

# HENKILÖSTÖKERTOMUS 2020



**KAUNIAISTEN KAUPUNKI GRANKULLA STAD**

Kaupunginvaltuusto 14.6.2021

# Sisällys

<b>Johdanto</b> .....	<b>2</b>
Kaupungin strategia ja henkilöstöpoliittiset tavoitteet .....	3
Organisaatio .....	3
Henkilöstöjaosto .....	4
<b>Henkilöstö, koko kaupunki</b> .....	<b>5</b>
Vaihtuvuus .....	9
<b>Osaamisen ja suorituksen johtaminen</b> .....	<b>10</b>
Henkilöstökoulutus .....	11
<b>Palkkaus ja palkitseminen</b> .....	<b>13</b>
Kunta-alan sopimukset .....	13
Henkilöstömenot.....	14
Palkkatuki ja työllistäminen.....	15
Palkitseminen ja palvelussuhde-edut.....	15
Kannustavan palkkauksen ja palkittamisen kehittäminen .....	15
Henkilökunnan omaehtoisen liikunnan ja kulttuuripalvelujen hankkimisen tukeminen ja työmatkaetus .....	16
Henkilökunnan muistaminen .....	16
Palvelussuhdeasunnot .....	17
<b>Työhyvinvointi</b> .....	<b>17</b>
PULSSI-kysely .....	17
Etätyö .....	18
Työterveyshuolto .....	18
Sairauspoissaolot .....	19
Työsuojelutoiminta.....	21
Työtapaturmat .....	22
<b>Yhteistoiminta</b> .....	<b>22</b>
<b>Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus</b> .....	<b>23</b>
<b>Vaikuttavuus</b> .....	<b>25</b>

## Johdanto

Talousarviossa tuodaan esiin vuosittaiset tavoitteet sekä vahvistetaan henkilöstöresursointi. Olemassa olevaa henkilöstöresurssia tarkasteltaessa huomioidaan lakisääteinen henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta, henkilöstön ikä, työkykyriskit ja yksikkökohtainen henkilöstön vaihtuvuus.

Päämäärien ja strategian toteuttamiseksi on tärkeä HR-työssä kiinnittää huomiota johtamiseen ja työpaikkojen ilmapiiriin. Henkilöstökokemusta seurataan Pulssi-mittarin sekä joka toinen vuosi tehtävän henkilöstökyselyn avulla. Lisäksi työpaikkaselvitysten yhteydessä kartoitetaan työpisteen ilmapiiriä ja mahdollisia kehittämistarpeita.

Vuosi 2020 oli monella tapaa poikkeuksellinen korona-pandemian takia ja vaikutti monella tavoin henkilöstömme arkeen. Maaliskuussa siirryttiin mahdollisuuksien mukaan etätyöhön ja etäopetukseen, suljettiin toimintoja ja henkilöstöä siirtyi esimerkiksi päiväkodeista hoivayksikön tehtäviin. Tartuntatautiketjujen jäljitystehtävät sitoivat myös henkilöstöämme.

Henkilöstömme on suoriutunut upeasti poikkeuksellisesta vuodesta. Tehtyjen Pulssi-mittausten, työpaikkaselvitysten ja työterveysyhteistyön kautta saatujen tietojen perusteella on kuitenkin havaittavissa kuormittumista aiempaa enemmän. Haasteena on myös kaupungin pieni koko; erityisosaamista vaativissa tehtävissä on usein vain muutama tekijä ja poikkeustilanteissa työmäärä voi nopeasti lisääntyä olennaisesti. Onkin tärkeää seurata eri mittareita ja pyrkiä ratkaisemaan eteen tulevia haasteita mahdollisimman ketterästi hyvän työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi edelleen.

Omasta puolestani kiitän menneestä vuodesta henkilöstöämme ja poliittisia päättäjiä. Monista eteen tulleista haasteista selvittiin upeasti ja palvelutasomme säilyi hyvänä myös poikkeuksellisena vuotena.

Ulla Palmroos  
henkilöstöjohtaja

## Kaupungin strategia ja henkilöstöpoliittiset tavoitteet



Vuosille 2018–2022 tehdyn kaupunkistrategian teeman ”Fiksun toiminnan, talouden ja yhteistyön Kauniainen” keskeisenä tavoitteena on joustava organisaatio ja houkutteleva työnantaja. Strategiaan kirjatun mukaisesti hyvien ja tuloksellisten palveluiden tuottamiseksi jatketaan henkilöstön työhyvinvoinnin edistämistä sekä johtamisosaamisen ja johtamiskäytäntöjen kehittämistä. Avoin toimintakulttuuri ja ilmapiiri kannustaa henkilöstöä uuden kokeiluun, jatkuvaan arviointiin ja oppimiseen.

Toimialat arvioivat resurssitarpeensa toimintansa, palvelutason, tuloksellisuuden ja tuottavuuden varmistamiseksi. Henkilöstösuunnitteluun vaikuttaa toiminnan mahdollisen lakisääteisen henkilöstömitoituksen lisäksi valtakunnalliset suositukset ja seudullinen vertailu.

Kauniainen työnantajana tukee tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäisee syrjintää. Tavoitteena on myös kannustavan, arvostavan ja moninaisuutta hyväksyvän työkuiltuurin kehittäminen.

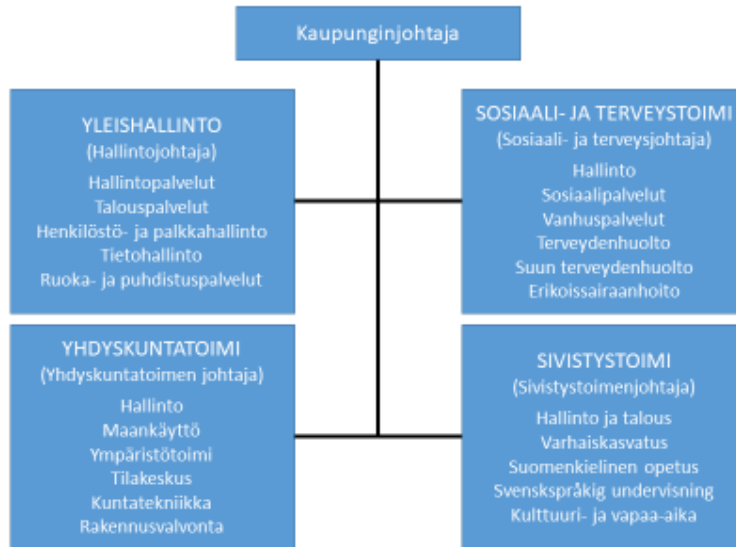
Johtamista tukemalla edistetään edelleen myös henkilökunnan työhyvinvointia ja työkykyisyyttä. Työkykyohjelman vuosittaisilla tavoitteilla suunnataan toimintaa kehittämiskohteisiin.

Hyvän henkilöstöpolitiikan ja yhteisten toimintatapojen takaamiseksi on tärkeä myös päivittää erilaisia toimintamalleja ja ohjeistuksia. Vuoden 2020 aikana uudistettiin yhteistoiminnallisesti useita toimintamalleja; mm. työkykymalli, päihdeohjelma, etätyöohje, toimintaohje häirinnän ja epäasiallisen kohtelun osalta, ohje henkilöstön muistamisen osalta, työsuojelun toimintaohjelma, henkilöstö- ja koulutussuunnitelma sekä perehdytysohje.

### Organisaatio

Kaupungin organisaatio on jaettu neljään **toimialaan** huolehtimaan yleishallinnon, sivistystoimen, sosiaali- ja terveystoimen ja yhdyskuntatoimen palveluista.

# Kauniaisten kaupungin organisaatio



**Kuvio 1:** Kauniaisten kaupungin organisaatiokaavio vuonna 2020

Henkilöstöyksikkö vastaa Kauniaisten kaupungissa mm. henkilöstö- ja palkkapolitiikan toteuttamista, johtamisen ja henkilöstön kehittämisestä, työterveysyhteistyöstä, työkykyjohtamisesta, työsuojelutoiminnasta, tukityöllistamisestä, operatiivisesta palkkaliikenteestä sekä yhteydenpidosta eläkelaitoksiin ja viranomaisiin.

## Henkilöstöjaosto

Kaupunginhallituksen alaisuudessa toimiva henkilöstöjaosto vastaa kaupungille työnantajana kuuluvista keskitetysti hoidettavista henkilöstöasioista sekä kehittää ja koordinoi kaupungin henkilöstöpolitiikkaa.

### *Varsinaiset jäsenet*

Veronica Rehn-Kivi, pj.  
Lauri Ant-Wuorinen, vpj.  
Johan Johansson

### *Henkilökohtaiset varajäsenet*

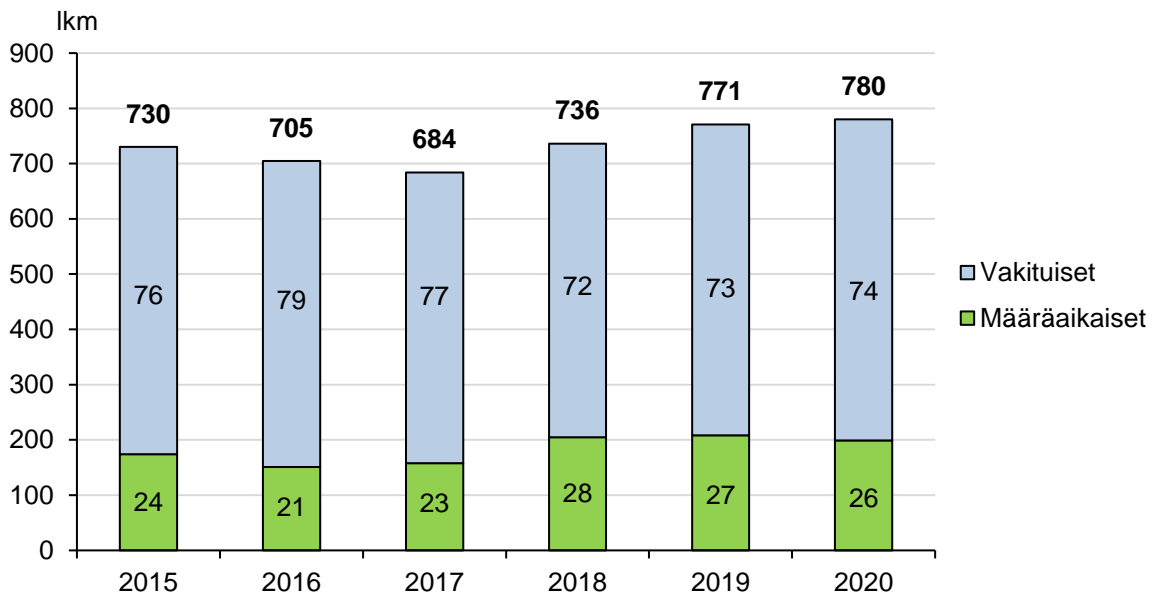
Juha Pesonen  
Tiina Rintamäki-Ovaska  
Sofia Stolt

Kaupunginjohtaja on jaoston pysyvä asiantuntija. Henkilöstöjaoston esittelijänä toimi henkilöstöpäällikkö Päivi Hytönen 30.6.2020 saakka ja 1.7.2020 lukien henkilöstöjohtaja Ulla Palmroos. Henkilöstöjaosto kokoontui vuoden aikana seitsemän kertaa.

