

varha
Varsinais-Suomen
hyvinvointialue



Henkilöstö- kertomus 2025



Sisällys

Katsaus vuoteen 2025	3
Henkilöstön tunnusluvut.....	5
Henkilöstöressurit	6
Varhan voimavarana on henkilöstö	6
Henkilöstön saatavuus on parantunut.....	9
Eläköityminen haastaa henkilöstösuunnittelua	10
Vaihtuvuus pieneni kaikilla tulosalueilla	10
Varha on haluttu työpaikka	11
Monikanavaista rekrytointimarkkinointia ja messunäkyvyyttä Varhan tunnettuuden vahvistamiseksi.....	13
Vuokratyövoiman käyttö väheni edelleen.....	13
Hyvinvoiva henkilöstö, turvallinen työympäristö	14
Työkykyjohtamisella vaikutetaan sairauspoissaoloihin	14
Työtyytyväisyyden voimavarana työyhteisö sekä lähijohtaminen	16
Työsuojelu	17
Osaava henkilöstö	18
Hyvä perehdytys varmistaa osaamisen työn alkaessa.....	18
Kehittämistarpeet täydennyskoulutuksen perusteena.....	19
Vertaistuki ja työssä oppiminen voimavarana	20
Esihenkilöiden osaaminen avainasemassa.....	20
Kohti yhdenmukaista palkkausta	22
Henkilöstökulut alittivat muutetun talousarvion	22
Palkkauksen kehittäminen ja palkkaharmonisaatio.....	22
Yhteistoimintaa toteutettiin vuonna 2025 etenevästi	23
Liite 1 - Henkilöstökertomuksen lisätiedot	25

Katsaus vuoteen 2025

Henkilöstökertomukseen on koottu tietoja mm. hyvinvointialueen henkilöstön määrästä ja rakenteesta, keskeisistä henkilöstöä koskevista tunnusluvuista, henkilöstön työhyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä sekä henkilöstömenoista vuonna 2025. Henkilöstökertomus kertoo edellisen vuoden toteutusta, mutta sen tarkoituksena on edellisen vuoden raportoinnin lisäksi osoittaa suuntaa eteenpäin. Mihin meidän tulisi panostaa, miten kehittää toimintaamme ja missä onnistua, jotta meillä olisi oikea määrä osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä tuottamassa asiakkaillemme tärkeitä palveluja.

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen alkutaival on ollut monessa mielessä haastava. Olemme toteuttaneet useita suuria ja väistämättömiä muutostoimenpiteitä, joilla on ollut merkittäviä vaikutuksia henkilöstöön. Palveluita uudistamalla valmistaudumme haasteeseen turvata henkilöstön saatavuus ja osaaminen palvelutarpeiden täyttämiseen. Henkilöstösuunnittelua kehitetään varmistamaan palvelutarpeen mukainen henkilöstö sekä tarkennetaan tehtäväkuvia ja tarkoituksenmukaista työnjakoa. Henkilöstön yhdenmukaista ja oikeudenmukaista kohtelua on parannettu henkilöstömitoituksen yhteisen, läpinäkyvän määrittelyn ja linjausten myötä. Johtamisen kehittämiseen panostetaan edelleen, koska sillä on oleellinen merkitys henkilöstön kokemaan arvostukseen.

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen alkutaival onkin ollut erilaisten muutosten värittävä. Muutoksia toteutettiin vuonna 2025 etenevästi koko vuoden ajan, neuvottelemalla muutosten vaikutuksista, perusteista ja vaihtoehdoista henkilöstön edustajien kanssa pienemmissä muutostyöryhmissä. Muutokset aiheuttavat henkilöstölle epävarmuutta ja kuormittavat siten usein jaksamista ja työhyvinvointia.

Muutosvauhtiin nähden syksyllä 2025 toteutetun henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tulokset ovat ilahduttavaa luettavaa. Henkilöstömme kokee palautuvansa työstään entistä paremmin, tulevansa paremmin ymmärretyksi ja hyväksytyksi työyhteisöissään, työyhteisöjen yhteistyö on edelleen toimivaa ja työkykynsä alentuneeksi kokevienkin määrä on laskussa. Yhä useampi myös suosittelisi Varhaa työnantajana ystävilleen. Viihtymisestä Varhalla kertoo sekin, että vaihtuvuutemme on ennätysmatala, vain 3,1 prosenttia.

Huolestuttavampiakin signaaleja ilmassa on. Sairauspoissaolomme kääntyivät vuoden 2024 laskun jälkeen jälleen nousuun ja sairauspoissaoloprosentti kipusi 5,29 prosenttiin, kun se vielä edellisellä vuonna jäi alle viiden prosentin. Vain reilu neljännes kokee saavansa työstä vastinetta tunnustuksena ja arvostuksena ja liian moni kokee työyhteisössään syrjintää tai tulevansa kiusatuksi. Myös yhä harvempi meistä kokee itsensä varhalaiseksi.

Työtä on siis edelleen tehtävänä. Tätä työtä ohjaamaan valmisteltiin vuoden 2025 aikana henkilöstöohjelma, jonka tarkoituksena on luoda yhteiset tavoitteet henkilöstötyölle ja linjata keskeiset toimenpiteet niiden saavuttamiseksi perustuen Varhan arvoihin; ystävällisesti ammattitaidolla, vastuullisen vaikuttavasti ja arvostavan yhdenvertaisesti. Henkilöstöohjelma on strateginen ohjausdokumentti, joka linjaa ja ohjaa Varhan henkilöstöjohtamista, sekä henkilöstöjohtamisen toimenpideohjelmaa ja -suunnitelmia. Toimenpideohjelmissa ja suunnitelmissa on määritelty ja priorisoitu vuosittaiset, konkreettiset toimenpiteet ja tavoitteet mittareineen. Henkilöstöohjelma yhdessä henkilöstöjohtamisen toimenpideohjelmien ja -suunnitelmien kanssa toteuttaa Varhan strategiaa henkilöstönäkökulmasta.

Henkilöstöohjelman tavoitteena onkin sekä linjata että konkretisoida noudattamamme henkilöstöpolitiikka. Miten tuemme henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja muita työnteon edellytyksiä niin, että optimaalinen ja vaikuttava hoiva-, hoito- ja muu asiakaspalvelu on mahdollista toteuttaa laadukkaasti. Mitä henkilöstönäkökulmasta tarkoittaa, että toimimme yhdessä arvostavan yhdenvertaisesti, vastuullisen vaikuttavasti ja ystävällisesti ammattitaidolla.

Merkittävä henkilöstön arvostuksen kokemukseen vaikuttava asia on oikeudenmukainen palkkaus. Tehtäväkohtaisten palkkojen yhdenmukaistaminen samoissa tehtävissä eteni vuoden 2025 aikana jaossa olleiden merkittävien paikallisten palkkankorotuserien ansiosta. Samoin edistimme tehtävien arviointia ja

uusiin, hyvinvointialaa koskeviin palkkausjärjestelmäuudistuksiin valmistautumista osallistamalla sekä Sote-sopimuksen että HYVTES:in valmistelussa olleiden palkkausjärjestelmämuutosten pilotointiin. Uusista, lähes koko hyvinvointialueen henkilöstöä koskevista palkkausjärjestelmistä saatiin pääsopijaosapuolten kesken sopimus loppuvuodesta 2025, ja palkkausjärjestelmien täytäntöönpano on jo kuluvana vuonna täydessä vauhdissa. Palkkausjärjestelmäuudistusten myötä otamme myös merkittäviä edistysaskeleita palkkauksen yhdenmukaistamisessa. Henkilökohtaista lisää koskevat määräykset yhdenmukaistettiin alkuvuodesta 2025.

Paljon on tehty, mutta paljon on vielä tehtävää. Muutosmatkaamme vastuullisen vaikuttavaksi, ystävällisen ammattitaitoiseksi ja arvostavan yhdenvertaiseksi hyvinvointialueeksi ja työnantajaksi linjaa nyt uusi henkilöstöohjelma. Lämmin kiitos koko henkilöstölle jälleen vuoden 2025 aikana tehdystä erinomaisesta työstä. Me turvaamme, parannamme ja pelastamme, joka päivä.

Turussa 6.3.2026

Noora Nordberg
Henkilöstöjohtaja



Henkilöstön tunnusluvut

Henkilöstömäärä
31.12.2025

23 668

joista vakituisia

81,2 %

TYKS Sairaalapalvelut	8911
Sote-palvelut	6623
Ikäntyneiden palvelut	5465
Pelastuspalvelut	792
Hallinto ja tukipalvelut	1912

Yleisimmät nimikkeet

lähihoitaja, sairaanhoitaja, erikoislääkäri

Eläköityminen

2025 411 henkilöä

Ennuste 5 v 632 henkilöä/vuosi

Osa-aikaiset

6,5 %

< 6,8 %, 2024

Palkkakulut

1 351 milj.€

> 1 290 milj.€, 2024

Sairauspoissaolo%

5,3 %

> 5,0 %, 2024

Koulutuspäivät
ka/hlö

3,9

> 3,7 pv/hlö, 2024

Henkilöstön keski-ikä **43,7 vuotta**

Henkilötyövuodet (HTV2)

