</b>          | <b>8,7</b>          | <b>4,9</b>          |

Sairauspoissaolopäivät kalenteripäivinä vuosina 2023–2025

Sairauspäivät yhteensä ovat laskeneet vuodesta 2024 yhteensä 35,8 prosenttia. Laskua selittää erityisesti pitkien sairauspoissaolojen täydellinen puuttuminen vuonna 2025. Lyhyet 1–3 päivän sairauspoissaolot ovat lisääntyneet 49,7 prosenttia. Lyhyet poissaolot liittyvät yleensä akuutteihin sairastumisiin, kuten hengitystieinfektioihin ja vatsatauteihin. Tällaiset poissaolot vaihtelevat tyypillisesti kausivaihteluiden ja epidemioiden mukaan, eivätkä ennusta kasvanutta työkyvyttömyysriskiä yhtä vahvasti kuin pitkien poissaolojen lisääntyminen. Päinvastoin se voi kertoa siitä, että henkilöstö uskaltaa jäädä toipumaan eikä työskentele sairaana, mikä tukee pidemmän aikavälin työkykyä.

Sairauspoissaolot ovat pysyneet Varsinais-Suomen liitossa selvästi kunta-alan yleistasoa alhaisempana. Kunta-alan ja hyvinvointialueiden henkilöstön sairauspoissaolot vuosina 2021–2023 ovat olleet keskimäärin 14,7–16,5 päivää (Lähde: Keva), joten liiton lukemat ovat huomattavasti matalammat kuin kunta-alalla keskimäärin. Vuonna 2024 lukema nousi hetkellisesti hieman korkeammaksi ja syynä oli yksi pidempi poissaolo.

Varsinais-Suomen liitossa sairauspoissaolot ovat lähinnä lyhyitä omaehtoisia poissaoloja tai ne johtuvat diagnosoiduista infektioitaudeista. Muiden sairauspoissaolojen osuus on marginaalinen.

Sairauspoissaoloprosentti lasketaan sairauspoissaolojen osuutena teoreettisesta säännöllisestä työajasta. Lisäksi raportoidaan, kuinka suurella osalla ei ole ollut lainkaan sairauspoissaoloja.

|                                                      | 2025<br>% | 2024<br>% | 2023<br>% |
|------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Sairauspoissaoloprosentti</b>                     | 1,8       | 2,5       | 1,6       |
| <b>0 päivää sairastaneet (%-osuus henkilöstöstä)</b> | 43,5      | 48,8      | 40,9      |

Sairauspoissaoloprosentti ja 0 päivää sairastaneiden osuus vuosina 2023–2025

Sairauspoissaoloprosentti on pysynyt varsin maltillisella tasolla. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa 2025–2026 asetettuun tavoitteeseen alle 3 sairauspoissaoloprosenttiin päästiin kirkkaasti. Kunta-alan tuoreimpien henkilöstöraporttien perusteella sairauspoissaoloprosentti on ollut useissa Varsinais-Suomen kaupungeissa ja kunnissa viime vuosina noin 4–5 prosentin tasolla.

|                                     | 2025<br>€        | 2024<br>€        | 2023<br>€        |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Sairausloma-ajan palkat yht.</b> | <b>54 277,64</b> | <b>72 034,00</b> | <b>43 673,14</b> |
| <b>Naiset</b>                       | 41 812,20        | 66 079,46        | 26 438,65        |
| <b>Miehet</b>                       | 12 465,44        | 5 954,54         | 17 234,49        |

Sairausloma-ajan palkat sukupuolittain vuosina 2023–2025

#### Työterveyshuollon käynnit ja kustannukset

Työterveyshuollon palvelut Varsinais-Suomen liitolle tuottaa Suomen Terveystalo Oy. Henkilöstöllä on mahdollisuus käyttää yleislääkäritasoista tutkimusta ja hoitoa, tarvittaessa lähetteellä erikoislääkärin konsultaatiota sekä tarvittavia laboratorio- ja röntgentutkimuksia sekä fysikaalista hoitoa.

| <b>Vastaanottokäynnit ja tutkimukset</b> | 2025<br>kpl | 2024<br>kpl | 2023<br>kpl |
|------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Lääkäri</b>                           | 416         | 159         | 136         |
| <b>Terveystenhoitaja</b>                 | 69          | 26          | 27          |
| <b>Psykologi</b>                         | 47          | 15          | 28          |
| <b>Erikoislääkäri</b>                    | 91          | 65          | 52          |
| <b>Fysioterapeutti</b>                   | 141         | 136         | 115         |
| <b>Muut asiantuntijat</b>                | 6           | 4           | 2           |
| <b>Laboratoriotutkimukset</b>            | 327         | 225         | 257         |
| <b>Kuvantaminen</b>                      | 55          | 34          | 33          |

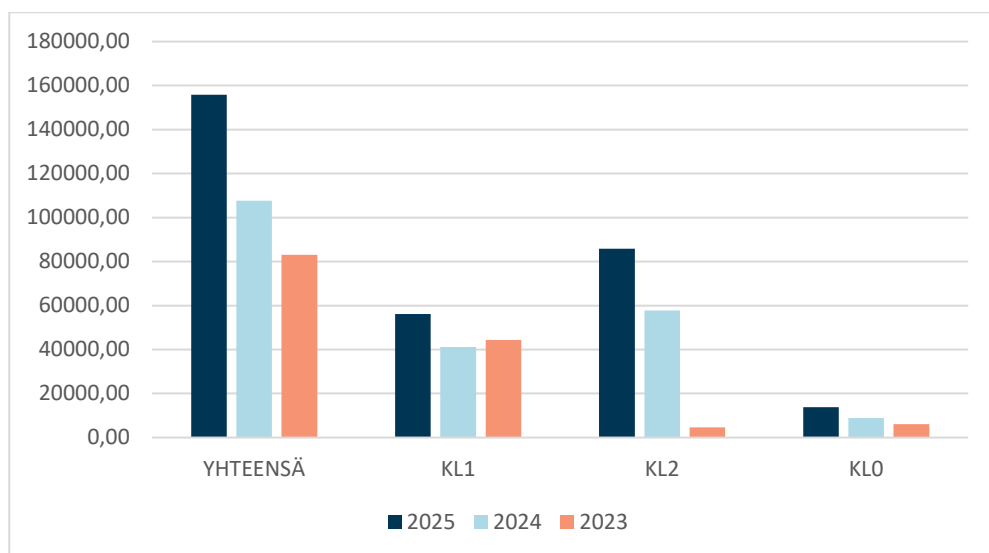
Työterveyden vastaanottokäynnit, laboratoriotutkimukset ja kuvantamiset vuosina 2023–2025

Vuosien 2023–2025 aikana lääkärivastaanottokäynnit ovat kasvaneet selvästi. Vuosien 2024 ja 2025 välissä kasvua on tullut 161 prosenttia. Vastaanottokäynnit työterveyshoitajalla ovat olleet koko kolmen vuoden tarkasteluajana aika alhaiset, mutta hoitajankin vastaanottokäynnit ovat yli tuplaantuneet verrattuna vuoteen 2024. Psykologikäynnit ovat kasvaneet voimakkaasti ja kasvua yhden vuoden aikana tuli yli 200 prosenttia.

Myös erikoislääkärikäynnit kasvaneet merkittävästi, yhteensä 40 prosenttia. Laboratoriotutkimuksissa ja kuvantamiskäynneissä oli myös selvää kasvua.

KL1-luokan vastaanottokäyntien ja tutkimusten määrä oli yhteensä 363. Kasvua vuoteen 2024 verrattuna oli 75 prosenttia. Tässä luokassa raportoidaan esimerkiksi työhöntulotarkastukset sekä ikävuositarkastukset. Vapaaehtoisista työhöntulotarkastuksista luovuttiin keväällä 2025, mutta ikävuositarkastuksia toteutettiin työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukaisesti. KL2-luokassa eli sairaanhoidossa vastaanottokäyntien ja tutkimusten määrä oli yhteensä 789 ja kasvua oli tullut 47 prosenttia.

