

# HENKILÖSTÖKERTOMUS 2025



KAUNIAISTEN KAUPUNKI GRANKULLA STAD

HENKILÖSTÖJAOSTO 3.2.2026

KAUPUNGINHALLITUS XXXX

# Sisällys

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Johdanto.....</b>                                          | <b>1</b>  |
| <b>2 Henkilöstövoimavarat.....</b>                              | <b>2</b>  |
| 2.1 Organisaatio .....                                          | 2         |
| 2.2 Henkilöstömäärä ja rakenne .....                            | 3         |
| 2.3 Henkilöstön ikä ja sukupuolijakauma .....                   | 5         |
| 2.4 Henkilöstön vaihtuvuus.....                                 | 7         |
| <b>3 Henkilöstökustannusten kehitys .....</b>                   | <b>9</b>  |
| 3.1 Palkat ja palkkiot.....                                     | 9         |
| 3.2 Työehtosopimukset ja palkkauksen periaatteet.....           | 11        |
| 3.3 Kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen kehittäminen ..... | 11        |
| 3.4 Sijaisuuksien kustannukset.....                             | 12        |
| <b>4 Rekrytointi .....</b>                                      | <b>13</b> |
| <b>5 Työhyvinvointi ja työsuojelu .....</b>                     | <b>14</b> |
| 5.1 Työkyvyn edistäminen ja työterveystoiminta .....            | 15        |
| 5.2 Sairauspoissaolot .....                                     | 16        |
| 5.3 Työsuojelutoiminta.....                                     | 18        |
| 5.4 Työtapaturmat .....                                         | 19        |
| 5.5 Työhyvinvointitoiminta .....                                | 20        |
| 5.6 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen .....             | 21        |
| 5.7 Henkilöstökokemus .....                                     | 21        |
| 5.8 Harkinnanvaraiset henkilöstöedut.....                       | 23        |
| <b>6 Osaamisen ja suorituksen johtaminen .....</b>              | <b>24</b> |
| 6.1 Henkilöstökoulutus .....                                    | 24        |
| <b>7 Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus .....</b>     | <b>27</b> |
| <b>8 Yhteistoiminta .....</b>                                   | <b>29</b> |

# 1 Johdanto

Henkilöstökertomuksen tuo yhteen henkilöstötyön tavoitteet sekä henkilöstöä kuvaavan tiedon ja kytkee nämä osaksi toiminnan ja talouden kokonaisuutta. Näin voidaan entistä selkeämmin osoittaa, kuinka ratkaisevassa roolissa henkilöstön työ ja työhyvinvointi ovat kaupungin palveluiden sujuvuudessa, tavoitteiden saavuttamisessa ja tuottavuuden parantamisessa.

Syyskuussa 2025 vahvistettu uusi kaupungin strategia 2026- *“Kestävästi onnellinen – i en lite bättre stad”* luo suunnan tuleville vuosille. Strategian kaksi päätavoitetta – **“Suomen vetovoimaisin”** sekä **“Vastuullisesti kasvava ja vahva talous”** – heijastuvat vahvasti myös henkilöstötyöhön. Henkilöstön näkökulmasta keskeisiä painopisteitä ovat osaamisen jatkuva kehittäminen, toimintatapojen uudistaminen ja laadukas, osallistava johtaminen.

Talousarvion yhteydessä käsiteltävä henkilöstösuunnitelma luo raamit toimintavuodelle. Riittävän ja oikein kohdistetun henkilöstöresurssin lisäksi korostamme työyhteisöjen toimivuutta. Tämä on edellyttänyt panostusta hyvään johtamiseen, toimivaan työilmapiiriin ja työyhteisötaitoihin. Muutostilanteet voivat silti vaatia nopeaa reagointia ja uudenlaisia toimintamalleja. Vuoden aikana päivitimme useita ohjeistuksia ja toimintamalleja, jotta henkilöstöpolitiikka ja yhteiset käytännöt tukevat tavoitteita.

Terveysperusteiset poissaolot kasvoivat jonkin verran, mutta pysyivät edelleen huomattavasti alle kuntasektorin keskiarvon. Myös henkilöstön vaihtuvuus laski selkeästi 11,2 prosenttiin (2024: 15,4 %), mikä kertoo sitoutumisen vahvistumisesta. Vuoden aikana kehitimme digitaalista prosessiautomaatiikkaa ja työkykyjohtamista. Järjestimme esihenkilöfoorumin säännöllisesti ja laajensimme sen sisältöä sekä osallistavia menetelmiä.

Henkilöstökokemusta kartoitettiin neljä kertaa, joista marraskuussa toteutettu laaja työhyvinvointikysely toi arvokasta tietoa kehityksen suunnasta. Tulokset osoittavat, että henkilöstökokemus on kokonaisuutena kehittynyt positiivisesti taloudellisista haasteista ja muutoksista huolimatta – mikä kertoo organisaation vahvuudesta ja henkilöstön resilienssistä.

Hyvä työnantajakuva perustuu osaavaan, motivoituneeseen ja sitoutuneeseen henkilöstöön. Kauniaisten työnantajakuva vahvistamme kilpailukykyisellä palkkauksella, joustavilla työn järjestelyillä sekä tukemalla henkilöstön osallistamista työn ja toiminnan kehittämiseen. Edistämme tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, ehkäisemme syrjintää ja vahvistamme moninaisuutta. Tämän kaiken perustana on kannustava, arvostava ja vuorovaikutteinen työkuulttuuri.

Talouden tasapainottamisohjelman osana teimme tuotantotapaselvityksiä, joiden tavoitteena on löytää tehokaimmat ja taloudellisesti kestävimmat toimintamallit. Selvitykset tukevat kaupungin pitkäjänteistä kehitystä ja strategian toteuttamista.

Vuosi 2025 oli monella tapaa muutosten ja uudistumisen vuosi. Henkilöstön sitoutuminen, osaaminen ja arjen onnistumiset näkyvät sekä käytännön työssä että tuloksissa. Näiltä vahvoilta lähtökohdilta jatkamme kohti uuden strategian tavoitteita ja entistä kestävämpää, onnellisempaa Kauniaista.

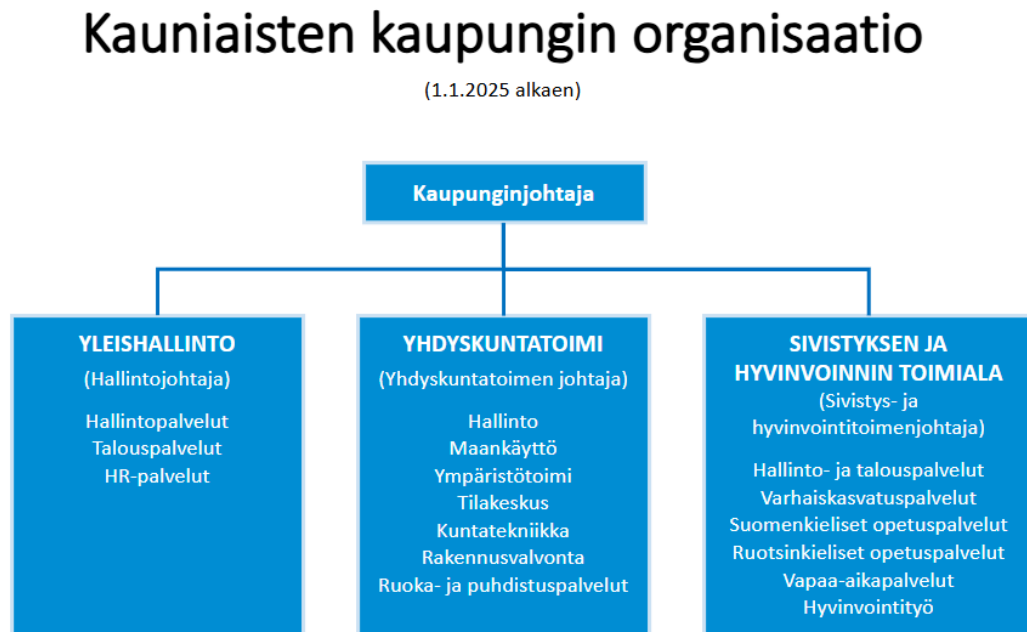
**Lämmin kiitos kaikille, jotka omalla työpanoksellaan mahdollistivat vuoden 2025 onnistumiset. Yhdessä teemme Kauniaisista paikan, jossa on hyvä elää ja hyvä tehdä työtä.**

Maari Valli,  
Henkilöstöjohtaja

## 2 Henkilöstövoimavarat

### 2.1 Organisaatio

Kaupungin organisaatio on jaettu kolmeen **toimialaan** vastaamaan yleishallinnon, sivistys- ja hyvinvointitoimen ja yhdyskuntatoimen palveluista.



**Kuvio 1:** Kauniaisten kaupungin organisaatiokaava vuonna 2025.

#### Henkilöstöjaosto

Kaupunginhallituksen alaisuudessa toimiva henkilöstöjaoston tehtävänä on seurata kaupungille työnantajana kuuluvia keskitetysti hoidettavia henkilöstöasioita sekä kehittää kaupungin henkilöstöpolitiikkaa.

Kaupunginjohtaja on jaoston pysyvä asiantuntija. Henkilöstöjaoston esittelijänä toimii henkilöstöjohtaja. Henkilöstöjaosto kokoontui vuoden aikana kuusi kertaa.

Henkilöstöjaosto 16.6.2025 saakka:

| Varsinaiset jäsenet                  | Varajäsenet       |
|--------------------------------------|-------------------|
| Johan Johansson, puheenjohtaja       | Mikko J. Salminen |
| Mikko J. Salminen, varapuheenjohtaja | Sami Villa        |

|                  |                     |
|------------------|---------------------|
| Suvi Kiesiläinen | Susanna Westermarck |
|------------------|---------------------|

Uuden henkilöstöjaoston jäsenet kaudelle 2025–2027 valittiin kaupunginhallituksen päätöksellä ke-  
säkuussa (Kh 15.6.2025 § 124). Uudet luottamushenkilöt aloittivat henkilöstöjaoston 2.9.2025 alka-  
vasta kokouksesta.

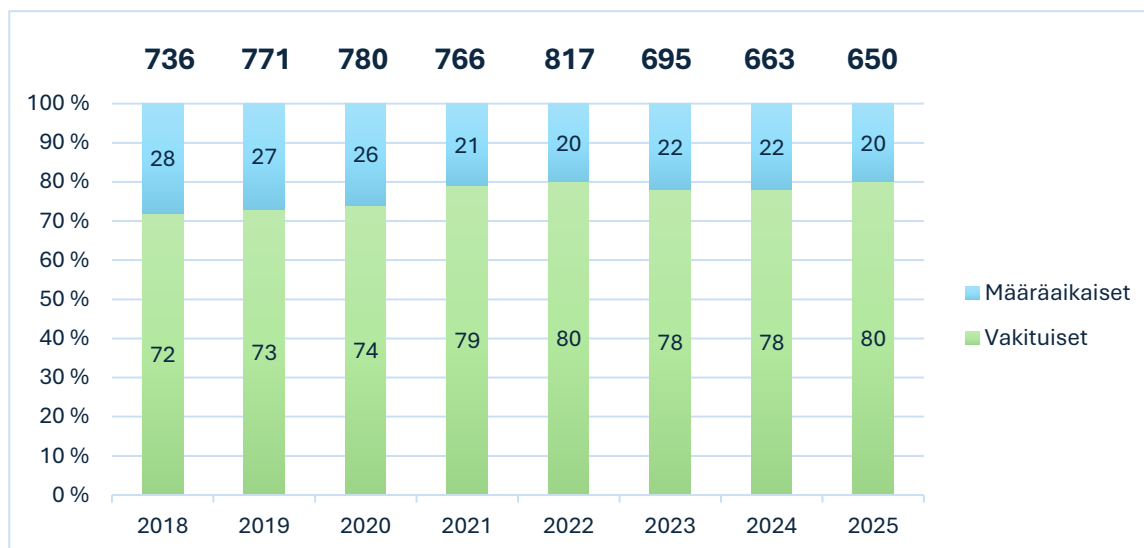
| Varsinaiset jäsenet                       | Varajäsenet           |
|-------------------------------------------|-----------------------|
| Löfstedt-Söderholm Gunilla, puheenjohtaja | Johan Johansson       |
| Hannuksela Matti, varapuheenjohtaja       | Sami Villa            |
| Waselius Frederik                         | Nina Colliander-Nyman |

**Taulukko 1:** Henkilöstöjaoston jäsenet 2025.

## 2.2 Henkilöstömäärä ja rakenne

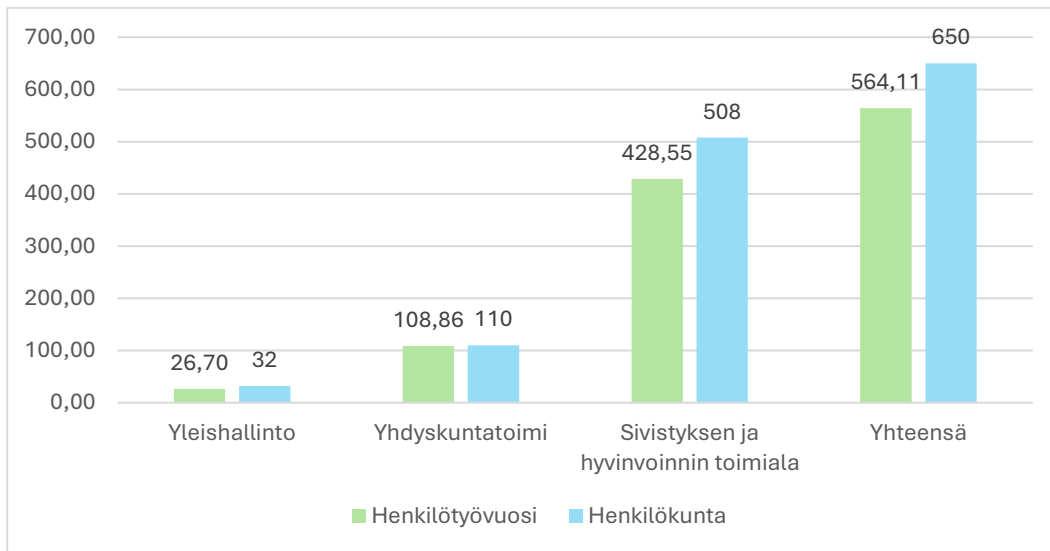
Henkilökunnan määrä **31.12.2025 oli 650** (2024: 663). Lukuun sisältyvät kaikki tuona päivänä voi-  
massa olleet vakituiset (80 %) ja määräaikaiset palvelussuhteet (20 %).

Henkilökunnan määrä sisältää kaikki kaupungin henkilökunnan voimassa olevat palvelussuhteet  
31.12.2025. Lukuun sisältyvät näin ollen esimerkiksi kaikki perhevapailla olevat ja näiden sijaiset.



**Kuvio 2:** Henkilökunnan määrä sekä vakituisten ja määräaikaisten palvelussuhteiden prosenttiosuudet henkilökunnasta vuosina 2018–2025.

Henkilöstömäärä kuvaa montako henkilöä työskentelee organisaatiossa, mutta se ei kerro todellista henkilöstöresurssia, jolla työ tuotetaan. Henkilöstömäärän rinnalla on tärkeä seurata henkilötövuoden (HTV) kehittymistä. Henkilötövuosi mittaa yhden työntekijän koko vuoden työpanosta. Henkilötövuodesta vähennetään kaikki poissaolot sekä osa-aikaisuudet. Henkilötövuosi kuvaa todellisen, käytettävissä olleen henkilöstön tuottaman työpanoksen. Kaupungin henkilöstömäärä on ollut 650 työntekijää (2024:663) ja 564 henkilötövuotta (2024: 574) (kuvio 3).