## Henkilöstö, koko kaupunki

Henkilökunnan määrä **31.12.2020 oli 780** (edellisenä vuonna 771). Lukuun sisältyvät kaikki tuona päivänä voimassa olleet vakituiset (74 %) ja määräaikaisten palvelussuhteet (26 %).

Henkilökunnan määrä sisältää kaikki kaupungin henkilökunnan voimassa olevat palvelussuhteet 31.12.2020. Lukuun sisältyvät näin ollen esim. kaikki perhevapailla olevat ja näiden sijaiset. Myös koeajalla olevat vakinaiset työntekijät ovat määräaikaisten tässä laskennassa.



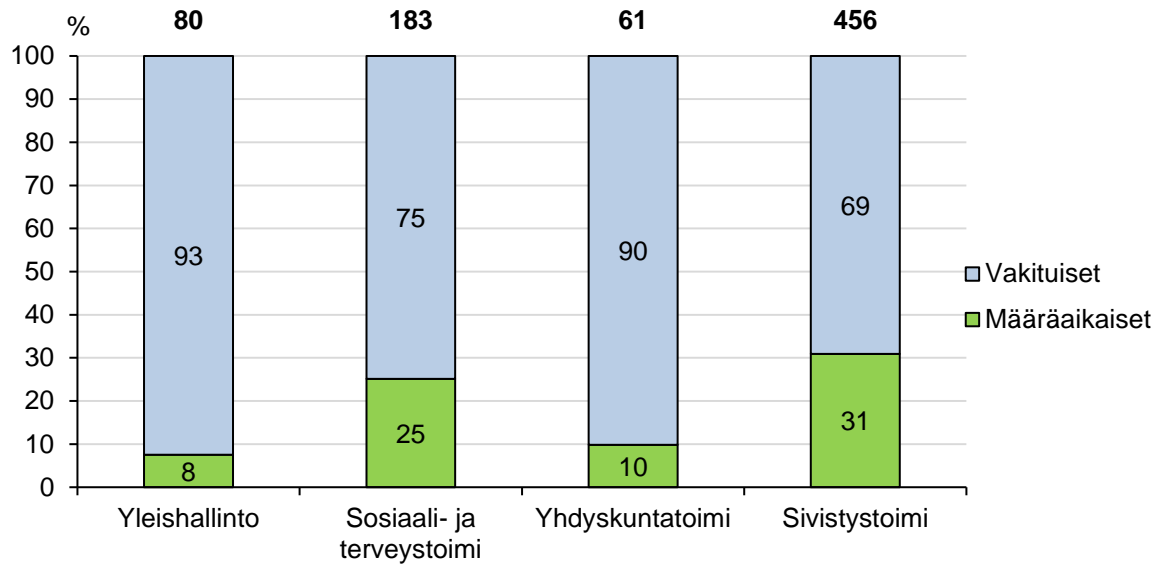
**Kuvio 2:** Henkilökunnan määrä sekä vakituisten ja määräaikaisten palvelussuhteiden %-osuudet henkilökunnasta vuosina 2015–2020

Kaupungissa ei sovelleta varsinaista täyttölupamenettelyä. Sen sijaan kaupunginjohtaja päättää määräaikaisten tehtävien perustamisesta ja palkkauksista projektiluonteisiin tai muihin tilapäisiin ja määräaikaisten tehtäviin, jotka eivät sisälly talousarviossa hyväksytyyn henkilöstösuunnitelmaan. Lisäksi kaikilla toimialoilla edellytetään tarkastelemaan toimintoja ja prosesseja kriittisesti myös taloudellisuus- ja tehokkuusnäkökulmasta.

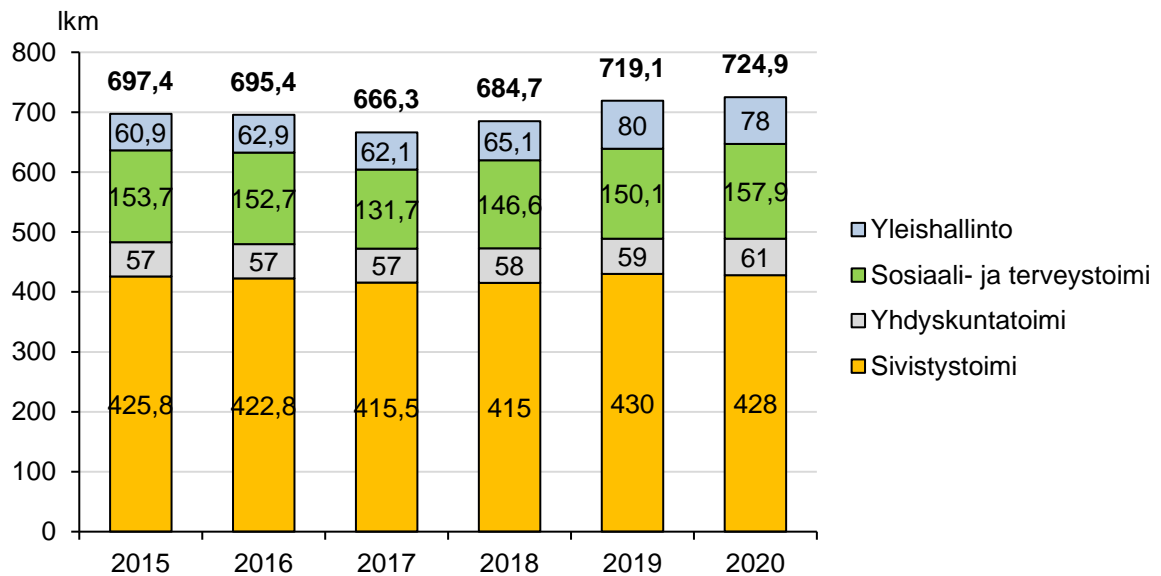
Henkilöstöpoliittisten linjausten mukaan henkilöstö palkataan pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleviin palvelussuhteisiin. Henkilöstöstä enin osa oli vakinaisessa palveluksessa. Määräaikaiseen palvelussuhteeseen palkattaessa tulee määräaikaaisuudelle olla jokin peruste. Yleisin peruste on sijaisuus. Muita työ- ja virkaehtosopimuksessa todettuja, hyväksytyjä määräaikaisuuden perusteita ovat: työn luonne, projekti tai työntekijän oma pyyntö.

Osa määräaikaisten palkataan ilman vakanssia, mistä johtuu henkilökunnan ja vakanssien lukumääräinen ero. Esim. erityisen tuen tarpeessa oleville lapsille voidaan äkillisen tarpeen vaatiessa, esim. kesken lukukauden, palkata henkilö ilman varsinaista vakanssia.

Kauniaisten kaupungin vakanssirekisteri päivitettiin ja täsmäytettiin syksyllä 2020 ennen talousarvioprosessia.

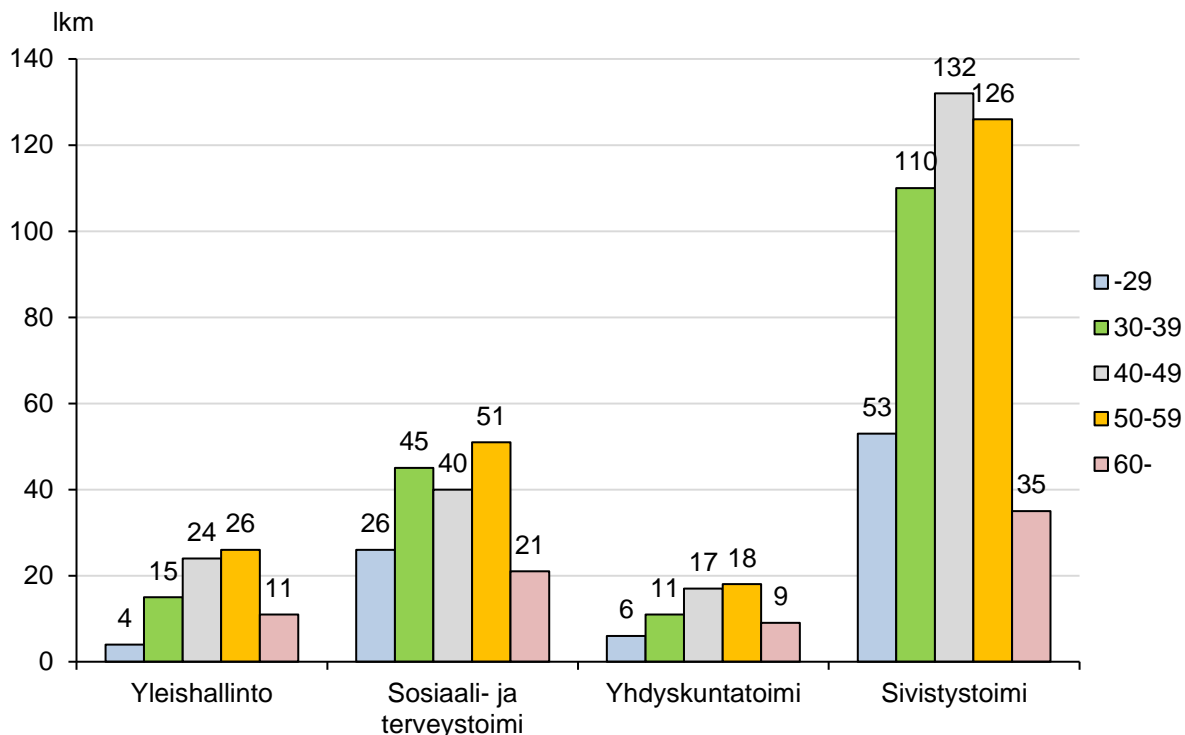


**Kuvio 3:** Henkilökunnan määrä sekä vakituisten ja määräaikaisten palvelusuhteiden %-osuudet henkilökunnasta toimialoittain vuonna 2020

