

Yhtymähallitus 20.3.2026

Liite 2



**SAVON**

KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ



SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ  
**HENKILÖSTÖKERTOMUS**

**2025**



**KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ**



# HENKILÖSTÖ- KERTOMUS 2025

# Sisällys

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Osaava Sakky - Yhdessä enemmän .....</b>                           | <b>4</b>  |
| <b>Henkilöstö pähkinänkuoressa .....</b>                              | <b>6</b>  |
| <b>Henkilöstö.....</b>  | <b>6</b>  |
| Henkilöstön määrä ja rakenne .....                                    | 6         |
| Henkilöstön eläköityminen .....                                       | 11        |
| Henkilöstön vaihtuvuus .....  | 12        |
| Henkilötyövuodet .....  | 12        |
| <b>Talouden sopeuttaminen: lomautukset osana YT-menettelyä .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>Johtamisjärjestelmän uudistaminen .....</b>                        | <b>13</b> |
| <b>Periaatteet erilaisten palvelussuhdemuotojen käytöstä.....</b>     | <b>13</b> |
| Työaika .....   | 13        |
| Rekrytointi .....   | 13        |
| <b>Henkilöstön työhyvinvointi tulevaisuuden menestystekijänä.....</b> | <b>14</b> |
| Perehdytys .....  | 14        |
| Henkilöstöpalvelut osana Sakkyn toimintaa .....                       | 15        |
| Työkykyjohtamisen malli työhyvinvoinnin tukena.....                   | 15        |
| Sujuvaa ergonomiaa Sakkysa .....                                      | 16        |
| Sakky 20 vuotta.....  | 16        |
| Pulssikyselyt ja TOB työolobarometri.....                             | 17        |
| <b>Työterveyshuolto.....</b>  | <b>18</b> |
| Kustannukset.....   | 18        |
| Työterveyshuollon palvelujen kilpailutus.....                         | 19        |
| Sairauspoissaolot .....   | 20        |
| <b>Työsuojelu ja työturvallisuus .....</b>                            | <b>22</b> |
| <b>Henkilöstön ammatillinen osaaminen .....</b>                       | <b>24</b> |
| Osaamisen johtaminen.....   | 24        |
| <b>Osaamisen kehittäminen .....</b>                                   | <b>26</b> |
| Yhteisöohjautuvuus tiivistettynä                                      |           |
| – yhdessä kohti sujuvampaa ja vaikuttavampaa työtä .....              | 26        |
| <b>Laatujärjestelmä.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>Yhteistoiminta ja henkilöstön vaikutuskanavat .....</b>            | <b>31</b> |
| Edustuksellinen yhteistoiminta .....                                  | 31        |
| Aloitetoiminta .....  | 31        |



# OSAAVA SAKKY - YHDESSÄ ENEMMÄN

Tässä henkilöstökertomuksessa kuvataan vuoden 2025 keskeiset henkilöstöön liittyvät asiat, tapahtumat ja päätökset. Henkilöstökertomus sisältää erilaisia tunnuslukuja henkilöstöstä, kuvaa osaamisen ja johtamisen kehittämisen toimintaa sekä kertoo henkilöstölle tärkeistä tapahtumista. Henkilöstökertomus tuottaa tietoa niin päättäjille kuin johdolle, esihenkilöille että henkilöstölle erityisesti kehittämiskohdeiden määrittelyn sekä tiedolla johtamisen tueksi.

Vuoden 2025 lopussa käynnistyi koko kuntayhtymää koskeva hanke: Osaava Sakky – yhdessä enemmän. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa tiimitoimintaa ja yhteisöohjautuvuutta koko organisaatiossa. Toimintatapa poikkeaa aiemmista kehittämishankkeista, sillä hankkeen lopputulos muotoutuu prosessin aikana. Tarkoituksena on vähentää perinteistä ylhäältä alaspäin suuntautuvaa johtamista ja antaa tiimeille enemmän vapautta toimia parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteidensa saavuttamiseksi. Hankkeen aikana halutaan lisätä vuorovaikutusta yli yksikkörajojen ja rohkaista kokeilemaan uusia toimintatapoja.

## **Hankkeen suunnan muodostavat kolme kokonaisuutta:**

**YKSI SAKKY** tarkoittaa, että tarkastelemme asioita koko Sakkyn näkökulmasta. Tämä edellyttää yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja, joihin kaikki sitoutuvat, sekä yhdessä rakentuvaa vahvaa me-henkeä.

**YLI RAJOJEN** viittaa esteiden tunnistamiseen ja poistamiseen, arvostavaan kohtaamiseen sekä yhteiseen työskentelyyn opiskelijoiden ja työelämän parhaaksi.

**UUSIA RATKAISUJA** korostaa rohkeutta kokeilla uutta ja tehdä asiakaslähtöisiä ratkaisuja erilaisissa kokoonpanoissa.

Kunnalliset virka- ja työehtosopimukset ovat tulleet voimaan 1.5.2025 ja ovat voimassa 30.4.2028 saakka. Vuoden 2025 aikana virka- ja työehtosopimukseen 2025–2028 perustuva yleiskorotus oli 1.10.2025 kaikissa sopimuksissa 2,50 %. Tasopalkkajärjestelmä otettiin käyttöön Kunta-alan yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa (KVTES) 1.10.2025. Tasopalkkajärjestelmän valmistelua varten perustettiin palkkaustyöryhmä, johon kuuluivat neljä pääsopijajärjestöjen edustajaa, apulaisrehtori, hallintojohtaja, henkilöstöpäällikkö ja henkilöstösuunnittelija. KVTES:ssä ollut paikallinen järjestelyerä 0,45 % käytettiin tasopalkkajärjestelmän palkkaerojen korjaamiseen. Savon koulutuskuntayhtymä korjasi kaikki tasopalkkaan liittyvät palkkaerot 1.10.2025 alkaen, vaikka niitä olisi voitu harmonisoida muutaman vuoden ajan. OV-TES:ssä olevien opettajien kaikkia tehtäväkohtaisia palkkoja korotettiin 0,40 %. TS:ssä korjattiin muutama palkkauseräkohta ja korotettiin kaikkien henkilöiden tehtäväkohtaisia palkkoja yleiskorotusluonteisesti 0,65 %.

Työhyvinvoinnin haasteita olivat edelleen henkilöstön korkeahko keski-ikä ja erityisesti työkykyä uhkaavien mielenterveys- sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat poissaolot. Mielenterveyden häiriöistä johtuvat sairauspoissaolot on lisääntynyt edellisiin vuosiin verrattuna, ollen suurin sairauspoissaolojen diagnosoisryhmä.

Osaamisen varmistaminen ja vahvistaminen sekä työhyvinvointi ja työterveys ovat strategisesti keskeisiä asioita, joiden kehittämiseen liittyvien määrällisten ja laadullisten tavoitteiden toteutumista tarkastellaan myös toimintavuoden henkilöstökertomuksessa. Henkilöstökertomuksessa asiat ja ilmiöt esitellään pääsääntöisesti kuntayhtymätasolla.

Antoisia lukuhetkiä!

Pia Nissinen  
henkilöstöpäällikkö



# HENKILÖSTÖ PÄHKINÄNKUORESSA



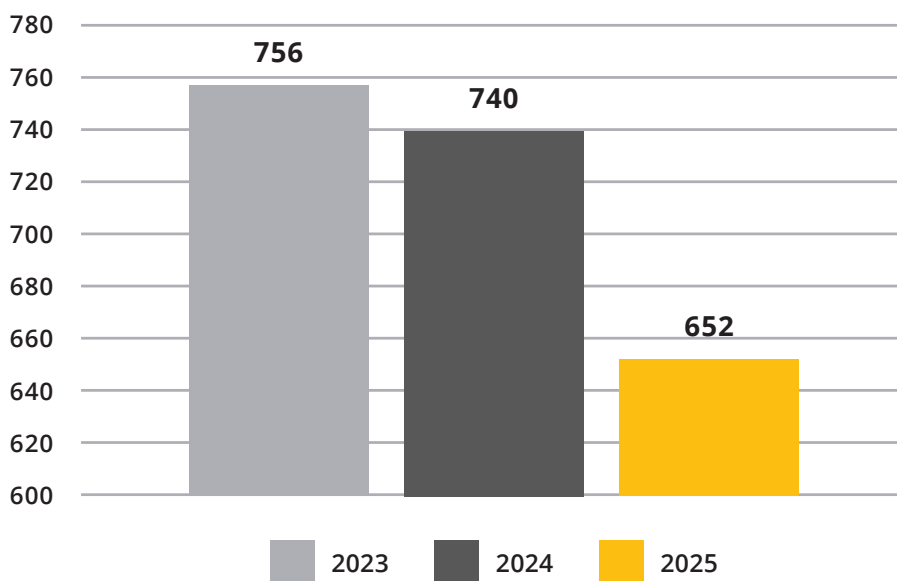
## HENKILÖSTÖ

### HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA RAKENNE

Savon koulutuskuntayhtymässä oli 31.12.2025 päätoimisessa palvelussuhteessa 652 henkilöä. Vuonna 2025 päätoimisen henkilöstön määrä vähentyi 88 henkilöllä. Vuoden loppuun mennessä taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanottuja palvelussuhteita päättyi 32. Muiden irtisanottujen palvelussuhteet päättyivät vuonna 2024. Oppimispalveluissa henkilöstöä oli 535, tukipalveluissa 109 ja kuntayhtymän johdossa 8 henkilöä.

Henkilöstömäärän vertailu vuosilta 2023–2025 on kuvattu kaaviossa 1. Päätoiminen henkilöstö on las-kettu niin sanotulla vakanssiperiaatteella, eli määrässä on sekä vakituinen että määräaikainen henkilös-tö, pois lukien sijaiset.

## PÄÄTOIMISEN HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ 31.12.



**Kaavio 1. Päätoimisen henkilöstön määrät 31.12. vuosina 2023–2025.**

Vakituisen henkilöstön määrä väheni 58 henkilöllä ja määräaikaisten 30 henkilöllä verrattuna henkilöstömäärään 31.12.2024. Sivutoimisten palvelussuhteiden määrä lisääntyi 1 henkilöllä. Osa-aikaisia palvelussuhteita oli 5 vähemmän kuin vuonna 2024.

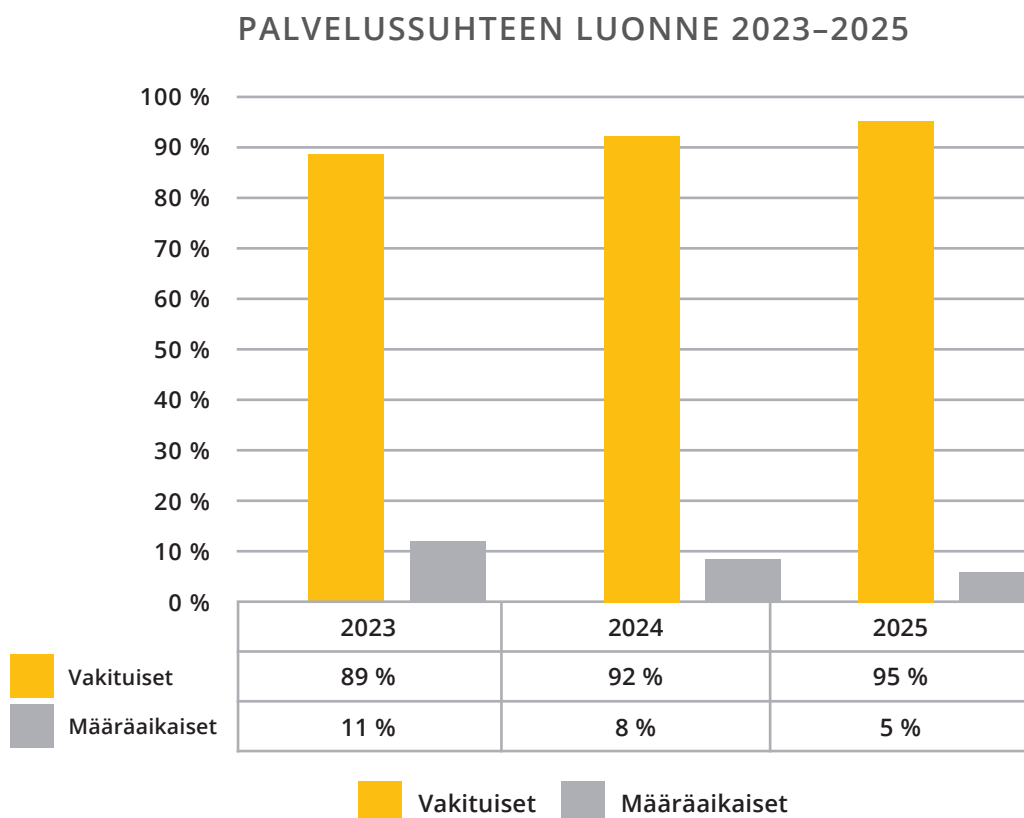
Taulukossa 1 on kuvattu päätoimisen vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön määrä jakautuen koko- ja osa-aikaisiin palvelussuhteisiin sekä sivutoimisen henkilöstön määrä.

| Palvelusuhde                           | Naiset     | Miehet     | Yhteensä   |
|--|------------|------------|------------|
| Vakituiset                             | 365        | 257        | 622        |
| - josta kokoaikaisia                   | 319        | 230        | 549        |
| - josta osa-aikaisia                   | 46         | 27         | 73         |
| Määräaikaiset                          | 18         | 12         | 30         |
| - josta kokoaikaisia                   | 11         | 10         | 21         |
| - josta osa-aikaisia                   | 7          | 2          | 9          |
| <b>Päätoimiset yhteensä 31.12.2025</b> | <b>383</b> | <b>269</b> | <b>652</b> |
| Sivutoimisessa palvelussuhteessa       | 8          | 7          | 15         |

**Taulukko 1. Henkilöstön määrä 31.12.2025.**

Vuonna 2025 määräaikaisten palvelussuhteiden (muu kuin sijaisuus) perusteena oli pääsääntöisesti työn luonne (esimerkiksi määräaikaiset hankkeet) ja opetushenkilöstöllä kelpoisuuteen liittyvät puutteet.