Työterveyshuollon kustannukset vuonna 2025 olivat 155 839,81 euroa. Kasvua edelliseen vuoteen on tullut merkittävästi (44,6 %). Kustannukset nousivat kaikissa korvausluokissa. Työterveyshuollon kustannusten merkittävä nousu parin viime vuoden aikana toimi hyvänä motivaattorina käynnistää työterveyshuollon palveluiden kilpailutus vuonna 2025. Seuraavina vuosina odotetaan selkeää kustannusten laskua ilman palvelutason heikennyksiä. Lisäksi vapaaehtoisista työhöntulo- ja ikävuositarkastuksista luopuminen tuo jatkossa selvää säästöä työterveyskustannuksiin.



Työterveyden kustannukset korvausluokittain vuosina 2023–2025

Yhteistyössä työsuojelutoimikunnan ja työterveyshuollon kanssa toteutettiin varhaisen tukemisen ja välittämisen mallia (mh 24.10.2011 § 161) sekä julistusta virasto savuttomaksi työpaikaksi (mh 25.3.2013 § 45). Tavoitteena on entisestään edistää työntekijöiden terveydellistä toimintakykyä ja työhyvinvointia. Maakuntajohtajan päätöksen § 53/28.3.2013 mukaan liiton henkilökuntaa kannustetaan savuttomuuteen. Liitto on savuton työpaikka.

## Työsuhde-edut ja virkistystoiminta jaksamisen tukena

Jokainen työntekijä on vastuussa oman työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä. Työntekijöitä voidaan kannustaa omasta hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtimiseen työkykyä edistävillä toimenpiteillä kuten liikuntaryhmät, henkilöstöruokailu ja virkistystoiminta.

### Katsaus henkilökuntayhdistyksen toimintavuoteen

Työhyvinvoinnin keskeinen ylläpitäjä on liiton henkilökuntayhdistys, jonka toimintaa tuetaan liiton varoista henkilöstön yhteisten virkistystapahtumien järjestelyjä varten. Projektit suorittavat oman osuutensa kustannuksista liitolle.

Vuoden 2025 aikana Varsinais-Suomen liiton henkilökuntayhdistys (HKY) tuki henkilöstön fyysistä ja henkistä hyvinvointia niin tilaisuuksilla toimistolla kuin sen ulkopuolella. Matalan kynnyksen tapahtumina toimistolla järjestettiin arvontoja ja yhteiskahvituksia oheisohjelmineen. Erikoistarjoiluja toimistolla järjestettiin muun muassa Runebergin päivänä, ystävänpäivänä, laskiaisena, pääsiäisenä, vappuna ja Lucian päivänä.

Henkilökunnalta kerättiin toiveita vuoden toiminnalle. Toimikunta järjesti yhteisiä harrastusten ja liikunnan matalan kynnyksen kokeiluita sekä kulttuuritilaisuuksia kuten teatteriretken ja arkkitehtuurikävelyn. Vuoden aikana pidettiin kaksi puolen päivän mittaista koko talon ulkoilutiltapäivää, toinen keväällä ja toinen syksyllä. Henkilökuntayhdistyksen vuosi huipentui liiton pikkujoulujen järjestämiseen marraskuun lopulla.

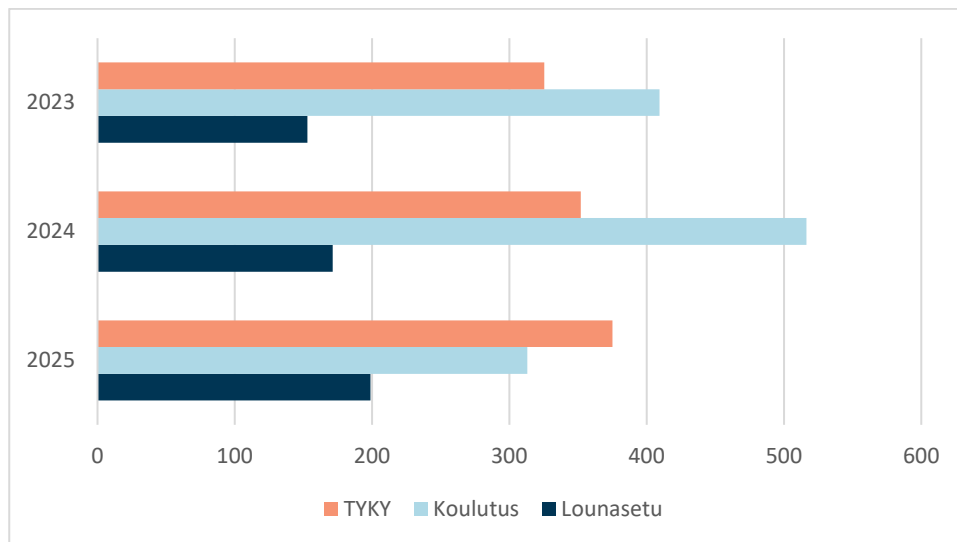
Vuoteen mahtui paljon henkilökunnan muistamisia, joissa henkilökuntayhdistys organisoi työntekijän lahjan muistamiskäytäntöjen mukaisesti.

### Toimintavuoden tilaisuuksia

|            |                                                               |
|------------|---------------------------------------------------------------|
| Helmikuu:  | Runebergin päivän tarjoilu, ystävänpäivän tarjoilu            |
| Maaliskuu: | Croquis-piirustus toimistolla, laskiaistarjoilu, boulderointi |
| Huhtikuu:  | Pääsiäistarjoilu, vapputarjoilu                               |
| Toukokuu:  | Arkkitehtuurikävely                                           |
| Kesäkuu:   | Ulkoilutiltapäivä                                             |
| Elokuu:    | Kunnon Eväät -liikuntatapahtuma                               |
| Syyskuu:   | Addams Family Turun kaupunginteatterissa                      |
| Lokakuu:   | Ulkoilutiltapäivä                                             |
| Marraskuu: | Pikkujoulut                                                   |
| Joulukuu:  | Lucia-kulkue toimistolla                                      |

### Meillä satsataan hyvinvointiin

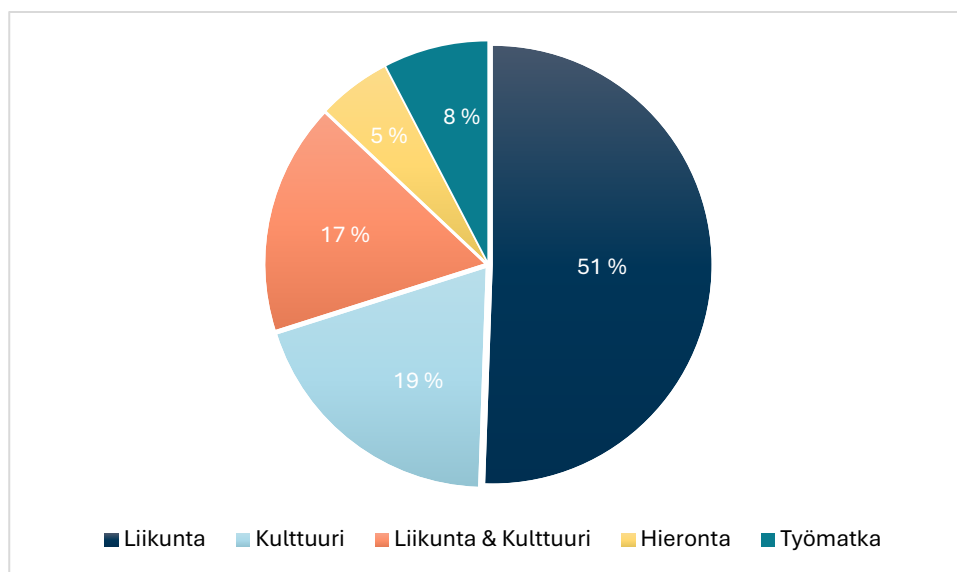
Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen on keskeinen osa organisaation henkilöstövoimavarojen kehittämistä ja ylläpitoa. Työhyvinvointiin suunnatut investoinnit tukevat työkykyä, sitoutumista ja tuottavuutta sekä edistävät henkilöstön jaksamista ja työn mielekkyyttä. Varsinais-Suomen liitossa panostetaan henkilökunnan työkykyä ylläpitävään toimintaan sekä henkilöstöetuihin.