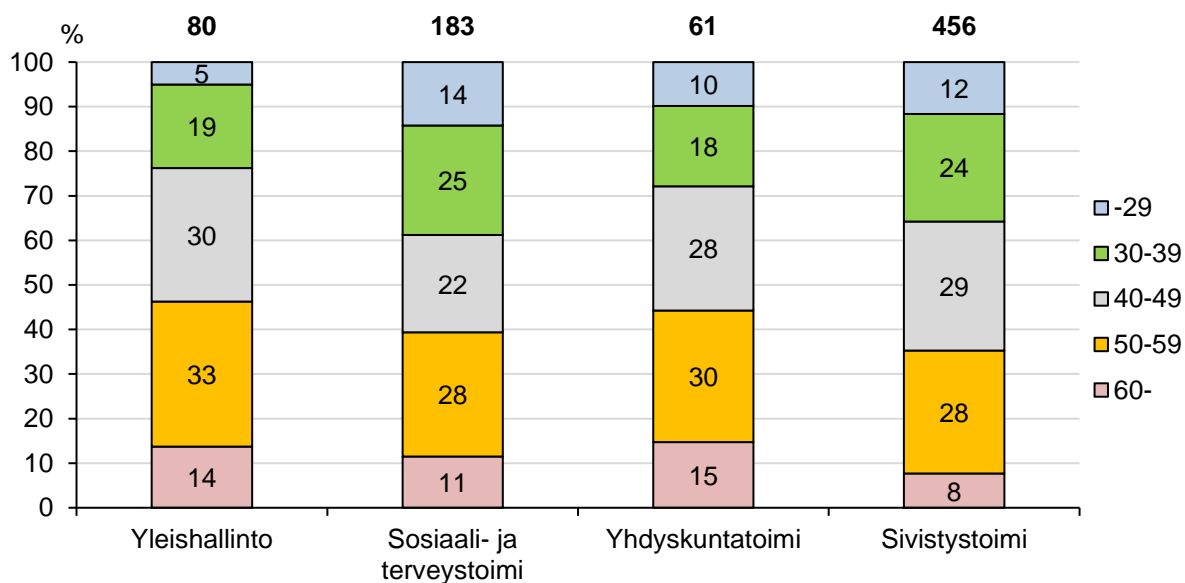


**Kuvio 4:** Vakanssien määrä vuosina 2015–2020

Henkilöstöhallinto tuottaa toimialoille omat ikärakennetaulukot, jolloin voidaan ennakoiden suunnitella vapautuvien tehtävien uudelleenjärjestelyjä ja henkilöstön sijoittumista eri tehtäviin, mahdollista uudelleenkoulutusta jne. tavoitteena varmistaa riittävä osaaminen ja resursointi toimialoilla. Vastuu suunnittelusta on toimialoilla.



**Kuvio 5:** Henkilökunnan ikäjakauma (lkm) toimialoittain vuonna 2020

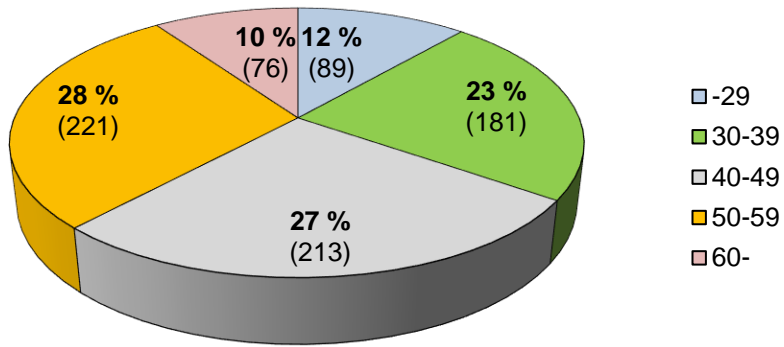


**Kuvio 6:** Henkilökunnan ikäjakauma (%) toimialoittain vuonna 2020

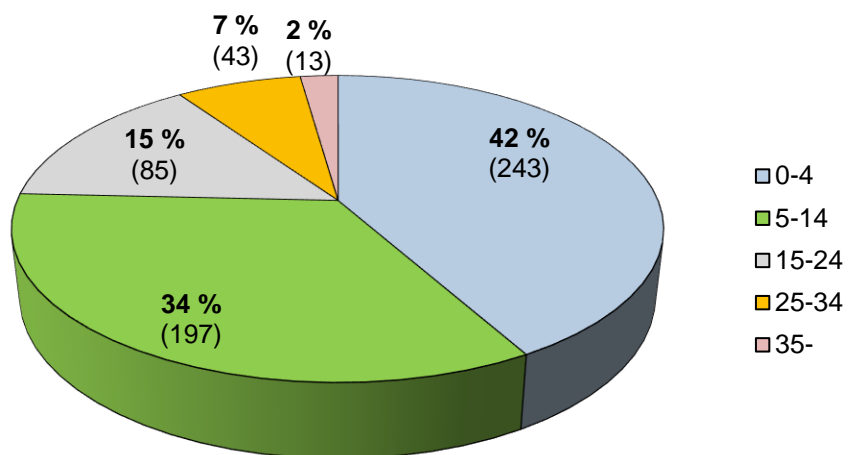
Henkilökunnan keski-ikä on 44,6 vuotta. Suurin ikäryhmä on 50–59 -vuotiaat. Vakituisen henkilökunnan keskimääräinen palvelussuhteen kesto-aika oli 10,1 vuotta.

Vuoden 2020 lopulla vakituksessa palvelussuhteessa olevasta henkilöstöstä äidinkieltään muun kuin suomen- tai ruotsinkielisiä oli 7,4 %.

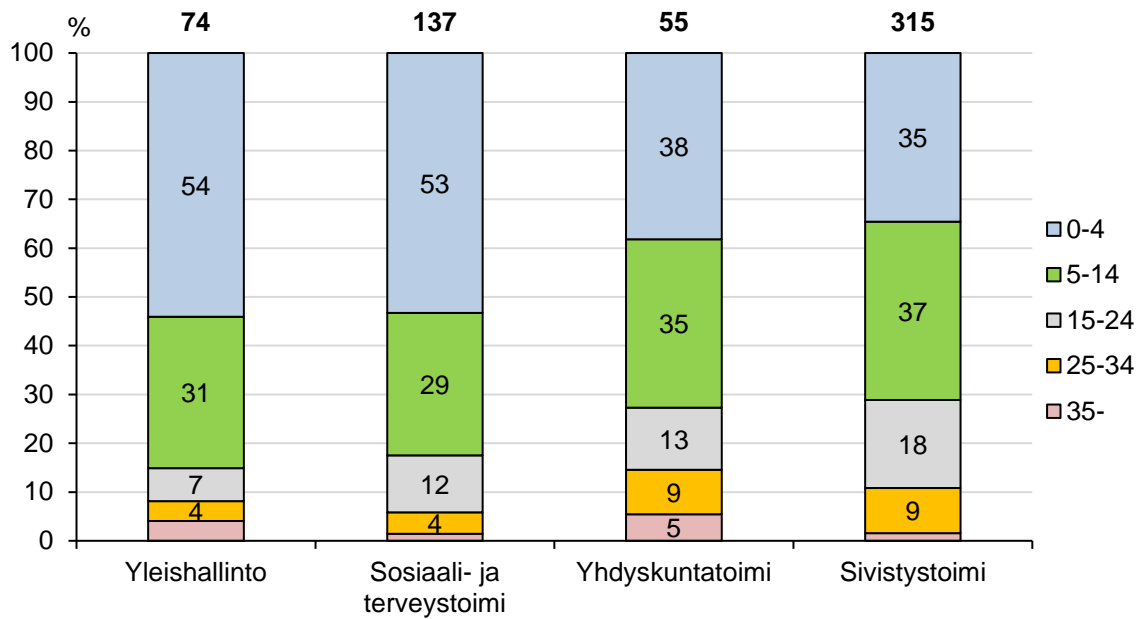




**Kuvio 7:** Henkilökunnan ikäjakauma vuonna 2020



**Kuvio 8:** Vakituisen henkilökunnan palvelusuhteen kesto vuonna 2020



**Kuvio 9:** Vakituisen henkilökunnan palvelusuhteen kesto toimialoittain vuonna 2020

## Vaihtuvuus

Lähtövaihtuvuus pieneni vuonna 2020 edellisvuoteen nähden. Kun vuonna 2019 lähtövaihtuvuus oli 8,7 %, oli vastaava luku vuotta myöhemmin 7,6 %.

**Taulukko 1:** Vakituisen henkilökunnan lähtövaihtuvuus ja eläkkeelle siirtyneiden osuus vuonna 2020

	Vakituiset		Lähtövaihtuvuus		Eläkkeelle siirtyneet	
	lkm	%	(lkm)	%	(lkm)	
Yleishallinto	74	12,2	(9)	2,7	(2)	
Sosiaali- ja terveystoimi	137	8,0	(11)	1,5	(2)	
Yhdyskuntatoimi	55	3,6	(2)	0,0	(0)	
Sivistystoimi	315	7,0	(22)	1,0	(3)	
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>581</b>	<b>7,6</b>	<b>(44)</b>	<b>1,2</b>	<b>(7)</b>	

Vuoden 2020 lopussa otettiin käyttöön koko organisaation yhteinen lähtöhaastattelukaavake. Kaikille organisaatiosta lähteville tarjotaan mahdollisuus palautteen antoon lähtöhaastattelun muodossa. Saadun palautteen perusteella tehdään toimialakohtainen yhteenveto ja hyödynnetään palautteen kautta saatua tietoa organisaation kehittämistoimissa.