Kaaviossa 2 on kuvattuna vakituisten ja määräaikaisten palvelussuhteiden kehitys prosenttiosuuksina vuosina 2023–2025.



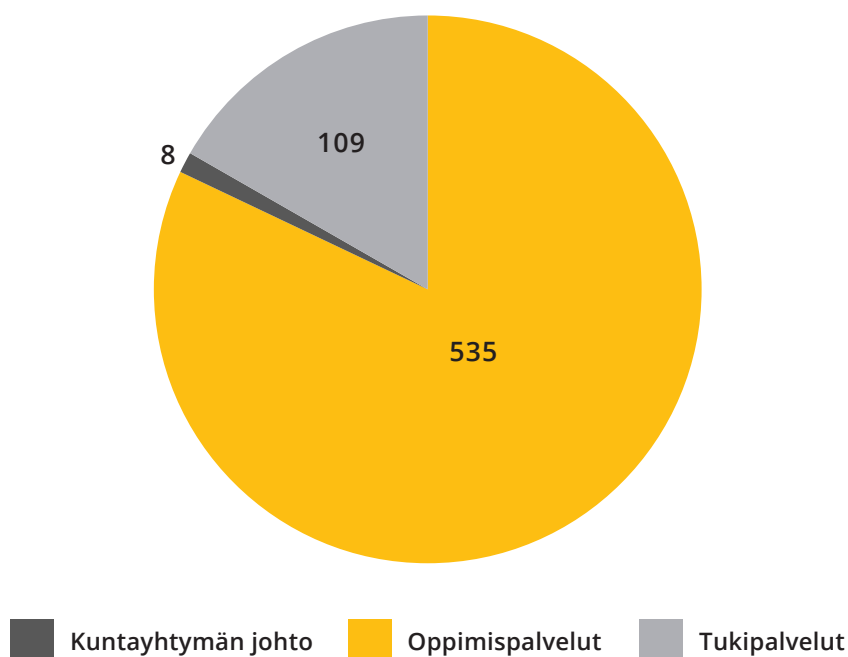
**Kaavio 2. Palvelussuhteen luonne prosenttiosuuksina 31.12. vuosina 2023–2025.**

Taulukossa 2 ja kaaviossa 3 on esitetty lukumäärät päätoimisen henkilöstön jakautumisesta eri tulosalueille. Suurin tulosalue on Oppimispalvelut, 535 henkilöä.

| Tulosalue          | Vakituiset 2025 |            | Määräaikaiset 2025 |           | Yhteensä   |
|--------------------|-----------------|------------|--------------------|-----------|------------|
|                    | naiset          | miehet     | naiset             | miehet    |            |
| Kuntayhtymän johto | 3               | 5          | 0                  | 0         | 8          |
| Oppimispalvelut    | 291             | 220        | 12                 | 12        | 535        |
| Tukipalvelut       | 71              | 32         | 6                  | 0         | 109        |
| <b>Yhteensä</b>    | <b>365</b>      | <b>257</b> | <b>18</b>          | <b>12</b> | <b>652</b> |

**Taulukko 2. Päätoimisen henkilöstön määrä tulosalueittain ja sukupuolittain 31.12.2025.**

## PÄÄTOIMISEN HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ TULOSALUEITTAIN



**Kaavio 3. Päätoimisen henkilöstön määrä tulosalueittain 31.12.2025.**

Opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimusten (OVTES) eri liitteitä ja osioita sovelletaan yhteensä 397 työntekijän kohdalla, joka on 61 % koko päätoimisen henkilöstön määrästä. Kunta-alan yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiriin kuuluu 216 henkilöä, joka on 33 % kuntayhtymän päätoimisesta henkilöstöstä. Kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (TS) piiriin kuuluu 6 % kuntayhtymän päätoimisesta henkilöstöstä. Taulukossa 3 on esitetty päätoimisen henkilöstön jakautuminen eri sopimusaloille.

Kunnalliset virka- ja työehtosopimukset ovat tulleet voimaan 1.5.2025 ja ovat voimassa 30.4.2028 saakka. Vuoden 2025 aikana virka- ja työehtosopimukseen 2025–2028 perustuva yleiskorotus oli 1.10.2025 kaikissa sopimuksissa 2,50 %. KVTES-sopimuksessa otettiin 1.10.2025 käyttöön tasopalkkajärjestelmä. Kunta-alan uudessa tasopalkkamallissa jokainen tehtävä sijoittuu tietylle palkkatasolle. Se, mille tasolle tehtävä sijoittuu, riippuu työn vaatimasta osaamisesta ja vastuusta. Jokaiselle tasolle on sovittu valtakunnallinen vähimmäispalkka, ja tasot ovat kaikissa kuntaorganisaatioissa samat. Arvioinnissa huomioidaan työn laajuus, itsenäisyys, päätöksentekovastuu, yhteistyön ja vuorovaikutuksen laajuus sekä mahdolliset erityisosaamista tai kehittämisvastuuta edellyttävät tehtävät.

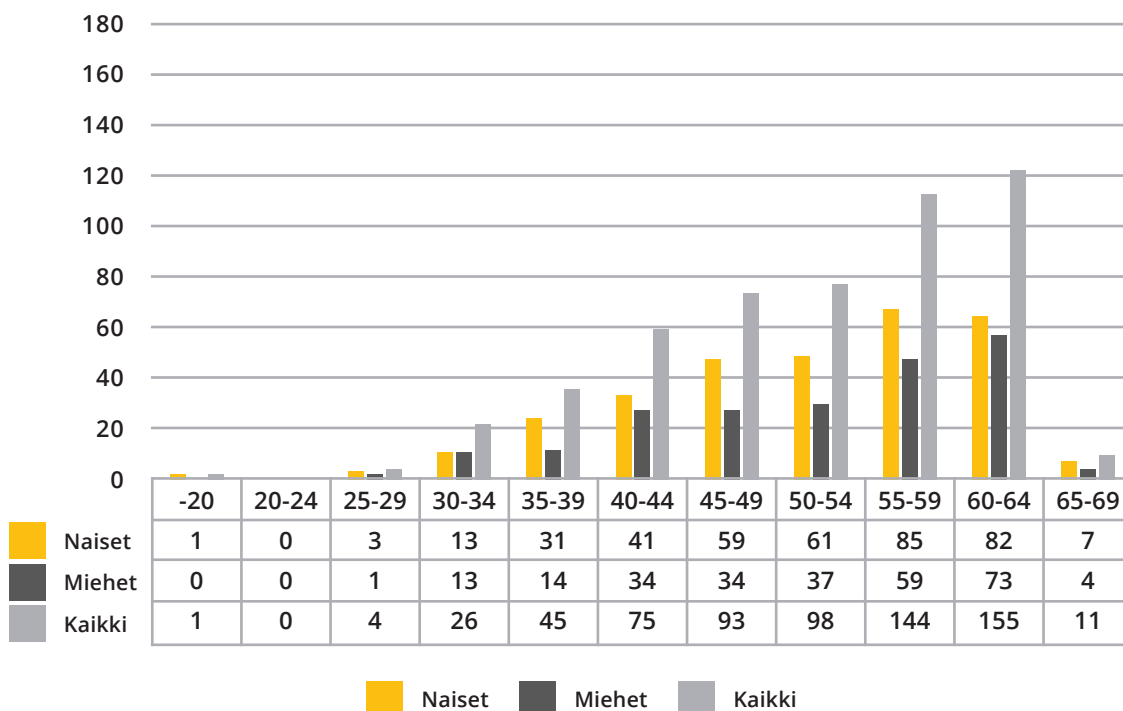
KVTES:ssä ollut paikallinen järjestelyerä 0,45 % käytettiin tasopalkkajärjestelmän palkkaerojen korjaamiseen. Savon koulutuskuntayhtymä korjasi kaikki tasopalkkaan liittyvät palkkaerot 1.10.2025 alkaen, vaikka niitä olisi voitu harmonisoida muutaman vuoden ajan. OVTES:ssä olevien opettajien kaikkia tehtäväkohtaisia palkkoja korotettiin 0,40 %. TS:ssä korjattiin muutama palkkauseräkohta ja korotettiin kaikkien henkilöiden tehtäväkohtaisia palkkoja yleiskorotusluonteisesti 0,65 %.

|   | Naiset     | Miehet     | Yhteensä   |
|---|------------|------------|------------|
| Yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES yht. | 173        | 43         | 216        |
| Lukio OVTES yht.                            | 4          | 9          | 13         |
| Amm.opetus kokonaispalkka, osio C yht.      | 10         | 8          | 18         |
| Yleissivistävä kokonaispalkka, osio B yht.  | 0          | 1          | 1          |
| OVTES, ammatilliset opettajat yht.          | 194        | 171        | 365        |
| Tekniset TS yht.                            | 2          | 37         | 39         |
| <b>Kaikki yhteensä 31.12.2025</b>           | <b>383</b> | <b>269</b> | <b>652</b> |

**Taulukko 3. Päätoimisen henkilöstön määrä sopimusaloittain 31.12.2025.**

Vuonna 2025 henkilöstön keski-ikä oli 52,4 vuotta (naisten 50,1 ja miesten 54,7 vuotta). Vuonna 2024 vastaavat luvut olivat 51,5 vuotta (naisten 51,2 ja miesten 51,8 vuotta). Kaaviossa 4 on esitetty ikä-kauma sukupuolittain kokonaisuudessaan vuonna 2025.

### HENKILÖSTÖN IKÄJAKAUMA SUKUPUOLITTAIN 2025



**Kaavio 4. Henkilöstön ikäjakauma henkilömäärinä sukupuolittain 31.12.2025.**

Taulukossa 4 henkilöstön ikäjakauma näkyy tulosalueittain. Henkilöstöstä suurin osa on 60–64-vuotiaita ja vähiten on alle 25-vuotiaita.

| Työntekijöiden ikä | -20 | 20-24 | 25-29 | 30-34 | 35-39 | 40-44 | 45-49 | 50-54 | 55-59 | 60-64 | 65-69 | Lkm | Ikä ka. |
|--------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|---------|
| Kuntayhtymän johto | 0   | 0     | 0     | 0     | 0     | 2     | 2     | 0     | 3     | 1     | 0     | 8   | 51,9    |
| Tukipalvelut       | 1   | 0     | 0     | 1     | 9     | 12    | 19    | 15    | 23    | 26    | 3     | 109 | 52,1    |
| Oppimispalvelut    | 0   | 0     | 4     | 25    | 36    | 61    | 72    | 83    | 118   | 128   | 8     | 535 | 52      |

**Taulukko 4. Työntekijöiden ikäjakauma ja keskiarvo tulosalueittain 2025.**

Taulukossa 5 kuntayhtymän päätoiminen henkilöstö on jaettu toiminta-alueen eri paikkakunnille sen mukaisesti, missä ensisijainen toimipaikka sijaitsee. Suurimmat henkilöstömäärät ovat Kuopiossa (65,3 %) ja Siilinjärvellä (17,6 %).

| Toimipaikka     | Yhteensä   | %          |
|-----------------|------------|------------|
| Kuopio          | 426        | 65,3       |
| Varkaus         | 95         | 14,6       |
| Siilinjärvi     | 115        | 17,6       |
| Iisalmi         | 16         | 2,5        |
| <b>Yhteensä</b> | <b>652</b> | <b>100</b> |

**Taulukko 5. Henkilöstö toimipaikoittain 31.12.2025.**

## HENKILÖSTÖN ELÄKÖITYMINEN

Vuonna 2025 kuntayhtymän henkilöstöstä eläköityi 24 henkilöä. Vuoden lopussa osatyökyvyttömyyseläkkeellä oli 21 henkilöä. Taulukossa 6 on kuvattu eläköitymisen kehitystä vuosina 2023–2025.

