

HENKILÖSTÖ- KERTOMUS 2025



Kauniaisten kaupunki

Sisällys

1 Johdanto	3
2 Henkilöstövoimavarat	4
2.1 Organisaatio	5
2.2 Henkilöstömäärä ja rakenne	6
2.3 Henkilöstön ikä ja sukupuolijakauma	8
2.4 Henkilöstön vaihtuvuus	9
3 Henkilöstökustannusten kehitys	11
3.1 Palkat ja palkkiot	12
3.2 Työehtosopimukset ja palkkauksen periaatteet	14
3.3 Kannustavan palkkauksen ja palkitsemisen kehittäminen	14
3.4 Sijaisuuksien kustannukset	15
4 Rekrytointi	16

5 Työhyvinvointi ja työsuojelu	18
5.1 Työkyvyn edistäminen ja työterveystoiminta	19
5.2 Sairauspoissaolot	20
5.3 Työsuojelutoiminta	21
5.4 Työtapaturmat	22
5.5 Työhyvinvointitoiminta	23
5.6 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen	23
5.7 Henkilöstökokemus	24
5.8 Harkinnanvaraiset henkilöstöedut	25
6 Osaamisen ja suorituksen johtaminen	26
6.1 Henkilöstökoulutus	28
7 Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus	30
8 Yhteistoiminta	32

1 Johdanto

Henkilöstökertomus 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 työilmapiiiriin ja työyhteisötaimoihin. 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 työkuiluuri.

Talouden tasapainottamisohjelman osana teimme tuotantotapaselvityksiä, joiden tavoitteena on löytää tehokkaimmat 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

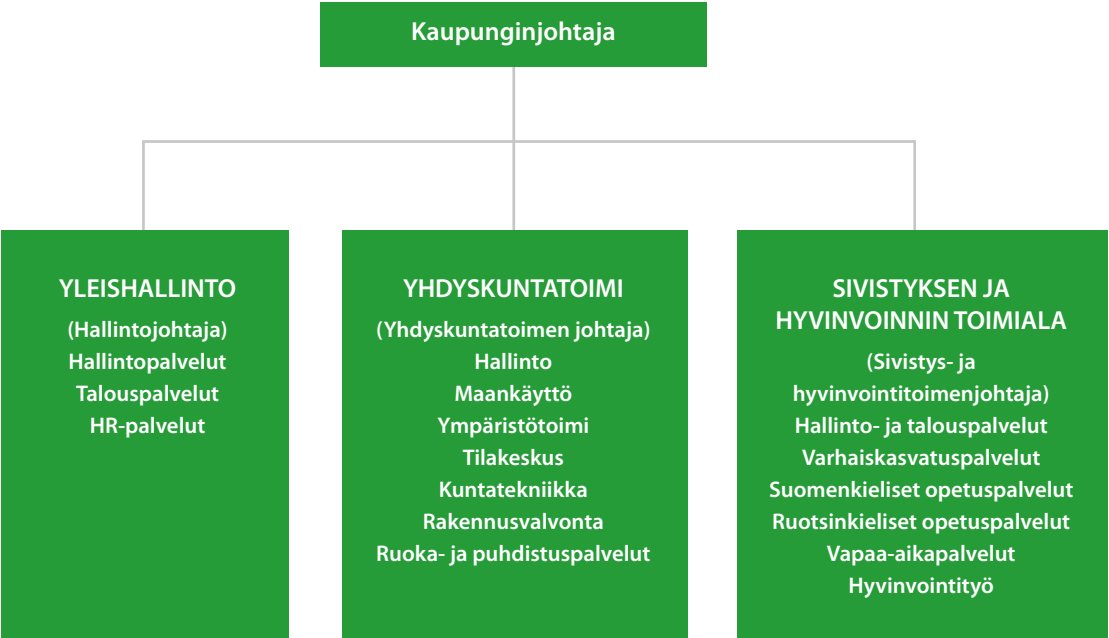
*”Kestävästi onnellinen
– i en lite bättre stad”*

2 Henkilöstövoimavarat

2.1 Organisaatio

Kauniaisten kaupungin organisaatio

(1.1.2025 alkaen)



Kuvio 1: Kauniaisten kaupungin organisaatiokaava vuonna 2025.