Panostukset työhyvinvointiin per henkilötyövuosi vuosina 2023–2025

Henkilöstön työpaikkaruokailua tuettiin 14 900,79 eurolla. Koulutuspanostukset laskivat edelliseen vuoteen verrattuna, vaikka koulutettuja olikin edellisvuoteen nähden enemmän.

Varsinais-Suomen liitto tukee henkilöstön omaehtoista liikunta- ja kulttuuritoimintaa Edenredin virike-edulla. Virike-etua voi kohdentaa myös hierontaan tai työmatkalippuihin. Vuonna 2025 yli puolet virikerahasta kohdistui suoraan henkilöstön liikkumiseen. Käyttökohteita olivat muun muassa kuntosali- ja uimahallimaksut, hiihtokeskukset, museokortit sekä konsertti- ja teatteriliput.



Virike-edun käyttö vuonna 2025

## Yhdessä tehden parempaa työarkea

Varsinais-Suomen liitossa henkilöstön ääni kuuluu aidosti ja vaikuttaa toimintaamme monella tasolla. Liitto on sitoutunut osallistamaan ja avoimeen henkilöstöpolitiikkaan, jossa työntekijöillä on mahdollisuus tuoda näkemyksensä esiin sekä arjen työssä että erilaisissa yhteisissä toimielimissä.

Henkilöstö voi vaikuttaa aktiivisesti esimerkiksi yhteistyökomitean, työsuojelutoimikunnan, palkkausryhmän, henkilöstöryhmän ja johtoryhmän kautta. Näiden toimielinten kautta työntekijöiden kokemukset, havainnot ja kehitysehdotukset pääsevät vaikuttamaan johtamiseen, toimintamalleihin ja työyhteisön hyvinvointiin. Lisäksi työntekijät voivat tuoda asioita yhteiseen keskusteluun viikkopalaverissa ja infotilaisuuksissa.

Henkilöstöryhmässä käsiteltiin vuoden aikana muun muassa toimitilan muutostarpeita ja tilojen uudelleenkalustamista, henkilöstöresursseja ja kuormittumista, paikallisten palkankorotuserien jakoa, työterveyshuollon kilpailutusta sekä Pulssi-kyselyn käyttöönottoa.

Tavoitteenamme on rakentaa työyhteisö, jossa jokainen tulee kuulluksi ja jossa päätöksiä tehdään yhdessä luottamukseen, avoimuuteen ja jatkuvaan vuoropuheluun perustuen.

### **Päätökset, kokoukset ja asiakirjat**

Hallintoasioita koskevia maakuntajohtajan viranhaltijapäätöksiä tehtiin vuoden 2025 aikana 186 kpl ja maakuntahallituksen puheenjohtajapäätöksiä 0 kpl. Maakuntajohtajan hankepäätöksiä tehtiin 39 kpl, edunvalvontajohtajan päätöksiä 30 kpl aluekehitysjohtajan päätöksiä 76 kpl ja Central Balticin Managing Authority -päätöksiä 156 kpl.

KVTESin mukaisia maakuntajohtajan henkilöstöpäätöksiä (mm. sairaudet, tilapäiset vapaat, virkavapaudet, perhevapaat, koulutukset, lomat, työaikavapaat) tehtiin sähköisten lomakkeiden kautta 452 kpl, joista kokemuslisä/ammattilisäpäätöksiä tehtiin yhteensä 20 kpl.

Vastuualuejohtajien henkilöstöpäätöksiä (mm. lomat ja matkamääräykset) tehtiin sähköisten lomakkeiden kautta yhteensä 1 308 kpl

Kokoushallinnan toimieliinkokouksia pidettiin 63 kpl ja toimieliinpäätöksiä tehtiin 702 kpl.

Asianhallinnassa tehtyjen päätösten, asiakirjojen ja asioiden määrä on 8 778 kpl:

- avattuja asioita 648 kpl

- rekisteröityjä asiakirjoja yhteensä 8130 kpl (Hakutulos siitä, montako asiakirjaa järjestelmään on tuotu tai luotu.)

# OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KESKEISET TUNNUSLUVUT

Koulutetut  
per HTV

57,3 %



Koulutuspäivät

79

Koulutuskulut

23 469

euroa

Avatut rekrytoinnit

13

Hakemukset

585



Hakemukset per  
avoin paikka

45



Koulutuskulut

313

euroa / HVT

## Osaavalla henkilöstöllä teemme tulosta Varsinais-Suomelle

Varsinais-Suomen liiton strategiset tavoitteet ohjaavat henkilöstön osaamista ja jatkuvaa uudistumista. Henkilöstön osaaminen on ajantasaista ja kehittyy suunnitelmallisesti. Osaavan henkilöstön pysyvyys sekä uusien saatavuus varmistetaan.

Varsinais-Suomen liiton toiminnan voidaan sanoa olevan tuloksellista silloin, kun asiakkaiden tarpeisiin vastataan kustannustehokkaasti ja laadukkaasti, toimintaprosessit ovat sujuvia ja henkilöstö voi hyvin ja menestyy työssään. Tuloksellisuuteen voidaan vaikuttaa kehittämällä johtamista, osaamista ja työkykyä, kehittämällä palveluja sekä uusia tapoja tehdä ja organisoida työtä.

Osaamisen merkitys kasvaa tulevaisuudessa, kun työn murros vaikuttaa ammattien sisältöön ja työurat monipuolistuvat. Henkilöstön osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on keskeinen edellytys Varsinais-Suomen liiton tuloksellisen ja vaikuttavan toiminnan toteuttamiselle.

### Osaamisen kehittäminen lukuina

#### Koulutuspäivät

Yhden koulutuspäivän pituus on 6 tuntia. Se voi koostua useasta koulutusjaksosta, jotka ovat kestäneet vähintään tunnin. Koulutuspäivissä ilmoitetaan myös koulutuspäivien määrä suhteessa vuoden viimeisen päivän vakituisen henkilöstön määrään.

Koulutettuja oli vuonna 2025 43 henkilöä. Koulutettujen määrä suhteessa henkilötövuoteen oli 57,3 prosenttia. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa 2025–2026 asetettuun 60 prosentin tavoitteeseen ei ihan päästy, mutta tulokseen voi olla kokonaisuudessaan melko tyytyväinen. Vuonna 2024 koulutettujen määrä suhteessa

henkilötyövuoteen oli 39,4 prosenttia ja vuonna 2023 34,4 prosenttia, joten merkittävää kasvua on silti saavutettu, vaikka tavoitteeseen ei aivan päästy.

|                                          | 2025<br>pv | 2024<br>pv | 2023<br>pv |
|------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Koulutetut yhteensä                      | 43         | 28         | 24         |
| koulutuspäivät yhteensä                  | 79         | 77         | 48         |
| Koulutuspäivät per vakituinen henkilöstö | 1,8        | 1,0        | 0,8        |

### Rekrytointitilastot

Vuoden 2025 aikana Varsinais-Suomen liitossa aukesi 13 työtehtävää hakuun. Tehtäviin saatiin yhteensä 585 hakemusta. Hakijavolyymiksi paikkaa kohden tuli näin ollen 45, joka ylitti henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa 2025–2026 asetetun tavoitteen. Hyvä hakijavolyymi kertoo siitä, että Varsinais-Suomen liiton tarjoamat avoimet tehtävät kiinnostavat monipuolisesti eri osaajia ja työnantajakuvamme on houkutteleva. Suuri hakijavolyymi tarjoaa mahdollisuuden valita tehtäviin parhaiten soveltuvat henkilöt sekä samalla tukee osaamisen kehittämistä organisaatiossa.