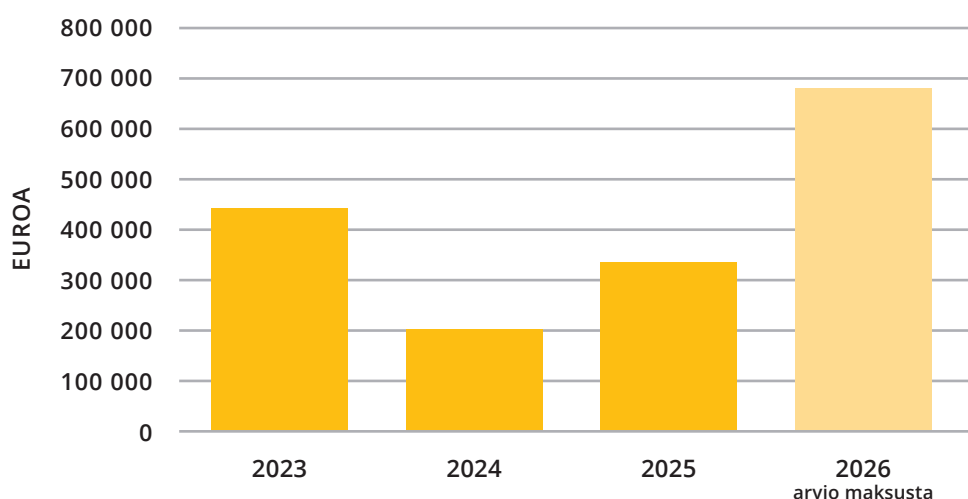
| Eläköityminen                      | 2023 | 2024 | 2025 |
|------------------------------------|------|------|------|
| Eläkkeelle siirtyneet              | 33   | 26   | 24   |
| Osa-aika-eläkkeellä olevat         | 4    | 2    | 0    |
| Osatyökyvyttömyyseläkkeellä olevat | 18   | 18   | 21   |

**Taulukko 6. Henkilöstön eläköityminen vuosina 2023–2025.**

Työkyvyttömyyseläkemaksun tavoitteena on kannustaa työnantajaa panostamaan työkyvyn ylläpitoon työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi ja työurien pidentämiseksi sekä etsimään ratkaisuja työn tarjoamiseen osatyökykyisille työntekijöille.

Sakkyille työkyvyttömyyseläkemaksu vuodelta 2025 oli 341 233 €, vuonna 2024 se oli 209 714 €. Vuoden 2025 maksuun vaikuttivat kaikki vuosina 2022–2024 alkaneet työkyvyttömyyseläkkeet. Maksuun vaikuttivat myös niiden henkilöiden työkyvyttömyyseläkkeet, joiden kohdalla koulutus kuntayhtymä jäi viimeiseksi työantajaksi, vaikka palvelussuhdetta ei enää olisi ollutkaan edellä mainittuna aikana. Kaaviossa 5 on kuvattu työkyvyttömyyseläkemaksun kehitys vuosina 2023–2025 ja arvio vuoden 2026 maksusta.

## TYÖKYVYTTÖMYYSELÄKEMAKSUT 2023–2025



**Kaavio 5. Työkyvyttömyyseläkemaksujen määrät vuosina 2023–2025 ja arvio vuoden 2026 maksusta (Keva).**

## HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS

Vuoden 2025 aikana vakituisessa palvelussuhteessa aloitti 34 henkilöä. Vakituksia työ- ja virkasuhteita päättyi 71, joista 24 eläköitymisen vuoksi ja 47 muista syistä. Taulukossa 7 on esitetty vaihtuvuusprosentit, joissa vertailulukuna on vuoden 2025 keskimääräinen päätoimisen henkilöstön määrä (655).

| Vakituisen henkilöstön vaihtuvuus | Henkilöiden lukumäärä 2025 | Vaihtuvuus% 2025 | Vaihtuvuus% 2024 |
|-----------------------------------|----------------------------|------------------|------------------|
| Alkaneet palvelussuhteet          | 34                         | 5,2              | 3,6              |
| Päätyneet palvelussuhteet         | 71                         | 10,8             | 7,1              |
| <b>MUUTOS yhteensä</b>            | <b>-37</b>                 | <b>-5,7</b>      | <b>-3,5</b>      |

**Taulukko 7. Vakituisen henkilöstön vaihtuvuus vuosina 2024 ja 2025.**

## HENKILÖTYÖVUODET

Henkilötyövuosilaskenta ottaa huomioon henkilöstömäärän vaihtelun vuoden aikana ja osatyöajan. Laskennassa jaettavana on palkallisten palveluksessa olopäivien (myös palkalliset sairauspoissaolot ja lomat) lukumäärä kalenterityöpäivinä ja jakajana vuoden kalenteripäivät. Osa-aikainen henkilö muutetaan henkilötyövuodeksi osa-aikaprosentin mukaisesti.

Taulukossa 8 on esitetty henkilötyövuosien jakautuminen tulosalueittain vuosina 2023–2025. Henkilötyövuodet ovat vähentyneet vuonna 2025 merkittävästi oppimis- ja tukipalveluissa.

| Tulosalue          | htv 2023   | htv 2024   | htv 2025   |
|--------------------|------------|------------|------------|
| Oppimispalvelut    | 612        | 601        | 523        |
| Tukipalvelut       | 124        | 120        | 102        |
| Kuntayhtymän johto | 10         | 9          | 9          |
| <b>Yhteensä</b>    | <b>746</b> | <b>730</b> | <b>634</b> |

**Taulukko 8. Henkilötyövuodet tulosalueittain vuosina 2023–2025.**

# TALOUDEN SOPEUTTAMINEN: LOMAUTUKSET OSANA YT-MENETTELYÄ

Vuoden 2024 loppupuolella kuntayhtymän oli välttämätöntä aloittaa toiminnan sopeuttaminen valtion tulevan rahoitusleikkauksen sekä toiminnallisen alijäämän takia. Kuntayhtymän hallitus päätti kokouksessaan 15.11.2024 henkilöstön lomauttamisesta osana päättyneitä yhteistoimintaneuvotteluja kuntayhtymän talouden tasapainottamiseksi vuoden 2025 aikana. Kuukausipalkkaisten lomautus koski koko tukipalveluhenkilöstöä kestäen 14 kalenteripäivää sisältäen kaksi viikonloppua. Lomautuksella tarkoitetaan työntöön ja palkanmaksun väliaikaista keskeyttämistä.

## JOHTAMISJÄRJESTELMÄN UUDISTAMINEN

Keväällä henkilöstölle esiteltiin päälinjaukset Sakkyn johtamisjärjestelmän uudistamiseksi. Uusi toimintamalli huomioi talouden ja opiskelijamäärien muutokset, mutta mahdollistaa myös toimintojen vahvistamisen joustavasti ilman organisaatiomuutoksia. Mallin käyttöönotto edellyttää koko henkilöstön koulutusta, joka on sisällytetty osaamisen kehittämistoimenpiteisiin. Kaikissa toiminnoissa otetaan käyttöön yhtenäinen tiimitoiminnan malli, jossa arjen vastuuta siirretään vahvemmin tiimeille. Periaatteet, vastuut ja koulutustarpeet määritellään erikseen. Periaatteena on yhteisöohjautuvuuden pohjalta Sakkylle luotava yhdessä tekemisen toimintamalli. Osaava Sakky -kehittämistyössä haluamme vahvistaa työyhteisömme toimintaa ja yhteistyötä, sekä siirtyä kohti yhteisöohjautuvaa työtapaa. Käynnistetty uudistustyö jatkuu tulevana vuosina.

## PERIAATTEET ERILAISTEN PALVELUSSUHDEMUOTOJEN KÄYTÖSTÄ

### TYÖAIKA

Savon koulutuskuntayhtymässä käytetään työaikalain ja työ- ja virkaehtosopimusten rajoissa niitä työaikamuotoja, jotka ovat toiminnan ja tehtävien suorittamisen kannalta tarkoituksenmukaisia.

Opetushenkilöstön työaikamuotoja ovat:

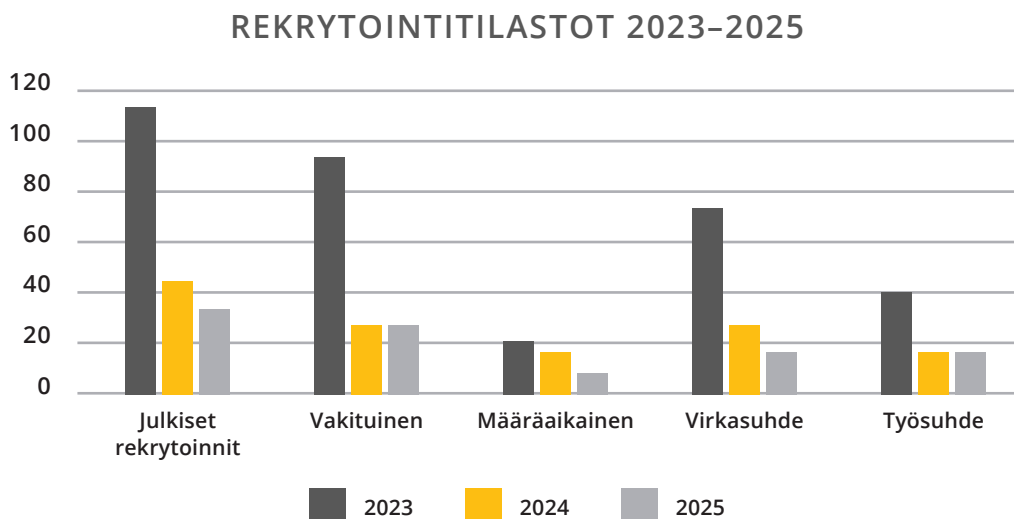
- opetusvelvollisuuteen ja ylitunteihin perustuva opetusvelvollisuustyöaika (lukio)
- kokonaistyöaika (toiminnalliset vaatimukset huomioon ottava toimistotyöaika)
- vuosityöaika (ammattillisen oppilaitoksen opettajat ja opinto-ohjaajat).

Muiden kuin opetushenkilöstön osalta sovelletaan joko toimistotyöaikaa tai yleistyöaikaa. Toimistotyöaikaa sovelletaan esimerkiksi viranhaltijoihin ja työntekijöihin, joiden työt ovat luonteeltaan hallinnollisia tehtäviä, suunnittelu- tai laskentatehtäviä. Yleistyöaikaa sovelletaan puolestaan henkilöstöön, johon ei sovelleta muuta työaikaa.

### REKRYTOINTI

Vuonna 2025 täyttölupia haettiin yhteensä 83, jotka kaikki johtoryhmä hyväksyi. Täyttöluvista kolme toteutettiin ilman erillistä lupamenettelyä (täyttöluvan ohitus perustellusta syystä). Julkiseen hakuun eteni 34 rekrytointia, joista 22 kohdistui oppimispalveluihin ja 12 tukipalveluihin. Loput 49 täyttölupaa koskivat sisäisiä järjestelyjä, eivätkä ne aiheuttaneet ulkoisia rekrytointitoimenpiteitä.

Kaaviossa 6 esitetään rekrytointien määrällinen kehitys vuosina 2023–2025. Tarkastelussa on eritelty vakituiset ja määräaikaiset palvelussuhteet sekä virka- ja työsuhteiset tehtävät. Rekrytointien kokonaisuus pysyi maltillisena painopisteen säilyessä vakituisten tehtävien täyttämässä. Määräaikaisten rekrytointien osuus pysyi suhteellisesti pienempänä, mikä kuvastaa toiminnan ja henkilöstörakenteen suunnitelmallista kehittämistä.