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

Henkilöstöjaosto

Kaupunginhallituksen alaisuudessa toimivan 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 kesäkuussa (Kh 15.6.2025 § 124). Uudet luottamushenkilöt aloittivat henkilöstöjaoston 2.9.2025 alkavasta 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

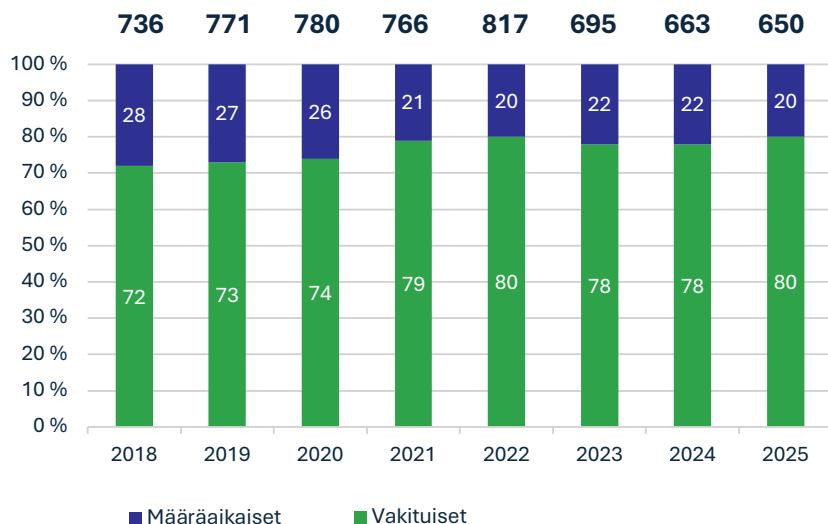
Henkilökunnan määrä **31.12.2025 oli 650** (2024: 663). Lukuun sisältyvät kaikki tuona päivänä voimassa olleet vakituiset (80 %) ja määräaikaisten palvelussuhteet (20 %).

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

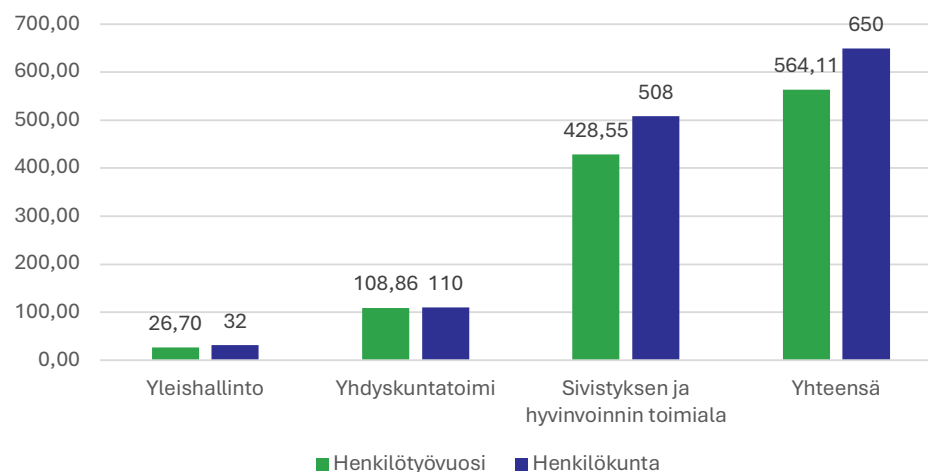
Henkilöstömäärä kuvaa montako henkilöä työskentelee organisaatiossa, mutta se ei kerro

todellista henkilöstöresurssia, jolla työ tuotetaan. Henkilöstömäärän rinnalla on tärkeä seurata henkilötyövuoden (HTV) kehittymistä. Henkilötyövuosi mittaa yhden työntekijän koko vuoden työpanosta. Henkilötyövuodesta vähennetään kaikki poissaolot sekä osa-aika-suudet. Henkilötyövuosi kuvaa todellisen, käytettävissä olleen henkilöstön tuottaman työpanoksen. Kaupungin henkilöstömäärä on ollut 650 työntekijää (2024:663) ja 564 henkilötyövuotta (2024: 574) (kuvio 3).