20 504

palkallinen työssäolo ja osa-aikaisuus
huomioiden

Vaihtuvuus%

3,1 %

< 4,2 %, 2024

Rekrytointi onnistui

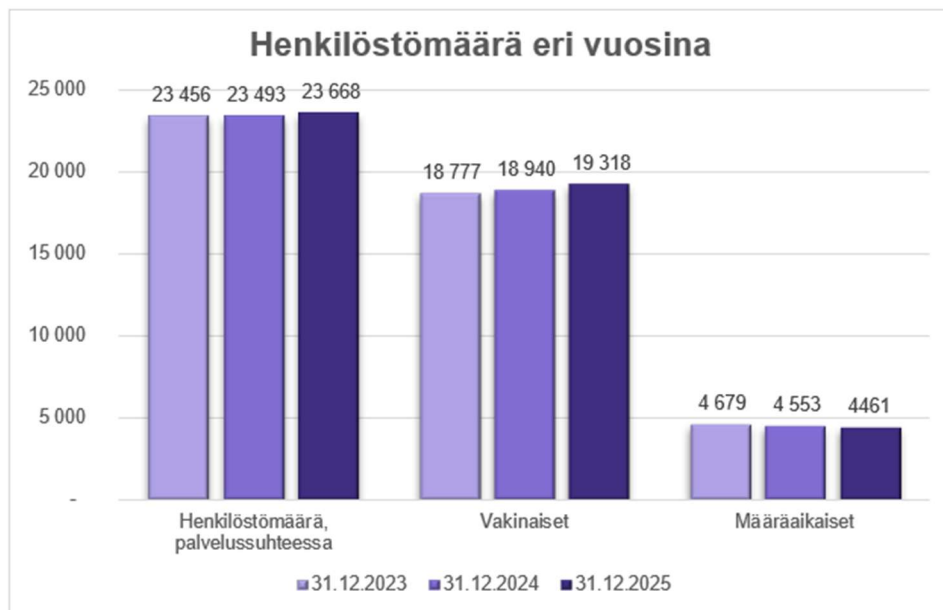
90 %

avoimista tehtävistä
> 85 %, 2024

Henkilöstöresurssit

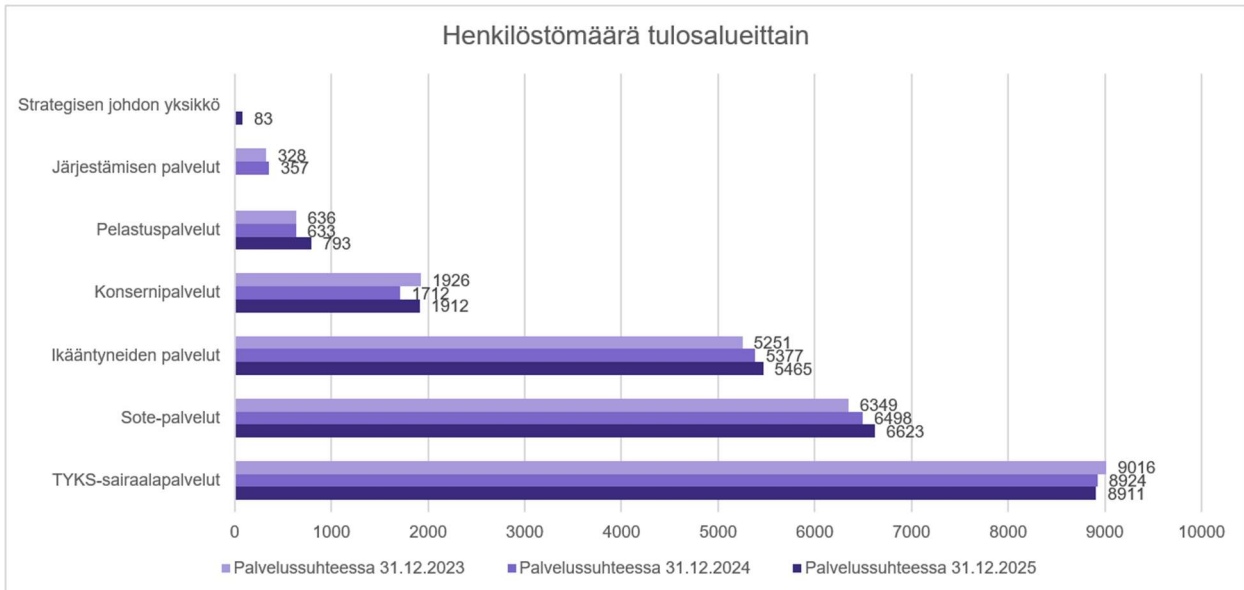
Varhan voimavarana on henkilöstö

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen, eli Varhan eri toiminnoissa työskentelee kaikkiaan 23 668 ammattilaista. Henkilöstömäärää tarkastellaan vuosittain vuoden viimeisen päivän tilanteessa. Henkilöstömäärä oli vuoden 2025 lopussa kasvanut edellisestä vuodesta 175 hengellä (0,7 prosentilla), mutta vakinaisen henkilöstön osuus koko henkilöstömäärästä oli kasvanut suhteessa enemmän. Vuoden 2025 lopussa vakinaisia oli 81,2 prosenttia henkilöstöstä, kun edellisenä vuonna osuus oli 80,6 prosenttia henkilöstöstä.

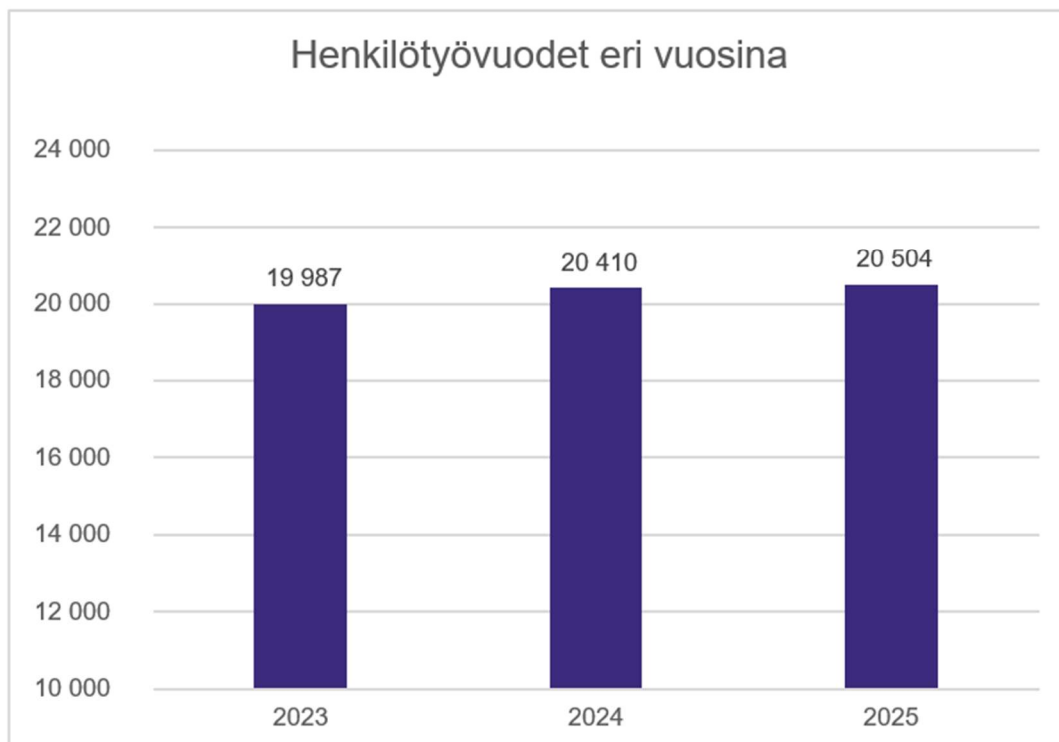


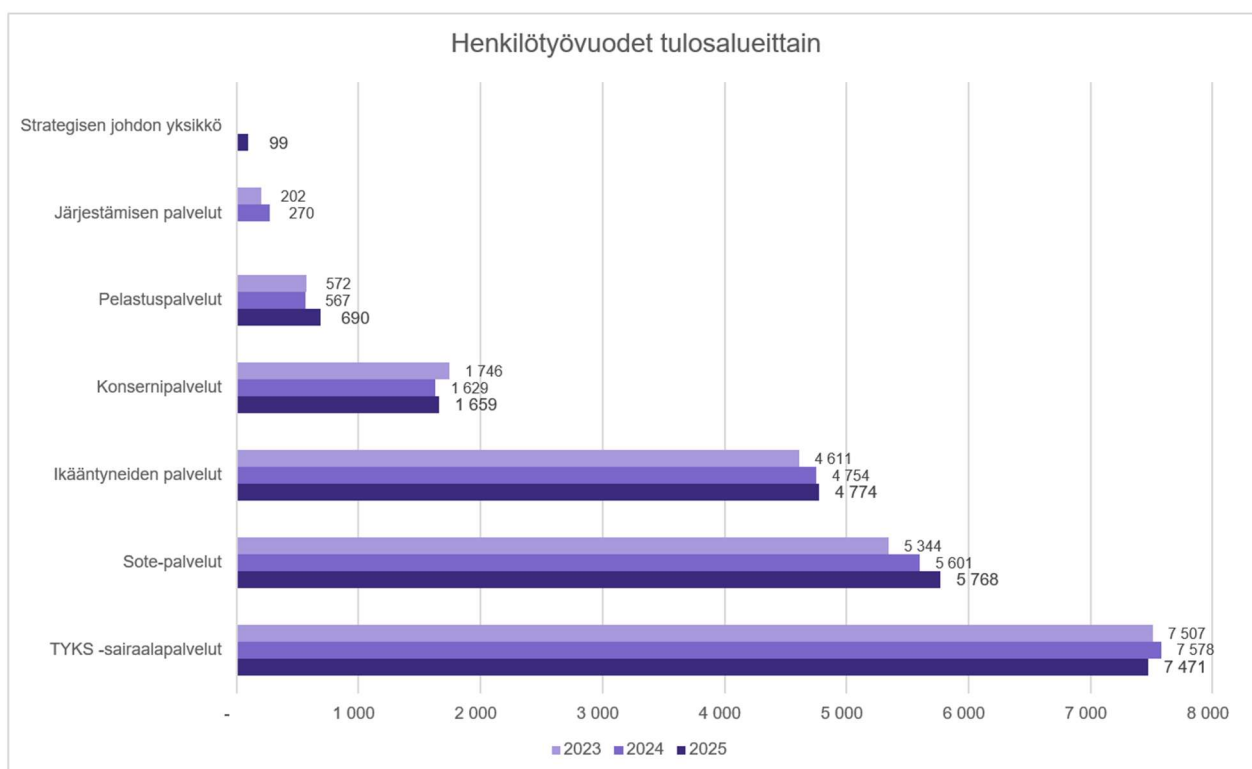
Tulosalueista henkilöstömäärältään suurin oli edelleen erikoissairaanhoidon palvelut tuottava TYKS-sairaalapalvelut 8911 työntekijällään. Sote-palveluissa henkilöstöä oli 6623 ja Ikääntyneiden palveluissa 5465.

Tulosalueiden henkilöstömäärissä tapahtui jonkin verran muutoksia organisaatorakenteessa tapahtuneiden muutosten johdosta. Järjestämisen palveluiden tulosalue lakkautettiin, ja osa toiminnoista siirrettiin pääosin Konsernipalveluihin ja osa perustettuun Strategisen johdon yksikköön. TYKS-sairaalapalveluissa aiemmin sijainnut ensihoitopalvelutoiminta siirrettiin Pelastuspalveluiden tulosalueelle, josta uudistuksen myötä tuli Pelastus- ja ensihoitopalveluiden tulosalue. Tulosalueiden muutosten takia henkilöstömäärä kasvoi Konsernipalveluissa noin 200 henkilöllä ja Pelastus- ja ensihoitopalveluissa noin 230 henkilöllä edellisvuoteen verrattuna. Strategisen johdon yksikössä työskenteli 83 henkilöä vuoden 2025 lopussa. Henkilöstömääriä vertailtaessa on kuitenkin syytä huomioida, että tarkastelussa on yhden päivän henkilöstömäärä.



Varhan toteutuneet henkilötyövuodet vuonna 2025 olivat yhteensä 20 504 henkilötyövuotta. Toteutuneet henkilötyövuodet olivat lähes samat kuin edeltävänä vuonna, ero viime vuoteen noin 96 henkilötyövuotta. Henkilötyövuosilaskennassa ei huomioida Varhan sairauspoissaolopäivien tai lisä- tai ylitöiden määriä. Alla olevissa kaavioissa henkilötyövuodet on esitetty ensin Varhan osalta kokonaisuudessaan vuosina 2023, 2024 ja 2025 ja jälkimmäisessä tulosalueittain vastaavana aikana. Tulosalueista TYKS-sairaalapalveluiden henkilötyövuodet laskivat johtuen ensihoitopalvelutoiminnan siirtymisestä osaksi Pelastus- ja ensihoitopalveluiden tulosaluetta.



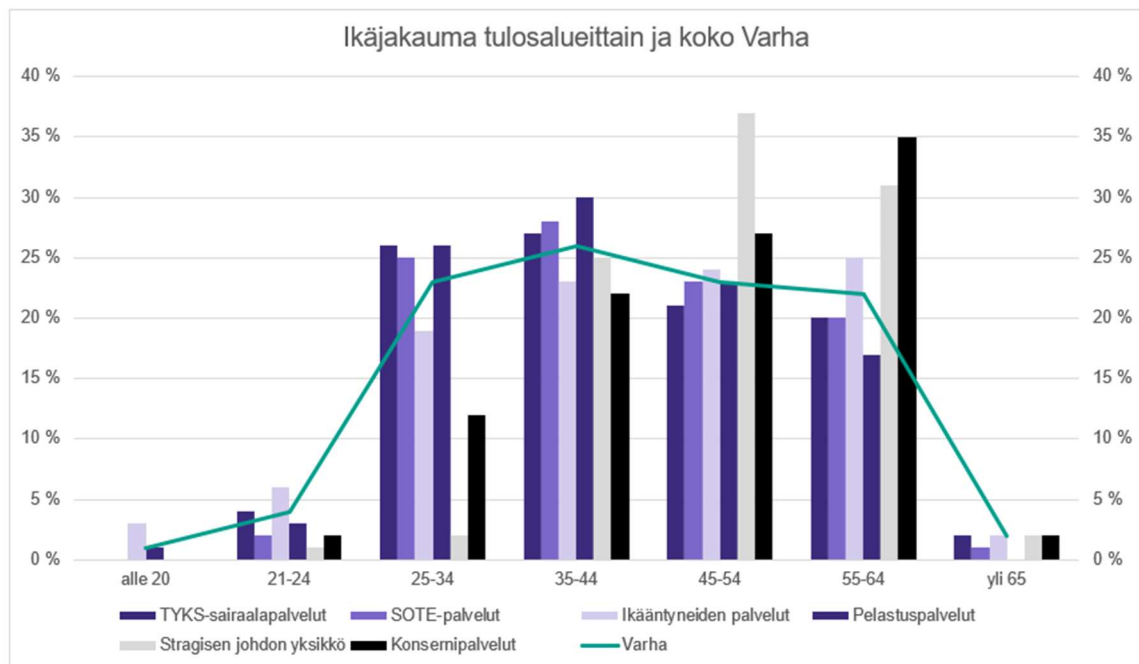


Varhan työajan rakenteessa vuonna 2025 ei ole merkittäviä muutoksia verrattuna edelliseen vuoteen. Työpanoksen osuus laski -1,9 prosenttiyksikköä ollen 75,5 prosenttia, kun vuosilomien osuus kasvoi 3,7 prosenttiyksikköä ollen 12,4 prosenttia. Aiemmin kertyneitä vuosilomia ja säästövapaita on pidetty enemmän, kun hyvinvointialueen toimintaa on saatu vakiinnutettua. Sairauspoissaolojen ja perhevapaiden osuudet säilyivät ennallaan. Opintovapaiden osuus on laskenut 0,8 prosenttiyksikköä verrattuna edelliseen vuoteen.