## Varauduimme muuttuvaan toimintaympäristöön

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Osaamisvaatimukset muuttuvat ja kasvavat. Tarvittavan osaamisen kehittäminen kytkeytyy vahvasti palvelujen ja toiminnan kehittämiseen. Töiden sisältö ja työssä tarvittava osaaminen muuttuvat esimerkiksi uuden teknologian myötä. Työtehtävien sisältö ja työn osaamisvaatimukset muuttuvat toisinaan hyvin nopeastikin. Tämä edellyttää organisaatiolta ja henkilöstöltä jatkuvaa muutosvalmiutta. Muutosvalmiuden saavuttaminen edellyttää työn vaatimusten ja osaamistarpeiden tunnistamista organisaatio- ja yksilötasolla.

### Edunvalvontaan lisää johtajaosaamista ja Lounaistiedossa satsattiin yhdyskuntasuunnitteluun

Edunvalvonnan vastuualueella vahvistettiin johtajaosaamista, kun vastuualueen johtaja suoritti Johtamisen ja yritysjohdamisen erikoisammattitutkinnon. Koulutus toteutettiin syksyn 2024 ja 2025 välisenä aikana. Tutkinnon osa-alueisiin kuuluivat johtajana toimiminen, työyhteisön kehittämisen johtaminen sekä tuotanto- ja palveluprosessien johtaminen.

Lisäksi edunvalvonnan vastuualueella osallistuttiin osaamisen kehittämistä tukeviin koulutuksiin, kuten Suomen Yrittäjien koulutusohjelmaan sekä liikkuvan kuvan koulutukseen.

Lounaistiedossa yksi henkilö suorittaa koulutussuunnitelman mukaisesti arvostetun YTK:n Pitkän kurssin vuosina 2025–2026. Kyseinen yhdyskuntasuunnittelun asiantuntijaohjelma on palkittu ja laajasti tunnustettu täydennyskoulutus, joka tarjoaa syvällisen katsauksen yhdyskuntasuunnittelun ajankohtaisiin haasteisiin ja tulevaisuuden kehityssuuntiin. Kurssilla korostui aktiivinen vuorovaikutus, monialainen keskustelu sekä vahva verkostoituminen muiden alan ammattilaisten kanssa. Koulutus vahvistaa Lounaistiedon yhdyskuntasuunnittelun ja kaupunkitutkimuksen osaamista ja panostus näkyy entistä syvempänä toimintaympäristön ymmärryksenä.

### **Aluesuunnittelussa vahvistettiin asiantuntijuutta sekä johtajaosaamista ja Valoniassa lainsäädäntö-, EU-rahoitus- ja varautumisosaamista**

Vuoden 2025 aikana aluesuunnittelun henkilöstö osallistui useisiin työtehtäviä tukeviin koulutuksiin, seminaareihin ja ajankohtaistilaisuuksiin, jotka vahvistivat osaamista erityisesti alueidenkäytön, kaavoituksen, tietomallien, digitalisaation ja tekoälyn teemoissa. Mukaan mahtuivat myös yleiset osaamista tukevat koulutukset, kuten ympäristöministeriön ja muiden asiantuntijaorganisaatioiden järjestämät ajankohtaispäivät ja työpajat. Esihenkilötyötä tuettiin johtajavalmennuksessa. Koulutusten kokonaisuus edisti sekä yksikkökohtaista että laajempaa ammatillista kehittymistä organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Vuonna 2025 Valonian henkilöstö osallistui omiin tehtäviin kytkeytyviin ajankohtaispäiviin ja -tilaisuuksiin. Niissä asiantuntijat kartuttivat osaamistaan mm. lainsäädännön muutoksiin, EU:n tulevan rahoituskehityksen ennakkointiin paikallistoimijoiden näkökulmasta sekä muuttuviin vaatimuksiin mm. yritysten vastuullisuustyössä sekä rakennetun ympäristön vaatimuksissa. Ilmastonmuutokseen sopeutumisen ja varautumisen kysymyksiin perehdyttiin sekä kuntien että alueen näkökulmasta.

Valonian henkilöstön viestintävalmiuksien ja -osaamisen ajantasaisuutta ylläpidettiin yhteisillä klinikoilla sekä samalla tunnistettiin osaamisen kehittämisen jatkotarpeita. Esimiestyötä vahvistettiin johtamisen koulutuksella. Neljä henkilöä suoritti osaamistaan täydentävän koulutuskokonaisuuden (YAMK, erikoisammattitutkinto tai avoin yliopisto).

### **Hallinnossa parannettiin ohjelmisto-osaamista**

Vuoden 2025 aikana henkilöstöhallinnossa vahvistettiin koulutussuunnitelman mukaisesti osaamista keskeisissä hallinnon ohjelmistoissa, erityisesti Populuksessa ja Kellokortissa. Lisäksi KVTES-osaamista syvennettiin muun muassa tasopalkkamallista ja matkakustannusten korvauksista, mikä tukee entistä toimivampaa palvelussuhdeasioiden käsittelyä.

Hallinnossa edistettiin luottamushenkilöhallinnon sähköistämistä ottamalla käyttöön uusi Aimoa-palvelu. Palvelun käyttöönotto edellytti henkilöstöltä perehtymistä järjestelmän toimintoihin sekä kouluttautumista, jotta sähköiset prosessit saatiin syksyllä sujuvasti käyttöön.

Tiedonhallinnan ajankohtaispäivillä kasvatettiin osaamista asiakirjajulkisuudesta sekä tietopyyntöihin vastaamisesta.

## **Panostimme digiturvaan ja tekoälyosaamiseen**

Tietoturva- ja tekoäly-ympäristö on muuttunut viime vuosina nopeasti ja osin myös ennakoimattomasti, mikä on tuonut mukanaan uusia riskejä ja veloitteita. Kyberturvallisuustilanne on ollut huomattavan epävakaa ja muutaman vuoden ja epävarmuudet jatkuivat vuonna 2025. Varsinais-Suomen liiton toiminta on merkittävästi riippuvainen Microsoft-ympäristöstä, mikä korostaa digitaalisen turvallisuuden merkitystä organisaation toiminnassa. Erityiseksi ongelmaksi vuoden 2025 aikana nousivat uusien kokouksissa käytettävien tekoälysovellusten tietoturvaohat.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa 2025–2026 muutosvauhti digitaalisessa toimintaympäristössä tunnistettiin haasteena, ja osaamisen kehittämisen tavoitteeksi asetettiin henkilöstön digiturva- ja tekoälyosaamisen vahvistaminen. Tavoitteisiin sisältyivät turvallisen tiedonkäsittelyn periaatteiden hallinta, poikkeustilanteissa toimiminen sekä tekoälyn mahdollisuuksien, rajoitusten ja vastuullisuusnäkökulmien ymmärtäminen.

Tekoälyn käyttö lisääntyi liiton toiminnassa merkittävästi. Vuoden aikana hyödynnettiin maksullisia Chat GPT -lisensoijia ja valmisteltiin Microsoft Copilotin pilotointia. Koko henkilöstölle tarjottiin mahdollisuutta osallistua maakunnan liittojen yhteiseen koulutukseen tekoälyn tietosuojasta ja etiikasta. Osallistujia Varsinais-Suomen liitosta oli kolmisenkymmentä. Central Baltic -ohjelman henkilöstö syvensi osaamistaan tekoälyavusteisessa

esitysmateriaalien tuotannossa. Koulutuksessa perehdyttiin toimivien esitysten rakenteeseen, käytännön suunnitteluperiaatteisiin, laadukkaiden ilmaistyökalujen hyödyntämiseen sekä tekoälyn tarjoamiin oivaltaviin työskentelytapoihin. Osa vastuualuejohtajista, yksikönvetäjistä ja hallinnon työntekijöistä tutustui Eduhousen webinaariin, joka käsitteli Microsoft Copilotin merkitystä organisaatioille, sen tuomia käytännön hyötyjä ja työn tehostamista sekä käyttöönoton edellyttämiä valmiuksia. Lisäksi tietopalvelupäällikkö, tietosuojavastaava ja it-tukihenkilö osallistuivat Sulavan pitämään koulutukseen Copilotin tietosuojasta ja sen pilotoinnissa huomioitavista asioista.