**Taulukko 2:** Vakituisen henkilökunnan lähtövaihtuvuus ja eläkkeelle siirtyneiden osuus vuosina 2015–2020

	Vakituiset	Lähtövaihtuvuus		Eläkkeelle siirtyneet	
	lkm	%	(lkm)	%	(lkm)
2020	581	7,6	(44)	1,2	(7)
2019	563	8,7	(49)	1,6	(9)
2018	531	11,5	(61)	3,8	(20)
2017	526	11,0	(58)	1,3	(7)
2016	554	6,3	(35)	2,2	(12)
2015	556	7,2	(40)	1,8	(10)

Kuntatyöntekijät voivat tällä hetkellä jäädä vanhuuseläkkeelle 63–68 vuoden iässä oman valintansa mukaan. Kauniaisten kaupungin palveluksesta jäi seitsemän henkilöä vanhuuseläkkeelle vuonna 2020 ja heidän keski-ikä oli 64,5 vuotta.

Ennaltaehkäisevän työterveyshuollon, työsuojelun, työn kehittämisen ja hyvän johtamisen avulla pyritään edistämään henkilöstön työturvallisuutta ja työkykyisyyttä sekä vähentämään työkyvyttömyysperusteisia eläköitymisiä.

Kauniaisten kaupungin palveluksesta on ennenaikaiselle eläkkeelle työkyvyttömyyden takia jäänyt vuosittain vain yksittäisiä henkilöitä. Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus on Kauniaisissa ollut Kevan ennustetta alhaisempi ja on todennäköistä, että tämä kehitys jatkuu myös tulevaisuudessa.

Syksyllä 2020 käyttöön otettu työkykymalli edesauttaa osaltaan pitkittyvien sairauspoissaolojen seurainta ja tukee pitkältä sairauspoissaololta tapahtuvaa työhön paluuta.

## Osaamisen ja suorituksen johtaminen

Työnantajana kaupunki tarjoaa henkilöstölleen mahdollisuuden osaamisen lisäämiseen ja ylläpitämiseen samalla kun koko organisaatiota ja työyhteisöjä kehitetään.

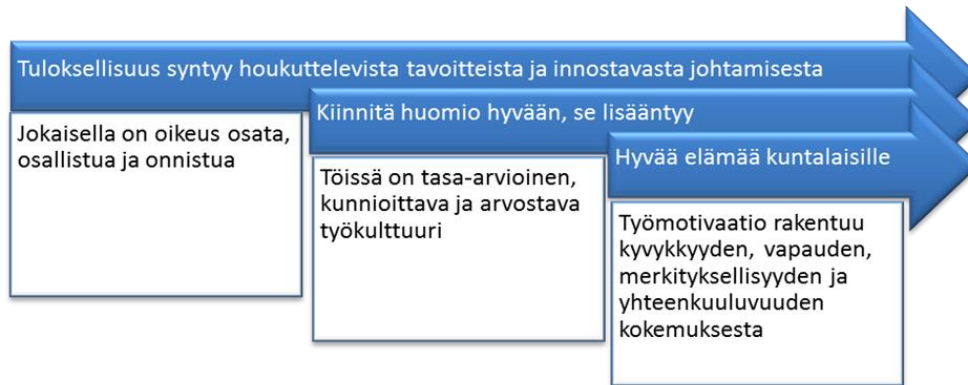
Kaupungin strategiaprosessiin kuuluu työyhteisöjen itsearviointi ja kehittämistarpeiden määrittely suhteessa kaupungin strategiaan. Työyhteisöt suunnittelevat ja arvioivat toimintaansa ja määrittelevät tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavan työyhteisön ja yksittäisen henkilön osaamisen. Tarkoituksena on auttaa löytämään niin työyhteisön kuin yksilöiden kehityshaasteita suhteessa strategiaan ja asetettuihin tavoitteisiin.

Kehityskeskusteluprosessia uudistettiin vuoden 2020 alussa ja kehityskeskustelut siirrettiin käytäväksi Sympa-järjestelmässä. Kehityskeskusteluprosentti oli järjestelmästä saatavan tiedon perusteella 86,6 %.

Eri yksiköt ovat perinteisesti käyneet eri aikaan vuodesta tavoite- ja kehityskeskusteluja. Koska tavoite- ja kehityskeskustelussa arvioidaan menneen vuoden työsuoritusta ja sovitaan

kuluvan vuoden tavoitteet sekä kehittämistarpeet, on keskustelu hyvä käydä alkuvuodesta. Vuonna 2020 päädyttiin yhtenäistämään kehityskeskustelujen ajankohta koko kaupungin henkilöstön osalta alkuvuoteen (tammi-maalikuu) vuodesta 2021 lähtien.

## Kaupungin henkilöstöjohtamisen periaatteet



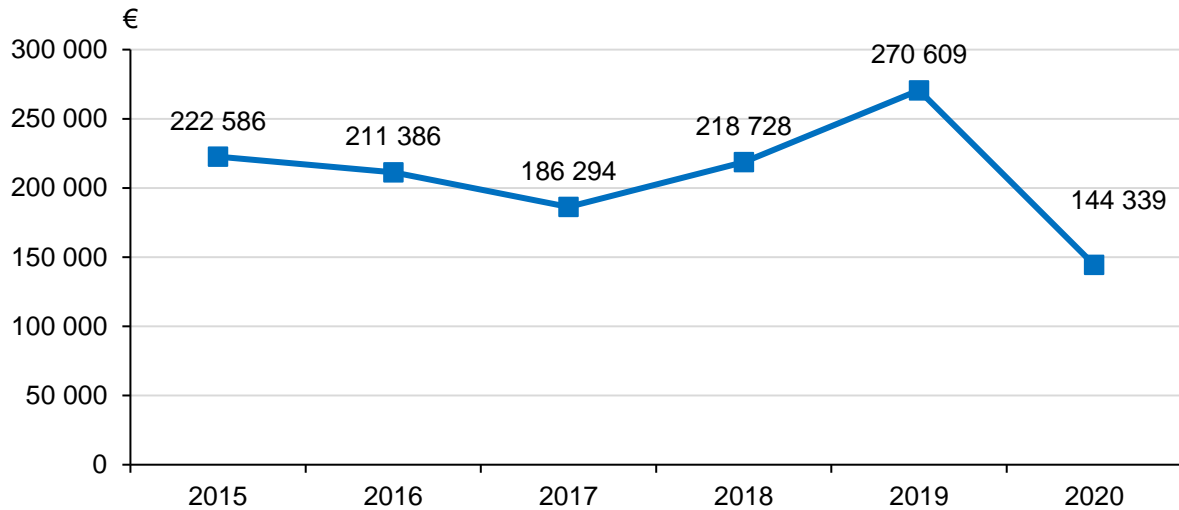
## Henkilöstökoulutus

Vuoden 2014 alussa astui voimaan laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Laki sisältää säännökset ammatillista osaamista edistävästä koulutuksesta ja ammatillisen osaamisen kehittämiseksi laadittavasta koulutussuunnitelmasta.

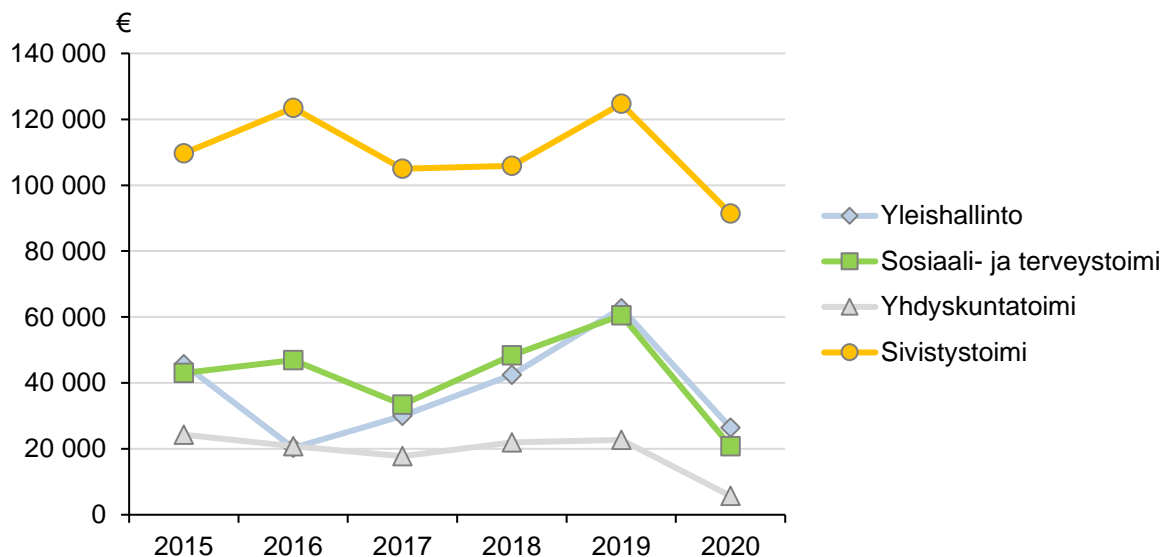
Työttömyysvakuutusrahasto korvaa toteutuneesta koulutuksesta työnantajalle osan palkkakuluista kolmen päivän osalta henkilöä kohden. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä osallistuisi osaamistaan ylläpitävään ja uudistavaan koulutukseen kalenterivuoden aikana vähintään kolmen työpäivän ajan.

Koulutussuunnitelma käydään yhteistoiminnassa henkilöstöjärjestöjen päluottamusmiesten kanssa läpi. Suunnitelmat rakentuvat strategian, vuosikohtaisten tavoitteiden, toimintaympäristöanalyysin, henkilöstömittauksien ja mm. kehityskeskusteluiden pohjalta. Kaikki henkilöstöryhmät on huomioitava suunnitelmassa.

Vuodelta 2020 Kauniaisten kaupungin koulutuskorvauksen summa on 16 716 euroa (edellisenä vuonna 18 587 euroa). Koulutuskorvaukseen oikeuttavia päiviä oli vuonna 2020 yhteensä 777, jotka olivat jakautuneet toimialojen osalta seuraavasti: yleishallinto 59, sosiaali- ja terveystoimi 131, yhdyskuntatoimi 32 ja sivistystoimi 555.



**Kuvio 10:** Henkilöstökoulutuksen kustannukset vuosina 2015–2020



**Kuvio 11:** Henkilöstökoulutuksen kustannukset toimialoittain vuosina 2015–2020

Henkilöstökoulutukseen käytettyjen työpäivien määrä laski merkittävästi vuonna 2020 verrattuna edellisvuoteen. Tämä johtui pitkälti siitä, että keväälle 2020 suunnitellut organisaation ulkopuoliset koulutukset peruuntuivat pandemia-tilanteen takia. Syksyllä 2020 kuitenkin moni koulutuksen järjestäjä järjesti koulutuksia etäyhteydellä ja henkilöstömme osallistui syksyllä koulutuksiin lähes edellisvuoden tapaan.