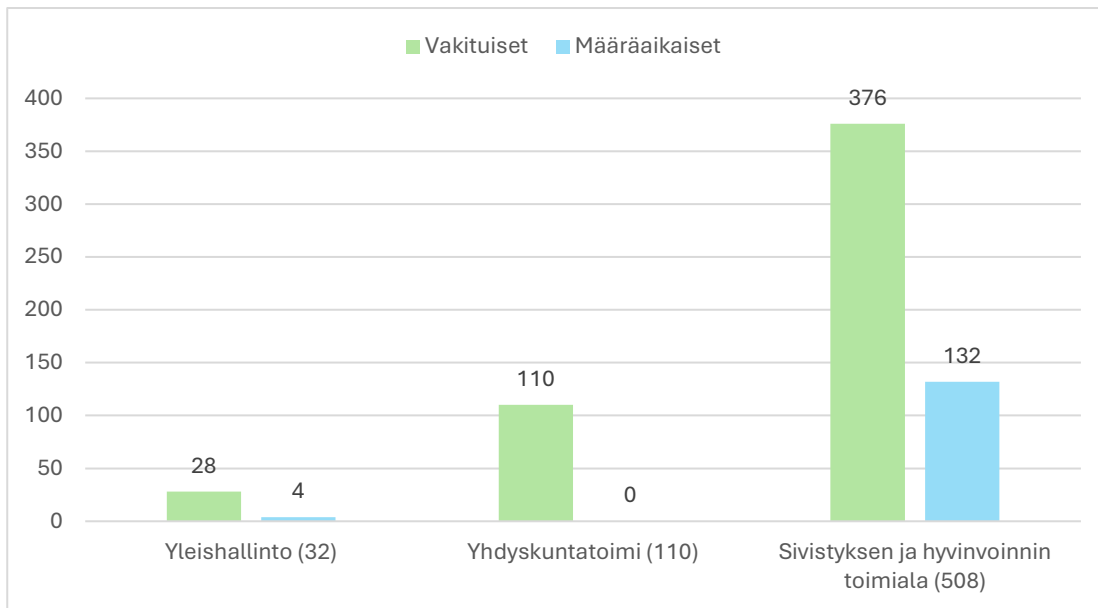


**Kuvio 3.** Henkilötövuosi ja henkilökunnan määrä 2025.

Osa-aikaisuus toteutuu pääsääntöisesti työntekijän omasta toiveesta. Osa-aikaisten osuus vuonna 2025 oli 15 %. Tätä selittävät muun muassa muuttuneet arvot työtä, hyvinvointia ja työelämää kohtaan. Myös työväestön opiskelumahdollisuudet sekä halukkuus vaihtaa alaa aikuisiällä vaikuttava osa-aikaisuuteen. Toisaalta koetaan, että työelämän niukkenevat resurssit sekä jatkuva kiire ja aikapaine osalla aloista ajaa työntekijät vaihtamaan työalaa. Jotta työnantajalla olisi käytettävissä tarvittava määrä työntekijöitä suhteessa tuotettuun palveluun, on näihin ilmiöihin suhtauduttava positiivisesti kehittämällä omia toimintamalleja.

Kaupungissa on ollut käytössä täyttölupamenettelyä vuoden 2025 aikana. Kaikki rekrytointi tarpeet on käsitelty kaupungin johtoryhmässä. Toimialat ovat voineet omassa harkinnassaan päättää olla täyttämättä avoimeksi tullutta tehtävää, tai esittää muutoksia tehtäväpohjaan suhteessa palvelutoiminnan muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi kaikilla toimialoilla on tarkasteltu kriittisesti toimintoja ja prosesseja talous- ja tehokkuusnäkökulmasta.

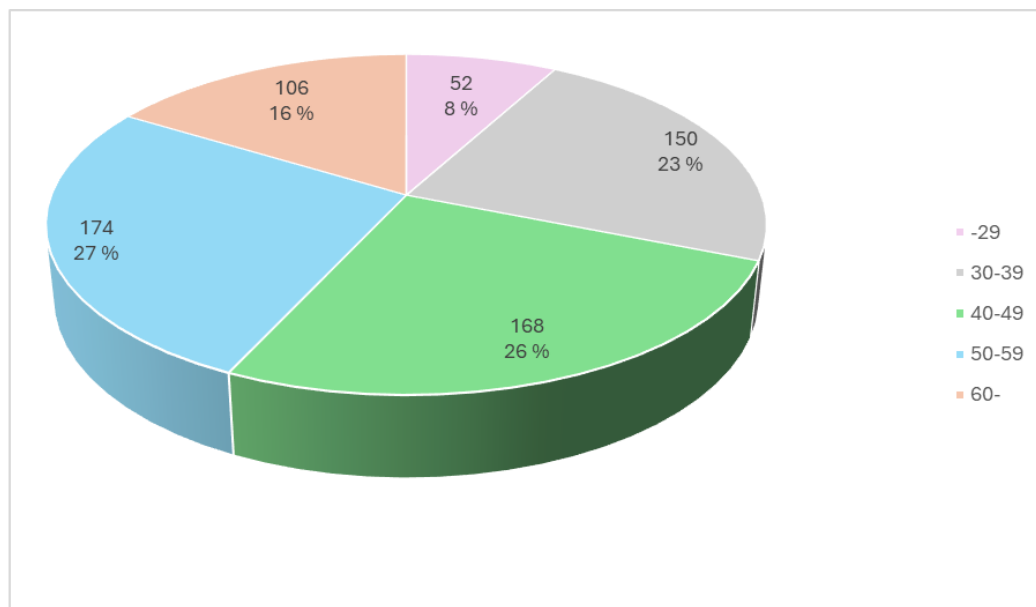
Henkilöstö palkataan pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleviin palvelussuhteisiin. Henkilöstöstä suurin osa (80 %) oli vakinaisessa palveluksessa. Määräaikaiseen palvelussuhteeseen palkattaessa tulee määräaikaisuudelle olla jokin lainmäärittämä peruste. Yleisin peruste on sijaisuus. Muita työ- ja virkaehtosopimuksessa todettuja, hyväksytyjä määräaikaisuuden perusteita ovat: työn luonne, projekti tai työntekijän oma pyyntö.



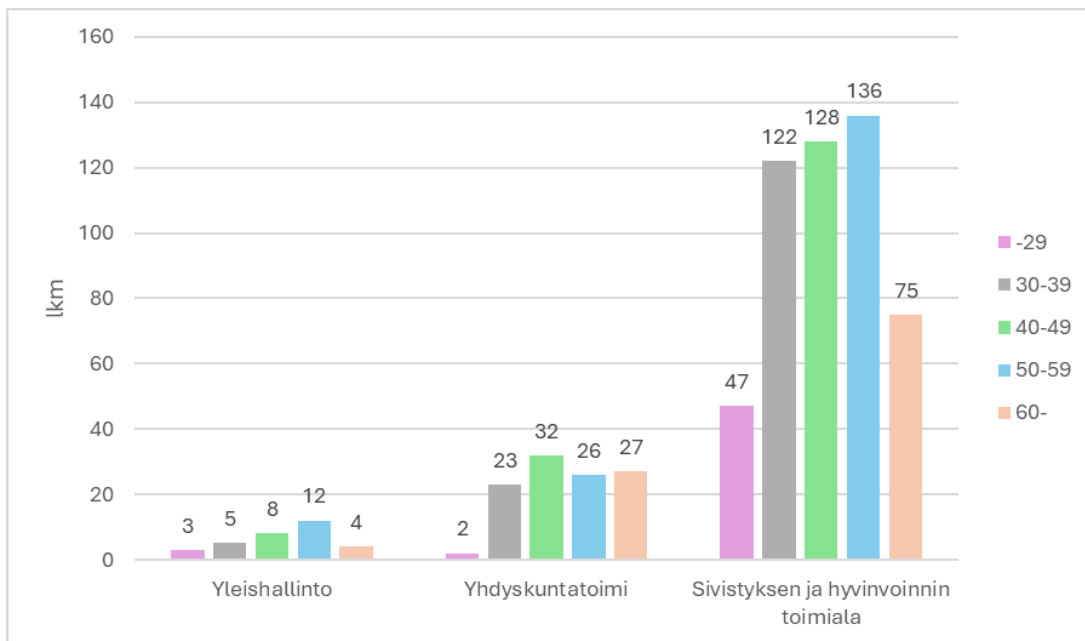
**Kuvio 4.** Henkilökunnan määrä sekä vakituisten ja määräaikaisten palvelussuhteiden osuudet henkilökunnasta toimialoittain vuonna 31.12.2025 tilanteessa.

## 2.3 Henkilöstön ikä ja sukupuolijakauma

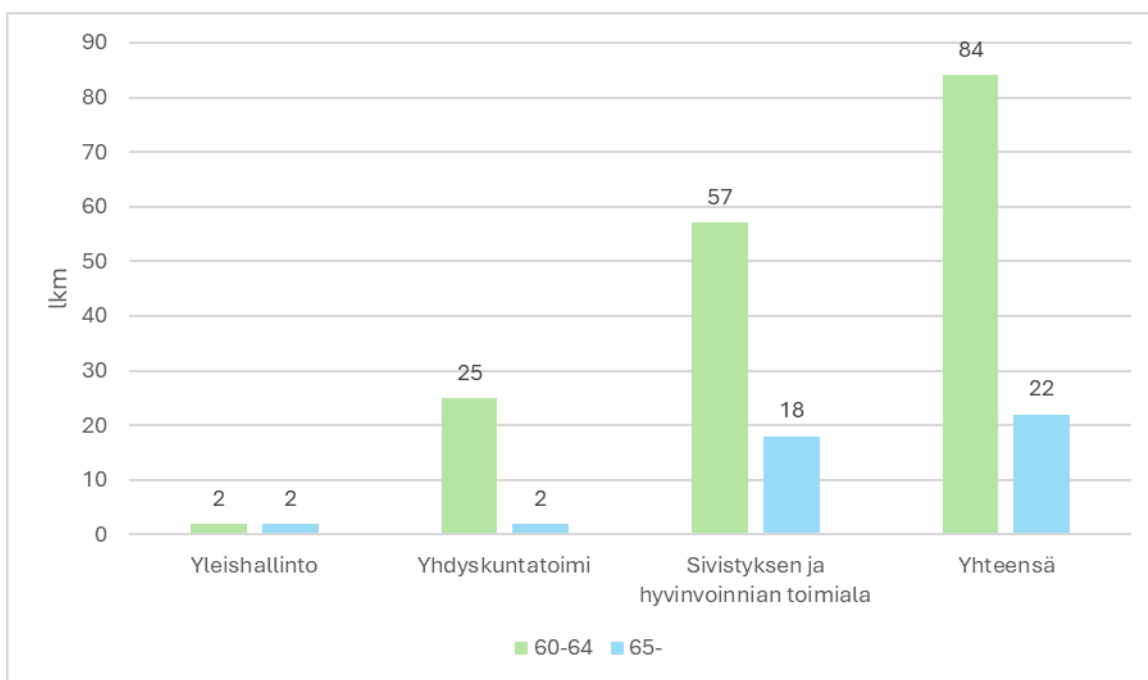
Ennakoivaa henkilöstösuunnittelua tehdään toimialakohtaisesti, joissa huomioidaan muun muassa ikä ja eläköityminen, osaaminen sekä henkilöstörakenne. Suurin osa työntekijöistä vuonna 2025 olivat iältään 50–59 vuotta tai 40–49 vuotta.



**Kuvio 5:** Henkilökunnan ikäjakauma vuonna 2025.



**Kuvio 6:** Henkilökunnan ikäjakauma (lkm.) toimialoittain vuonna 2025.



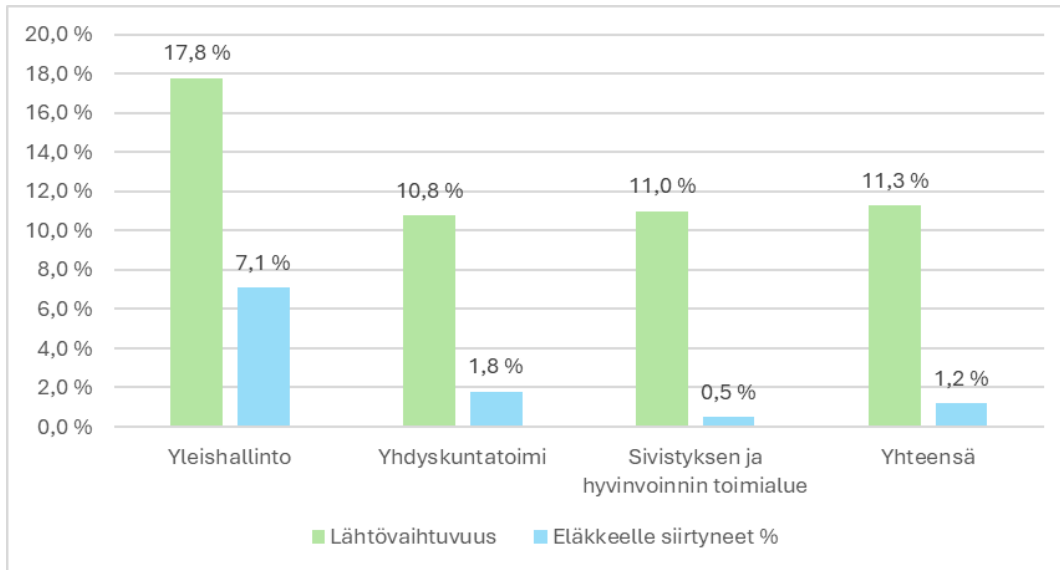
**Kuvio 7:** Toimialoittain 60–64-vuotiaat ja 65 vuotta täyttäneet.

Vuoden 2025 lopulla vakituksessa palvelussuhteessa olevasta henkilöstöstä äidinkieltään oli suomenkielisiä 65 %, ruotsinkielisiä 31 % ja muun kuin suomen- tai ruotsinkielisiä 4,1 %. Henkilöstöstä naisia oli 70 % ja miehiä 30 %.