*Kaavio 6. Rekrytointitilastot vuosilta 2023–2025.*

## HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI TULEVAISUUDEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

Työnsä osaaminen on yksi keskeisimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Se vaikuttaa sekä työntekijän omaan kokemukseen työstä että työnantajan toimintaan, tuloksiin ja työyhteisön hyvinvointiin. Työnsä osaaminen on työhyvinvoinnin perusta. Työntekijälle se tuo varmuutta, mielekkyyttä ja jaksamista. Työnantajalle se tarkoittaa sujuvaa arkea, parempaa tulosta ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Siksi osaamisen kehittäminen ei ole vain koulutuskysymys, vaan keskeinen työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen keino. Saksyssa henkilöstön osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja organisaation kestävänsä tulevaisuuden rakentamista. Osaavat ihmiset ovat merkittävin resurssi tuotettaessa työelämän tarvitsemaa osaamista tuloksellisesti ja vaikuttavasti. Osaamisen kehittäminen on systemaattista ja ennakoivaa johtamistyötä, jolla varmistetaan henkilöstön osaamisen ajantasaisuus ja sen tehokas hyödyntäminen niin, että strategiset tavoitteet saavutetaan. Jokaisella työntekijällä on vastuu oman osaamisensa kehittämistä ja ajantasaisen tiedon hankkimisesta. Osaamisen kehittäminen kuuluu meille jokaiselle!

### PEREHDYTYS

Kuntayhtymässä perehdyttämistä on tärkeää kehittää jatkuvasti, jotta se vastaa ajan mukana muuttuviin tarpeisiin. Perehdytystilaisuuksista luovuttiin, perehdytysuunnitelman täyttäminen ja dokumentointi ohjattiin HR-Populukseen ja perehdytysmateriaali siirrettiin Moodlesta intraan, jossa se on helposti saatavissa ja päivitettävissä. Oppimispalvelujen henkilöstölle on lisäksi useita muita perehdytettävä sisältöjä, muun muassa: erinomaisen opetuksen ja ohjauksen toimintamalli, oppimisen tuen toimintamallit, vuosityöaika, oppivelvollisuus, koulutuksen järjestäjän lainsäädäntö, opiskeluhoito sekä tutkimuksen muodostuminen ja arviointi. Maahanmuuttajamentorit järjestävät alakohtaisia infoja myös maahanmuuttajakoulutuksesta.

## **HENKILÖSTÖPALVELUT OSANA SAKKYN TOIMINTAA**

Henkilöstöpalvelut tukevat Sakkyn perustehtävän toteutumista huolehtimalla henkilöstöön liittyvistä kokonaisuuksista. He tukevat esihenkilöitä ja henkilöstöä koko palvelussuhteen ajan – rekrytoinnista osaamisen kehittämiseen ja työkyvyn tukemiseen aina palvelussuhteen päättymiseen asti. Palkanmaksun lisäksi henkilöstöpalveluiden työn painopisteinä ovat esihenkilöiden ja henkilöstön työn sujuvuuden tukeminen, työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen, osaamisen kehittäminen sekä yhdenmukaisten henkilöstöprosessien varmistaminen.

Vuonna 2025 toiminnan keskeisiä painopisteitä olivat tasopalkkajärjestelmään siirtyminen, työterveys- huollon palveluiden kilpailuttaminen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn ennakoiva tukeminen, mielenterveyden edistäminen osana arkea, esihenkilötyön vahvistaminen, osaamisen kehittäminen sekä sujuvien ja yhdenmukaisten henkilöstökäytäntöjen varmistaminen. Lisäksi kehittämistyössä korostuivat osaamisen kehittämisen mallin valmistuminen ja käyttöönotto sekä henkilöstöprosessien selkeyttäminen ja digitalisointi muun muassa HR-Populuksen uusilla toiminnoilla.

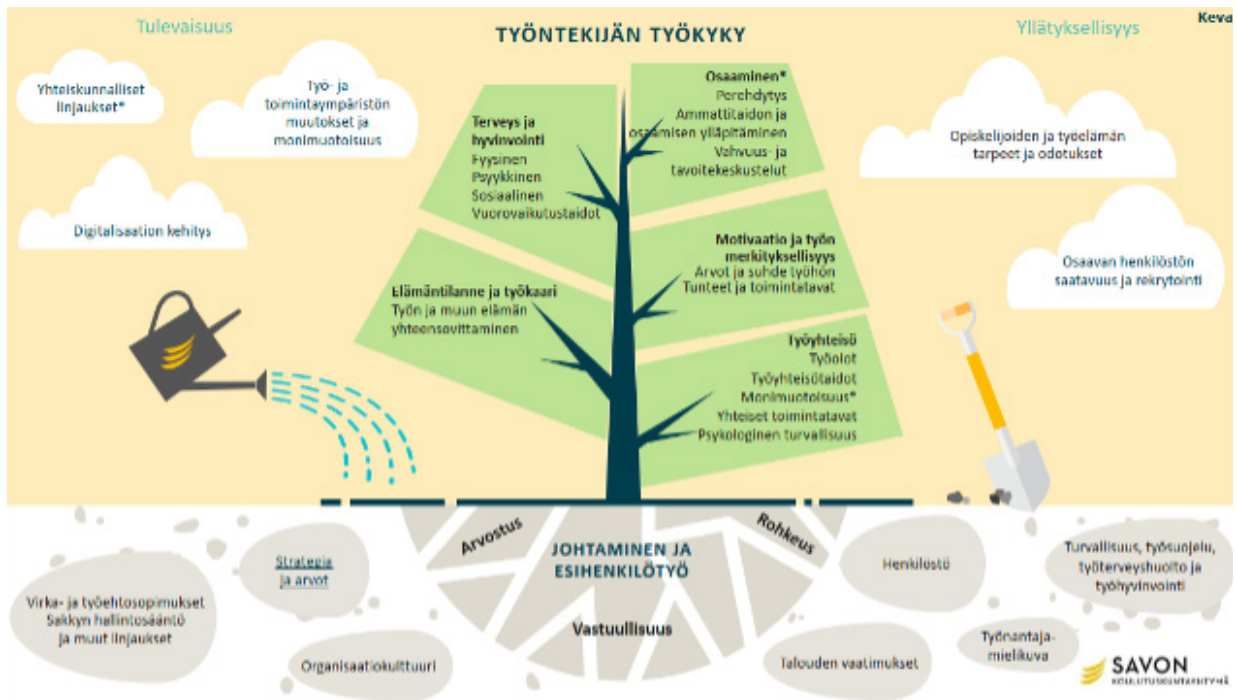
Henkilöstöpalveluissa painotetaan kehittävää toimintatapaa, tiivistä yhteistyötä muun muassa esihenkilöiden, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa sekä henkilöstöjohtamisen onnistumisessa. Toiminnan tavoitteena on tukea organisaation perustehtävää sekä luoda edellytyksiä kestäväälle työskentelylle ja henkilöstön hyvinvoinnille, osaamiselle ja sitoutumiselle.

## **TYÖKYKYJOHTAMISEN MALLI TYÖHYVINVOINNIN TUKENA**

Työhyvinvoinnin edistämisen tueksi on laadittu Sakkyn strategiaan pohjautuva, vuosittain päivitettävä Työhyvinvointiohjelma 2024–2027. Strategia sisältää kestäväen tulevaisuuden osatekijöitä, joita ovat:

- Innostamme opiskelijaa uralla ja elämässä eteenpäin
- Pidämme osaajistamme huolen
- Pelastamme yhteiskunnan.

Työhyvinvointiohjelma vastaa osaltaan strategiamme kohtaan Pidämme osaajistamme huolen. Ohjelma sisältää kuntayhtymätasoiset työhyvinvoinnin tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet sekä esihenkilöille että henkilöstölle. Ohjelma huomioi työntekijän työkaaren eri vaiheet ja sen vaatimukset. Työyhteisökoh- taiset kehittämissuunnitelmat laaditaan vuosittain ja niissä toimenpiteet ja tavoitteet on kohdistettu ni- menomaan työyhteisön toimintaan. Työhyvinvointiohjelman taustalla on Sakkyn näköiseksi ja strategian mukaiseksi muokattu Kevan työkykypuu, joka on sovellettu Työterveyslaitoksen Työkykytalosta.



Kuva 1. Sakkyn työkykyä (Kevan mallipohja).

## SUJUVAA ERGONOMIAA SAKKYSSA

Toimet sujuvampaan aivotyöhön ja toimivan ergonomian puolesta jatkuivat ergonomiatoimijoiden vetämänä. Toimijoiden määrä tiivistyi alle kymmeneen, joten resurssit riittivät vuoden aikana vain muutamiin tempauksiin ja intran blogikirjoituksiin.



## SAKKY 20 VUOTTA

Toukokuussa vietettiin koko henkilöstön voimin Sakkyn 20-vuotisjuhlaa Savilahden liikunta- ja tapahtumakeskus Luolassa, josta juhlinta jatkui illalla Scandic-hotellissa. Pikkujouluja ei järjestetty taloudellisista syistä, mutta henkilöstölle tarjottiin perinteen mukaisesti maittava joululounas.



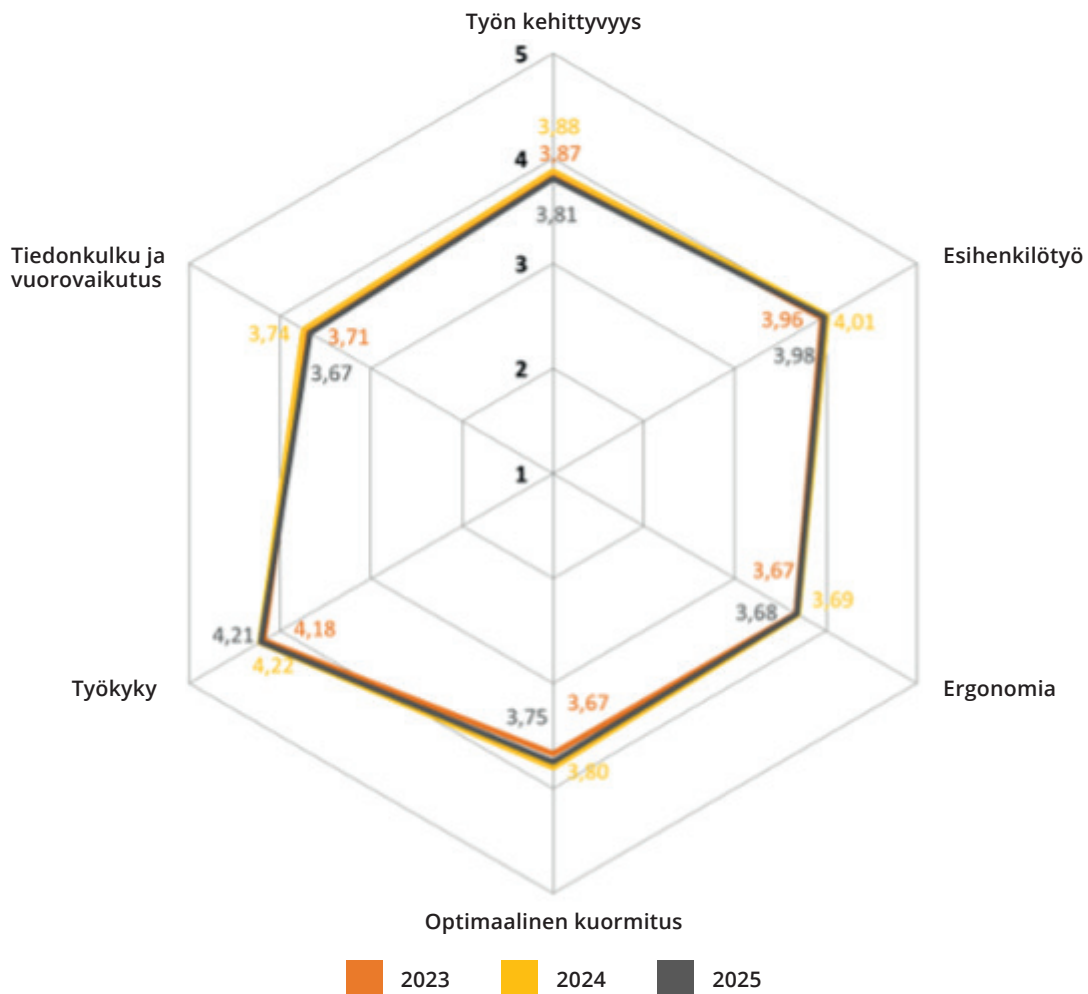
## PULSSIKYSELYT JA TOB TYÖLOBAROMETRI

Henkilöstön työhyvinvoinnin ja fiilisten senhetkistä tilaa mitattiin vuoden aikana kolme kertaa Kevan uudella Pulssikyselyllä. Pulssikysely tuottaa reaaliaikaista lyhyen aikavälin tietoa työyhteisön vireestä ja työntekijäkokemuksesta. Kyselyihin saatiin kaikkiaan 1307 vastausta, vastausprosentin keskiarvon ollessa 65,3. Tulokset raportoitiin kuntayhtymä-, tulosalue- ja esihenkilötasolle. Kyselyiden kokonaiskeskiarvo pysytteli neljän tuntumassa (asteikko 1–5), joten yleisesti voitiin päätellä henkilöstön fiilisten olleen hyvällä tasolla. Luonnollisesti työyhteisöjen välillä vastausten keskiarvoissa on eroavaisuuksia. Avoimiin kysymyksiin saatiin kaikkiaan 1043 palautetta.