Työajan rakenne	Päivät	%
Työpanos	6 162 270	75,5 %
Vuosilomat	1 007 686	12,4 %
Sairauspoissaolot	385 876	4,7 %
Perhevapaat	402 905	4,9 %
Opintovapaa	110 593	1,4 %
Muu harkinnanvarainen	34 553	0,4 %
Muu	52 920	0,6 %

Hyvinvointialan henkilöstön keski-ikä oli Kuntatyönantajien julkaisemien tilastojen mukaan vuoden 2024 helmikuussa 44,4 vuotta. Varhan henkilöstön keski-ikä oli aavistuksen koko alan keskiarvoa matalampi ollen vuoden 2025 lopussa on noin 43,7 vuotta. Varhan keski-ikä on kasvanut 0,1 vuotta edelliseen vuoteen verrattuna.

Koko Varhan ja tulosalueiden ikäjakauma 31.12.2025 tilanteesta on esitettyä alla kaaviossa. Konsernipalveluiden ja strategisen johdon yksikön ikäjakauma poikkeaa merkittävästi muiden tulosalueiden jakaumasta. Konsernipalveluiden tukipalveluiden tulosryhmässä tulee varautua eläköitymisiin tulevina vuosina erityisesti huoltohenkilöstön osalta. Sekä konsernipalveluissa että strategisen johdon yksikössä työskennellään usein sellaisissa asiantuntijatehtävissä, joissa edellytetään pidempää työkokemusta, ja tämä näkyy myös ammattilaisten ikäjakaumassa. Varhan ikärakenne on operatiivisilla tulosalueilla varsin tasapainoinen.



Henkilöstön saatavuus on parantunut

Hyvinvointialueiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja talous asettaa toiminnalle suuria haasteita. Muutostarpeisin reagoidaan ja palveluita kehitetään, esim. digipalvelujen osuutta pyritään kasvattamaan, palveluverkkoa profiloimaan ja tiivistetään, ja henkilöstömitoituksia yhdenmukaistetaan. Pyrimme parantamaan pitovoimaamme vähentämällä henkilöstön omaehtoista vaihtuvuutta. Riittävä henkilöstön saatavuus pyritään turvaamaan vetovoimaisella työnantajakuvalla ja kohdennetuilla tehostetun rekrytinnin toimenpiteillä.

Henkilöstön saatavuustilanne on yleisesti ottaen parantunut hyvinvointialueen alkuvuosista työmarkkinatilanteen muututtua. Henkilöstön saatavuudessa on kuitenkin edelleen alueellisia eroja, erityisesti ruotsinkielisessä saaristossa ja alueen reuna-alueilla on edelleen haasteita tiettyjen ammattiryhmien osalta. Tulevina vuosina henkilöstön eläköityminen ja palvelutarpeiden kasvu asettavat haasteita riittävän henkilöstömäärän turvaamiselle. Lääkäreiden osalta henkilöstön saatavuutta on pyritty varmistamaan myös ottamalla käyttöön olosuhteita, jota maksetaan perusterveydenhuollon lääkäreille, joiden toimipiste sijaitsee kauempana Turusta. Näissä konsultaatiomahdollisuudet ja tarjolla olevat tukipalvelut ovat vähäiset, mikä asettaa suurempia vaatimuksia itsenäiselle päätöksenteolle ja kliiniselle osaamiselle. Sote-sopimuksen ja HYVTES:in osalta tulee vastaava pohdittavaksi palkkausjärjestelmän uudistamisen yhteydessä.

Eläköityminen haastaa henkilöstösuunnittelua

Varhan palveluksesta eläköityi Kevan Avaintietojen mukaan vuoden 2025 aikana 380 henkilöä. Näistä 20 prosenttia siirtyi osittain tai kokonaan työkyvyttömyyseläkkeelle, joka on 3,9 prosenttiyksikköä enemmän kuin edellisenä vuonna. Ennuste henkilöstön eläköitymisestä tietyissä ammattiryhmissä tulee olemaan huomattava tulevana vuosina, alla oleva taulukko kuvaa ennustettuja eläköityvien määriä 3 ja 5 vuoden aikavälillä suhteessa ammattiryhmän henkilöstömäärään 31.12.2025 tilanteesta. Suhteellisesti eniten eläköityviä on lähivuosina huoltohenkilöstössä ja hallintohenkilöstössä, kun huoltohenkilöstöstä yli neljännes ja hallintohenkilöstöstä yli viidennes eläköityy viiden vuoden kuluessa. Määrällisesti eniten eläköityviä tulee lähivuosina olemaan suurimmassa, eli hoitohenkilöstön ammattiryhmässä. Eläköityvien ennusteesta olevista työsuhteista yli 25 prosenttia on osa-aikaisia ja keskimääräinen työaika on n. 90 prosenttia, joten eläköityvien työpanos on jonkin verran pienempi kuin lukumäärän perusteella olisi arvioitavissa.

Eläköityvien ennuste ammattiryhmittäin:

Ammattiryhmät	2026	2027	2028	2029	2030	3v ennuste henkilöstöstä	5v ennuste henkilöstöstä
Hoitohenkilöstö	570	274	333	319	349	8 %	12 %
Hallintohenkilöstö	116	55	47	58	60	14 %	21 %
Sosiaalihuollon henkilöstö	96	59	51	46	44	10 %	14 %
Huoltohenkilöstö	80	48	53	50	49	17 %	26 %
Lääkärit	109	28	24	26	28	7 %	10 %
Akateemiset	32	24	24	21	19	7 %	10 %
Pelastustoimen henkilöstö	12	14	13	16	14	8 %	14 %
Yhteensä	1015	502	545	536	563	9 %	13 %

Tehtävänimikkeistä erityisesti lähihoitajia, sairaanhoitajia, osastonsihteereitä, laitoshuoltajia ja monipalvelutyöntekijöitä tulee eläköitymään tulevana vuosina lukumäärällisesti eniten. Suhteellisesti eniten henkilöstöä seuraavan kolmen vuoden aikana eläköityy ylilääkäriin, toimistosihteerin, laitoshuoltajan ja monipalvelutyöntekijän sekä osastonsihteerin tehtävistä.

Eläköityvien 3 vuoden ennuste tehtävänimikkeittäin, joissa eläköitymistä tapahtuu eniten (Top 10):

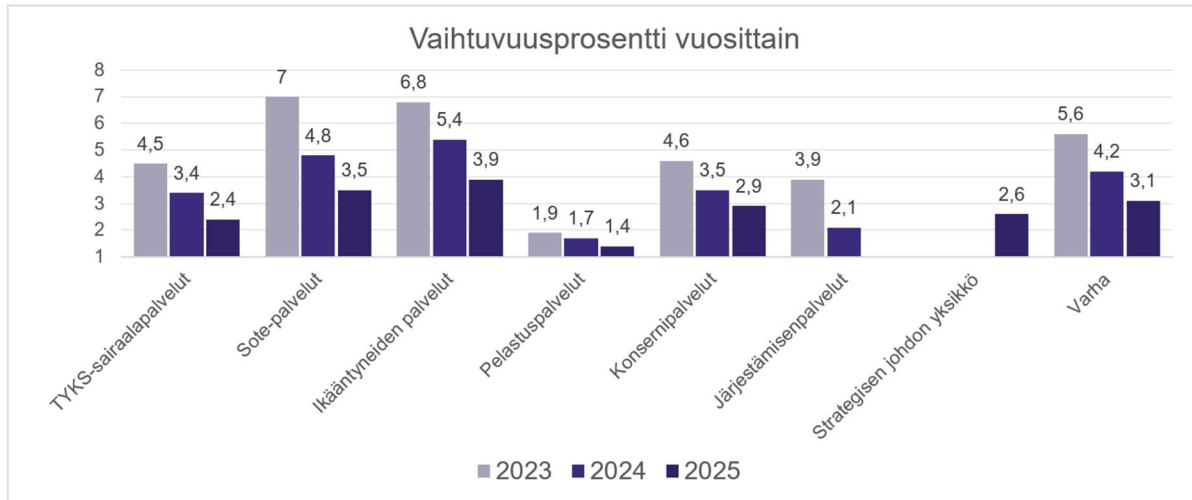
Tehtävänimike	Eläköityvät 3v aikana	3v ennuste henkilöstöstä
LÄHI-/PERUSHOITAJA	348	7 %
SAIRAAHOITAJA	296	6 %
OSASTONSIHTEERI	99	17 %
LAITOSHUOLTAJA	68	19 %
MONIPALVELUTYÖNTEKIJÄ	59	18 %
ERIKOISLÄÄKÄRI	44	8 %
TOIMISTOSIHTTEERI	45	19 %
YLILÄÄKÄRI	38	33 %
OHJAAJA	54	13 %
HOIVATYÖNTEKIJÄ	25	16 %

Vaihtuvuus pieni kaikilla tulosalueilla

Varhan palveluksesta irtisanoutui vuonna 2025 kaikkiaan 602 henkilöä. Se on 186 henkilöä vähemmän kuin edellisenä vuonna, jolloin irtisanoutuneita oli 788. Vaihtuvuusprosentti laski siten viime vuoden 4,2 prosentista

3,1 prosenttiin. Varhan toiminnan vakiintuminen selkiyttää henkilöstön tehtäväkuvia ja vastuita, mikä vähentää irtisanoutumista. Samanaikaisesti Varhan henkilöstön halukkuus suositella työnantajaansa on kasvussa.

Alla kuvatussa kaaviossa nähdään tulosaluekohtaiset vaihtuvuusprosentit vuosittain. Tulosalueista vaihtuvuus oli pienintä pelastuspalveluissa ja suurinta ikääntyneiden palveluissa. Vaihtuvuus on kuitenkin laskenut tasaisesti kaikilla tulosalueilla.