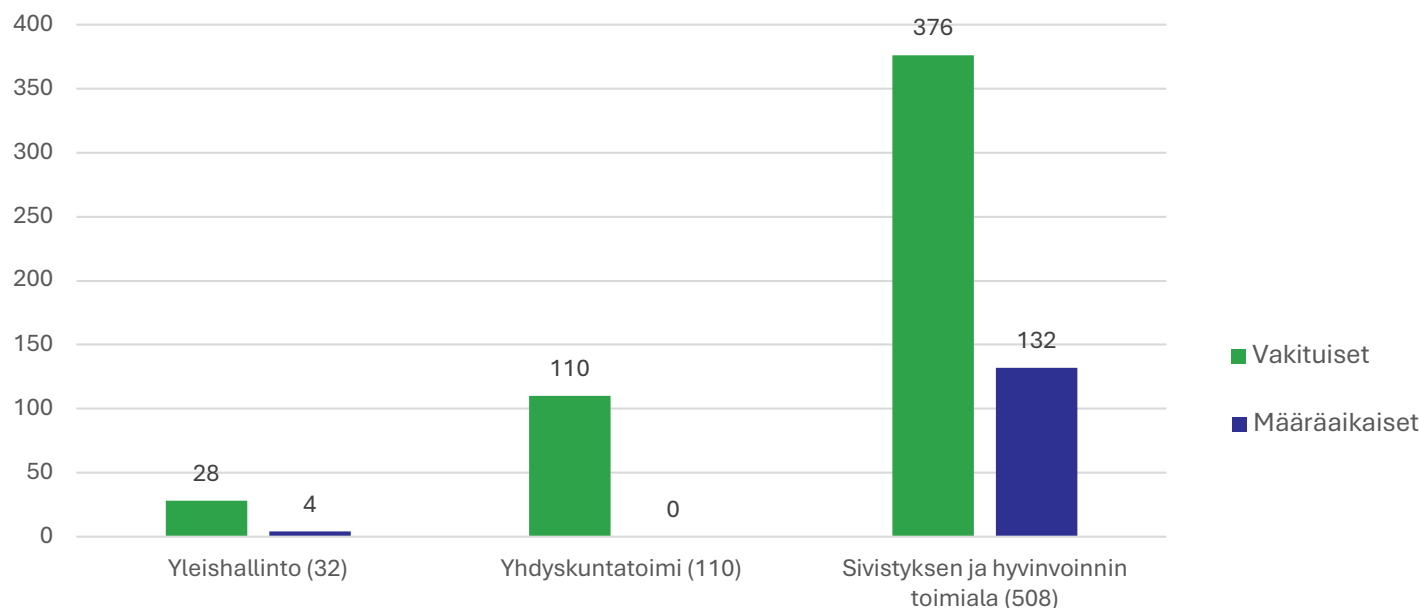
650
TYÖNTEKIJÄÄ



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



Kuvio 3: Henkilötyövuosi ja henkilökunnan määrä 2025.



Henkilöstö palkataan pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleviin palvelussuhteisiin.

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

Osa-aikaisuus toteutuu pääsääntöisesti työntekijän omasta toiveesta. Osa-aikaisten osuus vuonna 2025 oli 15 %. Osa-aikaisuuden toivetta selittävät muun muassa muuttuneet arvot työtä, hyvinvointia ja työelämää kohtaan. Myös työväestön opiskelumahdollisuudet sekä halukkuus vaihtaa alaa aikuisiällä vaikuttavat osa-aikaisuuteen. Toisaalta koetaan, että työelämän niukkenevat resurssit sekä jat-

kuva 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.