Keskitetyn henkilöstökoulutuksen painopistealueena on edelleen johtamisen ja esimiestyön tukeminen. Syksyllä 2020 aloitettiin kuukausittaiset esimiesforumit, joiden tarkoituksena on vahvistaa esimiesten työsuhdeosaamista.

Samoin jatkettiin yhteistyötä Omnian ja Perho PRO Liiketalousopiston kanssa johtamisen erikoisammattitutkinnon (KuntaProJohtaja) koulutuksen osalta. Kauniaisten kaupunki on

pitkään tehnyt yhteistyötä tämän koulutuksen osalta Kirkkonummen kunnan kanssa. Nyt samaan koulutukseen osallistuu myös Siuntion ja Vihdin kuntien esimiehiä.

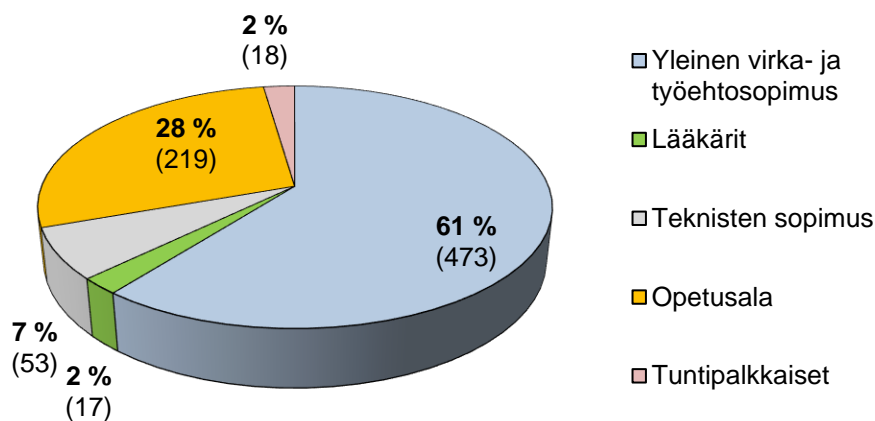
Koko henkilöstölle tarkoitettua kielikoulutusta jatkettiin syksyllä 2020 yhteistyössä kansalaisopiston kanssa. Tarkoituksena on ruotsin kielen kursseilla parantaa erityisesti asiakaspalvelutehtävissä toimivien ruotsin kielen taitoa päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa.

Kauniaisten kaupunki sai Työsuojelurahastolta avustusta työyhteisötaitojen pelillistämiseen. Muutostaidon tuottaman Grani-pelin avulla työyhteisöt kävivät keskustelua hyvistä työyhteisötaidoista syksyllä 2020. Korona-pandemia vaikutti tähänkin ja lähipelien rinnalle kehitettiin etäpelin ja hybridipelin mahdollisuus.

## Palkkaus ja palkitseminen

### Kunta-alan sopimukset

Kunta-alan sopimukset ovat kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), opetusalan henkilöstön virka- ja työehtosopimus (OVTES), teknisen henkilöstön sopimus (TS), tuntipalkkaisen henkilöstön sopimus (TTES) ja lääkärisopimus (LS). Enin osa henkilöstöstä (61 %) kuuluu kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiriin. Seuraavaksi suurin sopimusala Kauniaisissa on opetusalan sopimus OVTES, johon kuuluu 28 % henkilöstöstä.



**Kuvio 12:** Henkilökunta kunta-alan sopimusten piirissä Kauniaisissa vuonna 2020

Kunta-alan palkkaus perustuu tehtäviin ja niiden vaativuuteen sekä työtuloksiin, amminhallintaan ja palveluaikaan. Tehtäväkohtaisen palkan määräytymisperusteena on ensisijaisesti viranhaltijan tai työntekijän tehtävien vaativuus ja sen lisäksi mm. seudun ja ao. ammattialan yleinen palkkataso. Henkilökohtaista lisää voidaan maksaa henkilökohtaisten työtulosten ja amminhallinnan ja muiden paikallisesti määriteltujen henkilökohtaisten taitojen perusteella. Palkkapolitiittisena tavoitteena on palkan hyvä yksilövastaavuus eli palkan määräytyminen kunkin työntekijän ja viranhaltijan työn vaativuuden ja henkilökohtaisten työsaavutusten mukaan. Tehtäväkohtaisen palkan tasoon vaikuttavat

tehtävien vaativuuden lisäksi mm. paikkakunnan ja ao. ammattialan yleinen palkkataso. Tehtävien vaativuutta verrataan saman hinnoittelukohtaan / palkkaryhmän sisällä. Lisäksi maksetaan työkokemukseen perusteella työkokemuslisää.

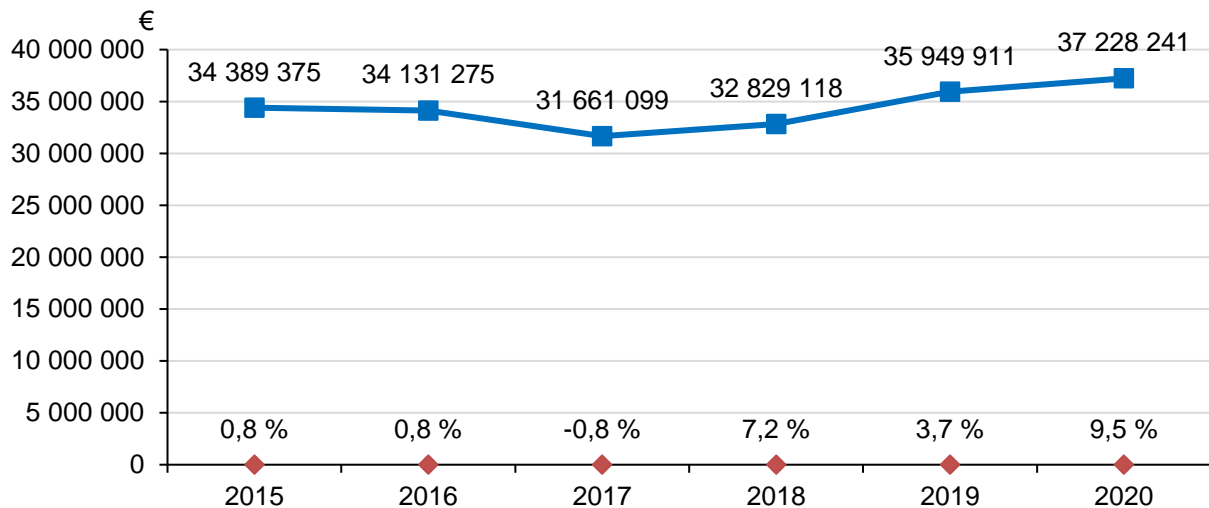
Henkilökohtaisen lisän maksamisen perusteina voivat ammatinhallinnan ja työssä suoriutumisen lisäksi olla tuloksellisuus, monitaitoisuus, erityistaidot, yhteistyökyky, vastuuntunto, oma-aloitteisuus ja kehityshakuisuus. Henkilökohtaista lisää voidaan myöntää myös, kun henkilö ottaa erityistä henkilökohtaista vastuuta osaamisensa kehittämistä, tiedon ylläpitämisestä ja jakamisesta työyhteisön hyväksi, paikallisen urapolkumallin mukaisesti.

## Henkilöstömenot

Kunnallinen virka- ja työehtosopimus päättyi 31.3.2020. Keskustason neuvottelut olivat poikkeuksellisen haastavia ja neuvottelutulokseen päästiin vasta toukokuun 2020 lopulla. Saavutettu neuvottelutulos sisältää sopimuskaudella (1.4.2020–28.2.2022) kaksi yleiskorotusta ja yhden paikallisen järjestelyvaraerän. Ensimmäinen yleiskorotus oli suuruudeltaan 1,22 % ja se tuli maksuun 1.8.2020. Toinen yleiskorotus on suuruudeltaan 1 % ja tulee maksuun 1.4.2021. Samaan aikaan tulee maksuun myös paikallinen järjestelyvaraerä, joka on suuruudeltaan 0,8 %.

**Taulukko 3:** Henkilöstömenot vuonna 2020

	TP 2019	TA 2020	TP 2020	TP/TA Erotus 2020	TP/TA Toteuma-% 2020
Yleishallinto	-3 595 904	-3 963 010	-3 890 725	72 285	98,1 %
Sosiaali- ja terveystoimi	-8 727 795	-9 299 284	-9 574 289	-275 005	102,9 %
Yhdyskuntatoimi	-3 344 482	-3 656 115	-3 375 344	280 771	91,7 %
Sivistystoimi	-20 281 730	-21 220 554	-20 387 883	832 671	95,9 %
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>-35 949 911</b>	<b>-38 138 963</b>	<b>-37 228 241</b>	<b>910 722</b>	<b>97,6 %</b>



**Kuvio 13:** Henkilöstökulut vuosina 2015–2020

## Palkkatuki ja työllistäminen

Vuoden 2020 aikana pystyttiin 10 henkilölle tarjoamaan määräaikainen työpaikka kunnassa valtion myöntämän palkkatuen turvin. Enin osa tuki- ja veloitetyöllistämisen palkka- ym. kuluista kuitenkin maksetaan henkilöstöhallinnon kustannuspaikoilta, joilta myös kustannetaan yritystuki kauniaislaisten pitkäaikaistyöttömien työllistämiseksi.

## Palkitseminen ja palvelussuhde-edut

### Kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen kehittäminen

Palkitsemisen tavoitteena on motivoida henkilöstöä strategian mukaiseen ja entistä tuloksellisempaan työskentelyyn. Se mistä palkitaan, kertoo mitkä tavoitteet ovat tärkeitä ja millaista tekemistä arvostetaan. Palkitsemisen avulla edistetään myös työhyvinvointia. Esimiestyössä tulee tunnistaa ne asiat, jotka mahdollistavat strategian ja tavoitteiden toteutumisen ja kiinnittää palkitseminen niiden asioiden toteutumiseen. Tavoitteet asetetaan tulevaan mutta suorituksesta palkitsemisen on hyvä olla välitöntä. Esimies huomioi kaikessa palkitsemisessa myös oikeudenmukaisuuden ja johdonmukaisuuden ja huolehtii että palkitsemisen periaatteet ovat tuttuja kaikille työntekijöille.