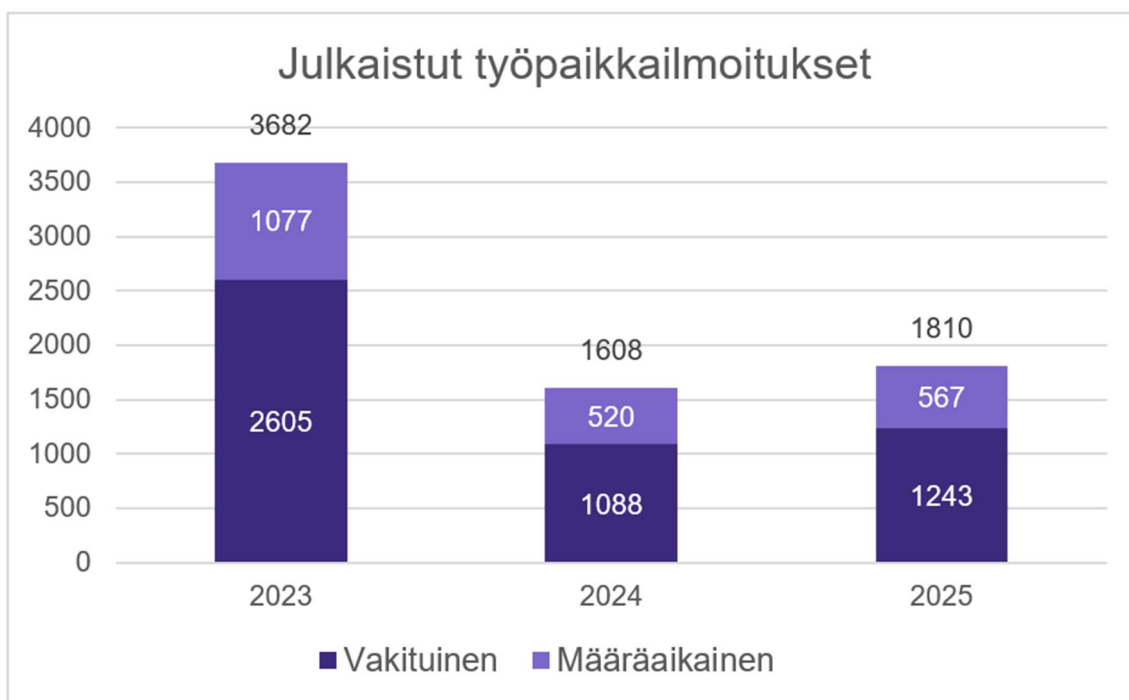


Työsuhteensa päättävälle on suunnattu lähtökysely, johon vastaaminen on vapaaehtoista. Lähtökyselyyn vastasi 273 henkilöä vuoden aikana eli 45 prosenttia irtisanoutuneista vakinaisista työntekijöistä. Lähtökyselyyn vastanneista irtisanoutuneista 23 prosenttia oli tyytyväisiä työnsä haastavuuteen ja monipuolisuuteen. Merkittävimmäksi työpaikan vaihtoon liittyväksi syyksi nousivat yksityiselämän syyt (23 prosenttia vastaajista), nykyisen työn kuormittavuus (14 prosenttia vastaajista) ja mielenkiintoisen työn saaminen muualta (13 prosenttia vastaajista). Irtisanoutuneista vastaajista 25 prosenttia vaihtoi yksityiselle saman alan tehtäviin, 17 prosenttia siirtyi toisen hyvinvointialueen palvelukseen ja 12 prosenttia vaihtoi alaa kokonaan. Kaikista lähtökyselyyn vastanneista 66 prosenttia suosittelee Varhaa työnantajana ystävälleen.

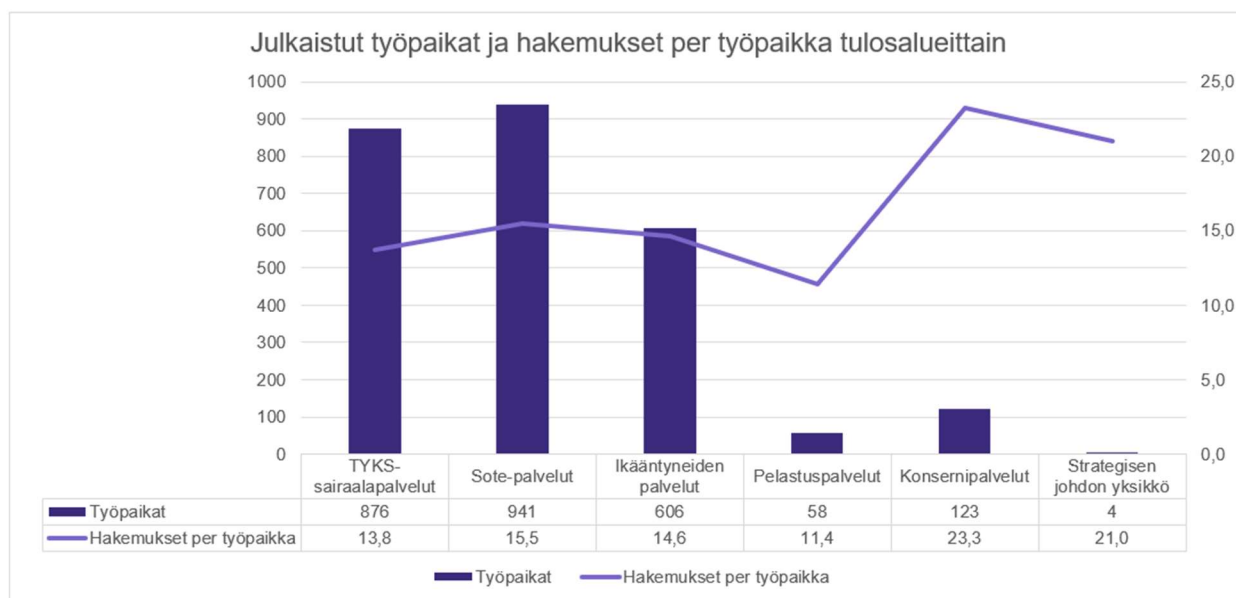
Varha on haluttu työpaikka

Vuonna 2025 rekrytointijärjestelmä Kuntarekryssä julkaistiin 1810 työpaikkailmoitusta, kun vuonna 2024 työpaikkailmoituksia julkaistiin 1608 kappaletta. Yksi työpaikkailmoitus voi sisältää useamman työpaikan. Luvut eivät pidä sisällään työpaikkailmoitusten uudelleenjulkaisuja. Julkaistuista työpaikkailmoituksista 69 prosentissa haettiin työntekijää vakinaiseen palvelussuhteeseen ja 31 prosentissa määräaikaiseen palvelussuhteeseen. Työpaikkailmoitusten määrän nousu vuodesta 2024 selittyy osittain ikääntyneiden palveluiden yhden jatkuvan haun sijaan tehdyistä useista työpaikkailmoituksista. Kaiken kaikkiaan haussa olleiden työpaikkojen määrä on kuitenkin vähentynyt Varha-tasolla.

Rekrytointeihin vaikuttivat vuoden aikana käydyt yhteistoimintaneuvottelut. Lisäksi rekrytointeihin vaikutti yhä toukokuussa 2024 asetettu, säästötoimista johtuva rekrytointikielto, joka oli voimassa vuoden 2025 loppuun. Rekrytointikiellosta huolimatta rekrytointi välttämättömien tehtävien täyttämiseksi oli sallittua tulosaluejohtajan luvalla, jotta palvelutuotanto ei vaarannu.



Tulosaluekohtaisessa tarkastelussa on julkaistujen työpaikkojen määrät vuodelta 2025 sekä hakemukset keskimäärin työpaikkaa kohden. Eniten hakemuksia työpaikkaa kohden tuli konsernipalveluiden tehtäviin ja vähiten pelastuspalveluiden tehtäviin.

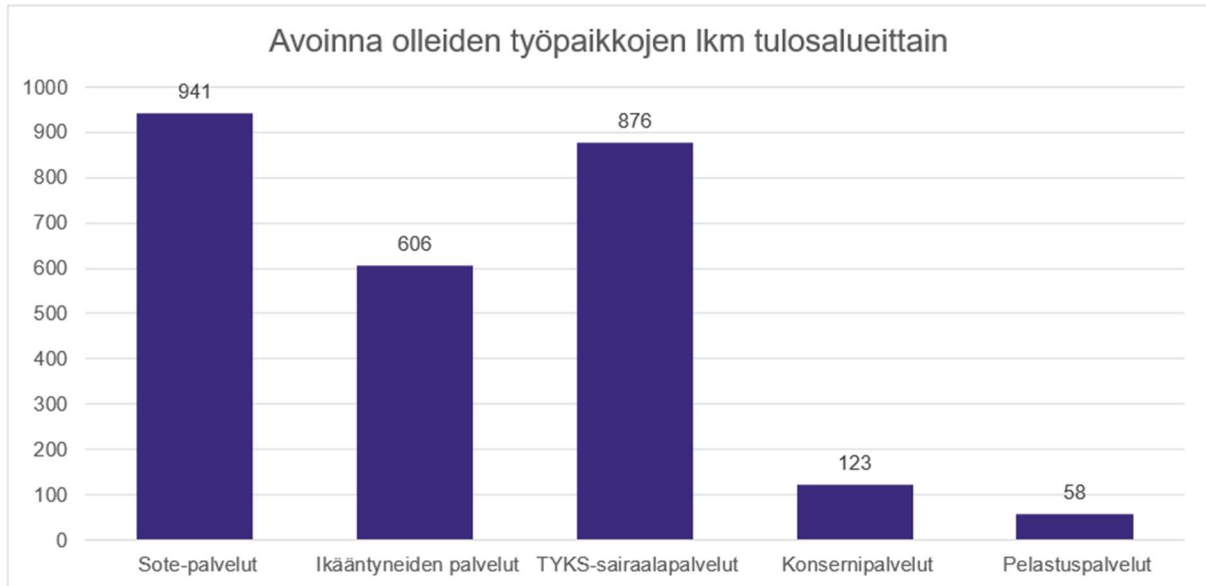


Vuonna 2025 saimme keskimäärin 14 hakemusta per avoimena ollut työpaikka (2024: noin yhdeksän). Kolme eniten haussa ollutta tehtävää ja niiden keskimääräinen hakemusmäärä per työpaikka:

- sairaanhoitaja 548 työpaikkaa, 11,7 hakemusta/työpaikka (2024: 5,9 hakemusta/työpaikka)
- lähihoitaja 507 työpaikkaa, 15,3 hakemusta/työpaikka (2024: 11,4 hakemusta/työpaikka)

- sosiaalityöntekijä 68 työpaikkaa, 9,3 hakemusta/työpaikka. (2024: 4,2 hakemusta/työpaikka)

Avoimna olleista tehtävistä noin 90 prosenttia saatiin täytettyä, vuonna 2024 vastaava osuus oli 85 prosenttia. Vuoden aikana oli avoinna noin 2 600 työpaikkaa (vuonna 2024: noin 3 500 työpaikkaa). Hakemuksia työpaikkoihin vastaanotettiin noin 39 000 kappaletta (vuonna 2024: noin 29 000 kappaletta).



Monikanavaista rekrytointimarkkinointia ja messunäkyvyyttä Varhan tunnettuuden vahvistamiseksi

Tehostettua tukea rekrytoinneissa annettiin erityisesti terveyskeskuslääkärien, osastonlääkärien ja koulupsykologien rekrytoinneissa. Monikanavainen, koko Varhan yhteinen kesätyökampanja toteutettiin alkuvuodesta. Varhan tunnettuuden lisäämiseksi varhalaisia osallistui lukuisille rekrytointimessuille niin Varsinais-Suomessa kuin Varsinais-Suomen ulkopuolella tekemään Varhan työmahdollisuuksia tunnetuksi. Olimme mukana isoimpien ammattiryhmien ammattilaispäivillä sekä suomenkielisten ja ruotsinkielisten ammattikorkeakoulujen rekrytointimessuilla Turussa ja lähiseuduilla. Varhan kieliohjelman linjausten mukaisesti siirryimme julkaisemaan kaikki työpaikkailmoitukset myös ruotsin kielellä.

Vuokratyövoiman käyttö väheni edelleen

Varhassa käytetään vuokratyövoimaa lähinnä lyhytaikaisten sijaisten hallintaan. Jos työjärjestelyistä ja muista toimenpiteistä huolimatta joudutaan käyttämään sijaisia, ensisijaisesti käytetään omaa varahenkilöstöä. Jos joudutaan turvautumaan ulkopuoliseen vuokratyövoimaan, lyhyitä sijaisuuksia täytetään pääasiassa Tempore Henkilöstöpalvelujen kautta aluehallituksen päätöksen mukaisesti.

Vuokratyövoiman käyttö väheni 20 prosenttia edellisestä vuodesta ollen kustannuksiltaan 32,3 miljoonaa euroa (40,5). Suurin osa tarvittavasta ulkoisesta työvoimasta hankittiin Tempore henkilöstöpalveluista. Muita kuin Tempore henkilöstöpalveluita käytettiin pääasiassa lääkärityövoiman hankintaan.