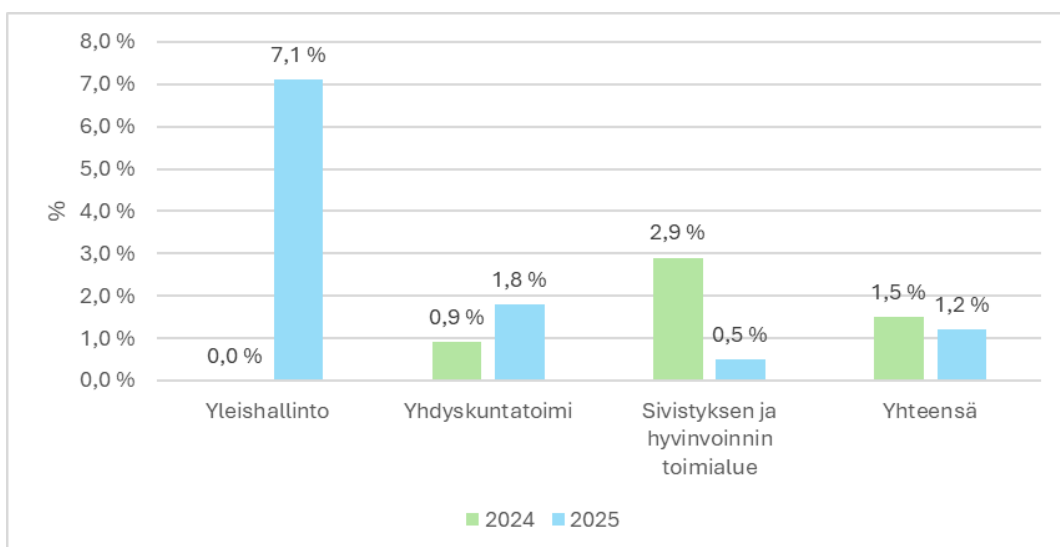


## 2.4 Henkilöstön vaihtuvuus

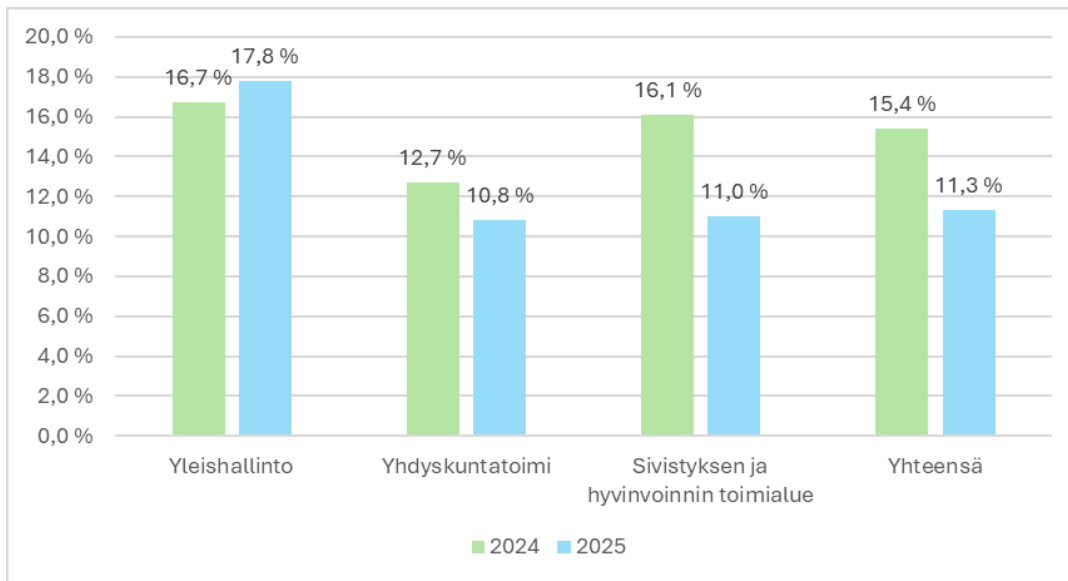
Lähtövaihtuvuus laski vuonna 2025 edellisvuoteen nähden. Vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 11,3 % (2024: 15,4 %). Vaihtuvuuden syitä ovat työntekijän muutto, toisen työnantajan palvelukseen siirtyminen, palkkaus tai alan vaihtaminen. Henkilöstön vaihtuvuuden laskua selittää yleisesti heikko työllisyystilanne Suomessa, jolloin haettavia työpaikkoja on huomattavasti vähemmän, toisaalta henkilöstökokemuksen mukaiset arviot ovat edelleen parantuneet edelliseen vuoteen verrattuna ja omat työpaikat nähdään arvokkaina.



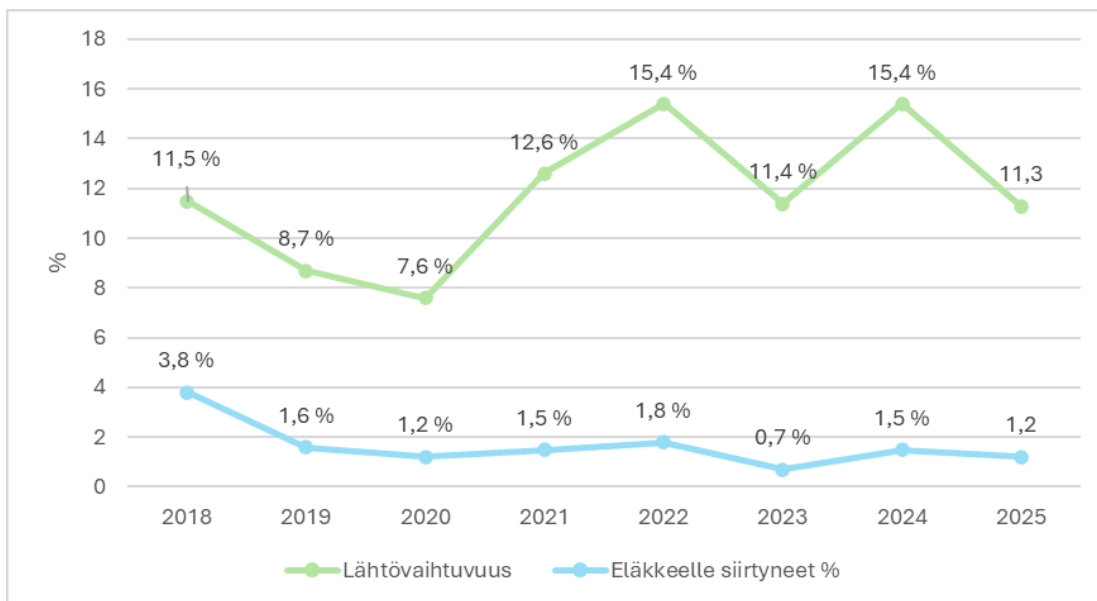
**Kuvio 8:** Vakituisen henkilökunnan lähtövaihtuvuus ja eläkkeelle siirtyneiden osuus vuonna 2025.



**Kuvio 9:** Vakituisen henkilökunnan eläkkeelle siirtyneiden osuus vuonna 2025 ja vertailu vuoteen 2024.



**Kuvio 10:** Vakituksen henkilökunnan lähtövaihtuvuus vuonna 2025 ja vertailu vuoteen 2024.



**Kuvio 11:** Vakituksen henkilökunnan lähtövaihtuvuus ja eläkkeelle siirtyneiden osuus vuosina 2018–2025.

Kuntatyöntekijät voivat tällä hetkellä jäädä vanhuuseläkkeelle 63–70 vuoden iässä oman valintansa mukaan. Vuoden 2017 eläkeuudistuksessa vuoden 1962 tai sen jälkeen syntyneiden eläkeikä on noin 70 vuotta. Samaisessa eläkeuudistuksessa osa-aikaeläke poistui ja tilalle tuli osittain varhennettu vanhuuseläke. Kaupungin palveluksesta jäi kuusi henkilöä vanhuuseläkkeelle vuonna 2025 ja heidän keski-ikänsä oli 65,6 vuotta (2024 65,2 vuotta).

Vuosittain ainoastaan yksittäisiä henkilöitä on jäänyt työkyvyttömyyseläkkeelle. Työkyvyttömyysperusteisten eläkeuotojen alkavuus on Kauniaisissa ollut Kevan työkyvyttömyystilastoiden verrokki-kuntiin ja -kaupunkeihin merkittävästi pienempi, mikä kertoo työkykymallin onnistuneesta käytöstä.

### 3 Henkilöstökustannusten kehitys

#### 3.1 Palkat ja palkkiot

Kunnallinen sopimuskausi oli voimassa 1.5.2022–30.4.2025 ja uudet sopimukset tulivat voimaan 1.5.2025-29.2.2028. Kaikkien sopimusalojen yleiskorotus 1.10.2025 alkaen oli 2,50 %. 1.6.2025 lukien, jolloin myös määritettiin palkkausluvun 3§:n vähimmäispalkka 1 838,63 €. Paikallinen kehittämisohjelmaerä KVTES 0,45 %, OVTES 0,40 % ja OVTES osio G 0,25 % ja TS 0,50 ja TTES 0,40 % kohdennettiin paikallisneuvotteluihin. Kesäkuussa maksussa olivat myös lomarahat.

Henkilöstömenot olivat vuonna 2025 yhteensä 32 953 149 € (2024: 32 501 879 €). Henkilöstömenot kasvoivat noin 1,4 % edelliseen vuoteen verrattuna, mutta pienenevät vuoden aikana talousarviosta tilinpäätöksen noin 2,25 % (758 911 €).

|                        | TA 2025        | TP 2025        | Erotus   | TA%-muutos<br>2024–2025 |
|------------------------|----------------|----------------|----------|-------------------------|
| <b>Yleishallinto</b>   | -2 614 652,00  | -2 266 484,41  | -13,32 % | -0,85 %                 |
| <b>Yhdyskuntatoimi</b> | -6 690 404,00  | -5 977 520,28  | -10,66 % | 1,19 %                  |
| <b>Sivistystoimi</b>   | -24 417 659,00 | -24 709 144,58 | 1,19 %   | 1,69 %                  |
| <b>Koko kaupunki</b>   | -33 722 715,00 | -32 953 149,27 | -2,28 %  | 1,39 %                  |

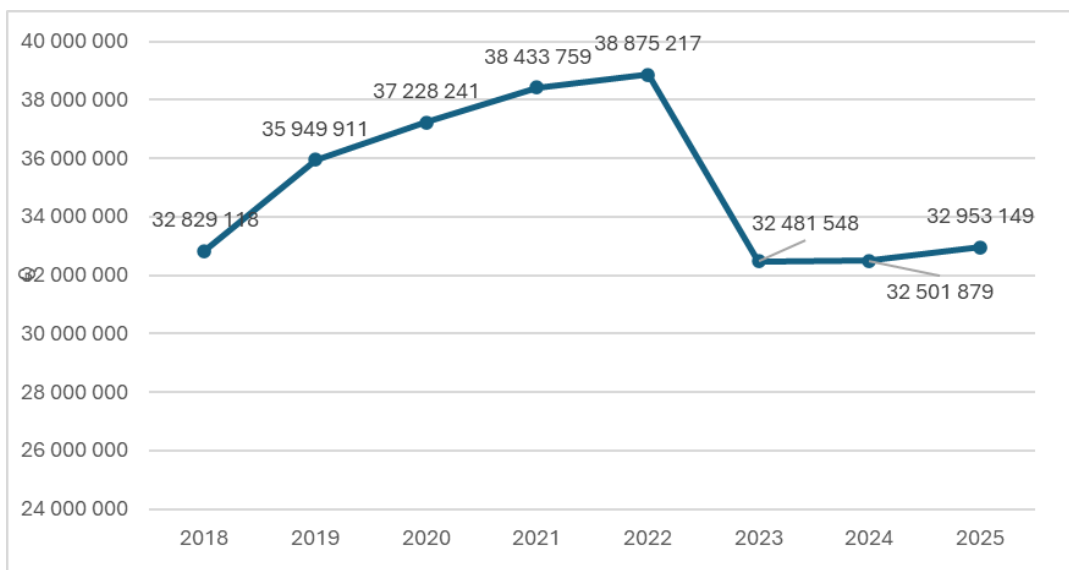
**Taulukko 2.** Henkilöstömenot TA > TP vuonna 2024–2025.

KT velvoitti julkista työnantajaa ottamaan käyttöön uuden KVTES:n tasopalkkajärjestelmän, joka tuli voimaan 1.2.2025. KT:n mukaan paikallinen käyttöönotto tuli tehdä viimeistään 30.9.2025 ja uuden järjestelmän mukaiset palkat tuli olla maksussa viimeistään 1.10.2025 alkaen, mutta uuden sopimuksen mukaiset korotukset 1.6.2025 alkaen tarvittaessa takautuvasti. Tasopalkkajärjestelmässä rakenne perustuu siihen, että palkat perustuvat kolmeportaiseen tasoajatteluun: A, B ja C. Taso A = normaali osaaminen ja vastuu, tasot B ja C = korkeamman vaativuuden tehtävät. Paikallisesti on ollut tarvittaessa mahdollisuus sopia lisätasoista (D, E) KT:n antamien ohjeiden mukaisesti.

Valtakunnalliset tasokriteerit on määritelty sopimuksen palkkaliitteissä ammattiryhmäkohtaisesti. Paikallisesti on ollut mahdollisuus laatia tarkentavia tasokuvauksia. Kauniaisten kaupungissa on ollut riittävää ottaa käyttöön KVTES:n antamat tasokriteerit ja olemme jatkaneet KT:n ohjeiden mukaisesti tehtävänkuvien käyttöä sekä päivittämistä. Uudessa palkkausjärjestelmässä lisävastuulisät korvautuivat tasolisillä. Tasolisiä on valtakunnallisesti velvoittavat tasolisät, kuten esimerkiksi opiskelijan ohjaus ja varhaiskasvatuksen lääkehoito sekä varhaiskasvatuksen kandidaatin ja maisterin tutkinnot. Tasolisiä on tarvittaessa mahdollisuus käyttää paikallisen tarpeen mukaisesti. Paikallisen tasopalkkausjärjestelmän käyttöönotto oli iso ponnistus ja sitä tullaan kehittämään sekä tarkastelemaan vuosittain esihenkilöiden ja luottamusedustajien kanssa, kuten muitakin käytössä olevia sopimusjärjestelmiä (OVTES, TS ja TTES).

Tasopalkkausjärjestelmään on kuulunut valtakunnallisesti palkkojen yhteensovittaminen eri tasoissa. Koska kaupungilla palkkausjärjestelmiä oli kehitetty edelliset kaksi vuotta, pystyimme yhteensovittamaan tasopalkkausjärjestelmän palkat kesällä 2025.

Yleisesti voidaan todeta, että henkilöstömenojen hallintaan on vaikuttanut toimialojen omaehtoinen avoimeksi tulleiden tehtävien täyttämättä jättäminen, silloin kun se on ollut mahdollista, koko vuoden kestänyt rekrytointilupakäytäntö ja vanhojen vuosilomien poisittäminen, sekä ylityön rajoittaminen. Myös työn ja tehtävien kehittäminen toimialoissa vuoden aikana on tuonut onnistumisia.

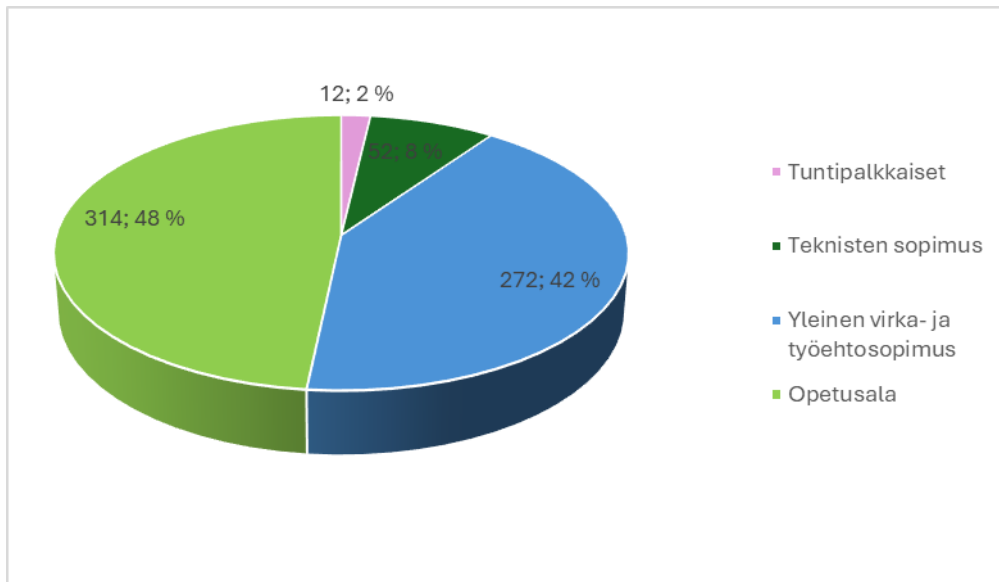


**Kuvio 12.** Henkilöstökulut vuosina 2018–2025.

Kuvion 10 henkilöstökulujen tarkastelussa huomioina vuoden 2018 Villa Bredan aloitusajankohta ja hyvinvointialueen aloitus 2023.