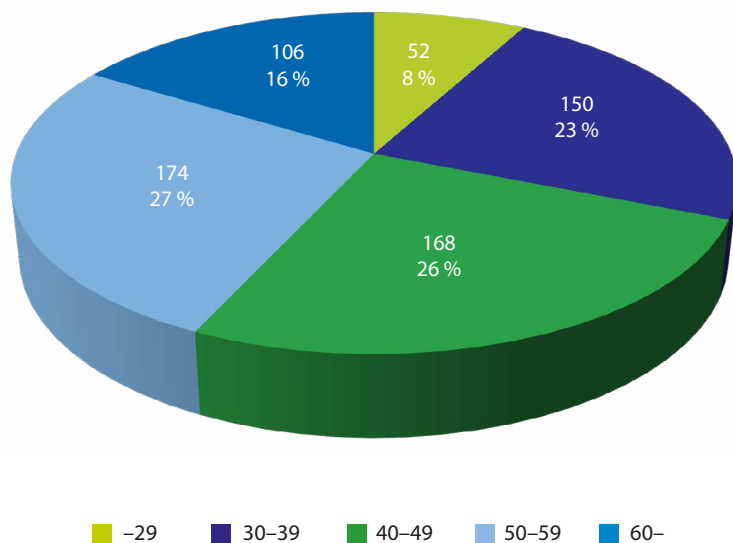
Kaupungissa on ollut käytössä täyttölupamenettelyä vuoden 2025 aikana. Kaikki rekrytointitarpeet on käsitelty kaupungin joh-

toryhmässä. Toimialat ovat voineet omassa harjonnassaan päättää olla täyttämättä avoimeksi tullutta tehtävää tai esittää muutoksia toimenkuvaan 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 lain määrittämä peruste. Yleisin peruste on sijaisuus. Muita lainsäädännössä ja työ- ja virkaehtosopimuksessa hyväksyttyjä määräaikaisuuden perusteita ovat: työn luonne, projekti tai työntekijän oma pyyntö.