Edellisvuonna aloitettiin käytäntö, jossa sekä liiton uusia että vanhoja työntekijöitä pyydettiin toimittamaan todistus Digiturvallinen Elämä -testin suorittamisesta. Vuoden 2025 lopulla noin 70 % työntekijöistä oli suorittanut testin.

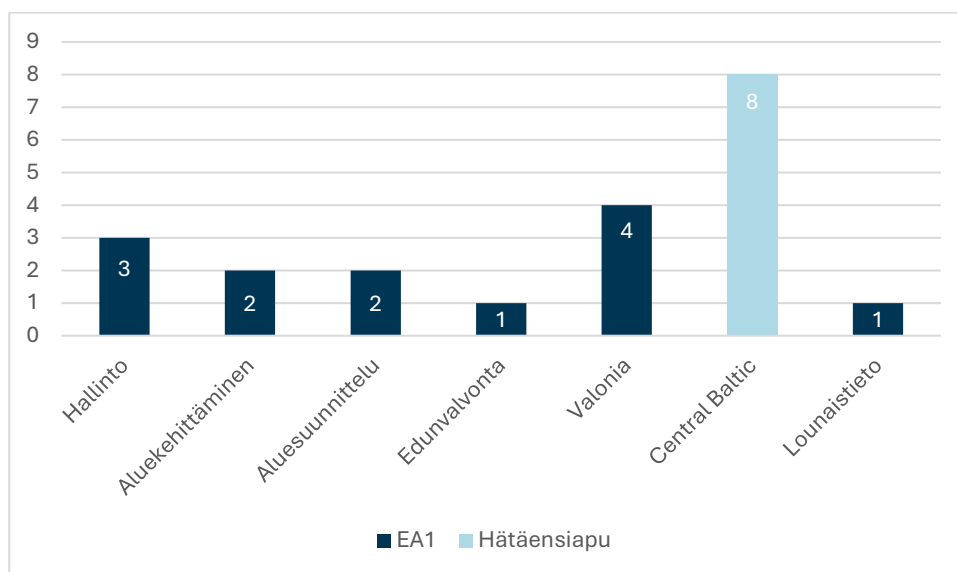
Tietoturvasta huolehdittiin myös uudistamalla koko henkilöstön työasemakanta normaalin päivityssyklin mukaisesti. Lisäksi loppuvuonna toteutettiin vanhojen mobiililaitteiden ja kannettavien tietokoneiden kierrätyskampanja, joka kohdistui henkilökohtaisiin vanhoihin laitteisiin.

## Ensiapuvalmius ajan tasalla

Työntajan on huolehdittava työturvallisuuslain mukaisesti työpaikan riittävästä ensiapuvalmiudesta. Osana tätä velvollisuutta on varmistettava, että työpaikalla on sen olosuhteisiin nähden riittävästi ensiaputaitoisia henkilöitä.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa kaudelle 2025–2026 asetettiin tavoitteeksi varmistaa Varsinais-Suomen liiton ensiapuvalmius siten, että jokaisella vastuualueella ja yksikössä toimii vähintään 1–2 koulutettua ensiapuosaaajaa. Tavoite saavutettiin erinomaisesti.

Vuoden 2025 aikana Varsinais-Suomen liitto järjesti kaikille vastuualueelle ja yksikölle suunnatun EA1-koulutuksen yhdistelmäkoulutuksena, jonka ensimmäinen osio suoritettiin verkossa ja käytännön harjoitukset toteutettiin virastolla lähipäivänä. Central Baltic- ohjelma huolehti kattavasti omasta ensiapuvalmiudestaan järjestämällä tammikuussa 2025 hätäensiapukoulutuksen, johon osallistui yhteensä 8 henkilöä.



Ensiapukoulutettujen määrä 31.12.2025 vastuualueittain ja yksiköittäin

## JOHTAMISEN KESKEISET TUNNUSLUVUT

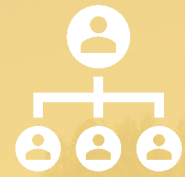
Tyytyväisyys  
lähiesihenkilön  
johtamistapaan

4,0 / 5



Esihenkilön  
toiminnan  
tasapuolisuus

4,1 / 5



Tyytyväisyys  
organisaation  
johtamistapaan

3,4 / 5

Tyytyväisyys  
tiedonkulkuun

3,5 / 5



Esihenkilöiden  
työkyky ja  
jaksaminen

4,0 / 5



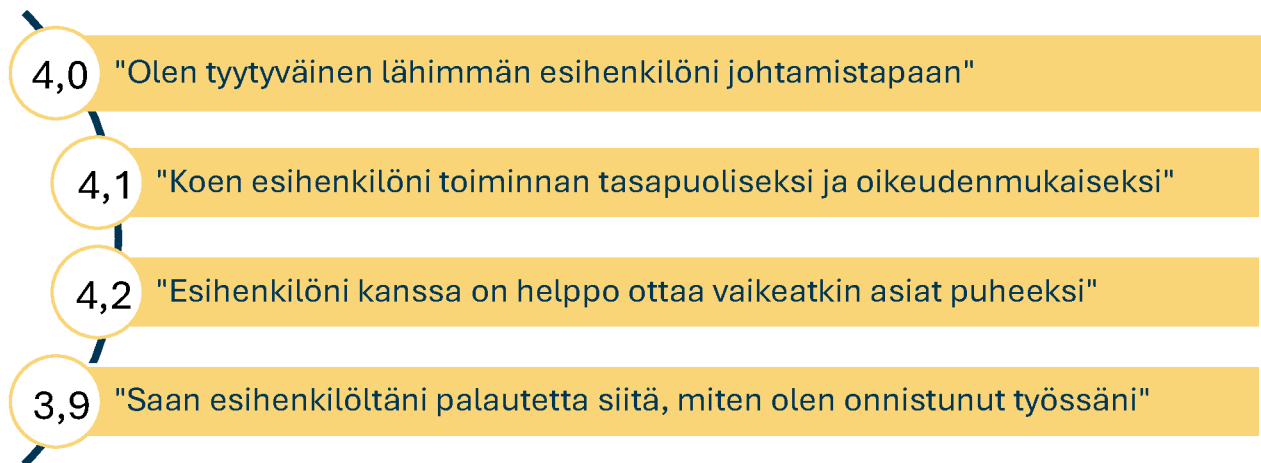
## Johtaminen ja esihenkilötyö

Varsinais-Suomen liitossa esihenkilötyöhön, johtamiseen ja sen kehittymiseen kiinnitetään systemaattisesti huomiota henkilöstökyselyiden avulla. Johtamiselle asetetaan tavoitteita, joiden toteutumista voidaan mitata. Esihenkilötyötä tuetaan vahvistamalla johtamisosaamista, tarjoamalla esihenkilöiden työtä vahvistavia työkaluja ja ulkopuolista apua haasteellisiin tilanteisiin sekä kiinnittämällä huomiota myös esihenkilöiden jaksamiseen. Johtamisen pyrkimyksenä on organisoida toimintaa niin, että vastuualueiden ja yksiköiden tavoitteet saavutetaan hyvässä työilmapiirissä.

### Lähiesihenkilötyö saa luottamusta henkilöstöltä

Hyvän johtamisen kautta työyksikön toimintaa organisoidaan niin, että tavoitteet saavutetaan. Laadukas lähiesihenkilötyö kannustaa ihmisiä toimintaan kohti tavoitteita sekä samalla säilyttää ja lisää hyvää ilmapiiriä työyhteisössä.

Tavoitteiden ja tulosten lisäksi johtamista pitää tarkastella myös sellaisena kuin se Varsinais-Suomen liitossa näyttäytyy eli sellaisena, miten ihmiset sen kokevat. Vuoden loppuun ajoittuneen esihenkilötyötä ja johtamista mittaavan Pulssi-kyselyn tulokset osoittavat, että esihenkilötyön arki on Varsinais-Suomen liitossa vahvalla ja luottamusta herättävällä tasolla. Lähiesihenkilöiden toimintaa ja johtamistapaa arvioitiin kautta linjan myönteiseksi.