### 3.2 Työehtosopimukset ja palkkauksen periaatteet

Kunta-alan sopimuksista Kauniaisten kaupungissa on käytössä kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), opetusalan henkilöstön virka- ja työehtosopimus (OVTES), teknisen henkilöstön sopimus (TS) ja tuntipalkkaisen henkilöstön sopimus (TTES). Suurin osa henkilöstöstä kuuluu opetusalan sopimuksen (OVTES) ja kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiriin.



**Kuvio 13:** Henkilökunta kunta-alan sopimusten piirissä vuonna 2025.

Kunta-alan palkkaus yleisesti perustuu tehtäviin (osaaminen ja vastuu) vaativuuteen sekä työtuloksiin, ammatinhallintaan ja palveluaikaan. Tehtäväkohtaisen palkan ja tasopalkan määräytymisperusteena on näiden lisäksi muun muassa seudun ja ammattialan yleinen palkkataso. Henkilökohtaista lisää voidaan maksaa henkilökohtaisten työtulosten, ammatinhallinnan ja muiden paikallisesti määriteltujen henkilökohtaisten taitojen perusteella. Lisäksi maksetaan työkokemuksen perusteella työkokemuslisää työehtosopimusten määrittämällä tavalla.

### 3.3 Kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen kehittäminen

Palkkausjärjestelmän tavoitteena on edistää kaupungin toiminnan tuloksellisuutta, motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja varmistaa kunta-alan palkkojen kilpailukyky. Palkkausjärjestelmä tukee toimintastrategiaa, vaikuttaa myönteisesti organisaation tavoitteisiin ja on kiinteä osa johtamista.

Vuoden 2025 aikana palkkausjärjestelmän kehittämisessä painopiste oli uuden KVTES palkkausjärjestelmän käyttöönotto, tasopalkkojen ja tehtäväkohtaisten palkkojen kilpailukyvykkyyden lisääminen sekä palkkarakenteeseen kuuluvien eri palkanlisien kohdentaminen ja näiden merkityksen avaaminen henkilöstökustannusten muodostumiselle.

Tehtäväkohtaisten palkkojen ja tasopalkkojen kilpailukyvykkyyttä oli mahdollista parantaa vuoden 2025 järjestelyerien avulla. Vuoden 2025 järjestelyerien painopisteet olivat strategiset, saatavuus sekä jatkuvuus periaatteet.

Palkitsemisen tavoitteena on motivoida henkilöstöä strategian mukaiseen ja entistä tuloksellisempaan työskentelyyn. Palkitsemisen avulla edistetään myös työhyvinvointia.

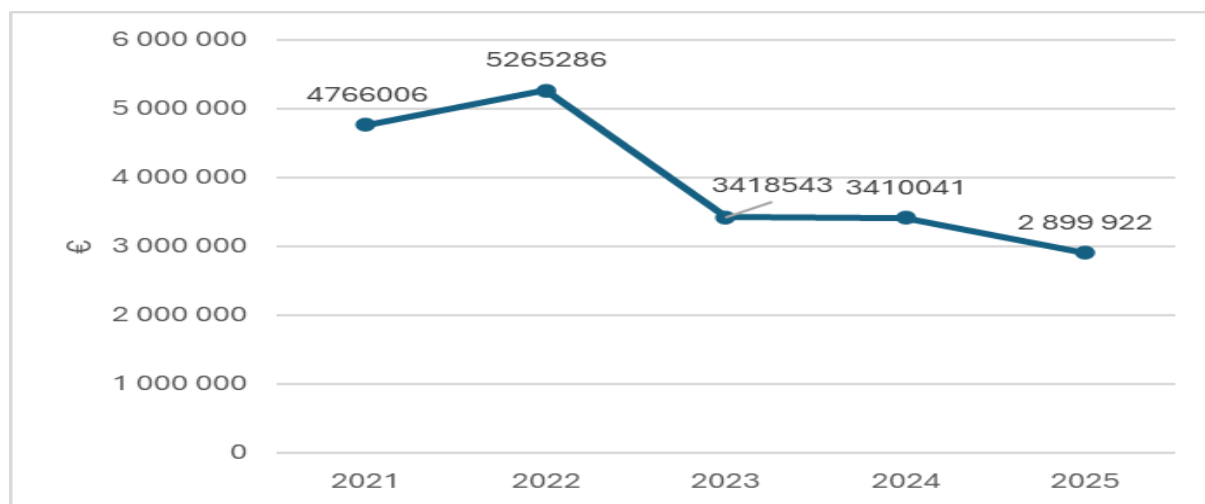
Palkitseminen voi tapahtua rahallisena kertapalkkiona, jota voidaan käyttää joko yksilön tai ryhmän palkitsemiseen. Sen perusteena voi olla esimerkiksi selkeät parannukset työn tuottavuudessa tai erinomainen asiakaspalaute. Kertapalkkiolla tulee olla yhteys strategiaan tavoitteisiin. Tavoitteena on kehittää tuloksellista toimintatapaa ja kannustaa työntekijöitä oman työnsä kehittämiseen.

Onnistumisia voidaan palkita rahallisen korvauksen lisäksi esimerkiksi elokuvalipuilla, yhteisellä lounaalla työporukan kesken tai muulla sopivalla tavalla.

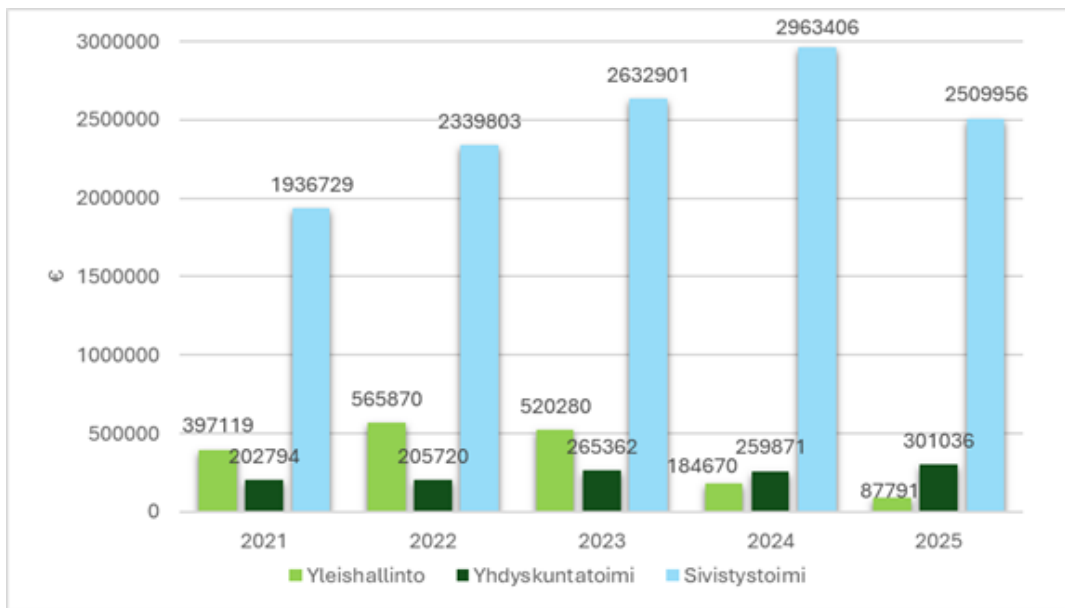
Käytössämme on rekrytointipalkkio, jossa kaupunki kannustaa suositusten antamiseen maksamalla palkkion rekrytointiin johtaneesta suosituksesta. Palkkio maksetaan rekrytoinnista vakinaiseen tai pidempään määräaikaan tehtävään (yli 12 kk määräaikaisuus). Palkkion suuruus on 400 €.

### 3.4 Sijaisuuksien kustannukset

Palvelutoiminnassa käytetään määräaikaista palvelusuhteita suunnitellusti tai äkillisesti sijaistamaan esimerkiksi lakisääteisissä poissaoloissa tai täyttämään lain määrittämä mitoitusta tai osaamista. Kustannusten merkittävä alentuminen vuonna 2022 johtuu sosiaali- ja terveystoiminnan siirtymisestä hyvinvointialueelle. Sijaisten ja tilapäisten palkkakulut ovat laskeneet edelliseen vuoteen verrattuna lähes 15 %, mikä tulee Sivistyksen- ja hyvinvoinnin toimialan kustannusten laskusta. Muiden toimialojen muutokset maltillisia.



**Kuvio 14:** Sijaisten ja tilapäisten palkat koko kaupungissa 2021–2025.

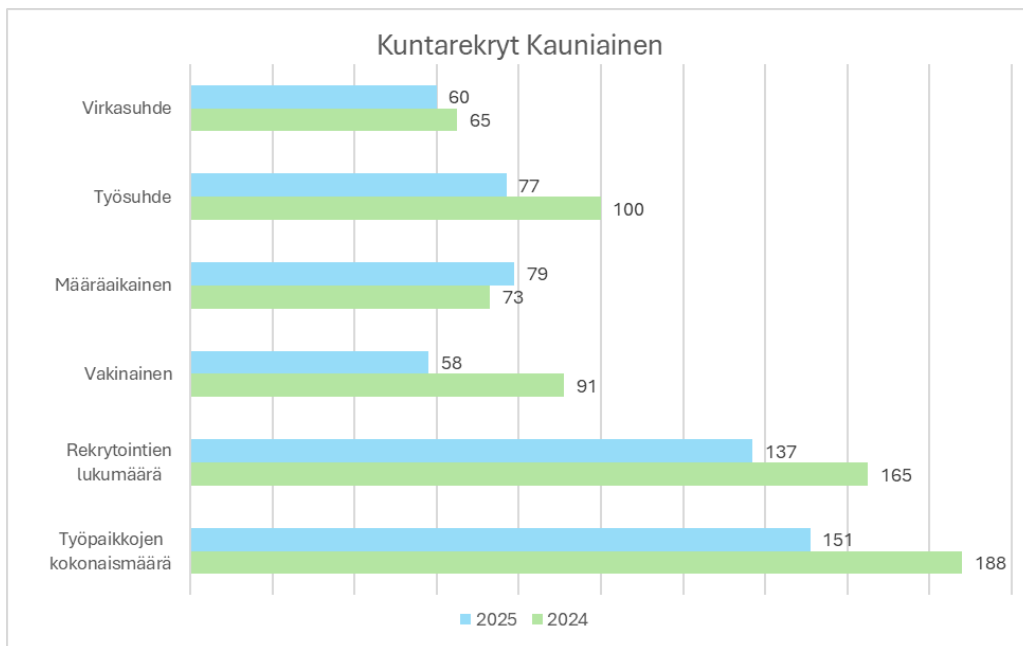


**Kuvio 15:** Sijaisten ja tilapäisten palkat toimialoittain 2021–2025.

## 4 Rekrytointi

Rekrytointiprosessi on osa henkilöstövoimavarojen johtamisen prosessia. Rekrytointiprosessissa huomioidaan toiminnasta lähtöisin olevat osaamistarpeet, toimintaympäristön vaatimukset, palvelutoiminnan muutokset sekä teknologian tuomat mahdollisuudet ja näissä tarvittava osaaminen sekä sen muutokset. Vuonna 2025 rekrytoinnin kehittäminen kohdistui anonymirekrytoinnin käyttöönottoon. Kehittäminen kohdistui hakuilmoitusten, ilmoitusten kohdentamisen sekä hakijakokemuksen parantamiseen sekä rekrytointiprosessin nopeuden ja joustavuuden lisäämiseen.

Hakuilmoitusten kampanjointia lisättiin sosiaalisessa mediassa vaikeasti rekrytoitavissa tehtävissä. Hakuilmoituksia julkaistiin yleisesti työ- ja elinkeinotoimiston verkkopalveluissa, kuntarekry.fi ja oikotie.fi -sivustoilla sekä sosiaalisen median kanavissa LinkedIn, Instagram ja Facebook.



**Kuvio 16. Rekrytoinnit 2025–2024**

Kaupungin rekrytointien määrä laski vuodesta 2024 vuoteen 2025 noin 17 % ja työpaikkojen kokonaismäärä väheni noin 20 %. Suurin pudotus kohdistui vakinaisiin työsuhteisiin (–23 %), kun taas määräaikaiset hieman kasvoivat (+8 %)

Yleiseen kunta-alan tilanteeseen peilaten kehitys on linjassa rekrytointi-ikkunan selvänä supistumisena, mikä näkyy julkisen sektorin avoimien työpaikkojen vähenemisenä, vaikka hakijamäärät kasvoivat.

Varhaiskasvatuksessa oltiin mukana PKS-kampanjassa, mm. Studia ja Educa messuissa. Varhaiskasvatus luotiin Kuntarekryyn lyhytaikaiset sijaisuudet – rekrytointi. Opetustoimi osallistui Educa-messuille ja he olivat aktiivisia sosiaalisen median kanavissa vahvistaakseen veto- ja pitovoimaa sekä tukeakseen kaupungin brändiä.

Maankäytössä ja Tilakeskuksessa onnistuneet rekrytoinnit tukivat kaupungin strategisia tavoitteita. Kuntatekniikassa tehtiin neljä rekrytointia ja todettiin yleisesti, että palkka-avoimuus ja kausityöntekijöiden rekrytointien aikaistaminen paransivat hakijoiden laatua sekä määrää. Kaikkien toimialojen mukaan täyttölupamenettely toimi hyvin ja joustavasti vuoden aikana. Yleisesti rekrytointeihin tuli määrällisesti runsaasti hakemuksia yleisen heikon työllisyystilanteen takia.

Rekrytoinnin haasteita ilmeni edelleen varhaiskasvatuksessa ja opetustoimessa kelpoisten opettajien saatavuudessa.