TOB työolobarometri-kysely toteutettiin helmikuussa päivitetyn kysymyksiin ja siihen saatiin 568 vastausta, vastausprosentin ollessa ennätysellinen 81 (69,3 vuonna 2024). Avoimiin kysymyksiin saatiin kaikkiaan 863 palautetta. Timantin kaikissa ulottuvuuksissa tulokset ovat heikompia verrattuna vuoteen 2024. Vuosien välisessä vertailussa tulee huomioida, että kyselyn sisältöä päivitettiin tarvittavilta osin ajan tasalle. Kuntayhtymän tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma päivitettiin vuosille 2025–2027, jonka vuoksi TOB-kysely sisälsi myös suunnitelmaan kuuluvat väittämät liittyen häirintään ja epäasialliseen käytökseen. Tämän muotoisena työolobarometri-kysely toteutettiin viimeistä kertaa, sillä jatkossa sen korvaa Kevan uusi Työhyvinvointikysely.

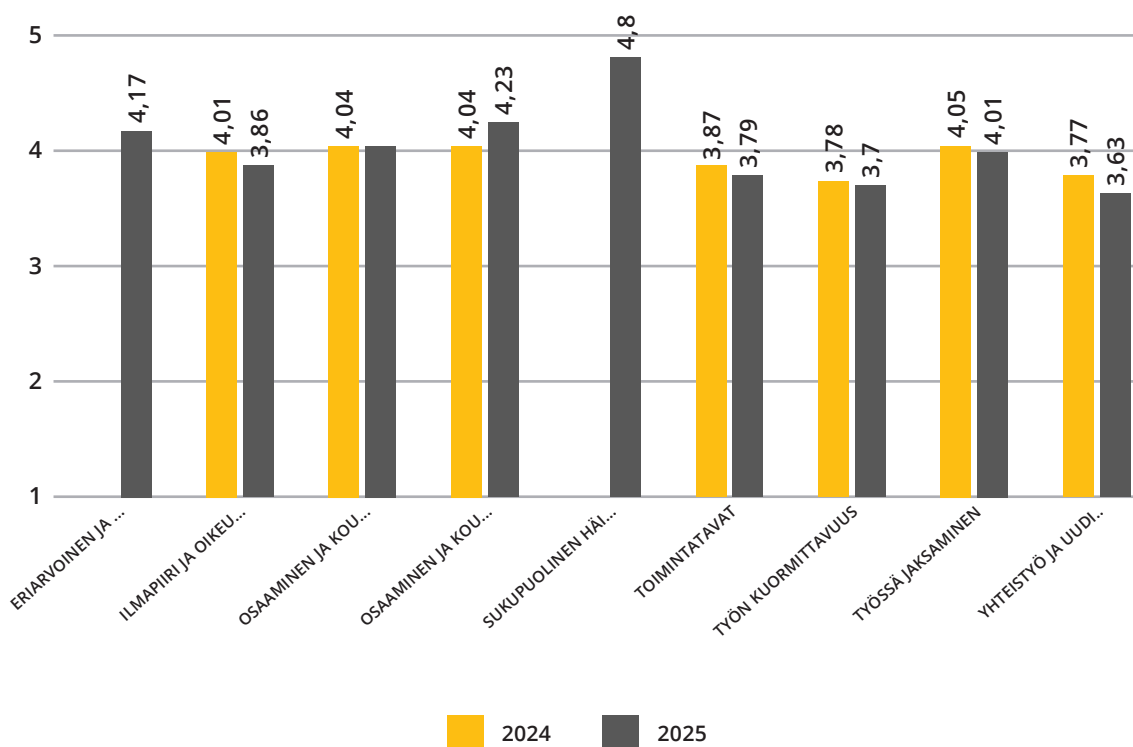
Kaaviossa 7 on esitetty TOB työolobarometrin tulokset timantin ulottuvuuksien keskiarvoina.

### TYÖLOBAROMETRI 2023–2025



Kaavio 7. Työolobarometrin tulokset, vastausten keskiarvot timantin ulottuvuuksittain 2023–2025.

Kaavio 8 puolestaan esittää Työolobarometrin tulosten keskiarvot pääkohdittain.



**Kaavio 8. Työolobarometrin tulokset pääkohdittain 2024–2025.**

## TYÖTERVEYSHUOLTO

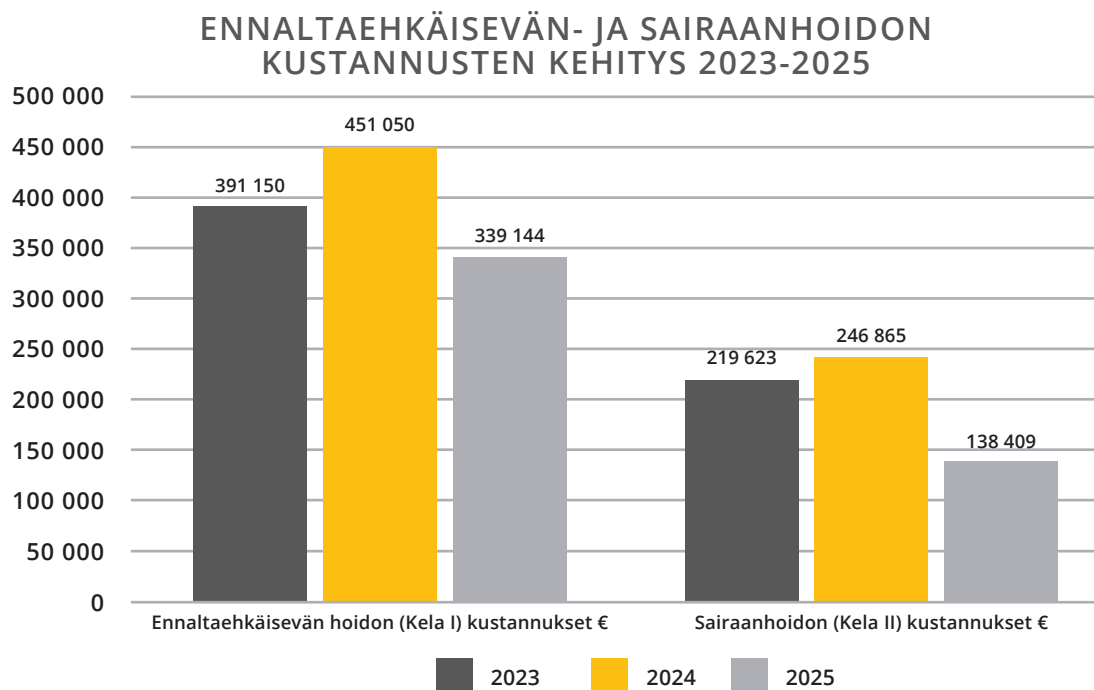
Kuntayhtymän työterveyshuoltopalveluihin kuuluvat lakisääteinen ennaltaehkäisevä työterveyshuolto ja yleislääkäritasoinen sairaanhoito, jossa tehdään hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti yhteistyötä perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja kuntoutuksen kanssa. Palveluiden tuottajana toimii Terveystalo Oyj. Yhteistyö työterveyshuollon koordinoivan tiimin kanssa jatkuu aktiivisena ja tiiviinä.

Erityisesti pitkien sairauspoissaolojen hallinnassa työterveyshuollon rooli on tärkeä. Sairausvakuutuslakiin liittyvien sairauspoissaolojen seurantarajat ovat 30–60–90 päivää. Esihenkilön on lakisääteisesti selvitettävä yhdessä työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä, jos työkyvyttömyys pitkittyy. Myös työterveyshuolto on pitänyt yhteyttä työkykyriskissä oleviin henkilöihin ja tarvittaessa ohjannut jatkohoitotoimenpiteisiin.

### KUSTANNUKSET

Työterveyshuollon kokonaiskustannukset vuonna 2025 oli 519 614 €, jossa laskua vuoteen 2024 on 32,3 % (euroina 247 928). Kokonaiskustannukset henkilöä kohden oli 744 € (1 005 € vuonna 2024). Kustannukset laskivat kaikissa Kela-luokissa. Merkittävimmät tekijät kustannusten laskuun olivat työterveyshuollon palveluiden käytön rajaaminen sopimusmuutoksella sekä henkilöstömäärän väheneminen.

Kaaviosta 9 näkyy työterveyshuollon kustannusten jakautuminen ennaltaehkäisevän hoidon (Kela I) ja sairauenhoidon (Kela II) välillä vuosina 2023–2025. Ei korvattavia kustannuksia (Kela 0) oli 42 868 € (71 135 € vuonna 2024). Kustannusrakenteesta näkyy sopimuksen painotus palveluiden kohdistamisesta työkyvyn parantamiseen ja ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon, kuten muun muassa työpaikkaselvitykset ja terveystarkastukset.



**Kaavio 9. Työterveyshuollon kustannusten jakautuminen ja kehitys Kela I ja II-luokkien välillä 2023–2025.**

## TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELUJEN KILPAILUTUS

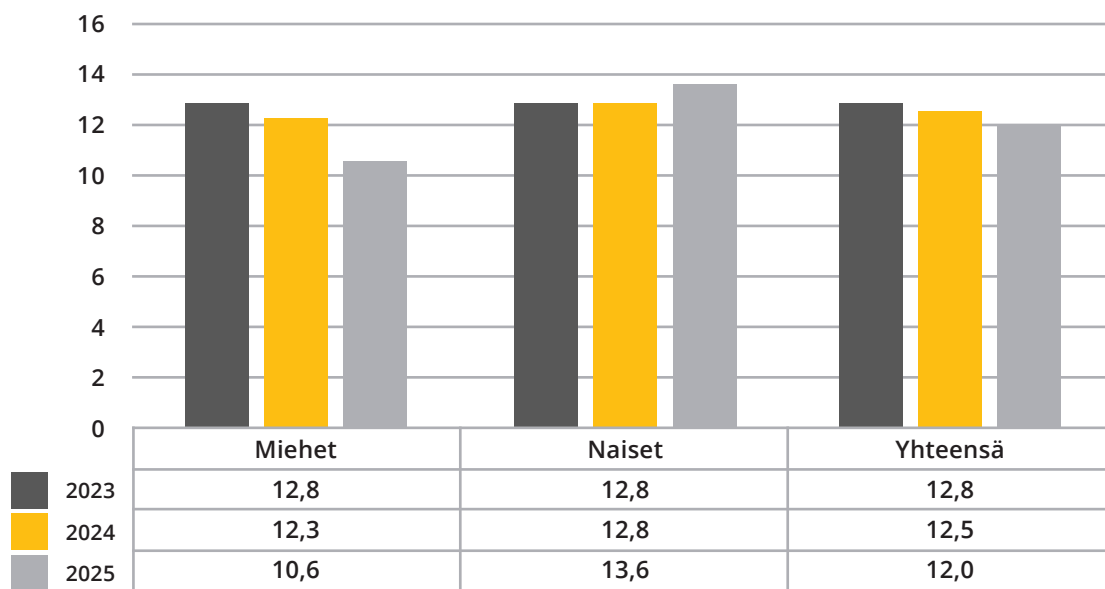
Työterveyshuollon kilpailuttamisen toimia edistettiin pitkin vuotta. Palvelut kilpailutettiin Hansel Oy:n dynaamisen hankintajärjestelmän (DPS) kautta. Kuntayhtymä valmisteli alkuvuodesta tarjouspyyntöä kilpailutuksen käynnistämiseksi. Keväällä toteutettiin markkinavuoropuheluita potentiaalisten tarjoajien kanssa, ja tarjouspyyntöluonnos oli kesällä kommenttikierroksella. Tarjouspyyntö julkaistiin syyskuussa Hansel Oy:n hallinnoimalla Kisa-apurilla. Määräaikaan mennessä tarjouksen jättivät Mehiläinen Oy, Terveystalo Oyj, Pihlajalinna Oy ja Kallaveden Työterveys Oy. Kaikki tarjoukset täyttivät tarjouspyynnön ehdot ja vaatimukset. Valintaperusteena tarjouspyynnössä oli hankittavien palvelujen kokonaishinta (100 %). Mehiläinen Oy:n jättämä tarjous oli kokonaishinnaltaan edullisin. Yhtymähallitus päätti joulukuun kokouksessaan hyväksyä Mehiläinen Oy:n tarjouksen. Hankinnan sopimuskautena on 3 vuotta + 3 optio-vuotta. Hankintasopimuksen allekirjoitus ja varsinainen asiakkuuden siirtyminen tapahtuu alkuvuodesta 2026.