Kertapalkkioihin voidaan käyttää enintään 0,4 % kaupungin kuukausipalkkalaisten viranhaltijoiden ja työntekijöiden palkkojen yhteismäärästä. Henkilökohtaisten kertapalkkioiden suuruus/työntekijä tai viranhaltija voi vuositasolla olla yhteensä enintään 5 % viranhaltijan/työntekijän vuosittaisesta tehtäväkohtaisesta palkasta. Palkitsemisen myötä talousarvio ei voi ylittyä.



## **Henkilökunnan omaehtoisen liikunnan ja kulttuuripalvelujen hankkimisen tukeminen ja työmatkaetuus**

Kaupunki tukee henkilökunnan omaehtoista terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä ePassin muodossa 100 eurolla/vuosi. Lisäksi kaupunki haluaa edistää julkisen liikenteen käyttöä henkilökunnan työmatkoihin kodin ja työpaikan välillä tukemalla matkoja 110 eurolla vuodessa. Kaupungin henkilökunnasta 714 käytti ePassia 2148 kertaa vuonna 2020. Näistä 28 % käytettiin liikuntapalveluihin, 22 % kulttuuripalveluihin ja 51 % työmatkoihin.

Henkilöstöjaosto päätti joulukuussa 2020 henkilöstöjohtajan esittelystä laajentaa ePassin liikunta- ja kulttuurietuuden vuoden 2021 alusta lukien liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointietuudeksi, mikä mahdollistaa ePassin käytön aiempaa laajempaan palvelutarjontaan.

Henkilökunnalla on mahdollisuus käyttää kaupungin uimahallia ja osallistua ohjattuun toimintaan (mm. vesijumppa) maksutta. Vuoden aikana henkilökunnasta 135 käytti hyväksi maksutonta oikeutta käyttää uimahallin palveluja. Käyntikertoja oli 874 ja kustannus henkilöstöhallinnolle 2622 euroa.

Henkilökunnan liikuntakerho tuki taloudellisesti henkilöstön liikuntaharrastuksia kaupungin työntekijöiden osallistuessa massaliikuntatapahtumiin. Vuonna 2020 kerhon kautta tukea jaettiin 15 henkilölle yhteensä 501 euroa.

## **Henkilökunnan muistaminen**

Pitkään työssä olleita huomioidaan Suomen Kuntaliiton kultaisella tai hopeisella ansiomerkillä. Kolme henkilöä sai kultaisen ansiomerkin 40 vuoden palveluksesta, viisi henkilöä sai kultaisen ansiomerkin 30 vuoden palveluksesta ja viisi henkilöä hopeisen ansiomerkin 20 vuoden palveluksesta.

Lisäksi työnantaja huomioi 50 vuotta täyttäviä ja eläkkeelle lähtevää henkilökuntaansa merkkipäivälahjalla. Merkkipäivälahjojen osalta järjestettiin tarjouskilpailu syksyllä 2020, koska toinen tähän asti merkkipäivälahjoja toimittanut yritys lopetti toimintansa vuoden 2020 lopussa.

Henkilöstöjaoston päätöksen mukaisesti 1.1.2021 lähtien merkkipäivälahja myönnetään 50- ja 60-vuotissyntymäpäivien sekä vanhuuseläkkeelle siirtymisen yhteydessä. Merkkipäivälahjaan oikeutettu henkilö voi jatkossa valita haluamansa lahjan merkkipäivälahjakilpailutuksessa valituksi tulleiden kauniaislaisten yritysten tuotteista tai palveluista.

Paikallisesti käytössä on myös ns. palkkioloma, joka myönnetään pitkän, Kauniaisissa tehdyn palvelusajan perusteella.

## Palvelussuhdeasunnot

Kauniaisten kaupungilla on yhteensä 73 palvelussuhdeasuntoa, joista 22 on suorassa omistuksessa, 28 kiinteistöosakeyhtiöissä ja 23 välivuokrattua (Lumo 1 kpl, KEVA 22 kpl<sup>1</sup>). Tällä hetkellä palvelussuhdeasunnoista on vuokrattu 9 kaupungin vuokra-asunnoiksi ja yksi HSY:n työntekijälle.

## Työhyvinvointi

Kauniaisten kaupunkistrategiassa 2018–2022 sovittu työhyvinvointiohjelma on laadittu yhteistyössä kaupungin johdon, esimiesten, työsuojelun, työterveyshuollon ja henkilöstön edustajien kanssa. Työhyvinvointiohjelman painopistealueina ovat yksilön ja työyhteisön kyvykkyydet, johtaminen ja esimiestyö, työsuojelu ja työturvallisuus sekä Kauniaisten kaupunki kiinnostavana työnantajana.

Työhyvinvointiohjelman vuosikohtaiset tavoitteet nousevat työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmista huomioiden samalla strategisen kokonaisuuden. Vuoden 2020 henkilöstöjaoston hyväksyminä vuositavoitteina oli mm. seuraavat:

- Osallistamis- ja viestintätaitojen kehittäminen
- Esimieskoulutusten jatkaminen
- Pulssi-kyselyn jatkaminen
- Digitaalisten työvälineiden käytön varmistaminen
- Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella tehtävät kehittämistoimet
- Työpaikkaselvitykset varhaiskasvatuksessa

## PULSSI-kysely

Vuoden aikana jatkettiin edellisvuonna käyttöön otettua Pulssi-kyselyä, jolla mitataan henkilöstön hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja esimiestyötä koskevia mielipiteitä. Pulssi-mittaus tehtiin kolme kertaa vuoden aikana. Mittaukset toteutettiin elokuussa, lokakuussa ja joulukuussa 2020. Keväällä 2020 mittauksia ei tehty pandemia-tilanteen takia.

Mittauksen tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön tuntemukset nopeasti ja lyhyesti sekä antaa lähes reaaliaikaista palautetietoa johdolle ja esimiehille. Mittaustulosten avulla on mahdollisuus ennakoiviin toimenpiteisiin ja nopeisiin reagoiteihin.

Kokonaiskeskiarvo oli 2020 mittauksissa välillä 4,31–4,52 asteikon ollessa 1–6. Pulssi-mittaus tehdään työsähköpostiin lähetettävän linkin kautta. Vastausprosentti jäi kyselyissä reiluun 50 % :iin useista muistutuksista huolimatta. Syynä varsin alhaiselle vastausprosentille on todennäköisesti se, että erityisesti työntekijätehtävissä olevat eivät juurikaan käytä tietokonetta eivätkä siten ole vastanneet kyselyyn.

---

<sup>1</sup> Kevan välivuokrattuja asuntoja on yhteensä 22 kpl (Koy Kalliokrouvi), joista 8 vuokrattu henkilökunnalle ja 14 kpl on kaupungin yleisinä vuokra-asuntoina. Ko. asunnot kuitenkin ensisijaisesti vuokrataan palvelussuhdeasunnoiksi (tarpeen ja kysynnän mukaan).

Tulokset NPS-indeksissä olivat toimialoittain seuraavat: sivistystoimi 1, sosiaali- ja terveystoimi 0, yhdyskuntatoimi 23 ja yleishallinto 28.

## **Etätyö**

Kauniaisten kaupungin etätyöohjeen mukaan etätyö on mahdollista, jos työllä on selkeät tavoitteet eikä työn tekeminen edellytä jatkuvaa työyksikössä paikalla oloa. Etätyöhön sovelletaan samoja lakeja ja työ- ja virkaehtosopimuksia kuin mitä vastaavaan työnantajan tiloissa tehtävään työhön sovelletaan. Tehtävät sijoittuvat pääsääntöisesti hallintoon ja suunnittelutehtäviin.

Etätyötä oli tehty Kauniaisten kaupungissa varsin vähäisessä määrin ennen maaliskuuta 2020. Valtakunnallisten etätyösuositusten myötä keväällä 2020 siirryttiin korona-pandemian takia etätyöhön kaikissa tehtävissä, joissa se vain työn luonteen osalta oli mahdollista.

Kaupungin normaaliaikaa koskeva etätyöohjeistus on päivitetty syksyllä 2020, koska on todennäköistä, että etätyön määrä kasvaa merkittävästi korona-pandemian jälkeen verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan.

Pandemia-aika on osoittanut, että etätyö sopii varsin moneen kunta-alan tehtävään. Etätyön osalta tulee kuitenkin jatkossakin muistaa yhtenäisten pelisääntöjen merkitys sekä työsuojelulliset näkökohdat mm. työpäivän pituuden ja tauottamisen osalta.

## **Työterveyshuolto**

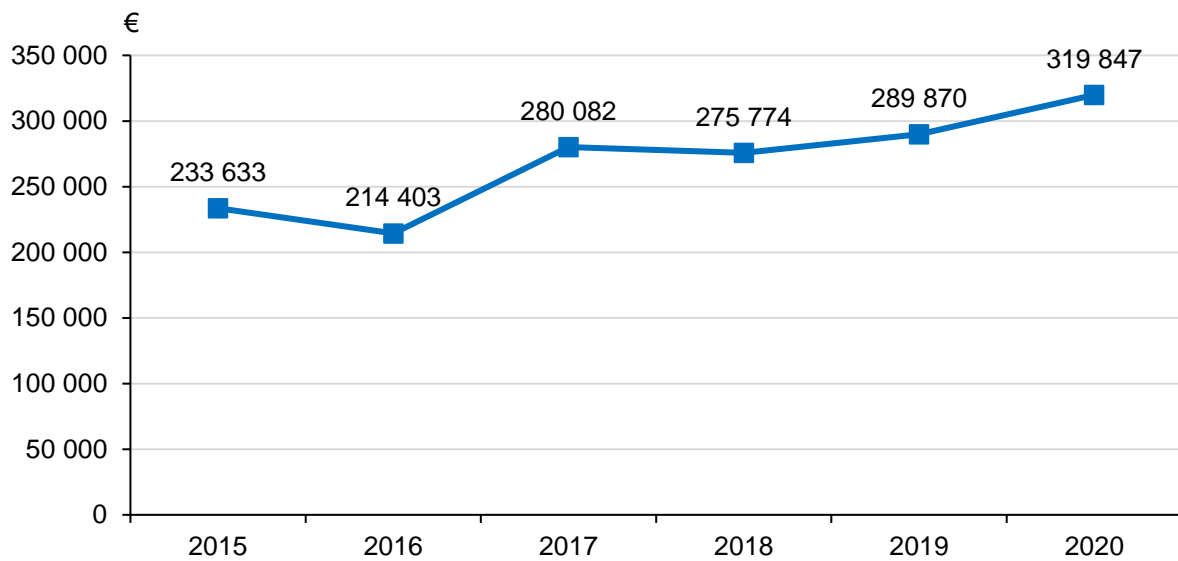
Työterveyshuoltolaki edellyttää työnantajaa tarjoamaan työterveyshuoltoa, joka edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. Henkilöstöjaosto päättää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

Kaupungin tarjoamassa työterveyshuollossa painopiste on ennalta ehkäisevässä työterveyshuollossa ja työkykyongelmiin puuttumisessa. Työterveyshuoltopalvelun tuottajana toimii lääkärikeskus Aava Tapiola.