## 5 Työhyvinvointi ja työsuojelu

Työsuojelu on työnantajan viranomaisvalvottua ja lakisääteistä toimintaa. Työsuojelutyön tehtävänä on parantaa työntekijän turvallisuutta, terveyttä ja työkykyä. Tavoitteena on parempi työturvallisuus



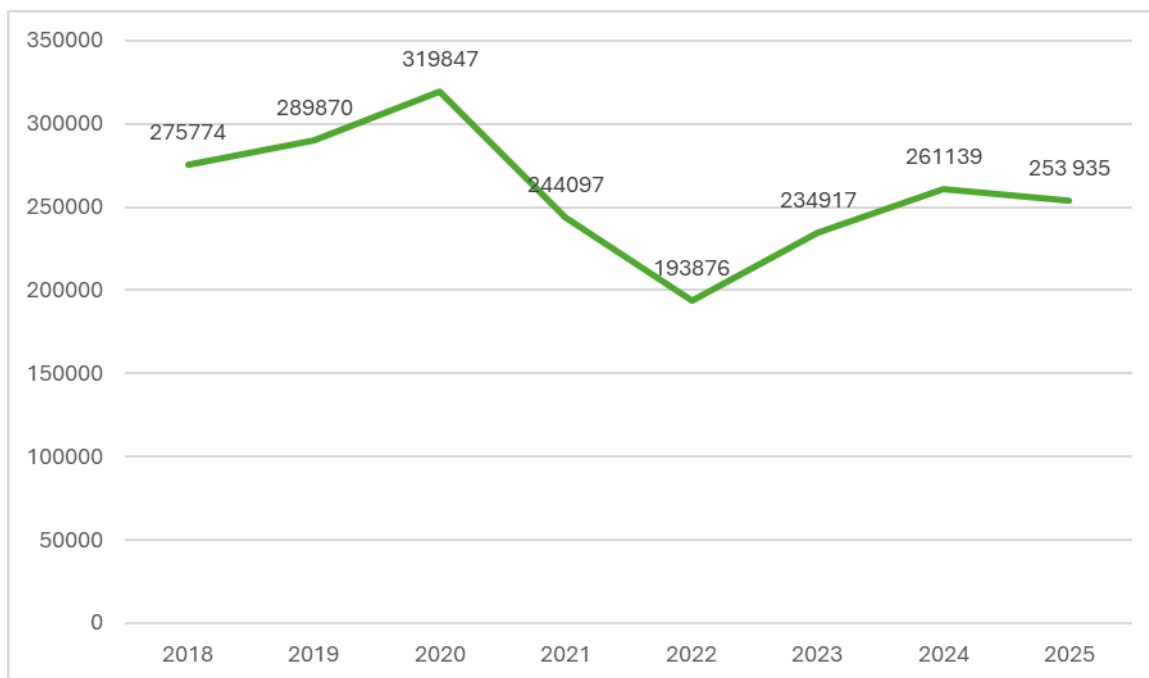
eli työtapaturmien, terveyshaittojen, sairauksien ja vammojen ehkäiseminen. Työsuojelun ja työhyvinvoinnin käsitteeseen sisältyvät kaikki ne toiminnot, joilla varmistetaan henkilöstön työkyky, turvallisuus, työmotivaatio ja työn tavoitteiden toteuttaminen.

## 5.1 Työkyvyn edistäminen ja työterveystoiminta

Työterveyshuoltolaki edellyttää työnantajaa tarjoamaan työterveyshuoltoa, joka edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. Henkilöstöjaosto päättää työterveyshuollon sisällöstä ja laajuudesta.

Kaupungin tarjoamassa työterveyshuollossa painopiste on ennaltaehkäisevässä työterveyshuollossa ja työkykyongelmiin puuttumisessa. Työterveyshuoltopalvelujen tuottajana on toiminut 1.1.2022 alkaen Pihlajalinna Oy.

Työterveyshuoltoon sisältyy lakisääteinen ja ennaltaehkäisevä työterveyshuolto ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon kuuluvat terveystarkastukset, työpaikkaselvitykset, työpsykologin ja -fysioterapeutin ohjaus ja neuvonta, päihdehaittojen ehkäisy, varhaisen tuen toimintamallit sekä työ- ja toimintakyvyn hallinta ja seuranta. Lisäksi suunnitelma sisältää jonkin verran työterveyshuoltopainotteista sairaanhoitoa. Työterveyshuolto hoitaa sairaudet ja oireet, joissa vahvasti epäillään työperäistä syytä (jatkuva tai työssä pahentuva oireisto, jotka selvästi ovat aiheuttaneet pitkiä tai useita sairauslomia), mielenterveyden oireet ja sairaudet, uupumisoireet sekä oleellisesti työkykyyn vaikuttavan pitkäaikaissairauden pahenemisvaiheet. Työnantaja on tarjonnut vuosittain henkilöstölle influenssarokotukset.



**Kuvio 17:** Henkilökunnan työterveyshuollon kustannukset vuosina 2018–2025.

Työterveyshuollon kustannukset olivat vuonna 2025 yhteensä 253 935 euroa (2024: 261 139 €). Vuosikustannukset olivat työntekijää kohden 395 € (2024: 414 €). Työterveyshuollon kustannukset laskivat vuonna 2025 noin 2,7 %. Kustannusten laskua selittää edellisenä vuotena 2024 käyttöön otettu sähköinen tiedonsiirto sekä kriisityön kustannukset, jotka eivät enää vuonna 2025 rasittaneet.

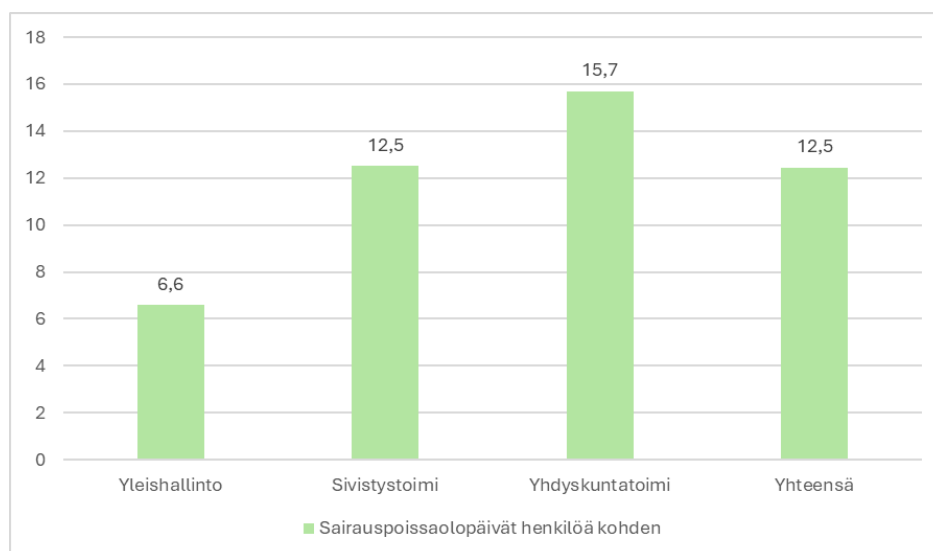
Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa vuodelle 2025 asetettuja tavoitteita olivat muun muassa psykososiaalisten kuormitustekijöiden vähentäminen ja sairauspoissaolojen pienentyminen sekä osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tuki ja varhainen havaitseminen.

Käytössä oleva työkykymalli edesauttaa pitkittyvien sairauspoissaolojen seurantaa ja tukee pitkältä sairauspoissaololta tapahtuvaa työhön paluuta. Työkykymallin mukaisia työkykyneuvotteluja pidettiin työterveyshuollossa vuoden 2025 aikana 61 kertaa (2024: 51 kertaa).

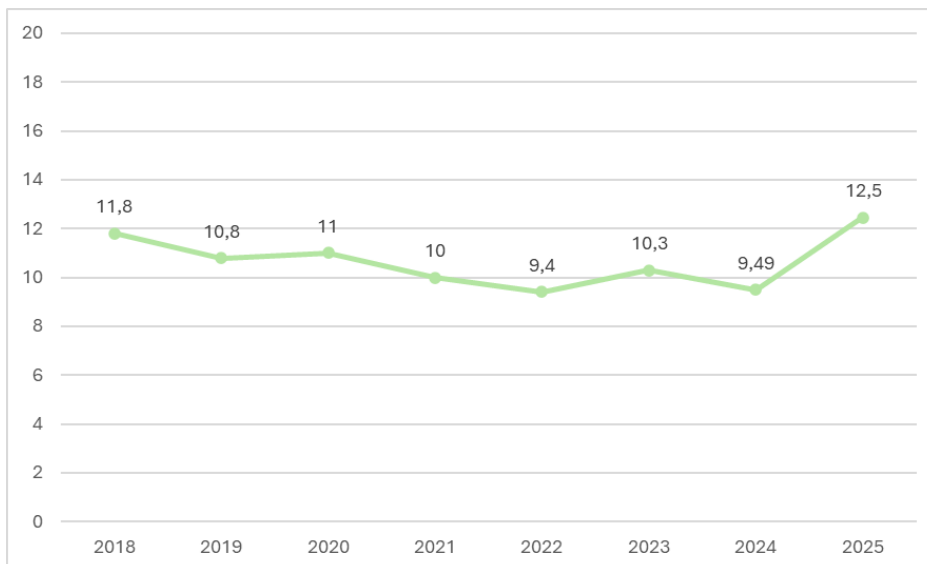
Pitkittyviin sairauspoissaoloihin reagoiminen on tärkeää, koska pitkittyvät sairauspoissaolot ennakkoivat usein ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä. Kaupungista on jäänyt vuosittain yksittäisiä henkilöitä kuntoutustuelle tai työkyvyttömyyseläkkeelle ja työkyvyttömyysperusteisten eläkemuotojen alkavuus on ollut Kevan ennustetta merkittävästi alhaisempi. Pitkittyneiden poissaolojen yhteydessä on mahdollista keskustella työntekijän sijoittumisesta toiseen tehtävään määräajaisesti tai vaihtoehtoisesti on voitu työnmuotoilulla mahdollistaa työskentelyn jatkuminen. Esihenkilöt ja työntekijät ovat myönteisesti suhtautuneet osatyökykyisen työntekijän uudelleen sijoittumiseen kaupungin palveluksessa.

## 5.2 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolot työntekijää kohden kasvoivat edelliseen vuoteen verrattuna 12,5 pv/hlö (2024: 9,4 pv/hlö), mutta ovat edelleen matalammat kuin yleisesti kunta-alalla. Kuntasektorin sairauspoissaolopäivien arvio vuonna 2025 on keskimäärin 16,5–18,5 pv/hlö. Julkisen kuntatyönantajan sairauspoissaolot myös pitkittyivät, mikä poikkeaa kaupungin profiilista.



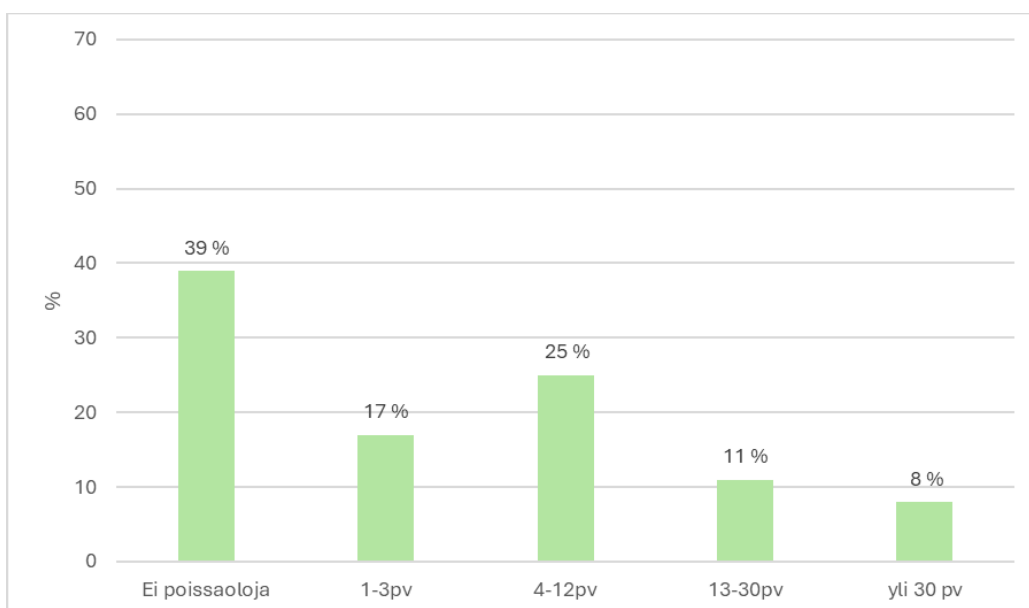
**Kuvio 18:** Sairauspoissaolopäivät henkilöä kohden toimialoittain vuonna 2025.



**Kuvio 19:** Sairauspoissaolopäivät henkilöä kohden vuosina 2018–2025.

Eniten työkyvyttömyyttä aiheuttivat edellisvuosien tapaan tuki- ja liikuntaelinsairaudet 33 % (tules-sairaudet) ja mielenterveydelliset syyt 26 % (2024:18 %), flunssan ja muun kausitautien takia käyn-tejä oli n. 11 %. Merkittävimmät tules-sairaudet kohdentuivat varhaiskasvatukseen, sekä ruoka- ja puhdistuspalveluiden työhön. Huomioitavaa on, että työtapaturmat ovat kohonneet kouluilla ja var-haiskasvatuksessa.

Työterveyshuollon terveystiedon mukaan 39 % henkilöstöstä ei ole ollut pois sairauden takia vuo-den 2025 aikana (2024:43 %). Pitkiä (yli 60 pv) sairauspoissaoloja oli vain vähän, noin 1 % (2024: 1 %).



**Kuvio 20:** Henkilöstön sairauslomien päivät 2025 (terveysprosentti).

Kaupungin työkykymallin mukaisesti esihenkilön tulee käydä varhaisen tuen keskustelu alaisensa kanssa viimeistään siinä vaiheessa, kun poissaoloja on kalenterivuoden aikana 20 päivää tai poissaoloja on kolme kertaa kolmen kuukauden sisällä. Varhaisen tuen keskustelulla pyritään selvittämään mahdollisten työkyvyn tukitoimien tarve sekä mahdollinen työkykyneuvottelun tarve.

Työkykymallimme mukaan esihenkilö voi myöntää kahden päivän jaksoissa maksimissaan kymmenen päivää sairauslomaa ilman lääkärinlausuntoa. Ohimenevät, pidempiaikaista työkyvyttömyyttä aiheuttamattomat poissaolot voidaan näin ollen hoitaa ilman lääkärikäyntiä.

### 5.3 Työsuojelutoiminta

Työsuojelutoiminnan keskeisenä tavoitteena on tukea työyhteisöjen omaehtoista ja itsenäistä toimintaa siten, että ne pystyvät arvioimaan ja kehittämään omaa työympäristöään, työprosessejaan ja henkilöstön hyvinvointia. Työsuojelu tähtää työolosuhteiden jatkuvaan parantamiseen, työkyvyn turvaamiseen ja ylläpitämiseen sekä tapaturmien, ammattitautien ja muiden työstä johtuvien fyysisten ja psyykkisten terveyshaittojen ennaltaehkäisyyn.

Kaupungin työsuojelun virallisena yhteistyöelimenä toimii työsuojelutoimikunta, jossa henkilöstöjohtaja toimii työsuojelupäällikkönä. Toimikunta käsittelee koko kaupunkia koskevia turvallisuus- ja työhyvinvointikysymyksiä sekä varmistaa, että työsuojelun näkökulmat toteutuvat päätöksenteossa. Työsuojelu tekee tiivistä yhteistyötä sisäilmatyöryhmän kanssa, jossa toimijoina ovat toimialojen edustajat ja Espoon ympäristöterveyden asiantuntija sekä työterveyshuolto. Moniammatillinen yhteistyö mahdollistaa tilanteiden nopean tunnistamisen ja ennaltaehkäisevän toiminnan.

Työpaikkaselvitykset ovat lakisääteinen osa ennaltaehkäisevää työsuojelua. Työpaikkaselvitykset toteutetaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa osana sen toimintasuunnitelmaa. Selvitysten tarkoituksena on arvioida työn ja työolosuhteiden terveellisyys, turvallisuus ja kuormittavuus sekä niiden vaikutukset työntekijöiden työkykyyn. Vuonna 2025 työpaikkaselvitykset kohdennettiin varhaiskasvatuksen yksiköihin, joissa arvioitiin sekä fyysisiä olosuhteita että psykososiaalisen kuormituksen riskitekijöitä sekä yhdyskuntatoimen toimialaan kuuluvan hautausmaan toimintoihin.