## SAIRAUSPOISSAOLOT

Sairauspoissaoloja oli hieman vähemmän verrattuna henkilötyövuosiin kuin edellisenä vuonna. Miesten sairauspoissaolot vähenivät, kun taas naisten sairauspoissaolot kasvoivat edellisiin vuosiin verrattuna.

Kaaviossa 10 on verrattu sairauspoissaolopäiviä kalenteripäivinä henkilötyövuosiin vuosina 2023–2025.

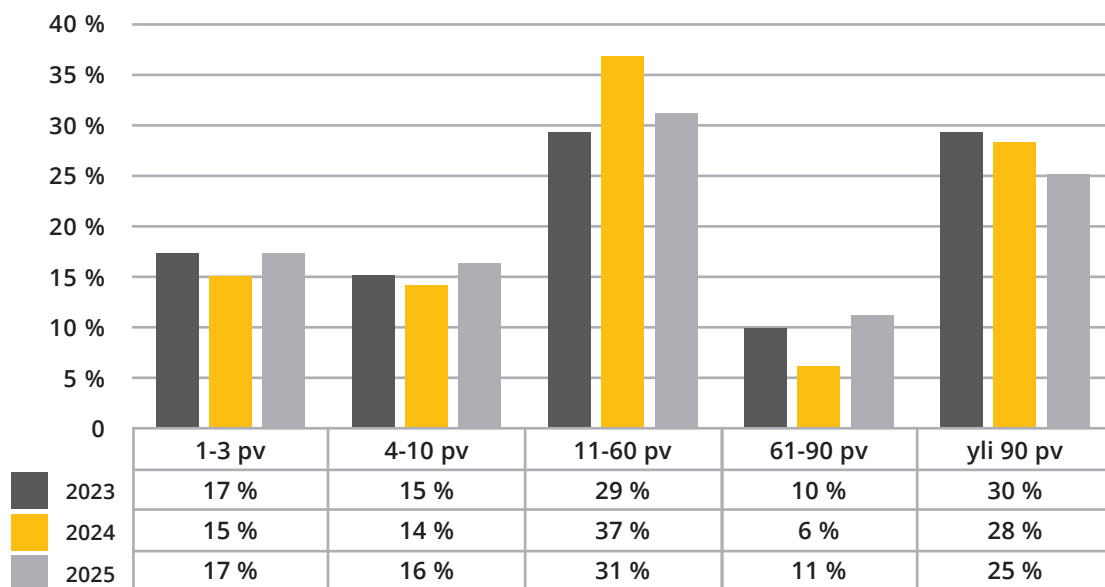
### SAIRAUSPOISSAOLOT 2023-2025 KALENTERIPV/HTV



**Kaavio 10. Sairauspoissaolot kalenteripäivinä verrattuna henkilötyövuosiin 2023–2025.**

Kaaviossa 11 sairauspoissaolot puolestaan on ryhmitelty keston pituuden mukaan prosentteina.

### SAIRAUSPOISSAOLOJEN KESTOT (%)

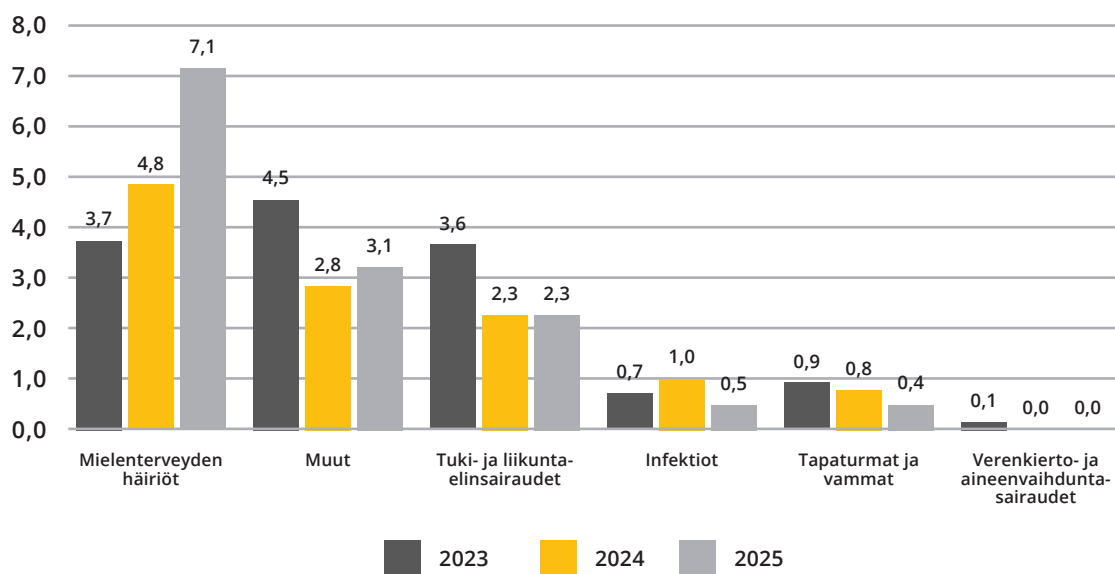


**Kaavio 11. Sairauspoissaolojen kestot pituuden mukaan prosentteina 2023–2025.**

Kaaviossa 12 esitetään sairastavuuden jakautuminen diagnoosin perusteella päivinä henkilöä kohden. Mielen terveyden häiriöistä johtuvien poissaolojen lukumäärä on kasvanut merkittävästi edellisiin vuosiin verrattuna. Kaikkiaan niitä oli 4 955 päivää (3 709 päivää vuonna 2024). Ne ovat nousseet Suomessa suurimmaksi syyksi työkäisten pitkille sairauspoissaoloille. Kokonaisuutena mielen terveysperusteiset poissaolot aiheuttavat merkittäviä kustannuksia sekä työorganisaatioille että yhteiskunnalle. Keskeisiä mielen terveyden häiriöitä ovat ahdistuneisuus-, mieliala-, psykoottiset-, syömis- ja persoonallisuushäiriöt sekä riippuvuudet.

Sairauspoissaolojen kategoria ”Muut” sisältää omailmoitteiset poissaolot sekä kategorisesti ne sairauspoissaoloryhmät, jotka eivät kuulu muihin sairauspoissaololuokkiin. Näitä ovat esimerkiksi hermoston sairaudet, silmä-, korva- ja ihosairaudet sekä kasvaimet ja veritaudit. Tyypillisesti omailmoitteiset poissaolot on Muut-luokassa suurin sairauspoissaolojen aiheuttaja. Vuonna 2025 sairauspoissaolopäivien määrä kasvoi 6 %, ollen kaikkiaan 9 672 päivää (9 108 päivää vuonna 2024). Vastaavasti terveysprosentti nousi 35,2:een (33,6 % vuonna 2024). Terveysprosentti kertoo, monellako prosentilla henkilöstöstä ei ole lainkaan sairauspoissaoloja. Esihenkilön on mahdollista harkintansa mukaan myöntää työntekijälle sairauspoissaoloa enintään 10 kalenteripäivää. Esihenkilöt on ohjeistettu sekä kirjallisesti että työterveyshuollon erikoislääkärin taholta, mihin sairaustilanteisiin myöntökäytäntö soveltuu.

## SAIRAUSSPOISSAOLOT PV/HENKILÖ DIAGNOOSIKATEGORIOITTAIN



**Kaavio 12. Sairastavuuden jakautuminen diagnoosin perusteella päivää/henkilö 2023–2025.**

# TYÖSUOJELU JA TYÖTURVALLISUUS

Työsuojelutoiminnan keskeisin tavoite on taata turvalliset ja terveelliset työolot, häiriötön toiminta-, työskentely- ja oppimisympäristö, ehkäistä tapaturmia ja ammattitautia sekä ylläpitää työntekijöiden työkykyä ja vähentää poissaoloja. Se on jatkuvaa, ennakoivaa ja lakisääteistä yhteistyötä, jolla kehitetään työympäristöjä ja -yhteisöjä. Työsuojelutoiminnassa painotetaan erityisesti ennaltaehkäisevää työsuojelua, vaarojen ja riskien arviointia ja organisaation muutostilanteiden hallintaa.

Lakisääteisiä työpaikkaselvityksiä toteutettiin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa kuudessa kohteessa: Kuopiossa turva-alalla, opiskelijahallintopalveluissa, sosiaali- ja terveysalalla sekä pedagogisessa kehittämisessä, Toivalassa rakennusalalla ja Varkaudessa sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi kaupungin ympäristöterveydenhuollon kanssa tehtiin lisälnessä tupakkalain mukainen tarkastus sekä terveydellisten olosuhteiden säännöllinen tarkastus. Aluehallintoviraston työsuojeluvastuualue teki tarkastukset väkivallan hallintaan ja kone- ja laiteturvallisuuteen liittyen, josta seurasi kehittämistoimenpiteitä koneiden ja laitteiden riskienarviointiin ja niiden dokumentointiin. Tarkastuskertomuksen perusteella tavoitteena on perehdytyksen ja yhtenäisten käytäntöjen parantaminen sekä henkilöstön ja opiskelijoiden oikeusturvan varmistaminen.



***Työsuojeluvastuu Hanna Kilpeläinen ja turvallisuuspäällikkö, työsuojelupäällikkö Timo Toivonen.***

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan selvittämään järjestelmällisesti ja tunnistamaan riittävällä tavalla työstä ja työympäristöstä työntekijän terveyttä ja turvallisuutta uhkaavat haitta- ja vaaratekijät sekä tarkkailemaan jatkuvasti työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta.

Työhyvinvointiohjelma 2024–2027 päivitettiin, jossa huomioidaan myös työsuojelulliset asiat esihenkilöiden ja työntekijöiden osalta. Työsuojelullisesti on huomioitu perehdytys, ammattitaidon ja osaamisen ylläpitäminen sekä vahvuus- ja tavoitekeskustelut. Työssäjaksamisen sekä terveysturvallisuuden kannalta suurimmaksi haasteeksi henkilöstön kannalta muodostuivat psykososiaalinen kuormitus ja yksilöllinen työn hallinta sekä jatkuva uuden oppiminen monimuotoisessa työyhteisössä. Työn vaarojen ja riskien arviointi suoritetaan keväällä 2026 esihenkilöiden johdolla, jonka jälkeen vaaroja ja riskejä käsitellään sekä toimenpiteitä suunnitellaan linjaorganisaatiossa.

Lakisääteisen tapaturman osalta kuntayhtymän vakuutusyhtiö on Pohjola Vakuutus. Työtapaturmia ja turvallisuushavaintoja ilmoitettaessa ennakoidaan ja vakavan tapaturman sattuessa käytetään tutkintamallia. Tämän mallin avulla selvitetään yhteistyössä esihenkilöiden, henkilöstön ja työsuojeluhenkilöstön kanssa, miten vaaratilanne tai tapaturma voidaan jatkossa estää. Vuonna 2025 tavoitteena oli ennaltaehkäistä työstä johtuvia ja työmatkatapaturmia, sekä hyödyntää tutkintamallin kautta saatuja tietoja tapaturmien ennaltaehkäisemiseksi ja tehostaa työtapaturmien käsittelyä osaamisalueittain. Vuoden aikana henkilöstölle ei sattunut vakavia tapaturmia. Eniten henkilöstölle tapahtui tapaturmia työpaikalla, jotka aiheuttivat kolme tai enemmän työstä poissaolopäivää. Turvallisuushavaintoja tehtiin ennakoivan työturvallisuuden kehittämiseksi 83 kappaletta (179 vuonna 2024). Suurimmat havainnoista aiheutuneet seuraukset liittyivät henkilöturvallisuuteen, erityisesti haasteellisten opiskelijoiden käyttäytymiseen, sekä järjestykseen ja siisteyteen ja ulkoalueiden kunnossapitoon. Ilmoitusten perusteella on ryhdytty turvallisuuden parempaan huomioimiseen ja oltu yhteydessä ilmoitustentekijöihin. Taulukossa 9 on työtapaturmien ja työmatkatapaturmien määrät vertailuvuosina, joista on aiheutunut 9–29 päivää kestänyt sairauspoissaolo.

|      | Tapaturmat työpaikalla | Tapaturmat työmatkalla | Työtapaturmat yhteensä |
|------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 2025 | 1                      | 0                      | 1                      |
| 2024 | 1                      | 1                      | 2                      |
| 2023 | 2                      | 1                      | 3                      |

**Taulukko 9. Työtapaturmat ja työmatkatapaturmat vuosina 2023–2025, joista aiheutunut 9–29 päivää kestänyt sairauspoissaolo.**

Vuoden 2025 aikana kuntayhtymässä ei tullut esille yhtään ammattitautiepäilyä. Kuntayhtymän sisäilman laatuun liittyviä asioita käsiteltiin sisäilmastotyöryhmän kokouksissa. Sisäilmastotyöryhmiä toimii lialmessa, Kuopiossa ja Varkaudessa. Kuopion sisäilmastotyöryhmässä käsitellään koko kuntayhtymän tiloja koskevia sisäilmaan liittyviä asioita.