Hyvinvoiva henkilöstö, turvallinen työympäristö

Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämistä ohjaa Varsinais-Suomen hyvinvointialueen työhyvinvointiohjelma sekä työsuojelun toimintaohjelma. Molemmat valmistuivat vuoden 2024 alussa ja ne laadittiin tiiviissä yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa. Työhyvinvointiohjelma on tehty strategiakauden mukaisesti eli on voimassa vuoden 2026 loppuun saakka. Työsuojelun toimintasuunnitelma on ollut voimassa vuoden 2025 loppuun, jolloin se vastaa työsuojelun muuta toimintakautta. Molemmissa ohjelmissa laaditaan lisäksi vuosittain tarkemmat toimenpiteet, joilla tavoitteita edistetään ja lisäksi mittarit, joilla tilannetta seurataan.

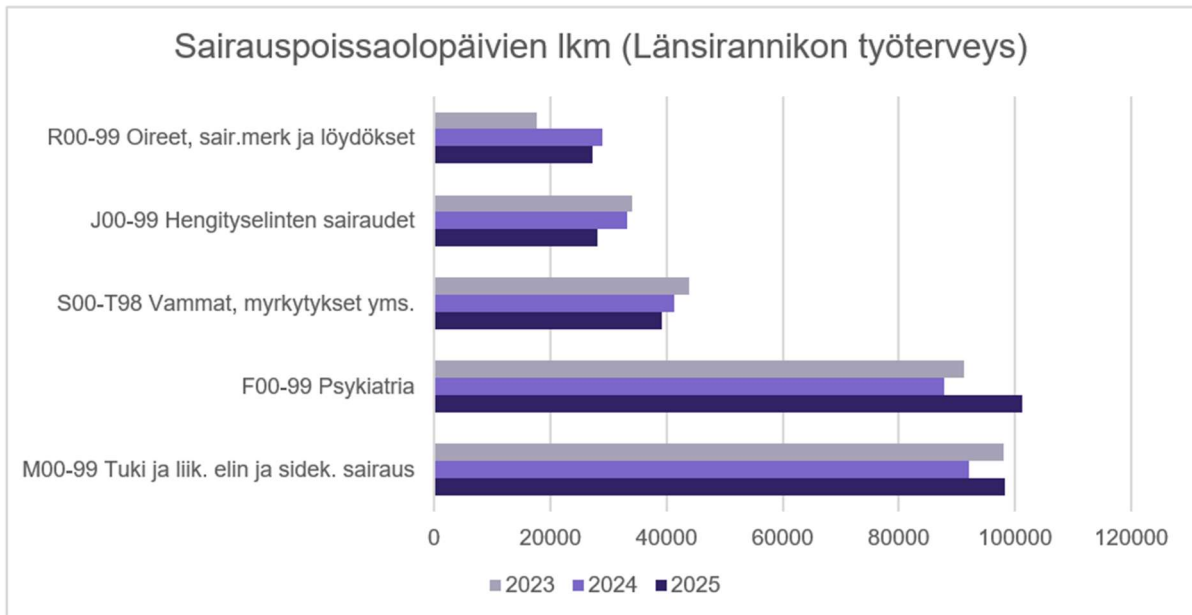
Työhyvinvointiohjelman pohjalta laaditaan myös tavoitteet vuosittain päivitettävään työterveysyhteistyön toimintasuunnitelmaan, joka osaltaan tukee henkilöstön työhyvinvointia.

Työhyvinvointiohjelman tavoitteena on Hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö. Sen saavuttamiseksi ohjelmassa on asetettu erilliset tavoitteet turvalliselle työympäristölle, työelämän joustoille sekä työkyvyn turvaamiselle.



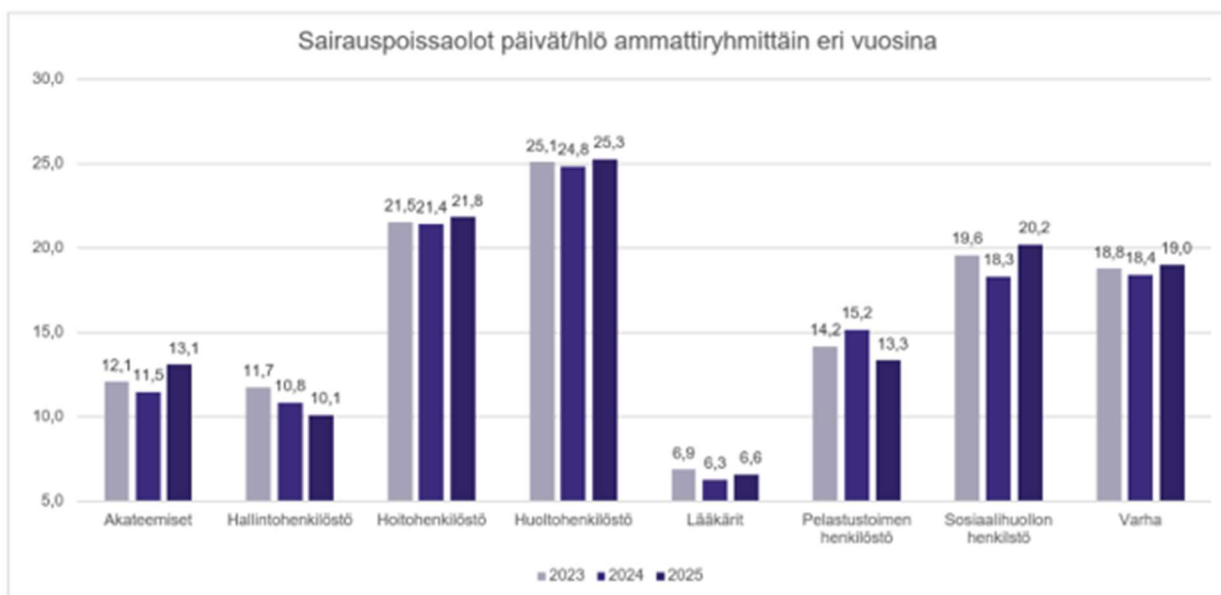
Työkykyjohtamisella vaikutetaan sairauspoissaoloihin

Varhan henkilöstön sairauspoissaoloprosentti vuonna 2025 oli 5,28 prosenttia. Nousua edellisestä vuodesta oli 0,29 prosenttiyksikköä (4,99 prosenttia vuonna 2024). Yhden sairauspoissaolon kesto oli keskimäärin 3,2 päivää. Ensimmäistä kertaa Varhan olemassaolon aikana eniten sairauspoissaoloja aiheuttivat mielenterveyden syyt (27,3 prosenttia). Toiseksi eniten sairauspoissaoloja aiheuttivat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (26,5 prosenttia). Molempien diagnoosiryhmien osuus kasvoi aiemmista vuosista.

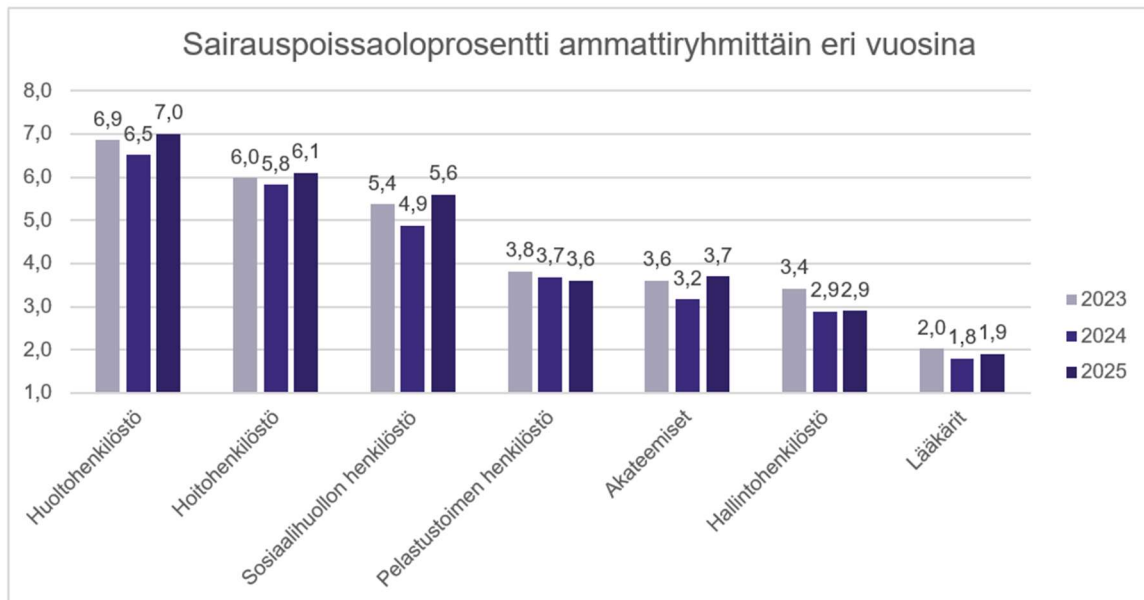


Sairauspoissaoloissa näkyy kasvua edelliseen vuoteen verrattuna niin lyhyissä kuin pitkissäkin poissaoloissa. Pitkissä poissaoloissa nousu oli kuitenkin maltillisempaa. Eläkevakuutusyhtiö Kevan tilastojen mukaan 27,6 prosentilla eli 7 783 henkilöä ei ollut pois päivääkään sairauden vuoksi vuonna 2025.

Eniten sairauspoissaolokustannuksia Varhassa aiheuttavat edelleen Kevan tilastojen mukaan 30–59 päivän pituiset sairauspoissaolot. Sairauspoissaolopäivät per henkilö kasvoivat myös hieman vuonna 2025 ja olivat 19 päivää per henkilö. Kevan toimittamassa alustavassa hyvinvointialueiden välisessä vertailussa Varha sijoittuu henkilöstömäärään suhteutetuissa sairauspoissaolomäärissä vertailun häntäpäähän. Vain kahdella hyvinvointialueella sairauspäivät per henkilö olivat suuremmat kuin Varhalla. Suurimmissa ammattiryhmissä sairauspoissaolopäiviä kertyi eniten huoltohenkilökunnalle ja vähiten lääkäreille.



Varhassa on ollut käytössä työkyvyn tukiohjelma henkilökunnalle hyvinvointialueen alusta alkaen. Sen jalkauttaminen jatkuu edelleen. Strategisen työkykyjohtamisen vahvistamiseksi on vuoden 2025 aikana vahvistettiin hyvinvointialueella yhteistyössä eläkevakuutusyhtiö Kevan kanssa työkykyjohtamisen ohjausryhmätoimintaa organisaation eri tasoilla. Panostamalla työkykyjohtamiseen eri tahoilla organisaatiota on tavoitteena vaikuttaa työkykyjohtamiseen laajemmin. Sairauspoissaolojen määrän kasvu osoittaa, että lisätoimet työkykyjohtamisen tueksi ovat tarpeellisia. Siksi myös esihenkilöiden ja johdon koulutuksia työkykyjohtamisesta on lisätty vuoden 2025 aikana.



Työtyytyväisyyden voimavarana työyhteisö sekä lähijohtaminen

Jatkona vuosien 2023 ja 2024 Mitä kuuluu? -tutkimuksille, toteutettiin Varhassa vuonna 2025 Henkilöstöpulssikysely sekä esihenkilötyön arviointi ulkopuolisen toimijan toimesta. Kyselyihin vastasi 62 prosenttia henkilöstöstä.

Oman työn arvostus ja työyhteisö ovat työhyvinvoinnin voimavara Varhassa. Valtaosa henkilöstöstä (68 prosenttia) kokee työyhteisön yhteistyön toimivaksi. Myös lähiesihenkilötyöhön ollaan pääosin tyytyväisiä (68 prosenttia). Esihenkilöindeksi koko Varhassa on hyvällä tasolla ollen 3,78 asteikolla 1-5.

Ensimmäistä kertaa toteutettu esihenkilötyön arviointi osoitti, että Varhassa lähiesihenkilötyö on edelleen vahvuus läpi organisaation. Hyvän esihenkilötyön perusta eli luottamus esihenkilöön sekä vastavuoroisesti esihenkilöltä saatu luottamus ovat hyvällä tasolla. Samoin yhteistyön koetaan sujuvan hyvin ja esihenkilöt ottavat vastuun tekemisistään, jotka ovat tärkeitä asioita arjen työhyvinvoinnissa. Sen sijaan kehitettävää koetaan olevan siinä, miten esihenkilöillä on aikaa olla läsnä työyhteisöissä. Myös palautteen antamiseen on tärkeää kiinnittää huomioita, koska siinä vastausten mukaan on kehitettävää. Esihenkilötyön arviointi teetettiin kaikista Varhan lähiesihenkilöistä, joten on luonnollista, että tuloksissa on vaihtelua. Esihenkilötyön kokonaiskuvan perusteella tehtiin suunnitelma Varhan esihenkilötyön kehittämisen painopisteistä, joiden toteutus näkyi esimerkiksi suunnatuissa koulutuksissa.