Psykososiaalisen kuormituksen hallinta on ollut yksi vuoden keskeisimmistä työsuojelun haasteista. Kuormitusta lisäsivät erityisesti yhteiskunnalliset ilmiöt, kuten lasten ja nuorten kasvavat haasteet koulussa ja varhaiskasvatuksessa. Tilanteet edellyttävät entistä enemmän ennakointia, toimivia tukiprosesseja ja nopeaa reagoitua.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialalla opetuksessa laadittiin toimintasuunnitelmat turvallisuusriskin aiheuttaville oppilaille ja varmistettiin mahdollisten tapahtumien jälkeiset tukiprosessit. Hyvinvoinnin ja terveyden työssä parannettiin työturvallisuutta ja ennaltaehkäisevää toimintaa siten, että kotikäyntejä ei enää tehdä yksin, vaan asiakkaat kohdataan kaupungin tiloissa turvallisemmissa olosuhteissa.

Asiantuntijatyössä psykososiaalinen kuormitus syntyy ennen kaikkea kognitiivisista vaatimuksista, kiireestä, epäselvistä tavoitteista ja jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Työ vaatii samanaikaisesti itseohjautuvuutta, päätöksentekoa ja kykyä priorisoida. Kuormitusta voidaan hallita selkeillä rooleilla ja tavoitteilla, riittävillä palautumistauoilla sekä työkuormituksella, jossa kuormasta voi puhua avoimesti.

Teknologian kehitys vaikuttaa kuormitukseen kaksisuuntaisesti: se keventää rutiineja, parantaa tiedonkäsittelyä ja tukee päätöksentekoa, mutta toisaalta lisää jatkuvan oppimisen painetta ja voi hämärtää työn rajoja. Ratkaisevaa on, miten teknologia käytetään tuetaan organisaatiossa.

Yhdyskuntatoimintoimialassa päivitettiin Kunnossapitoyksikön riskiarviointi ja laadittiin ennaltaehkäisevä työturvallisuusohjelma. Hautausmaan työyksikköön tehtiin työterveyshuollon kanssa laaja

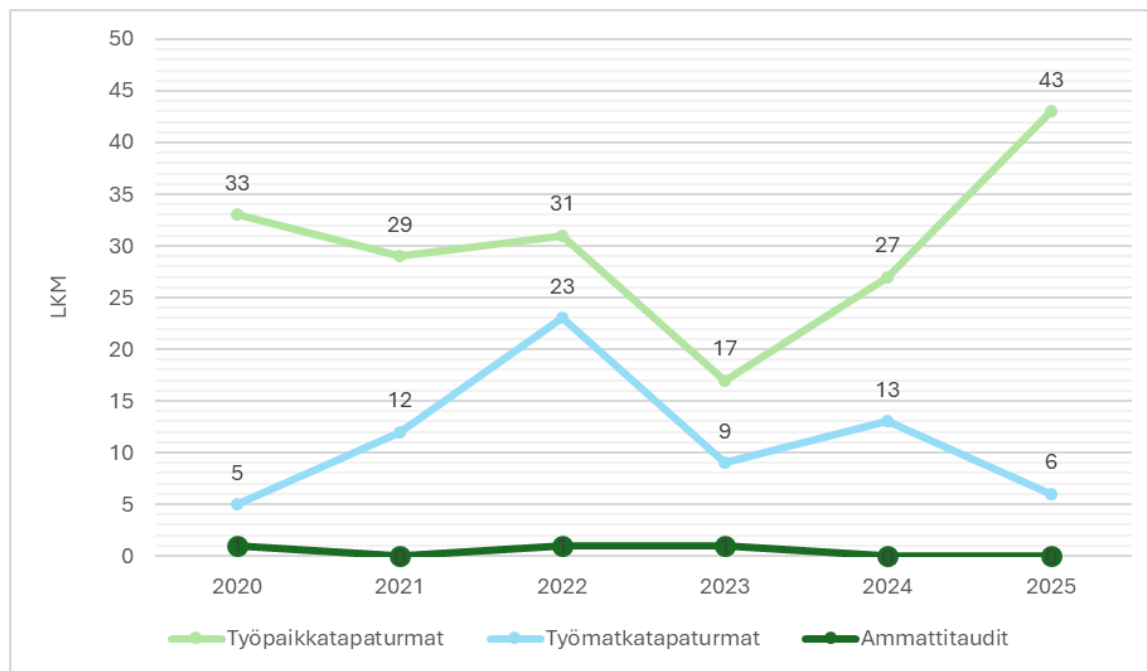
riskikartoitus, johon sisältyi kasvillisuuden aiheuttamien riskien arviointi. Näiden toimenpiteiden tueksi tehtiin erillinen työpaikkaselvitys.

Arjen työsuojelutyön vahvistumisella on vaikutus työhyvinvointiin. Vuoden 2025 aikana työsuojelutoimintaa toteutettiin aiempaa laajemmin yhteistyössä eri toimialojen ja esihenkilöiden kanssa, korostaen ennakkointia, toimivia työvälineitä ja selkeitä toimintamalleja. Tämä näkyi arjessa esimerkiksi nopeutuneina reagoitikäytäntöinä, yhdenmukaistuneina toimintatapoina sekä lisääntyneenä tuen saatavuutena.

Välittömän työsuojelutyön vahvistuminen heijastui myös henkilöstökokemusmittausten parantuneisiin tuloksiin. Henkilöstö koki saavansa tukea haastaviin tilanteisiin, tieto kulki aiempaa paremmin ja esihenkilöiden kyky huomioida työkuormitusta kehittyi. Meneillään olleet tuotantotapaselvitykset ovat aiheuttaneet henkilöstössä huolta ja epävarmuudentunnetta. Työsuojelun näkyminen konkreettisina tekoina, kuten riskien arviointina, työjärjestelyjen parantamisena ja turvallisuusprosessien selkeyttämisenä lisäsi luottamusta organisaatioon ja vahvisti osaltaan työyhteisöjen turvallisuuden tunnetta.

## 5.4 Työtapaturmat

Työtapaturmien määrä on kasvanut merkittävästi vuoden 2025 aikana. Tilastossa on huomioitava vuoden 2022 ja 2023 luvuissa sosiaali- ja terveystoimen siirtyminen hyvinvointialueelle. Vuonna 2025 sattui yhteensä 49 (2024:30) työtapaturmaa, joista 6 oli työmatkatapaturmaa. Työtapaturmien kasvu näkyy erityisesti koulujen ja varhaiskasvatuksen yksiköissä. Tapaturmat ovat liittyneet aggressiivisen lapsen tai nuoren käyttäytymiseen, mutta myös oppituntien ja ryhmien työskentelyn aikana tavanomaisiin kompastumisiin tai kaatumisiin. Muutoin työtapaturmat ovat yksittäisiä sattumia eri yksiköissä. Ammattitauteja ei esiintynyt lainkaan.



Kuvio 21: Työpaikkatapaturmien, työmatkatapaturmien ja ammattitautien lukumäärät vuosina 2020–2025. (lähde OP Pohjola)

## 5.5 Työhyvinvointitoiminta

Kauniaisten kaupungissa työhyvinvointia edistetään pitkäjänteisesti ja tiiviissä yhteistyössä kaupungin johdon, esihenkilöstön, työsuojelun, työterveyshuollon sekä henkilöstön edustajien kanssa. Työhyvinvointityötä ohjaavat kaupungin strategiset linjaukset, ja toiminnan painopisteet rakentuvat yksilön ja työyhteisön kyvykkyyksien vahvistamisesta, hyvästä johtamisesta ja esihenkilötyöstä, työsuojelusta ja työturvallisuudesta sekä kaupungin vetovoimasta työnantajana.

Työhyvinvointiohjelman vuosittaiset tavoitteet perustuvat työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmiin, jotka muodostavat kokonaisuuden kaupungin strategisten tavoitteiden kanssa. Vuoden 2025 työhyvinvoinnin keskeisiä teemoja olivat:

- Säännöllisesti järjestettävät esihenkilöfooromit
- Toistuvat Pulssi-kyselyt henkilöstön kokemusten ja työilmapiirin seuraamiseksi
- Laaja työhyvinvointikysely
- Kohdennetut työpaikkaselvitykset työterveyshuollon kanssa
- Työyhteisötaitojen kehittäminen
- Liikunta- ja terveyskampanjat

Kaupunki tukee henkilöstön hyvinvointia myös tarjoamalla konkreettisia etuja ja mahdollisuuksia arkeen. Henkilöstö voi käyttää uimahallia ja osallistua nimettyihin ryhmäliikuntaan maksutta. Huhtikuussa järjestetty Voi Hyvin -kampanja tarjosi henkilöstölle kerran viikossa tunnin työaikaan kuuluvaa omatoimista tai ohjattua liikuntaa. Kampanjaan sisältyi myös perinteinen leikkimielinen liikku-mishaaste, jonka voitti tällä kertaa Sivistys- ja hyvinvointitoimialan vapaa-aikapalvelut. Lisäksi työntekijöille tarjottiin mahdollisuus osallistua Kauniaisissa keväällä järjestettyyn Kurren kierros-juoksutahtumaan veloituksetta.

Toimialat järjestivät omia tyhy-päiviä, joiden sisältö vaihteli toimialojen tarpeiden ja henkilöstön toiveiden mukaan. Yhdyskuntatoimessa ohjelma keskittyi strategian toimeenpanoon, yhteisöllisyyden vahvistamiseen sekä työilmapiirin ja resilienssin tukemiseen kuormittavissa tilanteissa. Sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialalla varhaiskasvatuksessa keskityttiin positiivisen pedagogiikan koulutuksiin sekä toimintatapojen kehittämiseen. Opetuksessa työhyvinvoinnin tueksi laadittiin opetuksen vuosikello ja kehitettiin prosessikuvauksia, jotta arjen työ sujuisi sujuvammin ja resurssit kohdentuisivat paremmin. Lisäksi vahvistettiin keskinäistä tukea, itsensä johtamisen taitoja sekä joustavuutta ja luottamusta korostavia toimintatapoja.

Vuoden aikana henkilöstöä huomioitiin myös yhteisillä tilaisuuksilla ja pienillä eleillä. Kaupunki järjesti henkilöstölle joululounaan sekä tarjosi mahdollisuuden hakea 30 euron arvoisen joulukukan kahdesta paikallisesta kukkakaupasta henkilökorttia vastaan. Joulukukan haki lähes 500 työntekijää, ja lähes yhtä moni osallistui joululounaalle, mikä kertoo henkilöstön yhteisöllisyydestä ja tapahtumien arvostuksesta.

## 5.6 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen

Kauniaisten kaupungilla etätyö on vakiintunut osaksi modernia työarkea. Monissa tehtävissä henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä etätyötä, ja käytännöksi on muodostunut hybridityömalli, jossa etätyötä on mahdollisuus tehdä kolmena päivänä viikossa. Etätyöohjetta päivitettiin vuoden 2024 aikana vastaamaan muuttuneita työskentelytapoja ja varmistamaan selkeät, koko organisaation kattavat toimintaperiaatteet.

Etätyötä varten laaditaan aina etätyösopimus – myös silloin, kun etätyötä tehdään vain satunnaisesti. Yhtenäiset käytännöt, selkeät vastuut sekä työsuojelun näkökulmat ovat keskeisessä roolissa. Eri-tyisesti kiinnitetään huomiota työpäivän pituuden hallintaan, tauottamiseen ja työergonomiaan, jotta työskentely on turvallista ja hyvinvointia tukevaa paikasta riippumatta.

Useissa tehtävissä työntekijät voivat hyödyntää myös liukuvaa työaikaa. Tämä tarjoaa joustavuutta arkeen, sillä työpäivän voi aloittaa ja lopettaa Liukuvan työajan ohjeen sallimissa rajoissa (klo 6.30–9.00 ja 14.30–18.00), omaa työtilannetta ja elämäntilannetta parhaiten tukevalla tavalla.

Kaupunki mahdollistaa tarvittaessa määräaikaisen tai toistaiseksi voimassa olevan osa-aikaisuuden, mikä tukee työelämän muuttuvia tarpeita. Osatyökykyisille työntekijöille hyödynnetään työnmuotoilua ja tarvittaessa vaihtoehtoisia sijoittumisvaihtoehtoja uuteen yksikköön. Näillä ratkaisulla pystytään vähentämään ennenaikaisia eläköitymisiä ja sairauseläkkeelle siirtymistä sekä vahvistamaan työntekijän mahdollisuuksia jatkaa työelämässä omien voimavarojensa mukaisesti. Työntekijällä on lisäksi mahdollisuus siirtyä omasta toiveestaan uuteen yksikköön, jos tehtävien järjestelyt sen mahdollistavat.

Työuramallilla tuetaan työntekijää hänen työuransa eri vaiheissa ja elämäntilanteiden muutoksissa. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen on luonteva osa arjen vuoropuhelua, ja siitä keskustellaan sekä kehityskeskusteluissa että arkisissa kahdenvälisissä keskusteluissa. Myös perehdytyksen yhteydessä käydään läpi työn tekemisen joustot, työaikatratkaisut ja muut työuran onnistumista tukevat käytännöt.

## 5.7 Henkilöstökokemus

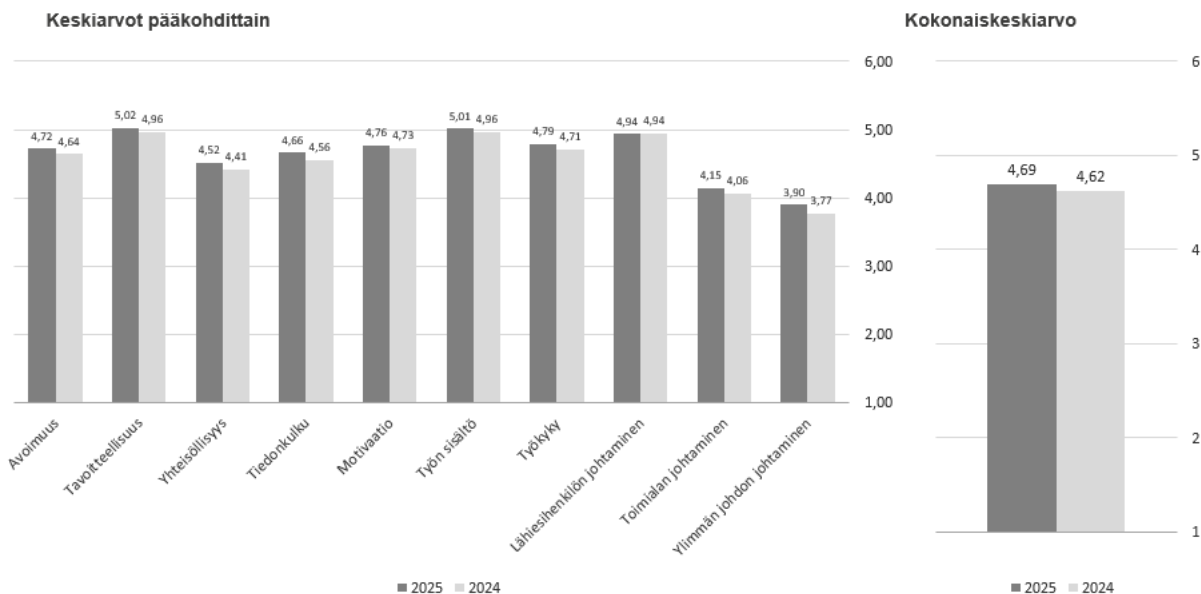
Vuoden aikana henkilöstön kokemuksia ja työhyvinvointia seurattiin järjestelmällisesti sekä laajan työhyvinvointikyselyn että kolmen Pulssi-kyselyn avulla. Pulssi-mittaukset toteutettiin helmikuussa, huhtikuussa ja syyskuussa, ja niiden tarkoituksena oli saada nopea ja ajantasainen kuva henkilöstön työhyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä ja esihenkilötyön laadusta.