Tyytyväisyys lähiesihenkilön johtamistapaan (4,0 / 5) heijastaa sitä, että arjen johtaminen koetaan lähellä olevaksi, saavutettavaksi ja henkilöstön tarpeisiin vastaavaksi. Lähiesihenkilöiden lähestyttävyydestä sekä keskusteluyhteyden avoimuudesta kertoo se, että 74 prosenttia vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että esihenkilön kanssa on helppo ottaa vaikeatkin asiat puheeksi (4,2 / 5). Korkea arvosana (3,9 / 5) palautteenantoa koskevassa kysymyksessä viittaa myös siihen, että palautetta annetaan, mutta sitä kaivataan ehkä vielä lisää tai nykyistä konkreettisempaa.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa 2025–2026 laadukas lähijohtaminen on määritelty keskeiseksi tavoitteeksi. Tyytyväisyydelle lähimmän esihenkilön johtamistapaan asetettiin keskiarvotavoite 3,9 ja se saavutettiin (4,0 / 5). Varsinais-Suomen liitossa lähiesihenkilötyötä on vahvistettu koulutusten ja valmennusten avulla, ja arjen työtä on tuettu erilaisilla työkaluilla.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa laadukkaan lähijohtamisen saavuttamisen keskeiseksi keinoksi määriteltiin vuorovaikutuksen lisääminen. Tätä on edistetty muun muassa Pulssi-kyselyn avulla, joka tarjoaa esihenkilöille ja työntekijöille mahdollisuuden kuukausittaiseen keskusteluun vaihtuvista teemoista ja tukee keskinäistä vuorovaikutusta. Lisäksi tiedonkulkua vastuualueiden välillä sekä johdolta henkilöstölle on pyritty kehittämään säännöllisillä keskiviikkoinfoilla. Vaikka vuorovaikutusta ja tiedonkulkua on aktiivisesti vahvistettu, henkilöstön kokemana tyytyväisyys 3,5 / 5 jäi selvästi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa asetetusta tavoitteesta 3,9 / 5. Tulos viittaa siihen, että sisäisen viestinnän laatuun, ymmärrettävyyteen ja vuorovaikutteisuuteen on panostettava vielä enemmän. Tulos antaa myös perustellun syyn tarkastella ilmiötä syvällisemmin, sillä se ei vielä yksiselitteisesti osoita, missä vaiheessa tai millä tasolla tiedonkulku koetaan puutteelliseksi. Kokemus voi liittyä tiedon oikea-aikaisuuteen tai selkeyteen, tiedonkulun epätasaisuuteen vastuualueiden ja yksiköiden välillä tai siihen, ettei päätösten ja muutosten taustoja koeta avattavan riittävästi.

## **Esihenkilöiden jaksaminen hyvällä tasolla**

Esihenkilöiden jaksamisesta huolehtiminen on koko Varsinais-Suomen liiton toiminnan kannalta välttämätöntä, sillä esihenkilöt ovat arjen työn sujuvuuden, työyhteisön ilmapiirin ja henkilöstön hyvinvoinnin keskeisiä mahdollistajia. Kun esihenkilöiden omat voimavarat ovat kunnossa, he pystyvät ratkomaan tilanteita rakentavasti sekä antamaan työntekijöille tukea myös epävarmoissa muutostilanteissa. Samalla on tiedostettava, että esihenkilötyö on luonteeltaan kuormittavaa. Se vaatii yhtä aikaa tilanneherkkyyttä, jatkuvaa päätöksentekoa, vuorovaikutusta ja kykyä yhdistää henkilöstön tarpeet ja voimavarat liiton tavoitteiden kanssa.

Esihenkilöiden työkykyä ja jaksamista koskeva Pulssi-kysely antaa kokonaisuudessaan myönteisen, mutta samalla realistisen kuvan esihenkilöiden tämänhetkisestä jaksamisesta. Fyysinen ja henkinen työkyky arvioitiin pääosin hyväksi tai erinomaiseksi, mikä kertoo esihenkilöiden kokevan voimavaransa vahvoiksi ja arjen

vaatimuksiin riittäviksi. Työkuormituksen näkökulmasta keskeisin havainto liittyy stressiin. Lähes kaikki vastaajat kokivat jonkinasteista työperäistä stressiä.

Palautumisen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon osalta tulokset ovat kaksijakoisia. Vaikka kaikki vastaajat olivat melko tai täysin samaa mieltä siitä, että he pystyivät pitämään työn ja vapaa-ajan tasapainossa, kokemukset työpäivän aikaisesta palautumisesta vaihtelivat. Yksittäiset heikommat arviot muistuttavat siitä, ettei palautuminen ole itsestäänselvyys ja että myös esihenkilöiden palautumista tulee vahvistaa.

Esihenkilöiden työkyvyn ja jaksamisen kokonaiskeskiarvoksi muodostui 4,0 / 5, mikä ylittää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa 2025–2026 asetetun 3,9:n tavoitteen. Kokonaisuutena tulokset kertovat esihenkilöistä, jotka ovat sitoutuneita, motivoituneita ja perusvoimavaroiltaan hyvinvoivia. Samalla ne nostavat esiin huolen stressistä ja työpäivän aikaisen palautumisen riittävydestä. Koska esihenkilöt kantavat merkittävää vastuuta Varsinais-Suomen liiton arjen suunnan näyttäjinä ja muutosten jalkauttajina, heidän tukensa, työrauhan edellytykset ja palautuminen on turvattava nykyistä paremmin.

## Luottamus johtoon rakentumassa

Luottamus johtoon ei synny itsestään, vaan se rakentuu näkyvistä teoista ja jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Se on näkymätön liima, joka pitää työyhteisön koossa. Muutostilanteet, kuten organisaatiouudistukset, koettelevat luottamusta erityisesti. Varsinais-Suomen liitossa vuosi 2025 on ensimmäinen täysi vuosi uuden maakuntajohtajan alaisuudessa. Uusi johto on tuonut organisaatioon raikkaan tuulahduksen, ja sen myötä toimintatapoja kehitetään ja yhteistä visiota tulevaisuudesta kirkastetaan. Samalla vanhojen rakenteiden ravistelu ja muutokset voivat luonnollisesti synnyttää epävarmuutta ja epätietoisuutta.



3,7 "Voin luottaa organisaatiomme johtoon"