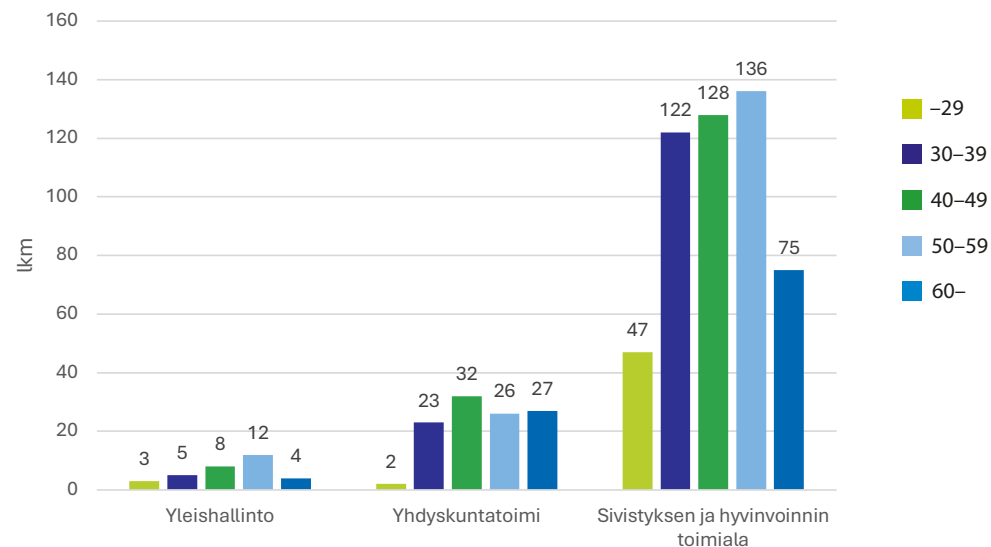
2.3 Henkilöstön ikä ja sukupuolijakauma



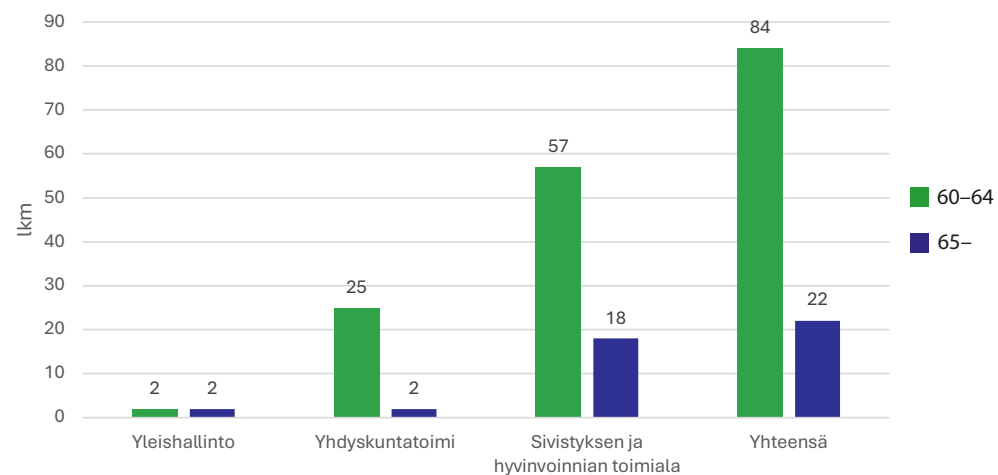
Kuvio 5: Henkilökunnan ikäjakauma vuonna 2025.

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

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



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

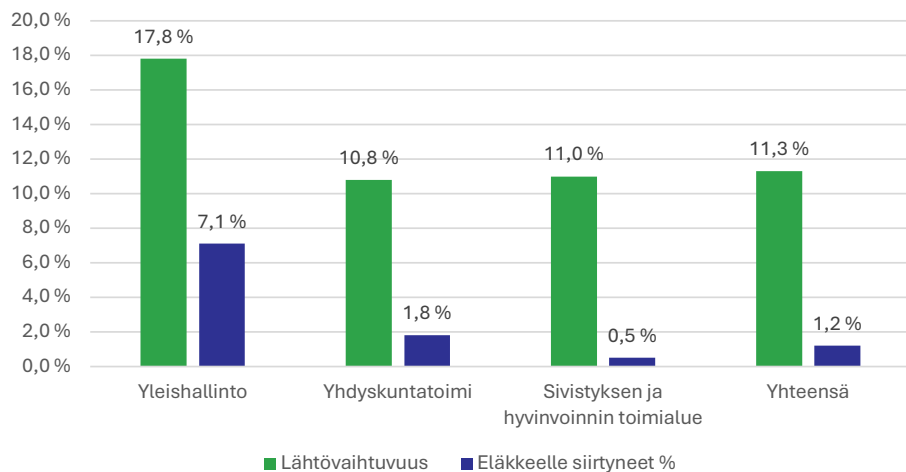


Kuvio 7: Toimialoittain 60–64-vuotiaat ja 65 vuotta täyttäneet.