Pulssi-kyselyt toimivat ketteränä palautekanavana, jonka avulla henkilöstön tuntemuksia voidaan kartoittaa lyhyesti mutta täsmällisesti. Tulokset tarjoavat johdolle ja esihenkilöille lähes reaaliaikaista tilannetietoa, mikä mahdollistaa ennakoivien toimien suunnittelun ja nopean reagoinnin mahdollisiin kehitystarpeisiin. Näin Pulssi-mittaukset tukevat jatkuvaa parantamista ja varmistavat, että henkilöstön ääni kuuluu arjen päätöksenteossa.

Laajempi vuosittainen työhyvinvointikysely puolestaan antaa syvällisemmän kokonaiskuvan henkilöstön kokemuksista ja vahvistaa organisaation strategista kehittämistyötä pitkällä aikavälillä. Yhdessä nämä mittarit muodostavat kokonaisuuden, joka auttaa varmistamaan työntekijöiden hyvinvoinnin, turvallisen työympäristön sekä kestävän, henkilöstöä kuuntelevan johtamisen.

Marraskuussa 2025 henkilöstökokemusmittaus tehtiin laaja työhyvinvointikysely, johon osallistui 412 (2024:374) työntekijää. Saimme vastausten kokonaiskeskiarvoksi 4,69 (2024:4,62) arvoilla 0–6, työpaikan suosittelevuus eNPS 32 (2024:22) asteikolla -100–+100 ja esihenkilö eNPS 44 (2024:48) asteikolla -100–+100.

Kaupungin strategiakauden tavoitteeksi työpaikansuositteluvuus ja esihenkilö eNPS indeksit on asetettu arvoille 50.



**Kuvio 22:** Vastauskeskiarvot aihealueittain ja kokonaiskeskiarvo.

Henkilöstökokemusmittausten tulokset kehittyivät myönteisesti kaikilla toimialoilla, mikä on erityisen merkittävää tilanteessa, jossa henkilöstöresursseja on samanaikaisesti jouduttu tarkastelemaan uudelleen talouden tasapainottamistoimien vuoksi ja kaupungissa on ollut käynnissä useita tuotantotapaselvityksiä. Muutosten keskellä henkilöstö on pystynyt säilyttämään luottamuksen, työmotivaation ja yhteistyökyvyn – ja monella osa-alueella jopa vahvistamaan niitä.

Tulokset kertovat esihenkilöiden erinomaisesta työstä sekä työyhteisöjen kyvystä tukea toisiaan, sopeutua muutoksiin ja ylläpitää rakentavaa ilmapiiriä. Haastavissakin olosuhteissa esihenkilöt ovat onnistuneet johtamaan avoimesti, kommunikoimaan aktiivisesti ja pitämään henkilöstön hyvinvoinnin keskiössä. Samalla työyhteisöt ovat osoittaneet vahvaa resilienssiä ja yhteen hiileen puhaltamisen kulttuuria, joka on kantanut läpi muutosten.



Kokonaisuutena tulokset heijastavat henkilöstön sitoutuneisuutta, kaupungin toimivan johtamisjärjestelmän vaikutuksia sekä yhdessä rakennetun työhyvinvointikulttuurin kestävyyttä. Tämä luo vahvan perustan myös tulevaisuuden kehittämistyölle ja muutosten hallinnalle.

## 5.8 Harkinnanvaraiset henkilöstöedut

Käytössämme on ePassi. Työntekijä on voinut ladata ePassia yhteensä 260 €/vuosi, käyttäen sitä kulttuuri-, liikunta- ja hyvinvointipalveluihin sekä julkisen liikenteen työmatkaliikenteen kustannuksiin (työmatkaetu). Vuoden 2025 ePassin kustannus työnantajalle oli 164 206 € (vuosi 2024: 140 575 €).

| Edut           | 2025     | 2024     |
|----------------|----------|----------|
| Liikuntaetu    | 54 803 € | 49 092 € |
| Kulttuurietu   | 33 353 € | 23 391 € |
| Hyvinvointietu | 30 227 € | 24 045 € |
| Työmatkaetu    | 45 823 € | 44 049 € |

**Taulukko 4:** Epassin käyttö 2025–2024.

Alkuvuodesta 2025 työnantaja osoitti arvostuksensa henkilöstölle tarjoamalla kaikille työntekijöille ylimääräisen 50 euron ePassi-latauksen edellisen vuoden tuloksesta. Ele sai paljon myönteistä palautetta ja toimi konkreettisenä tapana tukea työntekijöiden hyvinvointia.

Kaupunki tarjoaa henkilöstölleen edelleen tuetun lounasmahdollisuuden kouluruokana kouluilla, päiväkodeilla ja kaupungintalolla. Työpäivän aikana on lisäksi saatavilla veloituksetta kahvia ja teetä, mikä tukee arjen jaksamista ja luo yhteisiä kohtaamishetkiä työyhteisöissä.

Vuonna 2025 uudistettiin myös kaupungin henkilöstön muistamiskäytännöt, jotka siirrettiin nykyaiseen Kiitoskauppa.fi-palvelumalliin. Uuden toimintamallin mukaan työntekijää muistetaan sähköisellä lahjakortilla ja kahvituksella 50- ja 60-vuotissyntymäpäivien sekä vanhuuseläkkeelle siirtymisen yhteydessä. Lahjakortin avulla työntekijä voi itse valita verkkokaupasta palveluita, tuotteita tai lahjoittaa hyväntekeväisyyteen. Tämä toimintatapa on ketterä, ekologinen eikä vaadi ylimääräisiä henkilöresursseja tai varastointia. Uudistus on otettu henkilöstön keskuudessa erittäin hyvin vastaan.

Henkilöstöllä on edelleen mahdollisuus halutessaan vuokrata kaupungin työsuhteasunto, mikä tukee asumisen joustavuutta ja helpottaa erityisesti uusia työntekijöitä asettautumaan Kauniaisiin. Lisäksi työnantaja tarjoaa vuoden aikana veloituksetta pääsyn nimettyihin ohjattuihin ryhmäliikuntoihin sekä uimahallin käyttöön, mikä kannustaa ylläpitämään sekä fyysistä että henkistä hyvinvointia.

## 6 Osaamisen ja suorituksen johtaminen

Osaamisen kehittämisen tehtävänä on varmistaa, että kaupungin henkilöstöllä on sekä ajantasainen perusosaaminen että edellytykset jatkuvaan ammatilliseen kasvamiseen. Kaupungin toiminta rakentuu vahvasti osaamisen, keskinäisen luottamuksen ja ratkaisukeskeisen työotteen varaan. Osaamisen kehittämisen linjauksissa huomioidaan myös kaupungin palveluprosessien monimuotoistuminen, palvelukulttuurin muutokset sekä näistä nousevat uudet osaamistarpeet. Näitä tavoitteita tukevat kehittämistoimenpiteet on suunniteltu pitkäjänteisesti, ja osaamista vahvistettiin vuoden aikana myös tehtävämuutoksilla ja uudelleenorganisoinnin keinoin.

Työnantajana kaupunki edistää henkilöstön ammatillista kasvua tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua monipuoliseen henkilöstökoulutukseen. Koulutusten kautta tuetaan paitsi yksilöiden osaamisen kehittymistä myös koko organisaation toiminnan uudistumista ja työyhteisöjen toimintatapojen vahvistamista.

Keväällä 2025 kaupunki uudisti strategiansa yhteistyössä ulkopuolisen kumppanin kanssa. Strategiaprosessiin osallistui laajasti koko johtajisto, esihenkilöitä ja avainhenkilöitä. Uuden strategian keskeinen uudistus on **kapteenien pöytä-malli**, jonka tavoitteena on parantaa läpimurtohankkeiden tavoitteiden etenemistä, tukea muutoksen johtamista ja varmistaa toimenpiteiden toteutuminen. Strategiaprosessiin kuuluu myös työyhteisöjen itsearviointi, jossa tarkastellaan omia kehittämistarpeita suhteessa strategiaan linjauksiin. Työyhteisöt arvioivat omaa toimintaansa, määrittelevät tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat osaamiset ja tunnistavat sekä yksilöiden että tiimien kehityshaasteet.

Henkilöstön kehityskeskustelut toteutettiin 8.1.–30.4.2025 välisenä aikana kaikille vakituisessa palvelussuhteessa oleville sekä vähintään kuusi kuukautta kestävässä määräaikaisessa palvelussuhteessa oleville. Kehityskeskustelut käytiin Sarastia365 HR-järjestelmässä. Keskusteluissa tarkasteltiin työn tavoitteita, henkilökohtaisia kehityskohteita, uratoiveita, vahvuuksia ja mahdollisia haasteita sekä koulutustarpeita. Tavoitteena oli tukea työn onnistumista ja varmistaa, että henkilöstön osaaminen kehittyi tehtävien ja organisaation vaatimusten mukaisesti.

Tarkasteluvuoden aikana laadittiin koko organisaation kattava Koulutusohje, joka ohjaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Ohjeen tavoitteena on varmistaa, että osaamisen kehittäminen toteutuu suunnitelmallisesti, tavoitteellisesti ja yhdenmukaisesti suhteessa organisaation tarpeisiin. Koulutusohje toimii käytännön työkaluna sekä esihenkilöille että henkilöstölle. Ohje tukee koulutusten ajantasaisuutta, tasapuolisuutta ja tehokasta osaamisen hankintaa sekä tarjoaa selkeän rakenteen pitkäjänteiselle ammatilliselle kehittymiselle.

### 6.1 Henkilöstökoulutus

Vuodesta 2014 on voimassa ollut laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Työttömyysvakuutusrahasto korvaa toteutuneesta koulutuksesta työnantajalle osan palkkakuluista kolmen päivän osalta henkilöä kohden. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä osallistuisi osaamistaan ylläpitävään ja uudistavaan koulutukseen kalenterivuoden aikana vähintään kolmen työpäivän ajan. Koulutuskorvaustoimintamalli loppuu vuoteen 2025 Suomen hallituksen päätöksellä.

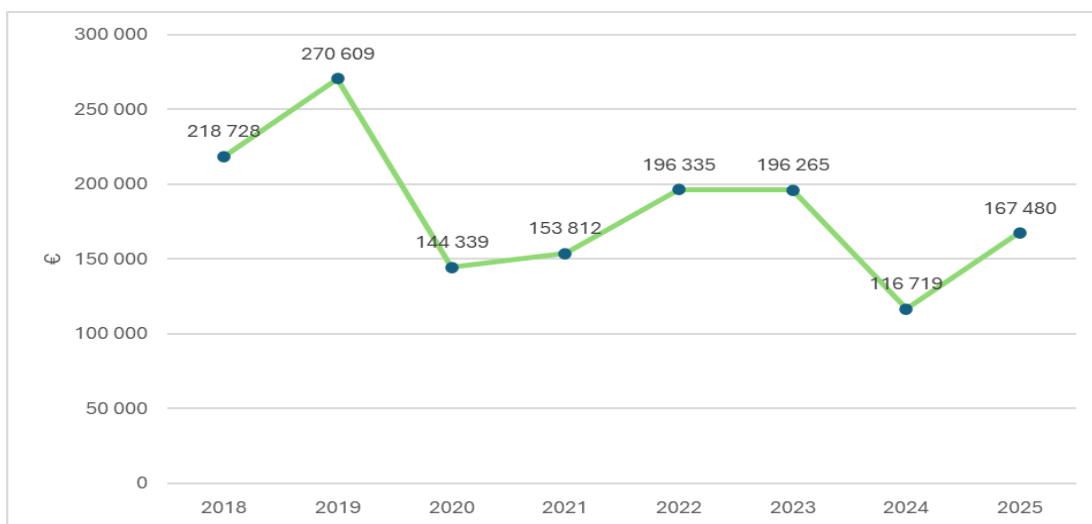
Kaupungin koulutussuunnitelmat muodostavat osaamisen kehittämisen perustan. Ne rakentuvat kaupungin strategiasta, vuosittaisista tavoitteista, toimintaympäristön analyysistä sekä henkilöstömittausten ja kehityskeskusteluiden tuottamasta tiedosta. Näiden lähtökohtien avulla varmistetaan, että koulutus vastaa organisaation tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja tukee pitkäjänteistä kehittämistä.

Suunnittelussa huomioidaan eri henkilöstöryhmien roolit, vastuut ja osaamisvaatimukset, jotta koulutukset tukevat sekä yksilön ammatillista kasvua että organisaation toiminnallisia tavoitteita ja niiden linjautumisen kaupungin strategian ja palvelukulttuurin kehittämisen kanssa.

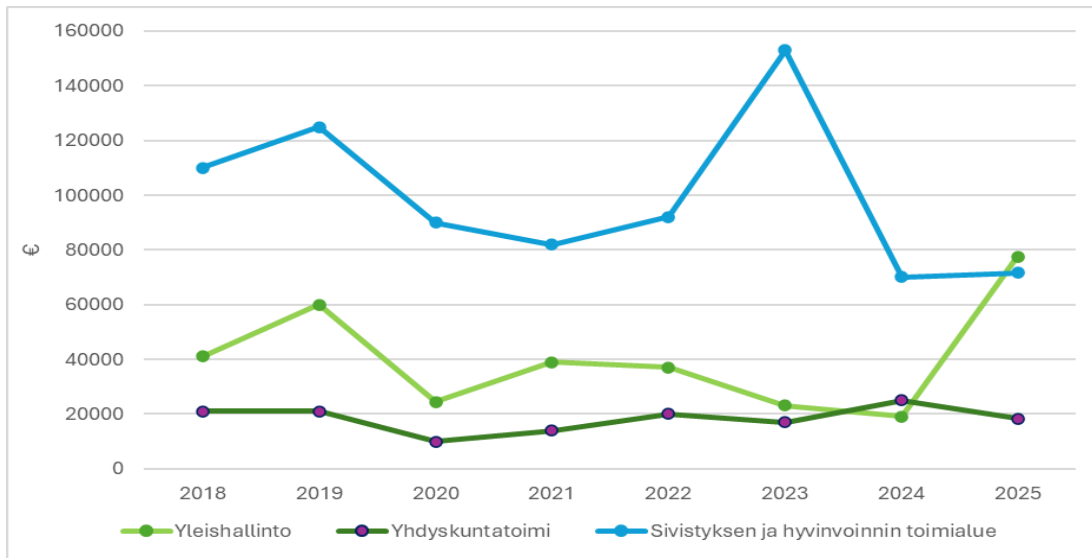
**Koulutuskustannusten nousu perustuu strategisiin linjauksiin**, joilla varmistamme organisaatiomme valmiudet vastata yhteiskunnan nopeaan teknologiseen kehitykseen sekä johtamiskulttuurin muutoksiin.

Olemme tietoisesti lisänneet investointeja henkilöstön teknologisiin valmiuksiin, digitaalisten työkalujen hallintaan ja dataohjautuvaan toimintatapaan. Samalla vahvistamme modernia johtamista, joka korostaa valmentavaa otetta, muutosten systemaattista läpivientiä ja organisaation toimintakyvyn ylläpitämistä muuttuvissa olosuhteissa sekä henkilöstön työskentelyedellytysten turvaamista.

Valinnat näkyvät kustannuksissa lyhyellä aikavälillä, mutta ne ovat välttämättömiä strategisten tavoitteidemme saavuttamiseksi sekä organisaation pitkän aikavälin suorituskyvyn ja kilpailukyvyn varmistamiseksi.