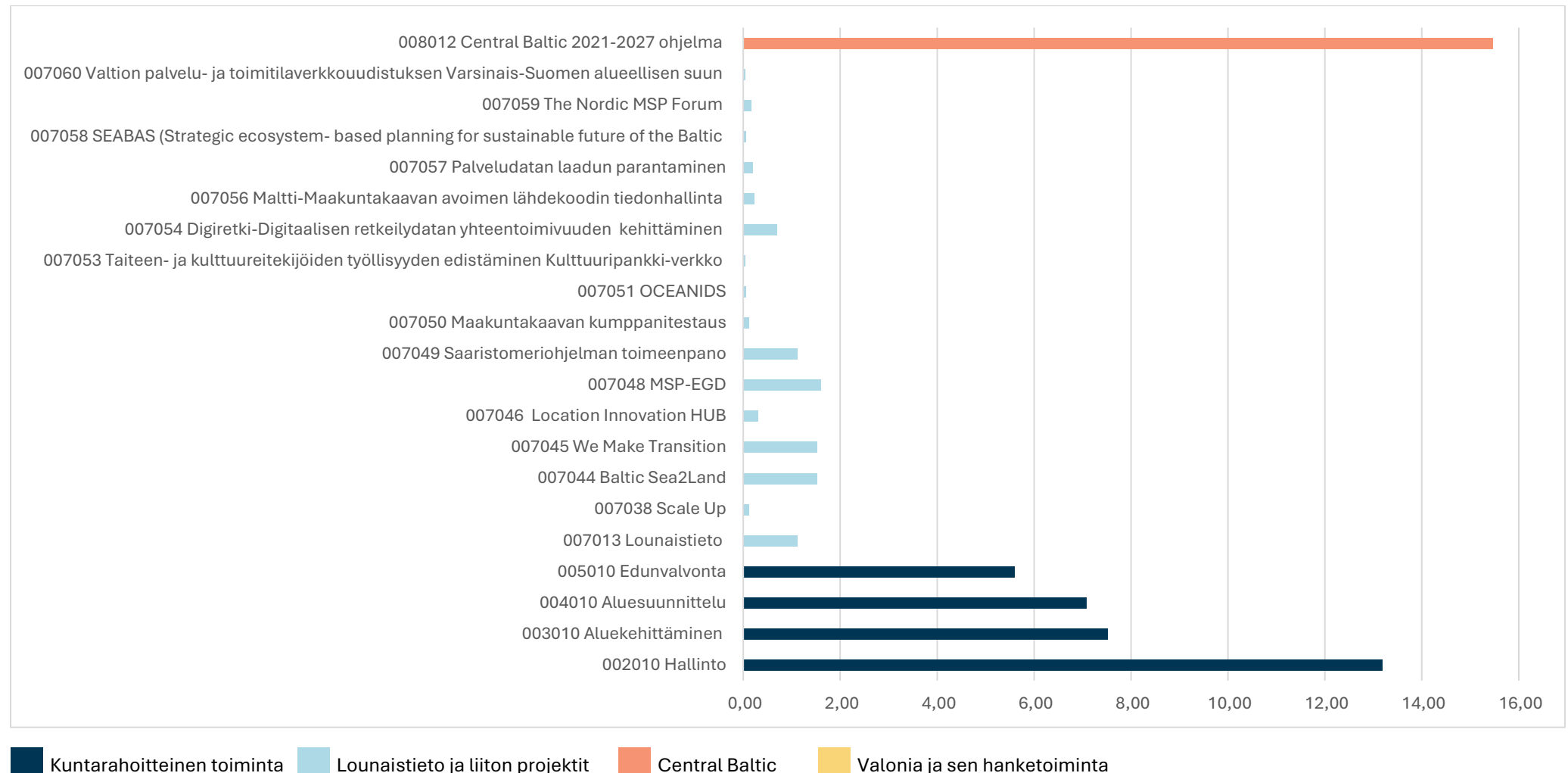


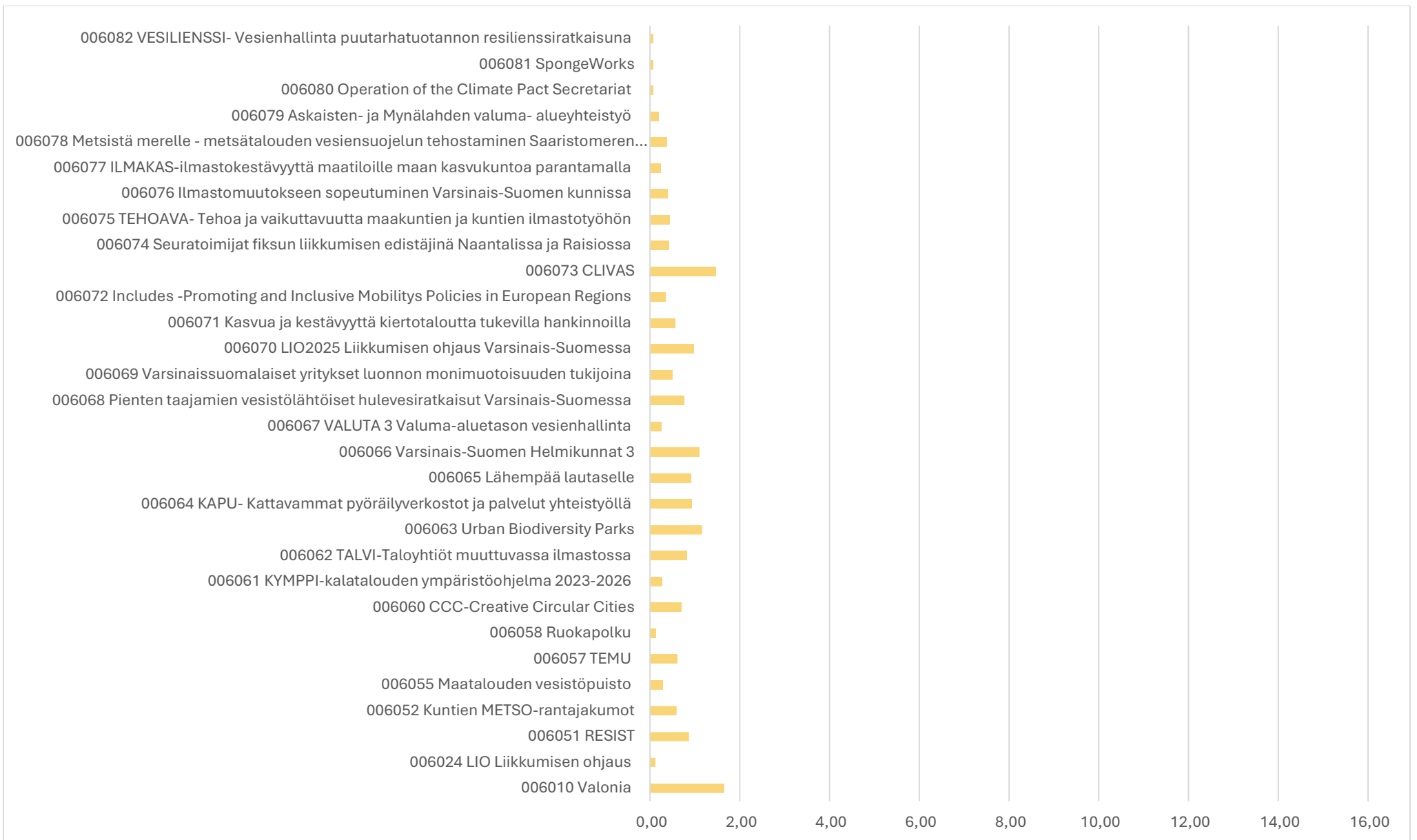
3,4 "Olen tyytyväinen koko organisaation johtamistapaan"

Koko organisaation johtamista koskevissa Pulssi-kysymyksissä tulokset olivat selkeästi alhaisemmat kuin lähiesihenkilötyötä mittaavissa kysymyksissä. Tuloksissa näkyy vielä, että organisaation yhteiselle suunnalle, johdon näkyvyydelle ja sisäisen viestinnän vahvistamiselle on selkeä tarve. Luottamuksen rakentaminen vaatii rehellistä keskustelua ja konkreettisia toimia, joilla varmistetaan, että henkilöstö tietää yhteisen suuntamme ja voi olla mukana vaikuttamassa tehtäviin ratkaisuihin. Organisaatiotason viestintää on selkeytettävä ja johdon läsnäoloa vahvistettava.

# Liitteet

## Liite 1: Henkilötyövuosien jakautuminen kustannuspaikoittain vuonna 2025





## Liite 2: Henkilöstöhallinnon kehittämistavoitteiden toteutuminen 2025

### Hyvinvoiva työyhteisö

| Tavoite                                            | Keinot                                                                                                                                         | Mittari                                                  | Tavoiteluku                          | Tulos                                                                                     |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yhtenäinen työyhteisö, joka tukee työssäjaksamista | Työyhteisötaitojen, tiedonkulun ja yhteisöllisyyden vahvistaminen<br><br>Työn kuormittavuuden ja jaksamisen seuranta sekä työuupumisen ehkäisy | Minulla on hyvä fiilis töissä (Fiilismittari)            | Kuukausittainen keskiarvo $\geq 3,9$ | 3,8    |
|                                                    |                                                                                                                                                | Työkyky ja oma jaksaminen kokonaisarvosana (Pulssi)      | Keskiarvo $\geq 3,8$                 | 3,7    |
|                                                    |                                                                                                                                                | Sairauspoissaoloprosentti                                | % $\leq 3,0$ %                       | 1,8 %  |
| Selkeä tehtäväkuva                                 | Roolien ja vastuiden selkeyttäminen, tehtäväkuvien päivitys                                                                                    | Tehtäväkuvani ja vastuuni työssäni ovat selkeät (Pulssi) | Keskiarvo $\geq 3,8$                 | Ei mitattu                                                                                |