Työsuojeluvaalit toteutettiin syksyllä vaalilautakunnan toimesta. Työsuojelukaudelle 2026–2029 valittiin päätoimiseksi työsuojeluvalltuutetuksi lehtori Hanna Kilpeläinen ja 1. varavalltuutetuksi valittiin lehtori Emma Mannerkivi ja 2. varavalltuutetuksi lehtori Anna Leskinen.

# HENKILÖSTÖN AMMATILLINEN OSAAMINEN

## OSAAMISEN JOHTAMINEN

Sakkyn strategia vuoteen 2027 toimii lähtökohtana osaamisen johtamisen ja kehittämisen arvioinnissa. Osaamisen kehittämisen -työryhmä koordinoi osaamisen johtamista ja kehittämistä. Sakkysssa osaamisen johtamisen tavoitteena on yhdistää työntekijöiden osaaminen sekä organisaation osaaminen ja tavoitteet. Ammatillisen osaamisen kehittämisen painopisteitä ohjasi vuosittainen talousarvio ja taloussuunnitelma ja niihin kirjatut tavoitteet. Substanssiosaamisen rinnalle kehittämiskohteeksi ja suunniteltuun nostettiin myös vahvemmin pedagoginen osaaminen eri osa-alueineen sekä erityisesti työyhteisöosaaminen. Yhteisöohjautuvuuden ja tiimioppimisen toimintatapoja tarkasteltiin mahdollisina tulevinä tavoitteina ja pilotoitiin hyvinvoinnin poolin henkilöstön kanssa. Loppuvuonna esihenkilöille järjestettiin kehitystyöpajoja, joihin otettiin mukaan myös heidän tiimiensä jäseniä, ja yhdessä heidän kanssaan tutustuttiin yhteisöohjautuvuuden periaatteisiin.



Kuva 2. Sakkyn uudistettu strategia vuoteen 2027.

Painopisteitä ammatillisen osaamisen kehittämiselle tuottavat vuosittain myös valtakunnallisella strategiarahoituksella toteutettavat kehittämishankkeet. Ammatillisen koulutuksen strategiarahoituksen tarkoituksena on tukea ja ohjata ammatillisen koulutuksen järjestäjiä toimintansa kehittämisessä ja uudistamisessa koulutuspoliittisten tavoitteiden mukaisesti. Käynnissä olevien strategiarahoitushankkeiden kautta keskitymme seuraaviin kehittämisalueisiin: ammatillisen koulutuksen johtamisen kehittäminen, ammatillisen koulutuksen järjestäjien digitalisaatiokyvykkyyden vahvistaminen ja vieraskielisen opetuksen kehittäminen sekä kotimaisten kielten opetuksen tarjonnan ja laadun parantaminen ammatillisessa koulutuksessa.



Tunnistimme toimintaympäristöstämme esiin nousevia tulevaisuuden erilaisia muutoksia, heikkoja signaaleja sekä työelämän muuttuvia osaamistarpeita, ja näiden pohjalta loimme uusia ratkaisuja työelämän muuttuviin tarpeisiin, samalla panostaen vahvasti myös oman osaamisemme (substanssi-, pedagoginen- ja työyhteisöosaaminen) kehittämiseen.

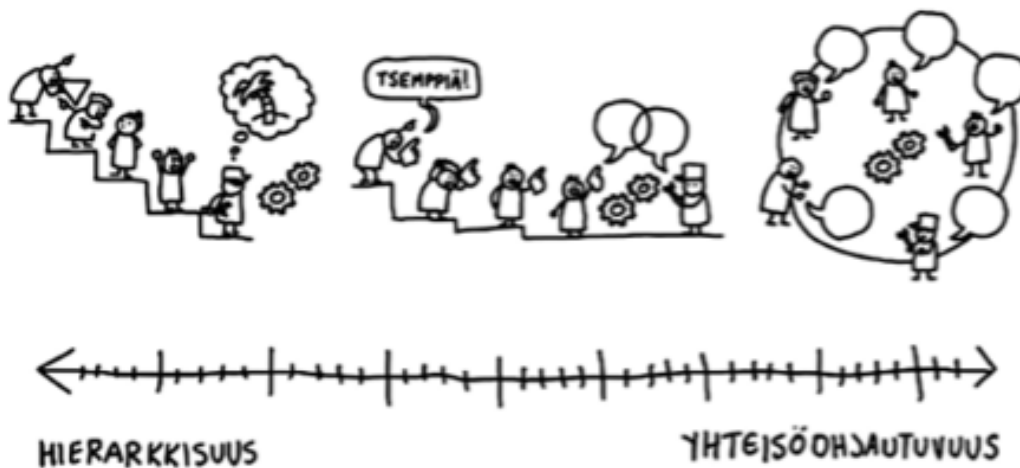
IMS-ohjelmisto (laadunhallinta-, johtamis- ja toimintajärjestelmä) ja muun muassa siellä olevat prosessikuvaukset ja toimintaohjeet päivitettiin vuoden aikana. IMS:n ja intran prosessikuvausten ja ohjeiden avulla varmistetaan säädösten mukainen toiminta ja asiakaslupauksen täytyminen. Osaltaan kuvaukset ja ohjeet siis määrittelevät, millaista osaamista tarvitaan. Rakensimme kokonaisarkkitehtuuria ARC:iin, jonka ytimen muodostavat prosessit (IMS) sekä digiturvamallin tiedot: tietojärjestelmät, tietoaineistot ja tietovarannot. ARC-ohjelmiston kautta kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu, eli henkilöstön on helpompi nähdä miten eri osat liittyvät toisiinsa ja missä on riskejä ja päällekkäisyyksiä.

# OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

## YHTEISÖOHJAUTUVUUS TIIVISTETTYNÄ – YHDESSÄ KOHTI SUJUVAMPAA JA VAIKUTTAVAMPAA TYÖTÄ

Yhteisöohjautuvuus on tapa järjestää ja ohjata työtä yhdessä – ei yksin. Se tarkoittaa, että työyhteisön jäsenet osallistuvat aktiivisesti työn suunnitteluun, päätöksentekoon ja kehittämiseen. Tällainen toimintatapa perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja siihen, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin roolista riippumatta. Toisin kuin itseohjautuvuus, joka korostaa yksilön itsensä johtamista, yhteisöohjautuvuus rakentuu yhdessä sovituista pelisäännöistä, demokraattisista rakenteista ja vertaispohjaisista käytännöistä. Se tuo arkeen yhteistä suuntaa ja selkeyttää yhteistyötä. Tavoitteena on estää siiloutuminen, yksin puurtaminen ja ristiriitaiset toimintatavat. Sen sijaan rakennetaan yhteinen ymmärrys ja yhteensovitettu tapa toimia, jossa kaikkien osaaminen pääsee esiin, ja jossa päätökset tehdään yhdessä parhaaksi katsotulla tavalla.

Yhteisöohjautuvuus ei tapahdu itsestään – se vaatii yhteistä harjoittelua ja jatkuvaa arviointia. Mutta se kannattaa: lopputuloksena on vahvempi tiimi, sujuvampi työarki ja merkityksellisempi työ kaikille.



**Kuva 3. Matka yhteisöohjautuvuuteen.**

Kuntayhtymän strategisena kehittämistiiminä toimiva Osaamisen kehittäminen -työryhmä laati osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessit sekä tavoitteen mukaisesti Henkilöstön osaamisen kehittämisen mallin vuosille 2025–2027. Mallissa on määritelty tulevaisuuden tärkeimmät henkilöstön osaamisen kehittämisen vuosittaiset suunnitelmat osaamisalueittain. Osaamisalueita ovat: pedagoginen osaaminen (opetus- ja ohjaushenkilöstö), työyhteisöosaaminen (koko henkilöstö) ja johdon / esihenkilön osaaminen (johto ja esihenkilöt). Edellä määritellyistä osaamisalueista on priorisoitu ne henkilöstön osaamiset, joiden vahvistamiseen keskitymme tulevina vuosina.

Vahvuus- ja tavoitekeskustelujen (VahTa) sisältöä uudistettiin, ja se siirrettiin HR-Populukseen. Tulevina vuosina saamme henkilöstön osaamistarpeet kootusti käytyjen VahTa-keskustelujen pohjalta.



Wörtti-hanke mahdollisti viiden päivän Tiimi Oppimaan -tiimivalmennuksia, joihin osallistui henkilöstöstä yhteensä 22 toimijaa. Hyvinvoinnin osaamisalueen koko henkilöstö on osallistunut sosiaali- ja terveysalan uudelleenorganisointumiseen ja tiimiytyminen sisäiseen kehittämishankkeeseen. Yhteistyökumppanina oli Tiimi Akademia Global Oy, josta toimi kaksi tiimivalmentajaa. Yhteisöohjautuvaan tiimitoimintaan tutustuttiin muun muassa opintokäynnillä Saimaan ammattiopisto Sampoon. Tiiviimpään tiimivalmennukseen ovat osallistuneet koulutuspäälliköt ja kustakin tiimistä tiimiohjaajapari. Koko henkilöstölle on järjestetty yhteistä valmennusta kaksi kertaa. Lisäksi henkilöstö muodosti uudet tiimit ja määritteli tiimien tehtäviä. Kehittämistyö jatkuu edelleen.

Pedagogisen kehittämisohjelman toimenpiteitä jatkettiin eri asiakasryhmille suunnattujen palvelujen ja palvelumallien suunnittelulla. Suunnittelu käynnistyi keskittyen kolmeen yhteisesti sovittuun pilottiin: yrittäjyyden ohjattu opetustoteutus, opintojen yhteinen Startti sekä uudenlainen työelämätaitojen opetustoteutus. Opetus- ja ohjaushenkilöstöstä koottiin työryhmiä, jotka tekivät yhdessä suunnittelutyötä syksyn aikana.

Vuoden aikana toteutettiin viisi pedagogista koulutuswebinaaria: Rakentava vuorovaikutus vaikuttamisen välineenä, Työelämässä oppiminen, Oppiminen ja oppimisen vaikeudet, Verkkopedagogiikkaa – miksi ja kenelle sekä Oppimisvaikeudet ja erityisopetus. Jokaisen webinaarin jälkeen toteutettiin PedaPorinat Teamsin kautta, eli mahdollisuus opetus- ja ohjaushenkilöstölle keskustella pedagogiikan asioista. Muuta koulutustarjontaa talon sisällä tuottivat myös eri hankkeet.



Askelmerkit-henkilöstökoulutuksia järjestettiin ajankohtaisista asioista Teamsin välityksellä noin kaksi kertaa kuukaudessa. Koulutuksissa käsiteltiin esimerkiksi opiskelijoille tarkoitettuja työnhakupajoja, yrittäjäys- ja innovaatio-opetusta Sakkysssa, kielitaidon osoittamisen käytäntöjä, opiskelijoiden tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa, HOKS-viikkoa, kaksoistutkintoja, rasismia, pedagogista kehittämissohjelmaa, työpaikkaohjaajakoulutuksia ja urheiluamiksien toteutusta. Syksyllä linjattiin, että Askelmerkeissä keskitytään opetuksen ja ohjauksen asioihin, ja sen kanssa vuorottelee vastaavalla ajankohdalla koko henkilöstölle suunnatut Henkilöstöinfot. Henkilöstöinfoissa kerrotaan Sakkyn ajankohtaisista asioista ja niitä järjestetään tarpeen mukaan. Syksyllä aiheina olivat muun muassa: Laatu, Vastuullisuus ja Kehittämistoiminta Sakkysssa, Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2025–2027, henkilöstöpalvelujen ajankohtaiset asiat, ajankohtaista tekoälystä sekä työterveyshuollon tulevat muutokset.