**Kuvio 23:** Henkilöstökoulutuksen kustannukset vuosina 2018–2025.



**Kuvio 24:** Henkilöstökoulutuksen kustannukset toimialoittain vuosina 2018–2025.

Vuoden aikana osaamista vahvistettiin laaja-alaisesti eri toimialoilla. Kiinteistönhoidossa työntekijät suorittivat työn ohessa *teknisen kiinteistöhoitajan tutkinnon* (Omnia), ja huoltomestari aloitti *huoltomestarin tutkinto-opinnot* (Kiinko). Maankäytössä kaksi työntekijää käynnisti ammattikorkeakoulu-opinnot, ja sekä maankäytössä että rakennusvalvonnassa perehdyttiin uuden rakentamislakin tuomiin muutoksiin. Kuntatekniikassa panostettiin pätevyyksien ylläpitoon sekä liikenneturvallisuuskoulutuksen kehittämiseen.

Varhaiskasvatuksessa järjestettiin yhteiset starttipäivät ja ensiapukoulutukset. Opetuksessa toteutettiin yhteisiä koulutuspäiviä, oppimisen tuen uudistukseen liittyviä tilaisuuksia ja laadittiin uusi *oppimisen tuen käsikirja* työvälineeksi henkilöstölle. Vapaa-aikapalveluissa järjestettiin koulutuspäivä kestävästä kehityksestä, ja kansalaisopisto osallistui valtakunnalliseen *Opistojen tulevaisuuskuvat* -hankkeeseen. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä painopiste oli asiantuntijuuden syventämisessä, poikkihallinnollisen yhteistyön vahvistamisessa ja tiedolla johtamisen osaamisessa.

Ruoka- ja puhdistuspalveluissa järjestettiin kohdennettuja koulutuksia ja solmittiin oppisopimuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

Yleishallinnon kohonneita koulutuskustannuksia selittää alkaneet johtamiskoulutukset sekä teknologisen muutoksen hallintaan liittyvät välttämättömät koulutukset.

Koko henkilöstölle suunnattua kielikoulutusta jatkettiin yhteistyössä kansalaisopiston kanssa sekä suomen että ruotsin kielessä. Lisäksi koko henkilöstö veloitettiin suorittamaan *Navisec-tietosuojakoulutus* ajantasaisen tietosuojan varmistamiseksi.

Esihenkilötyön tueksi jatkettiin säännöllisiä esihenkilöfoorumeita, jotka tukevat johtamisen kehittämistä ja tarjoavat yhteisen alustan keskustelulle. Viisi esihenkilöä suoritti Management Institute of Finlandin (MIF) lähiesihenkilötyön tutkinnon, ja osa johtoryhmän jäsenistä aloitti Aalto-yliopiston JOKO- tai EMBA johtamiskoulutuksen, jotka tukevat strategista kehittämistä ja johtajuuden pitkäjänteistä vahvistamista.

Vuoden aikana käynnistettiin myös Modernit työskentelytavat -hanke, jonka tavoitteena on tukea strategian läpivientiä kehittämällä johtamista, toimintatapoja ja modernien työmenetelmien osaamista. Hankkeessa panostetaan pitkällä aikavälillä mm. tekoälytaitojen vahvistamiseen sekä digitaalisten työkalujen käyttöönoton tukemiseen. Koko kaupunkia koskee edelleen laaja koulutustarve digitaalisten työvälineiden hallintaan.

Riskienhallinnan ja tiedolla johtamisen kehittämistä jatkettiin rakentamalla BI-pohjaisia ratkaisuja. BI-alustalle luotiin uutena HR-työpöytä, joka tarjoaa esihenkilöille ja johdolle ajantasaista tietoa henkilöstöasioiden seurantaan.

Henkilöstöllä ja esihenkilöillä oli vuoden aikana käytössään Eduhousen digitaalinen koulutus- ja osaamisen kehittämisen alusta. Sen kautta on ollut mahdollista syventää osaamista talous-, palkka-, henkilöstö- ja juridiikka-asioissa sekä IT-taidoissa. Oppimista on tuettu laajalla videokirjastolla, podcasteilla, itseopiskelumateriaaleilla sekä kouluttajavetoisilla etäkoulutuksilla ja verkkovalmennuksilla. Malli mahdollistaa julkishallinnon ammattilaisten jatkuvan, monipuolisen ja itsenäisen oppimisen.

## **7 Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus**

Kaupungin strategisena tavoitteena on edistää henkilöstön hyvinvointia pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Työnantajana kaupunki sitoutuu yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon vahvistamiseen sekä syrjinnän ennaltaehkäisyyn kaikissa työelämän tilanteissa. Tavoitteena on rakentaa työkuultuuri, joka on kannustava, arvostava ja erilaisuutta aidosti hyväksyvä kuultuuri, jossa jokainen työntekijä voi tuntea olonsa turvallisiksi, nähdyksi ja osalliseksi.

Tasa-arvo työpaikan arjessa tarkoittaa sitä, että naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet, oikeudet ja velvollisuudet työtehtävissään. Sukupuoli ei vaikuta asemaan, kohteluun tai etenemismahdollisuuksiin, vaan kaikki henkilöstöä koskevat prosessit rekrytointi, urakehitys, palkitseminen ja työn organisointi perustuvat osaamiseen ja tehtävän vaativuuteen.

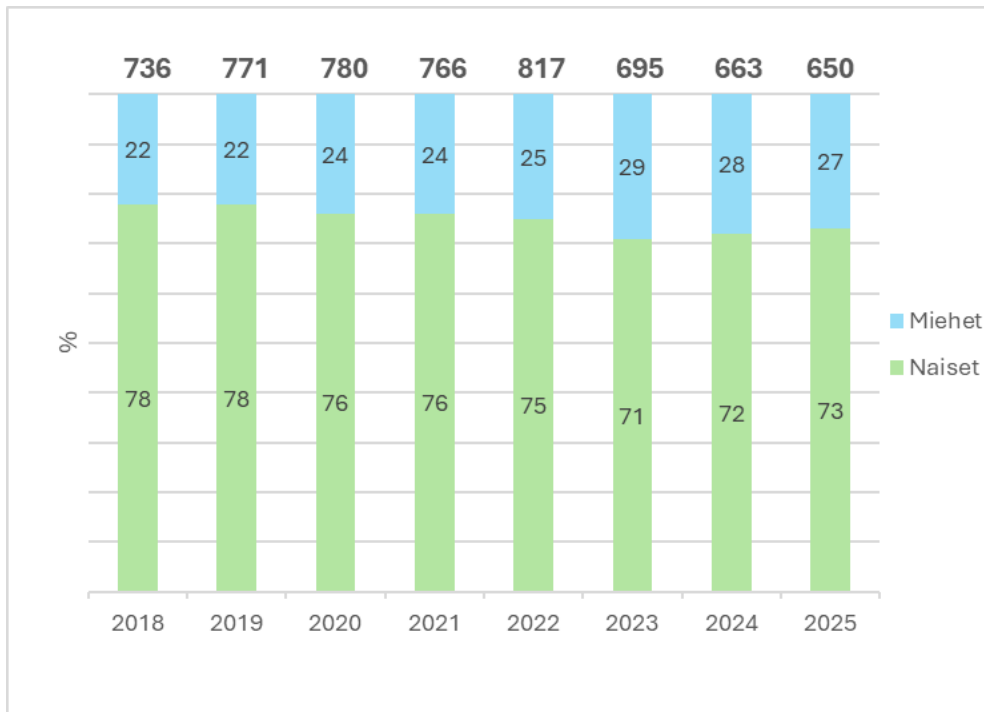
Työnantaja huolehtii siitä, ettei kukaan työntekijä joudu epäedulliseen asemaan henkilöön tai elämäntilanteeseen liittyvien syiden vuoksi. Suojeltuja perusteita ovat muun muassa sukupuoli, ikä, etninen tai kulttuurinen tausta sekä yksilön poliittinen toiminta tai vakaumus. Kaupunki pyrkii luomaan työympäristön, jossa erilaiset taustat ja kokemukset nähdään vahvuutena ja jossa jokaisen työntekijän panos on arvokas.

Sukupuolten tasa-arvon vahvistaminen on olennainen osa kaupungin henkilöstöpolitiikkaa. Sen tavoitteena on juurruttaa tasa-arvoinen ajattelutapa kaikkeen suunnitteluun, valmisteluun, johtamiseen ja päätöksentekoon. Tämä näkyy konkreettisina toimintamalleina ja hallinnollisina käytäntöinä, jotka tukevat oikeudenmukaista ja läpinäkyvää toimintaa.

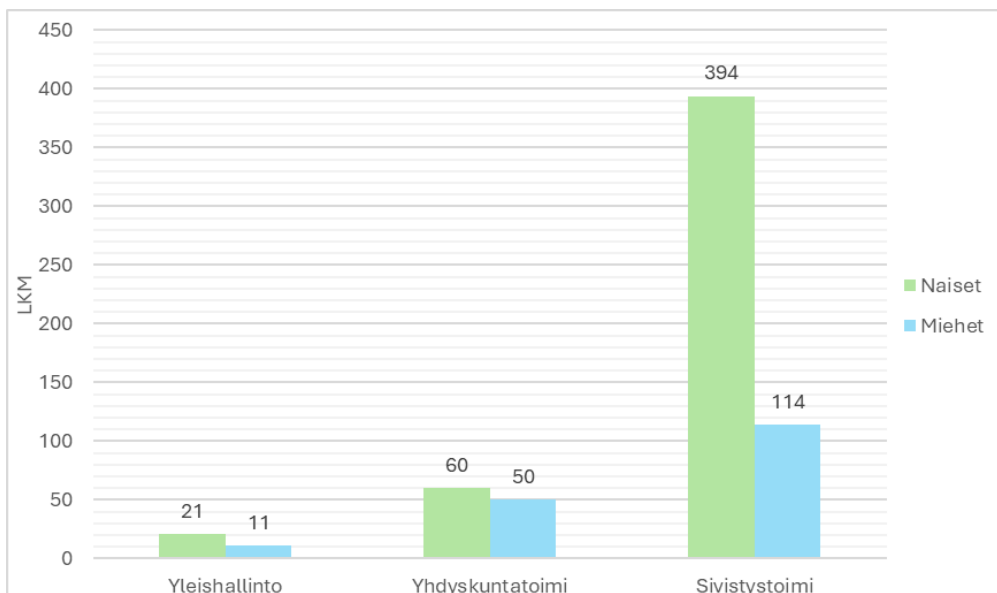
Vuoden 2024 lopussa kaupunki laati uuden tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman, joka kokoaa yhteen tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit tasapuolisen ja turvallisen työyhteisön edistämiseksi. Osana kehittämistyötä otettiin käyttöön Kuntarekryn anonymi rekrytointi, joka vahvistaa rekrytointiprosessin puolueettomuutta. Anonyymien rekrytoinnin avulla hakemuksia käsitellään ilman hakijoiden tunnistetietoja siihen saakka, kunnes päätös haastatteluun kutsuttavista henkilöistä on tehty. Tämä varmistaa, että valinnat perustuvat yksinomaan osaamiseen, kokemukseen ja tehtävän vaatimuksiin.

Kokonaisuutena kaupungin toimet vahvistavat tasapuolista ja luottamuksellista työyhteisöä, jossa henkilöstö voi keskittyä työssään onnistumiseen ja ammatilliseen kasvuun.

Vuonna 2025 henkilöstöstä naisia oli 73 % ja miehiä 27 %.



**Kuvio 25:** Henkilökunnan määrä sekä miesten ja naisten osuudet henkilökunnasta vuosina 2018–2025.



**Kuvio 26:** Henkilökunnan naisten ja miesten osuudet toimialoittain vuonna 2025.

Palkka- ja ansiovertailua tasa-arvonäkökulmasta ei ole mahdollista saada luotettavasti nykyisestä HR-järjestelmästä.

## 8 Yhteistoiminta

Kaupungin yhteistoiminnan tavoitteena on varmistaa, että henkilöstöllä on aidot mahdollisuudet osallistua kaupungin toiminnan kehittämiseen ja vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin valintoihin. Yhteistoiminta tukee sekä julkisen palvelutuotannon tuloksellisuutta että henkilöstön työelämän laatua, ja se muodostaa tärkeän osan kaupungin strategista johtamisjärjestelmää.

Yhteistoiminnan periaatteet korostavat avoimuutta, läpinäkyvyyttä, keskinäistä luottamusta ja jatkuvaa vuorovaikutusta esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Henkilöstöllä on tosiasiallinen mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja työympäristönsä kehittämiseen. Käsiteltävät asiat tulee tuoda yhteistoimintaan riittävän ajoissa, jotta henkilöstö voi vaikuttaa ratkaisujen sisältöön ennen päätöksentekoa.

Lainsäädännön mukaisesti työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnassa käsitellään erityisesti:

1. Henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavat muutokset, kuten työn organisoinnin ja palvelurakenteiden uudistukset, kuntajaon muutokset tai kuntien välinen yhteistyö.
2. Palvelujen uudelleenjärjestämisen periaatteet, jos niillä on henkilöstövaikutuksia, esimerkiksi ulkopuolisen työvoiman käyttö.
3. Henkilöstöön ja työyhteisöön liittyvät suunnitelmat ja periaatteet, kuten henkilöstön osaamisen kehittäminen, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä työyhteisön sisäinen tiedonkulku.

Kaupungin edustuksellisenä yhteistyöelimenä toimii yhteistyökomitea, jossa työnantajaa edustavat kaupunginjohtaja ja henkilöstöjohtaja, ja henkilöstöä pääluottamusedustajat. Vuoden aikana yhteistyökomiteassa käsiteltiin muun muassa talousarviota, henkilöstöpolitiikkaa, ohjeistusten päivityksiä sekä hallituksen käynnistämää koko kaupunkia koskevaa laajaa tuotantotapaselvitystä. Komitea koontui vuoden aikana yhteensä viisi kertaa.

Rakenteellisen yhteistoiminnan rinnalla työpaikoilla tapahtuva välitön yhteistoiminta on keskeinen tekijä kaupungin henkilöstöjohtamisen onnistumisessa. Se näkyy päivittäisissä tiimikokouksissa, työn suunnittelussa, kehityskeskusteluissa, esihenkilöiden avoimena viestintänä sekä jatkuvana vuoropuheluna työyhteisöissä.

Välitön yhteistoiminta on ollut erityisen merkityksellistä vuonna 2025, jolloin kaupungilla on ollut käynnissä talouden tasapainottamiseen liittyviä toimenpiteitä ja useita tuotantotapaselvityksiä. Näiden muutosten keskellä työyhteisöjen kyky käydä rakentavaa dialogia, ratkoa arjen haasteita yhdessä ja tukea toisiaan on ollut ratkaisevaa.

Tämän työn vaikutus näkyi konkreettisesti henkilöstökokemusmittausten parantuneissa tuloksissa. Välitön yhteistoiminta lisäsi henkilöstön kokemusta kuulluksi tulemisesta, lisäsi luottamusta esihenkilötyöhön ja vahvisti työyhteisöjen resilienssiä muutostilanteissa. Myös Pulssi-kyselyiden ajantasainen palautetieto auttoi työyhteisöjä tekemään pieniä, mutta vaikutuksiltaan merkittäviä parannuksia nopeasti – mikä osaltaan paransi kokemusta työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista.

Toimiva ja avoin yhteistoiminta ei ole vain lakisääteinen velvoite, vaan merkittävä hyvinvoinnin ja työn sujuvuuden mahdollistaja. Se kytkee henkilöstön osaksi kaupungin kehittämistä ja näyttää suoraan heijastuvan parempina henkilöstökokemuksina, työilmapiirin vahvistumisena ja yhteisen suunnan selkeytymisenä.