Työterveyshuoltoon sisältyy lakisääteinen ja ennaltaehkäisevä työterveyshuolto ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon kuuluu 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.

Työterveyshuollon kustannukset nousivat merkittävästi vuonna 2020 ja selkein syy kustannuskehityksen nousulle oli korona-testauksen aiheuttamat lisäkulut keväällä ja kesällä 2020, jolloin julkisen sektorin testauskapasiteetti ei vielä ollut kysyntään nähden riittävä.



**Kuvio 14:** Henkilökunnan työterveyshuollon kustannukset vuosina 2015–2020

Vuonna 2020 erityiset tavoitteet työterveyshuollolle olivat varhaisen tuen käytön kirkastaminen, esimiesten rooli pitkittyvien sairauspoissaolojen havaitsemisessa sekä aktiivisen tuen mallin mukaiset käytänteet.

Erityistä huomiota kiinnitettiin myös pitkiltä sairauslomilta palaavien ohjaukseen ja osatyökykyisten työssä selviytymisen suunnitteluun yhteistyössä esimiesten ja henkilöstöhallinnon kanssa. Elokuussa 2020 hyväksytty kaupungin uusi työkykymalli osaltaan selkiytti myös toimintatapoja ja käytänteitä. Työkykyneuvotteluja pidettiin syksyn 2020 aikana selvästi aiempaa enemmän ja pitkiltä sairauspoissaoloilta paluun tueksi käytettiin useimmiten osasairauspäivärahaa.

## Sairauspoissaolot

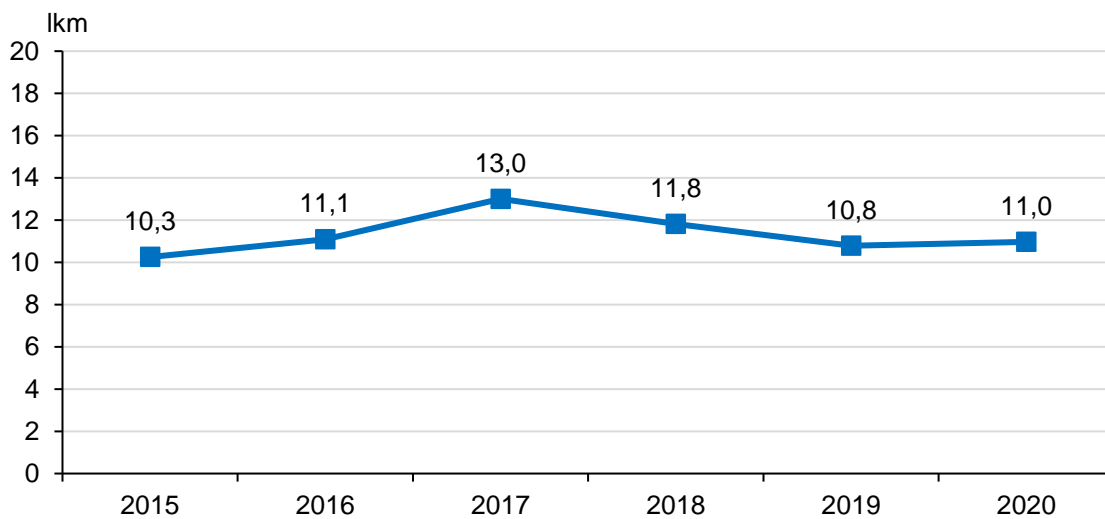
Vuosi 2020 oli hyvin poikkeuksellinen korona-pandemian ja sen myötä tapahtuneen etätyön lisääntymisen vuoksi.

Valtakunnallisissa tilastoissa on havaittavissa, että sairauspoissaolot ovat kunta-alalla kokonaisuudessaan laskeneet, mutta mielenterveyssyistä johtuvat poissaolot ovat samaan aikaan lisääntyneet.

Kauniaisten kaupungin sairauspoissaolojen määrä henkilöä kohden lisääntyi hieman edellisvuoteen nähden. Keskimääräinen poissaolopäivien määrä on kuitenkin edelleen selkeästi kuntasektorin keskiarvoa pienempi.

**Taulukko 4:** Sairauspoissaolopäivät henkilöä kohden toimialoittain vuonna 2020<sup>2</sup>

	Sairauspoissaolopäivät	Henkilöt	Päivät/Henkilö
Yleishallinto	795	104	7,6
Sosiaali- ja terveystoimi	3 530	219	16,1
Yhdyskuntatoimi	467	100	4,7
Sivistystoimi	5 571	522	10,7
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>10 363</b>	<b>945</b>	<b>11,0</b>



**Kuvio 15:** Sairauspoissaolopäivät henkilöä kohden vuosina 2015–2020

Eniten työkyvyttömyyttä aiheuttivat edellisvuosien tapaan tules-sairaudet (2078 päivää vuonna 2020, edellisvuonna 1684 päivää) ja mielenterveydelliset syyt (1838 päivää vuonna 2020, edellisvuonna 1742 päivää). Hengityselinsairauksien aiheuttamien sairauspoissaolojen määrä laski merkittävästi (703 päivää vuonna 2020, edellisvuonna 960 päivää).

<sup>2</sup> Henkilöiden määrä sisältää kaupungin kaikki työntekijät, mukaan lukien vuoden aikana lopettaneet.

**Taulukko 5: Eripituisten sairauslomien päivät ja kerrat toimialoittain vuonna 2020**

	1–3 päivää		4–7 päivää		8–14 päivää		15–30 päivää		yli 30 päivää		Kaikki	
	Yht.	Kerrat	Yht.	Kerrat	Yht.	Kerrat	Yht.	Kerrat	Yht.	Kerrat	Yht.	Kerrat
Yleishallinto	176	85	150	27	128	11	268	12	73	2	795	137
Sosiaali- ja terveystoimi	534	275	500	97	462	42	766	35	1 268	19	3 530	468
Yhdyskuntatoimi	139	70	133	24	101	10	94	4	0	0	467	108
Sivistystoimi	1 442	782	917	179	1 190	108	1 112	52	910	16	5 571	1 137
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>2 291</b>	<b>1 212</b>	<b>1 700</b>	<b>327</b>	<b>1 881</b>	<b>171</b>	<b>2 240</b>	<b>103</b>	<b>2 251</b>	<b>37</b>	<b>10 363</b>	<b>1 850</b>

Uuden työkykymallin mukaisesti esimiehen 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 esimies voi myöntää kahden päivän jaksoissa maksimissaan kuusi päivää sairauslomaa ilman lääkärinlausuntoa. Ohimenevät, pidempiaikaista työkyvyttömyyttä aiheuttamattomat poissaolot voidaan näin ollen hoitaa ilman lääkärikäyntiä.

## Työsuojelutoiminta

Työsuojelutoiminnalla tuetaan työyhteisöjen omaehtoista itsenäistä toimintaa. Sen tavoitteena on, että työyhteisöt itse jatkuvasti arvioivat ja kehittävät omaa toimintaansa, työympäristöään ja henkilöstöään. Toimintaa, työympäristöä ja henkilöstöä kehitetään työturvallisuuden, työkyvyn ja hyvinvoinnin sekä tuloksellisuuden kannalta suotuisalla ja kestäväällä tavalla. Työsuojelun tavoitteena on työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi parantaa työympäristöä ja työolosuhteita sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

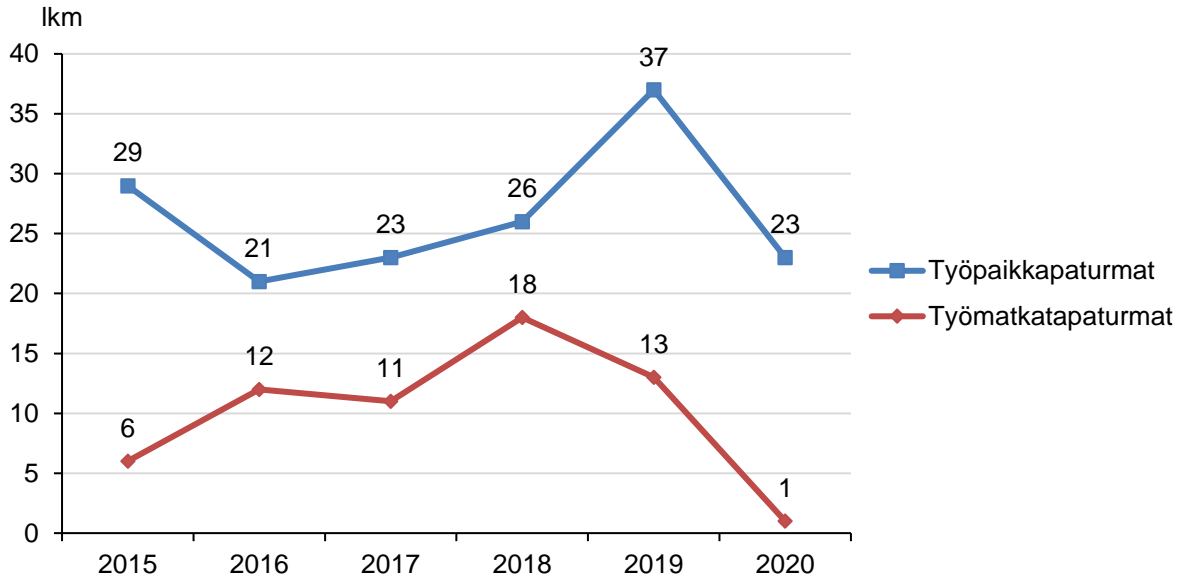
Työnantajan ja henkilöstön yhteistyöelimenä työsuojeluasioissa toimii työsuojelutoimikunta. Henkilöstöjohtaja toimii myös kaupungin työsuojelupäällikkönä.