### Osaava ja uudistuva henkilöstö

| Tavoite                                                               | Keinot                                                                                                                                                  | Mittari                                             | Tavoiteluku                  | Tulos                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Henkilöstön osaaminen kehitty ja vastaa toimintaympäristön muutoksiin | Kehityskeskusteluissa tunnistetaan jokaisen yksilöllinen kehitystavoite, joka tukee yksikön, vastuualueen ja koko organisaation strategisia tavoitteita | Osaaminen ja kehittäminen kokonaisarvosana (Pulssi) | Keskiarvo $\geq 3,8$         | Ei mitattu                                                                                   |
|                                                                       |                                                                                                                                                         | Koulutetut henkilöt suhteessa henkilötövuoteen      | % $\geq 60$ %                | 57,3 %  |
| Varsinais-Suomen liitto on houkutteleva työnantaja                    | Työn joustavuus, kattavat henkilöstöedut, yhtenäiset rekrytointikäytännöt                                                                               | Hakemusten määrä suhteessa avoimiin paikkoihin      | Hakijavolyymisuhte $\leq 30$ | 45      |
|                                                                       |                                                                                                                                                         | Suosittelisin työpaikkaani muille (Pulssi)          | Keskiarvo $\geq 3,9$         | Ei mitattu                                                                                   |

### Parempi johtaminen

| Tavoite                 | Keinot                                                                                                                        | Mittari                                                         | Tavoiteluku          | Tulos                                                                                     |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Laadukas lähijohtajatyö | Esihenkilö- ja alaistaitovalmennukset, esihenkilöiden jaksamisen tukeminen ja vuorovaikutuksen sekä tiedonkulun vahvistaminen | Esihenkilöiden työkyky ja jaksaminen (Pulssi)                   | Keskiarvo $\geq 3,9$ | 4,0  |
|                         |                                                                                                                               | Olen tyytyväinen tiedonkulkuun työyhteisössäni. (Pulssi)        | Keskiarvo $\geq 3,9$ | 3,5  |
|                         |                                                                                                                               | Olen tyytyväinen lähimmän esihenkilöni johtamistapaan. (Pulssi) | Keskiarvo $\geq 3,9$ | 4,0  |

### Liite 3: Henkilöstöasioita hoitavat yhteistoimintaryhmät

#### Yhteistyökomitea

kokouksia 3 kpl

Yhteistyökomitea toimii liitossa ”Lain työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella” tarkoitettuna yhteistoimintaelimenä ja käsittelee ko. lain mukaiset asiat. Yhteistyökomitea koostuu työnantajan ja henkilöstön edustajista ja sen toimikausi on neljä vuotta. Maakuntahallitus nimeää omat edustajansa yhteistyökomiteaan ja Varsinais-Suomen liitossa toimivat työntekijäjärjestöt nimeävät omat edustajansa jäsenmäärien mukaisessa suhteessa, kuitenkin vähintään yksi edustaja työntekijäjärjestöä kohti. Yhteistyökomiteassa tulee olla edustettuna edustaja molemmista työehtosopimuksista. Yhteistyökomitean puheenjohtajaksi valitaan vuorotellen työnantajan ja henkilöstön edustaja. Yhteistyökomitea antaa lausunnon talousarviosta ja taloussuunnitelmasta ennen kuin se viedään maakuntahallituksen päätettäväksi.

Yhteistyökomitean jäsenet 1.1.-19.10.2025:

Työntekijöiden edustajat:

| järjestö | varsinainen jäsen | varajäsen      |
|----------|-------------------|----------------|
| JUKO     | Höglblom Esa      | Koskinen Arttu |
| JUKO     | Kottonen Satu     |                |
| JUKO     | Pekonen Elena     | Koivisto Katri |
| JUKO     | Leka Jarkko, vpj. | Harjula Liisa  |
| JHL      | Rantanen Tiina    | Mäkynen Heli   |

Työnantajan edustajat:

| varsinainen jäsen         | varajäsen            |
|---------------------------|----------------------|
| Jori Talvikki, SDP, pj.   | Lindberg Marko, VIHR |
| Kuusisto Pekka, KESK      | Koski Silvia, PS     |
| Miettinen Jonna, sihteeri |                      |

Maakuntahallitus valitsi kokouksessaan 20.10.2025 § 162 toimikaudekseen seuraavat yhteistyökomitean henkilöstöjäsenet varajäsenineen:

| järjestö | varsinainen jäsen  | varajäsen        |
|----------|--------------------|------------------|
| JUKO     | Höglblom Esa, vpj. | Koskinen Arttu   |
| JUKO     | Reuna Sanna        | Leka Jarkko      |
| JUKO     | Pekonen Elena      | Tiainen Miika    |
| JUKO     | Anttila Marja      | Badawieh Omar    |
| JHL      | Kati Kemppinen     | Erika Mäkeläinen |

Maakuntahallitus valitsi toimikaudekseen kaksi työnantajaa edustavaa jäsentä yhteistyökomiteaan:

| varsinainen jäsen         | varajäsen          |
|---------------------------|--------------------|
| Jori Talvikki, SDP, pj.   | Pesonen Sari, VIHR |
| Kuusisto Pekka, KESK      | Pilpola Juhani, PS |
| Miettinen Jonna, sihteeri |                    |

### **Työsuojelutoimikunta**

kokouksia 2 kpl

Työsuojelun yhteistoiminnan järjestämisestä ja yhteistoiminnassa käsiteltävistä asioista säädetään laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Työsuojelutoimikuntaan kuuluvat työnantajan nimeämät ja työntekijöiden valitsevat edustajat. Työsuojeluvaltuutetut ovat työsuojelutoimikunnan jäseniä. Työnantajan edustajana työsuojelutoimikunnassa on työnantaja itse tai sellainen edustaja, jonka tehtäviin toimikunnassa käsiteltävien asioiden valmistelu kuuluu. Työsuojelupäällikkö osallistuu toimikunnan kokouksiin silloinkin, kun hän ei ole jäsen. Työsuojelutoimikunnan sijasta voidaan sopia sitä korvaavasta yhteistoimintajärjestelystä.

Jäsen

Määttänen Petra, pj.  
Abrahamsson Karoliina  
Mäkeläinen Erika  
Oikarinen Maiju

Rannikko-Laine Malla

Miettinen Jonna, siht.

### **Paikallinen palkkausryhmä**

kokouksia 5 kpl

Maakuntahallitus päätti 24.2.2025 paikallisen palkkausryhmän perustamisesta sekä sen työntekijöitä ja työnantajaa edustavien jäsenten nimeämisestä. Paikallinen palkkausryhmä seuraa Kunta-alan yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) mukaisen uuden tasopalkkakäytäntöjärjestelmän käyttöönottoa ja toimivuutta liitossa.

Jäsen

Määttänen Petra  
Höglom Esa  
Koskinen Arttu  
Harjula Liisa  
Mäkynen Heli

### **Henkilöstöryhmä**

kokouksia 5 kpl

Henkilöstöryhmän jäseninä ovat ammattijärjestöjen (JUKO ja JHL) luottamusedustajat, esittelijänä hallintojohtaja ja sihteerinä henkilöstösuunnittelija. Henkilöstöryhmässä voidaan nopealla aikataululla ottaa käsittelyyn kaikki liiton toimintaan liittyvät asiat. Ryhmä kokoontuu noin kerran kuukaudessa. Ryhmä on epävirallinen ja sen tehtävänä on informoida muuta henkilöstöä käsittelyyn tulevista asioista sekä valmistella asioita yhteistyökomitealle ja työsuojelutoimikunnalle.

Määttänen Petra, pj.  
Mäkynen Heli (JHL)  
Harjula Liisa (JUKO)  
Höglom Esa (JUKO)  
Koskinen Arttu (JUKO)

Miettinen Jonna, siht.