Vuodesta 2023 alkanut palautumisen myönteinen kehitys on jatkunut edelleen. Myönteistä kehitystä on havaittavissa sekä työstä palautumisessa että siinä, kuinka moni varhalainen kokee työkykynsä alentuneeksi.

Samalla luvut kuitenkin kertovat myös siitä, että edelleen on tärkeää panostaa palautumiseen sekä työkyvyn tukeen eri tavoin, jotta suuntaus pysyy samana tulevaisuudessakin.

Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin tulokset Varhassa ovat kehittyneet myönteisesti ollen valtakunnallisella tasolla. Vertailu Työterveyslaitoksen (TTL) tilannekuvaraporttiin osoittaa, että monilla keskisillä osa-alueilla Varha pärjää hyvin ja joissain jopa keskiarvoa paremmin. Esimerkiksi suositteluhaluus Varhassa on noussut valtakunnalliselle tasolle ollen 62 prosenttia kun vielä vuonna 2024 Varha oli selvästi valtakunnallisen tason alapuolella.

Henkilöstökyselyn pohjalta edelleen tulee Varhassa kiinnittää huomiota sekä työpaikkakiusaamisen että asiakasväkivallan uhan kokemuksiin. Molemmissa tulokset ovat menneet oikeaan suuntaan mutta työtä on edelleen tehtävänä.

Henkilöstökyselyn sekä esihenkilötyön arvioinnin tulokset osoittivat, että työhyvinvoinnin peruspilareille, kuten palautumiselle, työn imulle ja työyhteisön toimivuudelle, on annettava jatkossakin huomiota ja resursseja. Lisäksi esihenkilötyötä ja työturvallisuutta tulee edelleen kehittää, koska niiden vaikutus työhyvinvoinnin kokonaisuuteen on merkittävä.

Työsuojelu

Työsuojelutoiminta Varhassa vuonna 2025 pohjautui työsuojelun toimintasuunnitelmaan. Työsuojelun toimintaohjelman tarkoituksena on kehittää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta.

Varhassa on käytössä HaiPro-järjestelmä työturvallisuusilmoitusten tekemiseen ja niiden käsittelyyn. Järjestelmään tehdään työtaturmailmoitukset, läheltä piti-ilmoitukset, ammattitautiepäilyilmoitukset sekä myös työturvallisuuteen liittyvät kehitysehdotukset.

Ilmoituksia Varhan työturvallisuus HaiPro järjestelmään vuonna 2025 tuli yhteensä 9966 kpl. Tapaturma tai väkivaltatilanne oli tapahtuman luonteena 5779 ilmoituksessa. HaiPro-työturvallisuusilmoituksissa vaaratyyppinä yleisin vuonna 2025 oli uhka tai väkivalta (53 prosenttia).

Läheltä piti -ilmoitukset ja kehitysehdotukset ovat vuonna 2025 lisääntyneet edellisestä vuodesta. Läheltä piti -ilmoitusten määrässä kasvua oli 16 prosenttia ja kehitysehdotuksissa 56 prosenttia.

Työtaturmalain mukaisesti korvattavia työtaturmia Varhassa oli vuonna 2025 1358 kpl. Näistä 1000 kpl (74 prosenttia) sattui työpaikalla sekä 358 kpl (26 prosenttia) asunnon ja työpaikan välisellä matkalla. Ammattitautilain mukaisia ammattitauteja korvattiin 19 kpl.

Työnantajan ja henkilöstön välisestä työsuojelun yhteistoiminnasta säädetään laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006). Työsuojelun yhteistoiminnan toteuttamisessa noudatetaan kunta- ja hyvinvointialan työsuojelun yhteistoimintasopimusta sekä muita asiaa koskevia lakeja ja asetuksia.

Työsuojelutoimikuntien toimikausi on vastaava kuin työsuojelun vaalikausi (2022–2025). Työsuojelutoiminnan lähtökohtana on työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta, jolla ylläpidetään ja edistetään työpaikan työympäristön ja työolojen turvallisuutta ja terveellisyyttä sekä työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä työkykyä. Kauden 2026–2029 järjestelyjen neuvottelut aloitettiin keväällä 2025. Neuvottelut jatkuivat syksyllä 2025 jolloin toimikautta 2022–2025 päätettiin jatkaa 31.3.2026 asti. Uusi toimikausi alkaa 1.4.2026 ja jatkuu 31.12.2029 asti.

Hyvinvointialueen työsuojelutoimikuntaan kuuluu kahdeksan jäsentä, joista kaksi edustaa työnantajaa ja loput henkilöstöä (työsuojeluvaltuutetut). Työnantajan edustajat työsuojelutoimikuntaan nimeää hyvinvointialueen johtaja. Hyvinvointialueen työsuojelupäällikkö kuuluu hyvinvointialueen työsuojelutoimikuntaan asiantuntijana

ja hänellä on kokouksissa läsnäolo- ja puheoikeus. Vuoden 2025 aikana Varhan työsuojelutoimikunta kokoontui 8 kertaa, ja kokouksissa käsiteltiin 91 pykälää. Työsuojelutoimikunta seuraa työsuojelun yhteistoiminnan, työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin toteutumista toimialueilla.

Hyvinvointialueella toimii tulosaluetasolla viisi työsuojelutoimikuntaa; konsernipalveluiden ja strategisen johdon yksikön työsuojelutoimikunta, Tyks-sairaalapalveluiden työsuojelutoimikunta, sote-palveluiden työsuojelutoimikunta, ikääntyneiden palveluiden työsuojelutoimikunta, sekä pelastus- ja ensihoitopalveluiden työsuojelutoimikunta.

Työsuojelutoimikuntien tehtävänä on käsitellä työsuojelun valvontalain mukaisesti yhteistoiminnassa käsiteltävät tulosaluetasoiset asiat. Työnantajan edustajina toimivat tulosaluejohtaja, tulosalueen työsuojelupäällikkö/-päälliköt sekä tulosaluejohtajan muut nimeämät edustajat. Henkilöstön edustajina toimivat tulosalueen työsuojeluvaltuutetut. Tulosalueiden työsuojelutoimikunnat ovat kokoontuneet seuraavasti: Sote-palvelut 6 kertaa, Ikääntyneiden palvelut 6 kertaa, Pelastus- ja ensihoitopalvelut 4 kertaa, Tyks sairaalapalvelut 6 kertaa ja Konsernipalvelut ja strategisen johdon yksikkö (SJY) 2 kertaa.

Osaava henkilöstö

Osaava henkilöstö tuottaa turvallisia ja vaikuttavia palveluja ja on siksi hyvinvointialueelle korvaamaton voimavara. Jatkuva oppiminen on yksi keskeisimmistä taidoista muuttuvassa työelämässä. Osaamisen kehittäminen edellyttää jokaisen työntekijän omaa vastuuta ja aktiivisuutta, mutta myös työnantajan tulee mahdollistaa henkilöstönsä jatkuva oppiminen.

Esihenkilöt johtavat osaamista yksiköissään ja henkilöstöpalveluiden osaamisen kehittämisen tiimi tukee heitä mm. kuvaamalla osaamisen johtamisen toimintatavat ja prosessit vuosittain laadittavaan Varhan osaamisen kehittämissuunnitelmaan. Suunnitelman liitteenä on keskitettyjen koulutusten vuosikellon. Osaamista kehitettiin Varhassa paitsi täydennyskoulutuksella, myös perehdytyksellä, mentoroinnilla ja työkierrolla. Osaamisen johtamisen tukena käytetään SympaHR-tietojärjestelmää, johon dokumentoidaan ja tallennetaan erilaiset osaamisen kehittämisen toimenpiteet.

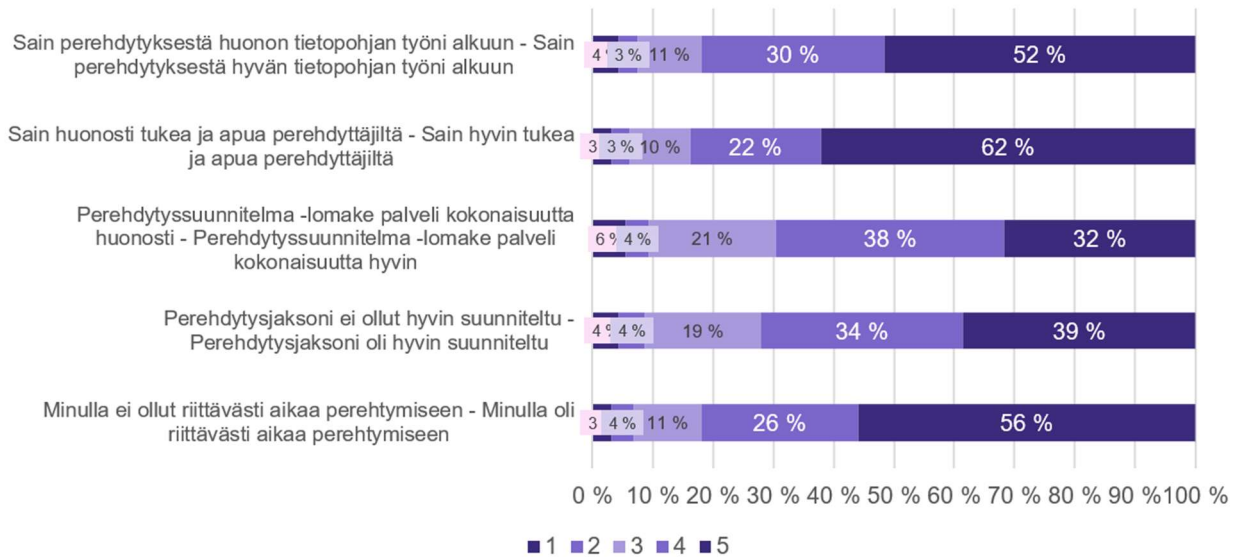
Hyvä perehdytys varmistaa osaamisen työn alkaessa

Hyvällä perehdytyksellä varmistetaan työtehtävien oppiminen ja turvalliset työskentelytavat, mutta myös liitetään ja sitoutetaan uusi työntekijä työyhteisöön. Varhassa perehdytys koostuu alku-, työyksikkö- ja tehtäväkohtaisesta perehdytyksestä ja koko henkilöstön yhteisestä perehdytyksestä. Perehdytykseen kuuluvat olennaisesti myös perehtyjän ja esihenkilön väliset seurantakeskustelut.

Työyksiköissä toteutettavan perehdytyksen tueksi Henkilöstöpalvelut tuottavat tarkastuslistoja, perehdytysuunnitelman mallipohjan sekä kaikille yhteiset perehdytyskurssit. Yhteiseen perehdytykseen sisältyy turvallisuuteen ja yhteisiin työtapoihin liittyviä sisältöjä ja ne suoritetaan verkkokursseina Varhan verkko-oppimisympäristössä. Perehdytysuunnitelmapohjassa on linkit yhteisiin verkkokursseihin sekä ohjaava lista asioista, joita tulee sisällyttää työyksikkö- ja tehtäväkohtaiseen perehdytykseen.

Vuonna 2025 Sympaan kirjattiin perehdytyskeskusteluita yli 800 työntekijälle. Perehdytyksestä kerättiin myös palautetta, jonka mukaan perehdytys koetaan pääsääntöisesti hyvänä ja riittävänä. Alla perehdytyksestä kerättyä palautetta (asteikko 1-5).