Työsuojelu toimii läheisessä yhteistyössä mahdollisiin sisäilmaongelmiin nimetyn työryhmän kanssa, jossa on toimialojen edustajien ja työsuojelutoimikunnan lisäksi edustettuna työterveyshuolto ja Espoon ympäristöterveys.

Vuoden aikana työsuojelun työpaikkaselvitykset tehtiin varhaiskasvatuksen yksikköihin sekä ruoka- ja puhdistuspalveluihin.

## Työtaturmat

Korona-pandemia ja sen myötä tapahtunut etätöihin siirtyminen vaikutti merkittävästi työtaturmien määrään niitä vähentävästi. Vuonna 2020 sattui 23 työpaikkaturmaa (edellisenä vuonna 37). Työmatkataturmia oli yksi (edellisenä vuonna 13).



**Kuvio 16:** Työpaikkaturmat ja työmatkataturmat vuosina 2015–2020

## Yhteistoiminta

Yhteistoimintalain tarkoitus on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa, turvata henkilöstön vaikutusmahdollisuudet sekä edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua.

Lain mukaan kunnassa on vuosittain laadittava sellainen henkilöstö- tai muu suunnitelma, josta käyvät ilmi erilaisten työsuhdemuotojen käytön periaatteet.

Kauniaisissa henkilöstö palkataan pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleviin palvelussuhteisiin, henkilöstösuunnitelma sisällytetään talousarviokirjaan ja em. työsuhdemuotojen käyttö raportoidaan vuosittain henkilöstökertomuksessa 31.12. tilanteen mukaan.

Lain mukaan työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa on käsiteltävä ainakin sellaiset asiat, jotka koskettavat:

- 1) henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, kunnan palvelurakenteessa, kuntajaossa tai kuntien yhteistyössä
- 2) palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita, jos niillä voi olla henkilöstövaikutuksia (esim. ulkopuolisen työvoiman käyttö)
- 3) henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön sisäiseen tietojen vaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia

Kaupungin edustuksellinen lakisääteinen yhteistyöelin on yhteistyökomitea, johon työnantajan edustajina kuuluvat kaupunginjohtaja ja henkilöstöjohtaja sekä henkilöstön edustajina pääluottamusmiehet.

Yhteistyökomiteassa käsiteltiin vuoden aikana mm. talousarviota, henkilöstöpolitiikkaa ja koko kaupungin kehittämistä koskevia hankkeita. Yhteistyökomitea kokoontui vuoden aikana yhteensä kuusi kertaa.

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

Kaupungin strategisena linjauksena on edistää henkilöstön hyvinvointia. Kauniainen työnantajana tukee tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäisee syrjintää. Tavoitteena on myös kannustavan, arvostavan ja erilaisuutta hyväksyvän työkuulttuurin kehittäminen.

Naisten ja miesten välisellä tasa-arvolla tarkoitetaan sitä, että miehiä ja naisia kohdellaan yhdenvertaisesti työpaikan arjen erilaisissa tilanteissa. Naisilla ja miehillä on työpaikalla samat edut, oikeudet ja velvollisuudet.

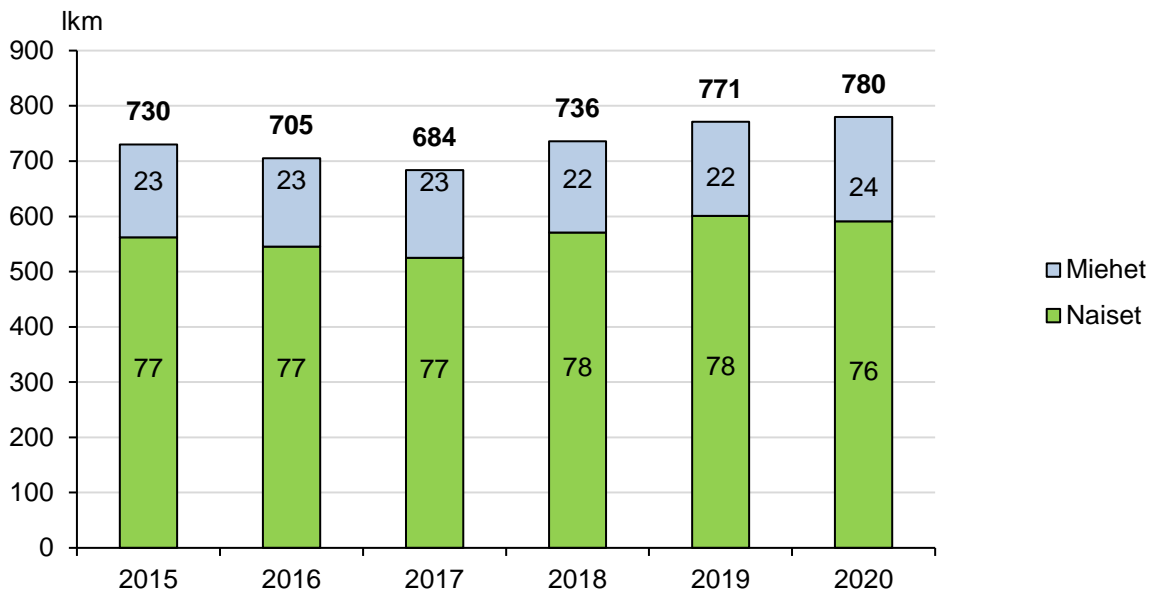
Työnantaja huolehtii, ettei kukaan työntekijä joudu epäedulliseen asemaan henkilöönsä, taustaansa tai yksityiselämänsä liittyvien syiden vuoksi. Näitä syitä ovat mm. sukupuoli, ikä, etninen tausta ja poliittinen toiminta.

Sukupuolten välisen tasa-arvon valtavirtaistumisen tavoitteena on tasa-arvoisen näkökulman ja ajattelutavan juurtuminen kaikkeen työpaikan henkilöstöä ja työympäristöä koskevaan suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon ja kehittää sellaisia hallinto- ja toimintatapoja, jotka tukevat tasa-arvon edistämistä osana kaupungin toimintaa.

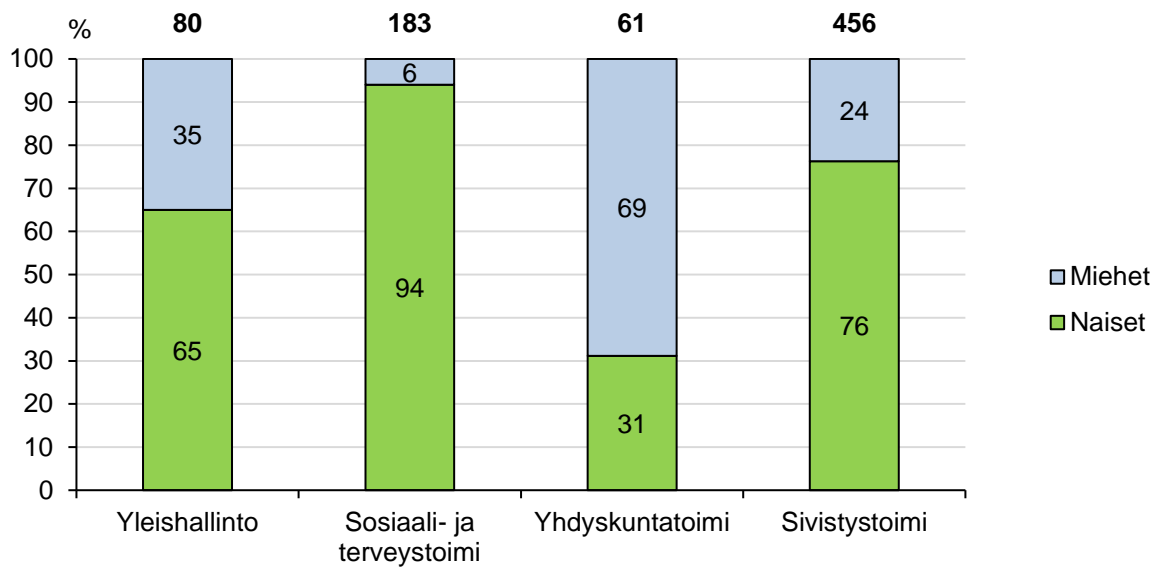
Henkilöstöstä naisia oli 76 %, miehiä 24 %.

Palkkakartoitus osana tasa-arvosuunnitelmaa on edellisen kerran tehty vuonna 2019 eikä palkkauksellista epäkohtaa sukupuolen perusteella ole todettu.





**Kuvio 17:** Henkilökunnan määrä sekä miesten ja naisten osuudet henkilökunnasta vuosina 2015–2020



**Kuvio 18:** Henkilökunnan määrä sekä miesten ja naisten osuudet henkilökunnasta toimialoittain vuonna 2020

## Vaikuttavuus

Henkilöstökertomus on yhteenveto menneen vuoden henkilöstöpoliittisista toimenpiteistä. Tämän vaikuttavuutta arvioitaessa tulee pohtia, miten on onnistuttu henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, toimintaprosessien ja –tapojen kehittämisessä sekä asiakaskohtaamisissa, jotka kaikki vaikuttavat lopulta kuntalaisten asiakastyytyväisyyteen, palvelun laatuun ja talouteen.

Korona-pandemian puhkeaminen vaikutti merkittäväällä tavalla kuntasektorin tehtäviin; terveydenhoitohenkilöstön työmäärä kasvoi ja tartuntojen jäljittäminen vaati resursseja, koulut siirtyivät etäopetukseen ja hallintohenkilöstö etätöihin. Uudenlaiset työtavat omakuttiin Kauniaisissa nopeasti, vaikkakin samaan aikaan työmäärä kasvoi monella merkittävästi. Tunnuslukujen perusteella vuodesta 2020 selvittiin monelta osin Kauniaisissa hienosti poikkeavasta tilanteesta huolimatta.

Vuoden 2020 aikana on uudistettu monia toimintamalleja ja –ohjeistuksia. Olennaista on panostaa myös jatkossa tähän kehittämistyöhön sekä toimintamallien jalkauttamiseen osaksi työyksiköiden arkea.

Pulssi-kyselyiden ja lähtöhaastatteluiden kautta saadun palautteen perusteella kehitettävää on edelleen mm. työyhteisötaitojen, palautteen annon sekä koko työyhteisön sitouttamisessa toiminnan kehittämiseen. Palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseen kannattaa edelleen myös panostaa, jotta olemme jatkossakin houkutteleva ja kilpailukykyinen työnantaja.