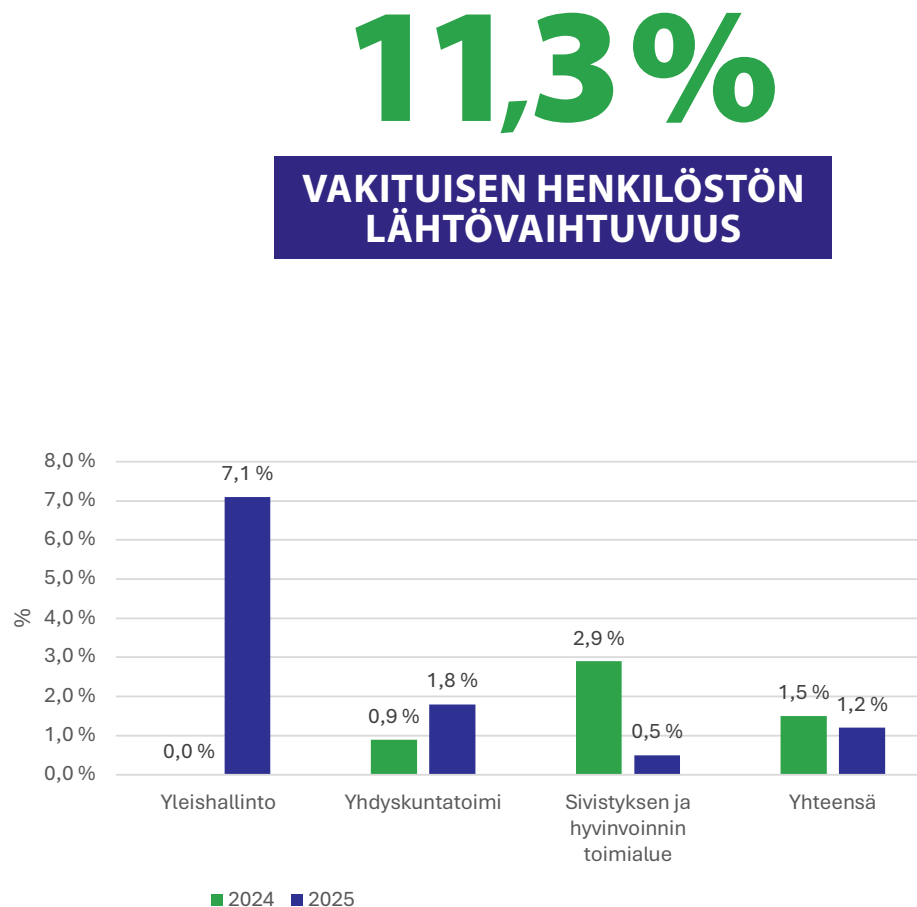
2.4 Henkilöstön vaihtuvuus

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

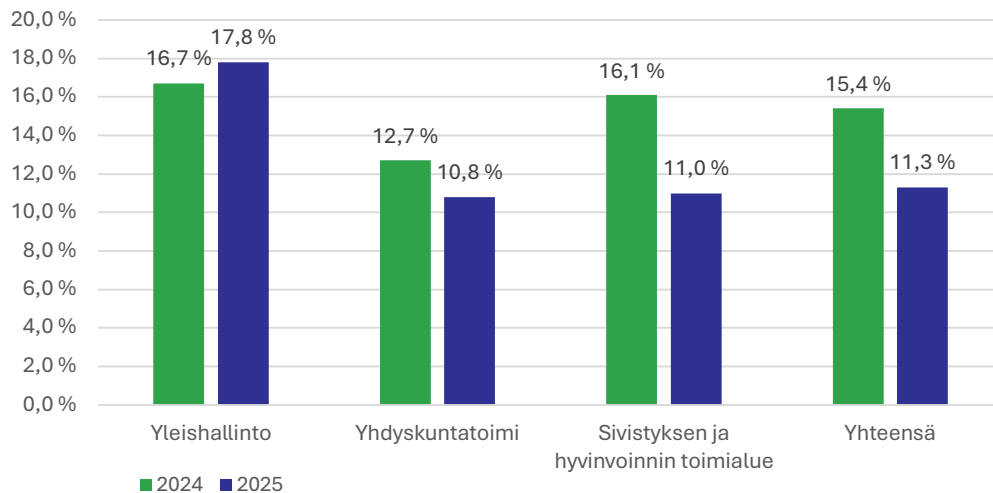
selittää yleisesti heikko työllisyystilanne Suomessa, jolloin haettavia työpaikkoja on huomattavasti vähemmän. Toisaalta henkilöstökokemuksen mukaiset arviot ovat edelleen parantuneet edelliseen vuoteen verrattuna ja oma työpaikka nähdään arvokkaana.



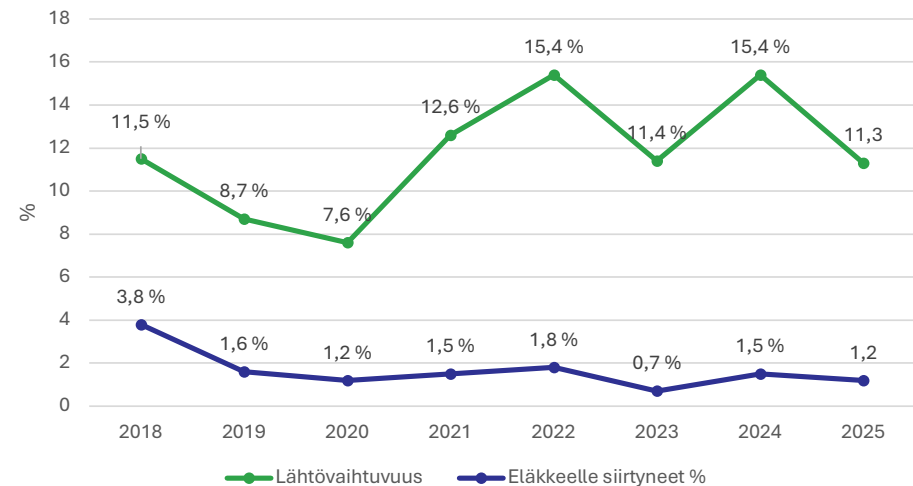
Kuvio 8: Vakituisen henkilökunnan lähtövaihtuvuus ja eläkkeelle siirtyneiden osuus vuonna 2025.