Tutkintovastaaville järjestettiin säännöllisiä tapaamisia läpi vuoden ja heitä tuettiin opiskelijan polkuun liittyvien tehtävien toteuttamisessa sekä tutkinnon ohjauksessa. Oppimisen tuen säädösten muutos syksyllä 2026 oli hyvissä ajoin tiedossa ja siihen alettiin valmistautua jo vuonna 2025. Tulevaa muutosta ja sen sisältöjä käsiteltiin yhdessä oppimispalvelujen esihenkilöiden kanssa. Muutokseen perehdyttiin myös muun muassa tutkintovastaavien kanssa, opinto-ohjaajien tapaamisissa sekä erityisesti erityisopettajien kanssa. Heille järjestettiin koulutusta muun muassa erityisopettajan konsultoivasta roolista jatkossa. INKLU-hanke (kohti inklusiivista ammatillista koulutusta) mahdollisti myös työpajoja aiheen äärellä sekä asiantuntijoita mukaan koulutuksiin. Hankkeen tavoitteena on, että kaikki ammatillisissa opinnoissa opiskelevat opiskelijat, erityisesti erityisen tuen ryhmiin kuuluvat opiskelijat, saavat yhdenvertaisesti tarvitsemansa tuen voidakseen hankkia tarvittavan osaamisen, suorittaa tutkinnon ja työllistyä. Oppimisen tuen nykyisiä hyviä käytäntöjä ja lähtötilannetta selvitettiin puolestaan OTSO-hank-

keen (oppimisen tuki sujuvasti opiskelijalle) toteuttamana, jolloin haastateltiin laajaa joukkoa opetus- ja ohjaushenkilöstöä nykyisestä osaamisesta.

HOKS-, työelämä- ja digimentorit sekä maahanmuuttajamentorit toimivat opettajien osaamisen kehittämisen lähitukena henkilökohtaiseen osaamisen kehittämissuunnitelmaan, työelämässä oppimiseen, digipedagogiikkaan ja maahanmuuttaneiden ohjaukseen liittyvissä asioissa. Kaikkien mentoreiden roolina on olla vertaistukena opettajille omilla osaamisen asiantuntija-alueillaan. Mentorit tarjosivat vierio-pastusta, toteuttivat koulutuksia, pohtivat kehittämiskohteita sekä toteuttivat myös sisäistä auditointia, josta nousi kehittämiskohteita kyseisiin teemoihin. Uutena mentoriryhmänä aloittivat Peda-mentorit, jotka syksyllä osallistuivat Mielen hyvinvoinnin pedagogiset osaajat -koulutukseen.

Strategiarahoituksella tehdyn kehittämistyön kohteina olivat muun muassa strateginen ja pedagoginen johtaminen, tieto-osaaminen sekä vieraskielisen opetuksen ja ohjauksen laatu. Näissä kehittämiskokonaisuuksissa mukana olleet Sakkyn toimijat osallistuivat aiheisiin liittyen erilaisiin koulutus- ja kehittämistilaisuuksiin myös valtakunnallisissa verkostoissa. Opetus- ja ohjaushenkilöstön digiosaamista lisättiin järjestämällä edellisen vuoden jatkoksi verkko-oppimisympäristön kehittämistyöpajoja. Opettajille tarjottiin tukea ja ohjausta Moodle-materiaalien yhdenmukaiseen tuottamiseen sekä yleisesti verkko-ympäristössä toimimisen suunnitteluun ja työvälineisiin. YTO- ja ammattiopintojen yhteinen verkkotiimi kokoontui säännöllisesti nostaan esille ajankohtaisia uusia verkko-oppimisen asioita ja valmistellen kehittämistyöpajojen sisältöjä yhteistyössä Peda-tiimin kanssa. Henkilöstölle järjestettiin ajankohtaisia Johdatus tekoälyn käyttöön -koulutuksia ja MS Copilot -tekoälyn perehdytystä. Lisäksi loppuvuoden Henkilöstöinfossa käsiteltiin tekoälyn ajankohtaisia aiheita.



Sakkyssa toimii Maahanmuuttajatiimi, jonka yksi keskeinen tavoite on yhdenvertaisuuden sekä kieli- ja kulttuuritietoisuuden tukeminen oppilaitoksessa ja työpaikoilla. Tiimi järjesti kieli- ja kulttuuritietoisuus-koulutuksia ja tuottaa selkeäkielistä opetusmateriaalia yhdessä koulutusalojen kanssa.

Ohjauksen yhteistyötä kehitettiin edelleen Savonia-amk:n kanssa väyläopinnoissa ja tiedotettiin siitä opetus- ja ohjaushenkilöstöä. Lisäksi tehtiin uusi sopimus Itä-Suomen yliopiston kanssa ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden mahdollisuudesta suorittaa väyläopintoja myös yliopistossa. Opinto-ohjaajat osallistuivat laajalla joukolla OpoAI-koulutukseen, jonka jatkoksi aiheeseen palattiin vielä yhteisissä tapaamisissa. Tutoropettajien ohjauksen tueksi henkilökohtaistamisprosessiin, tuen suunnitteluun ja opiskeluhuollon asioihin laadittiin video- ja muuta materiaalia käytettäväksi itselleen sopivimpana aikana. Materiaalit päivitettiin intraan opettajan työn tueksi.

Sakkyyn koulutuspäälliköitä ja opinto-ohjaajia koulutettiin huoleen perustuvaan yhteydenottoon ja etsivän nuorisotyön kanssa tehtävään yhteistyöhön. Lisäksi järjestettiin jokaisella kampuksella monialaisia työpajoja, joissa oppilaitoksen toimijoiden kanssa yhteiskehittämistä on ollut pohtimassa muun muassa opiskeluhuollon, sosiaalihuollon, nuoriso- ja työllisyyspalveluiden, eri säätöiden ja järjestöjen edustajia. Sakkyyn toimijat puolestaan kouluttivat hyvinvointialueen, nuorisopalveluiden sekä työllisyyspalveluiden väkeä.

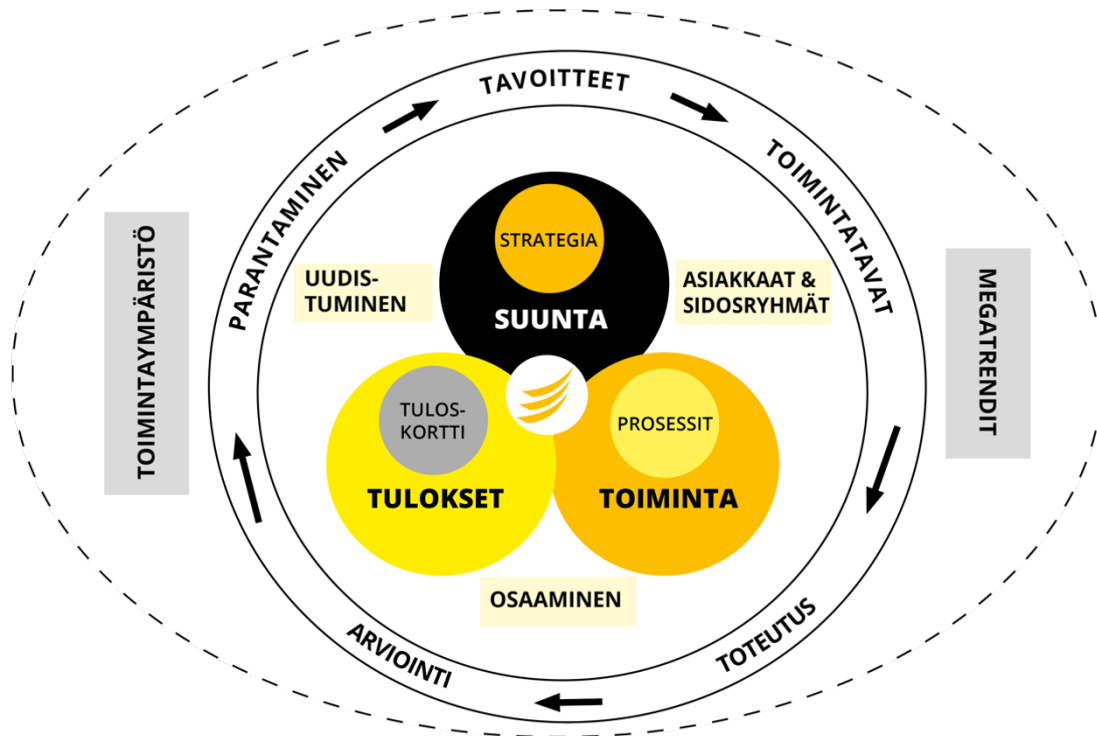
## LAATUJÄRJESTELMÄ

Sakkyssa käytössä olevan laadunhallintajärjestelmän päivittäminen aloitettiin vuoden 2025 lopussa. Päivitys johtuu EFQM-mallin osa-alueiden ja kriteereiden päivityksestä vuoden aikana, ammatillisen koulutuksen muutoksista (muun muassa OKM toiminnanohjauskokeilu ja ammatillisen koulutuksen uusi rahoitusmalli) sekä Sakkyssa toteutetuista kehittämistoimista. Yhtymähallitus hyväksyy päivitetyn laadunhallintajärjestelmän kuvauksen helmikuussa 2026.

Henkilöstölle toteutettiin vuoden alussa ensimmäistä kertaa laadunhallinnan itsearviointikysely, johon vastasi 74 % henkilöstöstä. Itsearviointikyselyn tulosten pohjalta tunnistettiin Sakkyyn vahvuudet ja laadittiin Sakky-tason kehittämissuunnitelma johdon ja esihenkilöiden työpajassa. Kehittämissuunnitelma toimeenpantiin vuoden aikana. Myös vastuualueet laativat oman kehittämissuunnitelmansa IMS:iin ja toteuttivat suunnitellut kehittämistoimenpiteet vuoden aikana.

Henkilöstölle järjestettiin infoja laadusta ja laadunhallinnasta, keskittyen erityisesti siihen, mitä laatu konkreettisesti tarkoittaa meidän kunkin työssä. Henkilöstölle suunnattua Kestävän tulevaisuuden tekijät -koulutusta päivitettiin, mikä sisältää osiot niin laadusta kuin vastuullisuudestakin.

Osana laadunhallintatyötä prosessit ja toimintaohjeet päivitettiin (IMS), sekä laadittiin uusia raporttipohjia ja mittareita sekä kehitettiin tiedolla johtamista. Käynnissä olevista kyselyistä ja arvioinneista laadittiin koonnit; käynnistettiin kehitystyö, jonka tavoitteena on kyselyiden priorisointi ja automatisointi. Tavoitteena on henkilöstön ja opiskelijoiden parempi kokema kyselyiden merkityksestä ja vaikutuksesta toiminnan kehittämisessä.



Kuva 4. Sakkyn laadunhallintajärjestelmä EFQM-mallin mukaan.

## YHTEISTOIMINTA JA HENKILÖSTÖN VAIKUTUSKANAVAT

Työyhteisön asioita hoidetaan yhteistoiminnassa, jonka perustana on keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutteinen ilmapiiri. Yhteistoimintaa kuntayhtymässä säätelee laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella. Yhteistoiminnan osapuolia ovat kuntayhtymä työnantajana ja sen palveluksessa oleva henkilöstö, jonka edustajina toimivat luottamusedustajat ja työsuojeluvaltuutettu.

### EDUSTUKSELLINEN YHTEISTOIMINTA

Kuntayhtymän yhteistoimintaryhmä kokoontui vuoden 2025 aikana kahdeksan kertaa. Kuntayhtymän johtajan viranhaltijapäätöksellä yhteistyötoimikunnan kokoonpano määriteltiin toimikaudelle 1.9.2024 - 31.8.2028.

### ALOITETOIMINTA

Toiminnan kehittämiseksi henkilöstöllä on jatkuvasti mahdollisuus tehdä aloitteita, kehittämis ehdotuksia sekä reklamaatioita intrassa Palautekanavan kautta, josta viestit ohjautuvat lähettäjän valitsemalle tulosalueen vastuuhenkilölle, joka vastaa asian käsittelystä. Jos vastaanottajaa ei valita tai lähetetään muu palaute, viesti ohjautuu laatu- ja kehittämisasiantuntijalle. Palautekanavan kautta lähetettyyn viestiin voi jättää myös yhteydenottopyynnön. Vuonna 2025 tehtiin 1 aloite, 5 kehittämisidea ja 0 reklamaatio.

# SAK KY.FI



KESTÄVÄN  
TULEVAISUUDEN  
TEKIJÄ



**SAVON**  
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