Palaute perehdytysjaksolta



Palaute	Keskiarvo
Minulla ei ollut riittävästi aikaa perehtymiseen - Minulla oli riittävästi aikaa perehtymiseen	4,3
Sain huonosti tukea ja apua perehdyttäjiiltä - Sain hyvin tukea ja apua perehdyttäjiiltä	4,4
Sain perehdytyksestä huonon tietopohjan työni alkuun - Sain perehdytyksestä hyvän tietopohjan työni alkuun	4,2
Perehdytysjaksoni ei ollut hyvin suunniteltu - Perehdytysjaksoni oli hyvin suunniteltu	4,0
Perehdytys suunnitelma -lomake palveli kokonaisuutta huonosti - Perehdytys suunnitelma -lomake palveli kokonaisuutta hyvin	3,9

Vuoden 2026 alusta alkaen jokainen vuoden aikana uutena työntekijänä aloittanut saa palautekyselyn kolmen kuukauden kuluttua työn aloittamisesta. Näin saadaan palautteen lisäksi tietoa perehdytyksen kattavuudesta Varhan eri tulosalueilla.

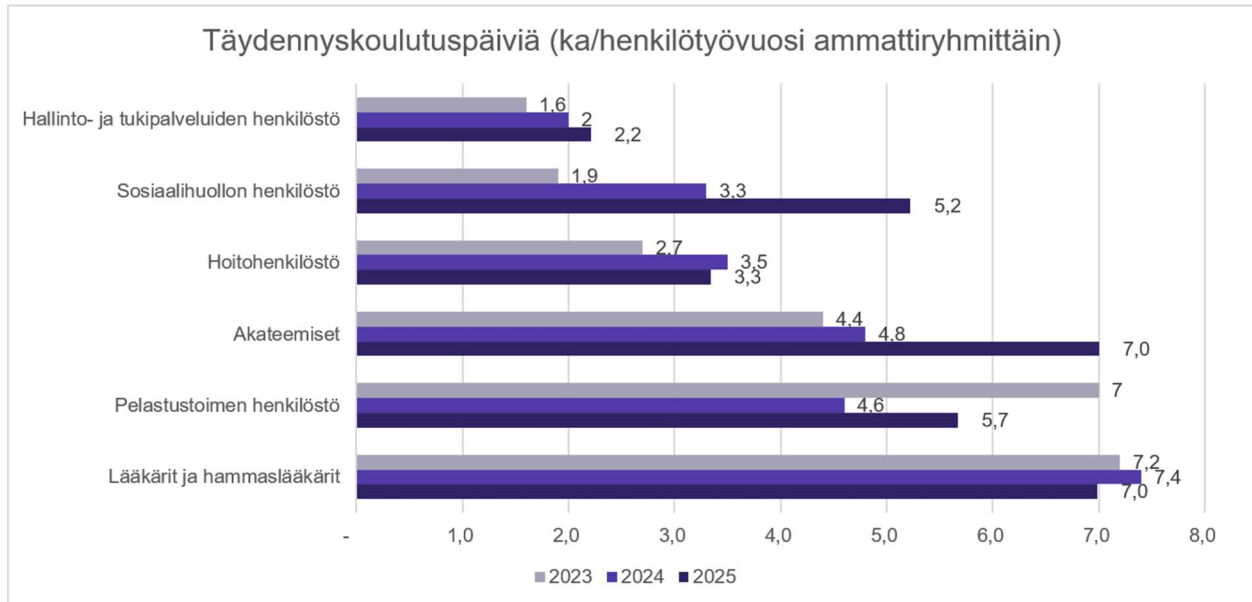
Kehittämistarpeet täydennyskoulutuksen perusteena

Varha järjestää täydennyskoulutusta itse ja yhteistyössä koulutusorganisaatioiden ja muiden palveluntarjoajien kanssa. Täydennyskoulutusta toteutetaan budjettirahoitteisesti varaamalla koulutusmäärärahaa sekä kuhunkin toimintayksikköön että hyvinvointialueen yhteiseen koulutusbudjettiin vuosittain laadittavien koulutussuunnitelmien mukaisesti.

Koko henkilöstön yhteiset osaamisen kehittämistarpeet tunnistetaan moniammatillisissa työryhmissä ja näiden pohjalta laadittiin keskitetyn koulutuksen vuosikello vuodelle 2025. Tämän lisäksi työyksiköissä tehtiin omat koulutussuunnitelmat työntekijöiden kanssa käytyjen kehityskeskusteluiden pohjalta.

Täydennyskoulutuspäiviä kertyi vuonna 2025 keskimäärin 3,9 yhtä työntekijää kohden, joka on hieman enemmän kuin edellisellä vuonna (3,7 päivää vuonna 2024). Täydennyskoulutusten kustannukset olivat noin kuusi miljoonaa euroa, josta kaksi kolmasosaa käytettiin ulkopuolisen koulutuksen osallistumiskuluihin ja yksi

kolmasosa sisäisen koulutuksen järjestämiseen. Keskitetyn koulutuksen osuus sisäisen koulutuksen kuluista oli noin 0,5 miljoonaa euroa. Täydenniskoulutuspäiviä henkilöstölle kertyi lähes 80 000, joista noin kaksi kolmasosaa oli sisäisiä ja yksi kolmasosa ulkoisia täydenniskoulutuspäiviä. Koulutuksen jakautumisessa ammattiryhmittäin ja työyksiköittäin havaittiin epätasaisuutta, jonka vuoksi jatkossa tehdään toimenpiteitä yhdenvertaisten kouluttautumismahdollisuuksien lisäämiseksi. Ammattiryhmittäin täydenniskoulutuspäiviä kertyi keskimäärin seuraavasti:



Vertaistuki ja työssä oppiminen voimavarana

Mentoroinnin tavoitteena on tukea työntekijän ammatillista kehittymistä ja työhyvinvointia. Mentoroinnissa jaetaan hiljaista tietoa ja hyödynnetään vertaistukea työntekijöiden kesken. Henkilöstöpalvelut käynnistivät vuoden 2025 aikana Varhan sisäisen mentorointiohjelman, joka mahdollistaa koko Varhan laajuisena ajasta riippumattoman aloituksen mentoripareille. Mentorointi voidaan ottaa käyttöön myös työyksikön sisäisenä kehittämisvälineenä. Uusia mentoreita koulutettiin vuoden aikana 36 ja intrassa julkaistiin mentoripooli, josta varhalaiset voivat varata itselleen mentorin.

Työkierto on hyvä tapa oppia työtä tekemällä. Työkiertoon osallistui vuoden 2025 aikana yli viisikymmentä työntekijää, joista suurin osa kuului hoitohenkilöstöön. He kertoivat työkierron olleen erittäin hyödyllistä ja laajentaneen hyvin heidän osaamistaan.

Esihenkilöiden osaaminen avainasemassa

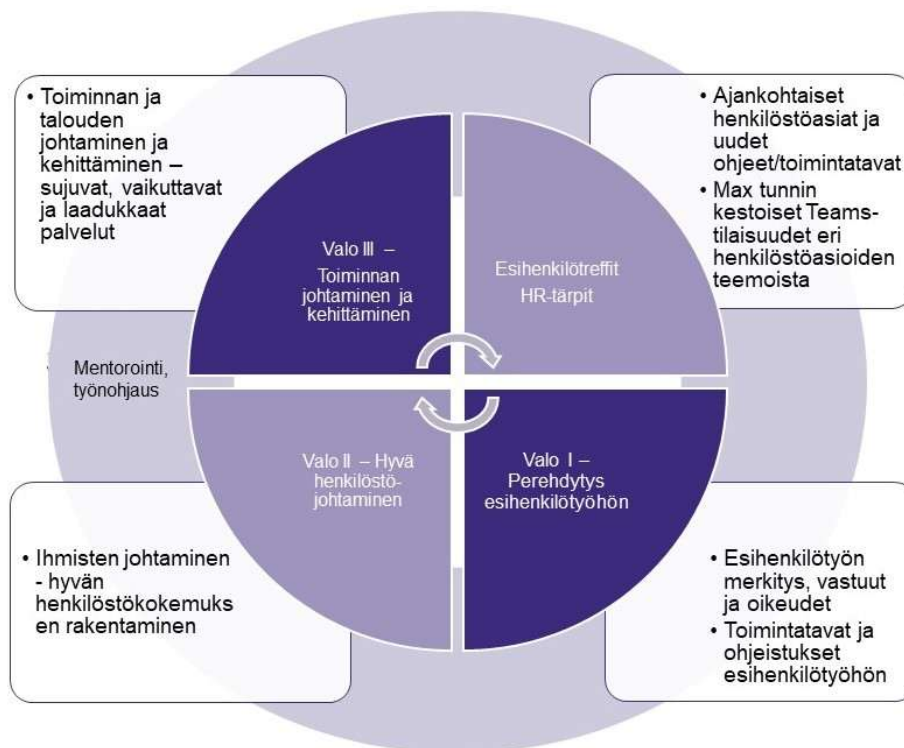
Esihenkilöt luovat toiminnallaan edellytykset perustehtävämme toteuttamiselle ja kokonaisuuden toimivuudelle. Johtamisella on suuri merkitys myös työhyvinvointiin ja henkilöstökokemukseen. Johtamisosaamisen kehittämistä ohjaavat strategian ohella Varhassa sovitut johtamisen periaatteet. Varhan johtamisperiaatteiksi on määritelty sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, yhdessä toimiminen, rohkeasti uudistuminen sekä onnistumisen edellytysten luominen.

Esihenkilöille järjestettiin vuoden aikana paljon esihenkilövalmennusta ja info- ja koulutustilaisuuksia. Varhan sisäinen Valo – Varhan lähijohtamisen valmennusohjelma koostuu kolmesta puolen vuoden kestoisesta ohjelmasta: Valo I – Perehdytys esihenkilötyöhön, Valo II – Hyvä henkilöstöjohtaminen, ja Valo III –

Toiminnan johtaminen ja kehittäminen. Vuonna 2025 jokainen ohjelma toteutettiin kahteen kertaan, syksyllä ja keväällä, ja näihin osallistui yhteensä lähes 400 esihenkilöä.

Lisäksi esihenkilöille järjestettiin joka toinen viikko ajankohtaisten asioiden infotilaisuus eli Esihenkilötreffit. Tilaisuuden tavoitteena on tarjota tiiviissä muodossa katsaus ajankohtaisiin aiheisiin ja tehtäviin, jotka esihenkilöiden tulee huomioida omassa työssään. Esihenkilötrefeillä oli noin 800 osallistujaa joka kerta.

Syventävää tietoa henkilöstöasioista esihenkilöille tarjotaan HR-tärpeissä. Tärpit ovat enintään tunnin pituisia, pääsääntöisesti Teamsin välityksellä toteutettuja info- tai koulutustilaisuuksia henkilöstöasioiden aihepiiriin liittyvistä teemoista. Tärppejä järjestettiin vuoden aikana 48 ja niissä oli yhteensä lähes 2000 osallistujaa.

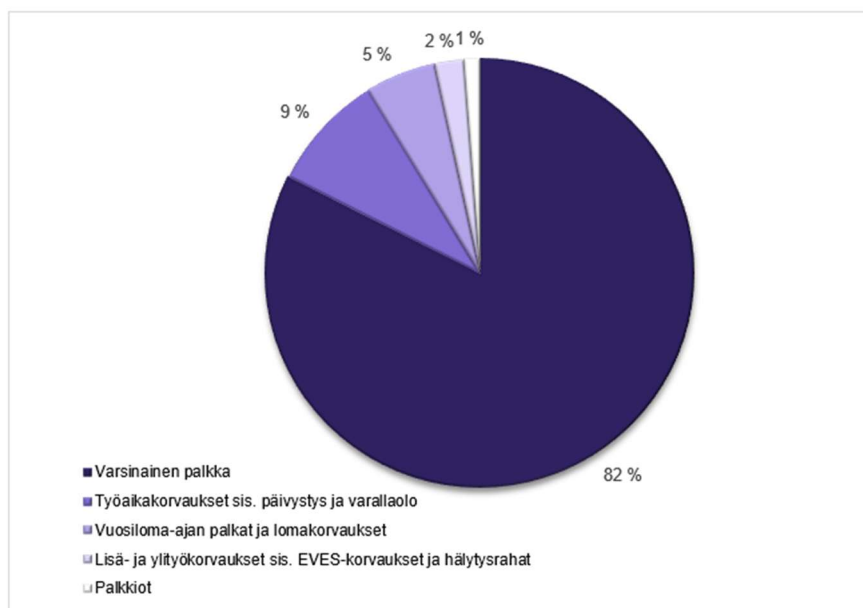


Kohti yhdenmukaista palkkausta

Henkilöstökulut alittivat muutetun talousarvion

Varhan tilinpäätöksen mukaiset palkat ja palkkiot sivukuluineen olivat 1,35 miljardia euroa. Palkkakustannukset sivukuluineen alittivat aluevaltuuston 3.12.2025 § 188 muuttaman talousarvion 0,8 prosenttiyksiköllä, eli n. 11,4 miljoonalla eurolla. Palkkakustannukset kasvoivat 4,7 prosenttia verrattuna vuoden 2024 tilinpäätöksen palkka- ja palkkiokuluihin. Virka- ja työehtosopimusten vuoden 2025 korotusten kustannusvaikutukset vaihtelivat työehtosopimuksista riippuen 1,27 prosentin ja 3,55 prosentin välillä. KT Kuntatyönantajilta saadun tiedon mukaan vuonna 2025 ansiot olivat hyvinvointialueilla 5,49 prosenttia korkeammat kuin vuonna 2024, joten Varhassa henkilöstökulut kasvoivat keskiarvoa maltillisemmin. Varsinaisissa palkoissa ja työaikakorvauksissa oli kasvua johtuen työehtosopimuksista tulleista korotuksista ja palkkausmuutoksista.