Kuvio 9: Vakituiseista henkilökunnasta eläkkeelle siirtyneiden osuus vuonna 2025 ja vertailu vuoteen 2024.



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



Kuvio 11: Vakituisten 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. Työky-

vyttömyysperusteisten eläkeuudistuksen alkavuus on Kauniaisissa ollut Kevan työkyvyttömyystilastoiden verrokkikuntiin ja -kaupunkeihin verrattuna 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 ovat voimassa 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 pienenivät vuoden aikana talousarviosta tilinpäätökseen noin 2,25 % (758 911 €).

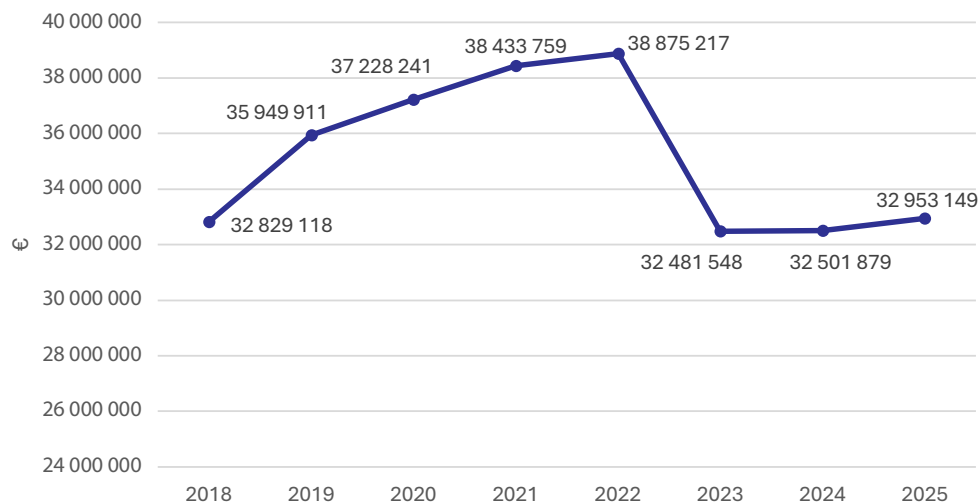
Kunta- ja hyvinvointityönantajat KT velvoitti julkista työnantajaa ottamaan käyttöön uuden KVTES:n tasopalkkajärjestelmän, joka tuli voimaan 1.2.2025. KT:n mukaan paikallinen käyttöönotto tuli tehdä viimeistään 30.9.2025 ja uuden järjestelmän mukaiset pal-

kat tuli olla maksussa viimeistään 1.10.2025 alkaen, mutta uuden sopimuksen mukaiset korotukset 1.6.2025 alkaen tarvittaessa takautuvasti. Tasopalkkajärjestelmä 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. Tasolisistä ovat valtakunnallisesti velvoittavat tasolisistä, kuten esimerkiksi opiskelijan ohjaus ja varhaiskasvatuksen lääkehoito sekä varhaiskasvatuksen kandidaatin ja maisterin tutkinnot. Tasolisistä 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).

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

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



Kuvio 12: Henkilöstökulut vuosina 2018–2025.