Varhan palkkakustannukset muodostuvat varsinaisista palkoista (82 prosenttia), jotka sisältävät tehtäväkohtaisen palkan lisineen, erilaisista työaikakorvauksista (7 prosenttia), loma-ajan palkasta tai -korvauksista (5 prosenttia), lisä- ja ylityökorvauksista (3 prosenttia) ja palkkioista (1 prosenttia). Tarkastelussa ei huomioida sivukuluja.



Palkkauksen kehittäminen ja palkkaharmonisaatio

Tehtäväkohtaisten palkkojen ja niiden määräytymisperusteiden yhdenmukaistaminen aloitettiin heti Varhan toiminnan käynnistyessä, ja työ tulee näillä näkymin kestämaan vielä vuosia. Palkkaharmonisaatioon vaikuttavat hyvinvointialueen syntymisen myötä syntyneiden palkkaerojen lisäksi myös hyvinvointialueella sovellettavat virka- ja työehtosopimukset sekä niiden mukaisten palkkausjärjestelmien kehittäminen.

Vuoden 2025 aikana hyvinvointialan virka- ja työehtosopimukseen sisältyi useita paikallisia järjestelyeriä, jotka käytettiin kaikilla sopimusaloilla pääsääntöisesti tehtäväkohtaisten palkkojen harmonisointiin. SOTE - ja HYVTES-sopimuksen soveltamisaloilla uusiin palkkausjärjestelmiin valmistauduttiin osallistumalla kummankin

sopimusalan osalta uuden palkkausjärjestelmän pilotointiin. Pilotointi antoi tärkeää tietoa ja kasvatti ymmärrystä tulevan muutoksen sisällöstä ja täytäntöönpanoon liittyvistä haasteista. Tästä johtuen myös vuodelle 2026 ajoittuvan, laajamittaisen palkkausjärjestelmien uudistustyön osalta palvelussuhdeasioiden resursseja lisättiin varmistaen siten muutoksen sopimuksenmukaisen ja tarkoituksenmukaisen täytäntöönpanon onnistumisen.

Lääkärisopimuksen osalta uusi palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön jo vuodenvaihteessa 2024, ja sopimusalan paikallisia järjestelyeriä on edelleen kohdennettu järjestelmän täytäntöönpanoon. Järjestelyerät käytettiin pääsääntöisesti uraporraspalkkojen korotuksiin siten, että korotukset veivät eteenpäin palkkojen harmonisointia lääkärisopimuksen eri hinnoitteluliiitteissä sekä loivat tarkoituksenmukaisia välyksiä eri portaiden välille.

Henkilöstöä edustavien järjestöjen kanssa on laadittu yhteistyössä suunnitelma tehtäväkohtaisten palkkojen yhdenmukaistamisesta. Suunnitelmaa täydennetään sitä mukaa, kun valtakunnallisten palkkausjärjestelmäudistusten täytäntöönpano etenee. Vuosittainen raportti harmonisaatiosuunnitelman toteutumisesta annetaan henkilöstöjaostolle ja aluehallitukselle raportoidaan harmonisoinnin tarkentunut arvioitu aikataulu sekä kustannusarvio. Arviointi suoritettiin ensimmäisen kerran keväällä 2025.

Kannustavan palkkauksen elementeistä vuonna 2025 yhdenmukaistettiin henkilökohtaista lisää koskevat periaatteet koko organisaation tasolla. Henkilökohtaisen lisän tavoitteena on parantaa toiminnan tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta, motivoida ja palkita henkilöä hyvästä työsuorituksesta sekä tuottaa oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokemusta työntekijöille. Henkilökohtaisen lisän perusteena on lähtökohtaisesti työntekijän työsuoritus suhteessa hänelle asetettuihin tavoitteisiin. Työsuorituksen arviointi voidaan suorittaa joko vuosittain käytävässä kehityskeskustelussa tai erikseen sovittuna ajankohtana, kuitenkin siten, että työntekijän työsuoritus arvioidaan vuosittain.

Yhteistoimintaa toteutettiin vuonna 2025 etenevästi

Lukuisat erilaiset Varhassa käynnissä olevat muutokset edellyttivät myös useiden yhteistoimintaneuvottelujen käymistä. Pääosin muutokset koskivat palvelussuhteen ehtojen muuttamista mm. henkilöstömitoituksen yhtenäistämisen sekä palveluverkkomuutosten täytäntöönpanon osalta. Vuoden 2025 aikana yhteistoimintaneuvotteluja käytiin etenevästi sitä mukaa, kun muutosta koskevat tarkemmat suunnitelmat valmistuivat. Erisuuruisia henkilöstöryhmiä koskevia yhteistoimintaneuvotteluja käytiin vuoden aikana n. 20 kappaletta.

Edustuksellista ja välitöntä yhteistoimintaa on Varhassa toteutettu keväällä 2023 hyväksytyyn paikallisen yhteistoimintasopimuksen mukaisesti. Paikallista yhteistoimintasopimusta tarkennettiin vuoden 2025 alussa astuneen uuden organisaation mukaisesti ja samalla käynnistettiin neuvottelut yhteistoimintasopimuksen tarkistamiseksi muiltakin osin. Neuvottelut viivästyivät vuoden 2025 loppuun saakka kestäneiden työsuojelun yhteistoimintaa koskevien neuvottelujen johdosta, mutta sopimuksen päivitystarpeita kartoitetaan heti vuoden 2026 alussa.

Hyvinvointialuetasoista yhteistoimintaa toteutetaan yhteistyötoimikunnassa, joka kokoontui vuonna 2025 kaikkiaan 10 kertaa. Edustuksellista yhteistoimintaa toteutettiin myös tulosalueiden yhteistyötoimikunnissa sekä tulosryhmä- ja palvelualueetasoisissa yhteistyöryhmissä. Työsuojelun yhteistoimintaa on toteutettu hyvinvointialuetasolla ja tulosaluetasolla työsuojelutoimikunnissa, joiden toimintaa on selostettu edellä työsuojelutoiminnan yhteydessä.

Edustuksellisen yhteistoiminnan lisäksi yhteistyötä eri muodoissaan toteutettiin säännöllisesti henkilöstöpalveluiden ja henkilöstön edustajien toimesta. Koordinoivat pääluottamusmiehet ja henkilöstöpalveluiden edustajat kokoontuivat kerran viikossa käymään epävirallisesti läpi ajankohtaisia asioita, jonka lisäksi virallisiin neuvotteluihin oli kerran viikossa varattu kaksi säännöllistä ajankohtaa. Kaikille

päätoimisille luottamusedustajille järjestettiin vuoden aikana neljä yhteistä tilaisuutta, joista yksi oli yhteinen työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Lisäksi tulosalueen esihenkilöiden ja henkilöstöpäälliköiden yhteiset palaverikäytännöt vakiintuivat useimmilla tulosalueilla.

Välittömän yhteistoiminnan toimintamuodot eivät edelleenkään ole vielä täysin vakiintuneita koko organisaatiossa. Työpaikkakokouksia ei kaikissa yksiköissä käydä säännöllisesti, ja yksilö- tai ryhmäkehityskeskusteluja on käynyt vain 56 prosenttia henkilöstöstä. Kehityskeskustelujen määrä oli noussut merkittävästi edellisestä vuodesta (37 prosenttia vuonna 2024), mutta edelleen osuus kattaa vain reilun puolet henkilöstöstä. Yhteistoimintalain ja paikallisen yhteistoimintasopimuksen mukaisesta yhteistoiminnasta on järjestetty loppuvuodesta suuren suosion saanut koulutustilaisuus, jolle suunnitellaan jatkoa myös vuoden 2026 puolella. Tässä yhteydessä on tarkoitus myös lisätä tietoisuutta yhteistoiminnan hyvistä käytänteistä mm. työpaikkapalavereiden osalta.

Liite 1 - Henkilöstökertomuksen lisätiedot

Henkilöstömäärät tarkastetaan aina kuukauden viimeisimmän päivän tilanteesta pääsääntöisesti 31.12. tilanteesta henkilöstökertomuksen vuoden mukaisesti. Luvut pohjautuvat henkilöstökertomuksen vuoteen tai sitä edeltäviin vuosiin, jos vuosivertailua on saatavilla.

Henkilötyövuodet perustuvat Kuntatyönantajien ohjeistamaan henkilöstövuosi (HTV2) laskentaan. Henkilötyövuosi = Palkallisten palveluspäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365* (osa-aikaprosentti/100). Palkalliset poissaolot kuten sairauspoissaolot eivät laskennassa vähennä henkilötyövuosien määrää. Lisä- ja ylityöt eivät nosto henkilötyövuotta HTV2-laskennassa. Lähtökohtaisesti 1 HTV vastaa koko vuoden toteutunutta työtä ilman vuosilomia. Henkilötyövuosien laskenta toteutuu koko vuoden ajalta.

Eläköitymisennusteella käytetään keskimääräistä eläköitymisikäennustetta, mikä on tarkastelussa 64 vuotta. Todellinen eläköitymisikä vaihtelee vuosittain ja on riippuvainen työntekijän halukkuudesta jatkaa pidempään työelämässä. Ennusteessa henkilöt, jotka ovat ylittäneet 64 ikävuoden edeltävän vuoden aikana, mutta ovat yhä Varhassa työsuhteessa, näkyvät tulevan vuoden luvuissa automaattisesti.

Työajan rakenne tarkastellaan laskennallisena työpanoksena ja poissaolopäivien prosentuaalisena vertailuna koko vuoden ajalta. Sairauspoissaolojen laskennallinen osuus työajasta ei ole verrattavissa sairauspoissaoloprosentin laskentaan, jossa sairauspoissaolopäivät jaetaan palvelujaksopäivillä. Työpanoksen laskennassa käytetään apuna samaa henkilötyövuoden laskentaa, mikä muunnetaan tarkastelussa päiviksi. Tästä luvusta vähennetään sairauspoissaolopäivät, sillä HTV2 sisältää palkalliset poissaolopäivät.

Sairauspoissaolopäivät/hlö tarkastellaan koko vuoden sairauspoissaolopäiviä suhteessa henkilöstöön 31.12. tilanpäivänä.

Sairauspoissaolopäivien ja prosentin laskennassa huomioidaan myös ammattitaudeista ja työtapaturmista johtuvat poissaolot.

Sairauspoissaoloprosentin laskennassa lukua verrataan palvelujaksopäiviin osa-aikaisuus huomioiden.

Vaihtuvuusprosentti eli omaehtoinen vaihtuvuusprosentti lasketaan irtisanoutuneiden lukumäärällä jaettuna vakinaisten määrällä vuoden lopun tilanteesta.

Ammattiryhmistä esitetään pääsääntöiset ammattiryhmät organisaatiossa. Esimerkiksi luottamushenkilöitä tai tutkijoita ei välttämättä esitetä.