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

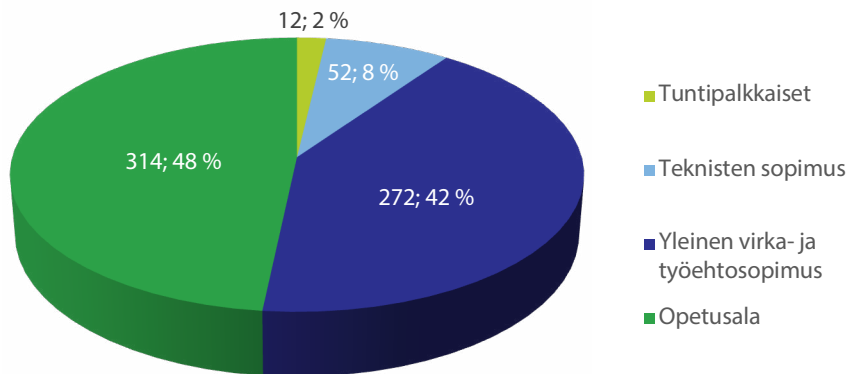
Yleisesti voidaan todeta, että henkilöstömenojen hallintaan ovat vaikuttaneet toimialojen omaehtoinen avoimeksi tulleiden tehtävien

täyttämättä jättäminen, silloin kun se on ollut mahdollista, koko vuoden kestänyt rekrytointilupakäytäntö ja vanhojen vuosilomien pois pitäminen, sekä ylityön rajoittaminen. Myös työn ja tehtävien kehittäminen toimialoilla vuoden aikana on tuonut onnistumisia.

Kuvion 12 henkilöstökulujen tarkastelussa huomioina vuoden 2018 Villa Bredan aloitusajankohta ja hyvinvointialueen aloitus 2023.

Myös työn ja tehtävien kehittäminen toimialoissa vuoden aikana on tuonut onnistumisia.

3.2 Työehtosopimukset ja palkkauksen periaatteet



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

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

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 työtulostien, ammatinhallinnan ja muiden paikallisesti määriteltyjen 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 kilpailukykytyyden lisääminen sekä palkkarakenteeseen kuuluvien eri palkanlisien kohdentaminen ja näiden merkityksen avaaminen henkilöstökustannusten muodostumiselle.

Tehtäväkohtaisten palkkojen ja tasopalkkojen kilpailukykytyyttä oli mahdollista parantaa vuoden 2025 järjestelyerien avulla. Vuoden 2025 järjestelyerien painopisteet olivat strategiset, saatavuuden sekä jatkuvuuden periaatteet.

Palkitsemisen tavoitteena on motivoida henkilöstöä strategian mukaiseen ja entistä

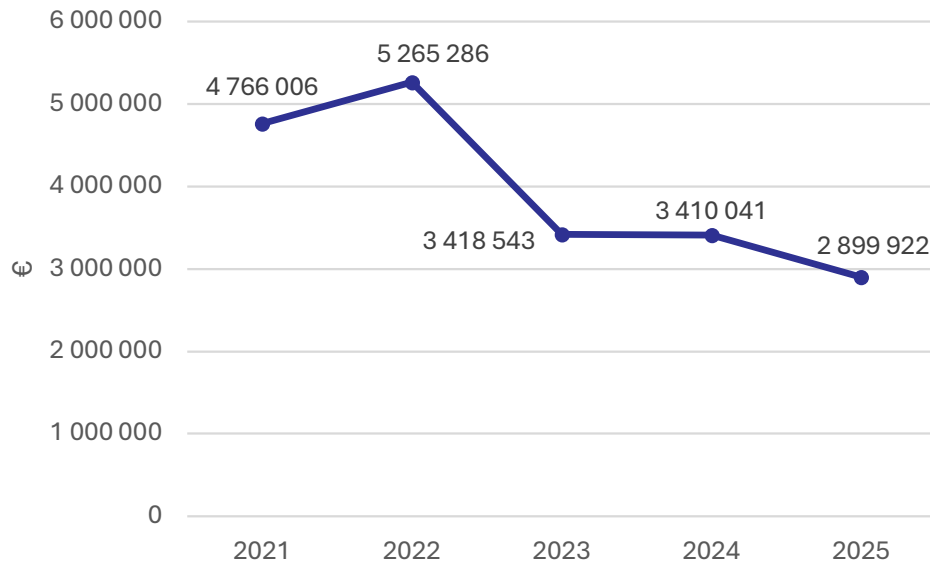
tuloksellisempaan työskentelyyn. Palkitsemisen avulla edistetään myös työhyvinvointia.

Palkitseminen voi tapahtua rahallisen keräpalkkiona, 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.

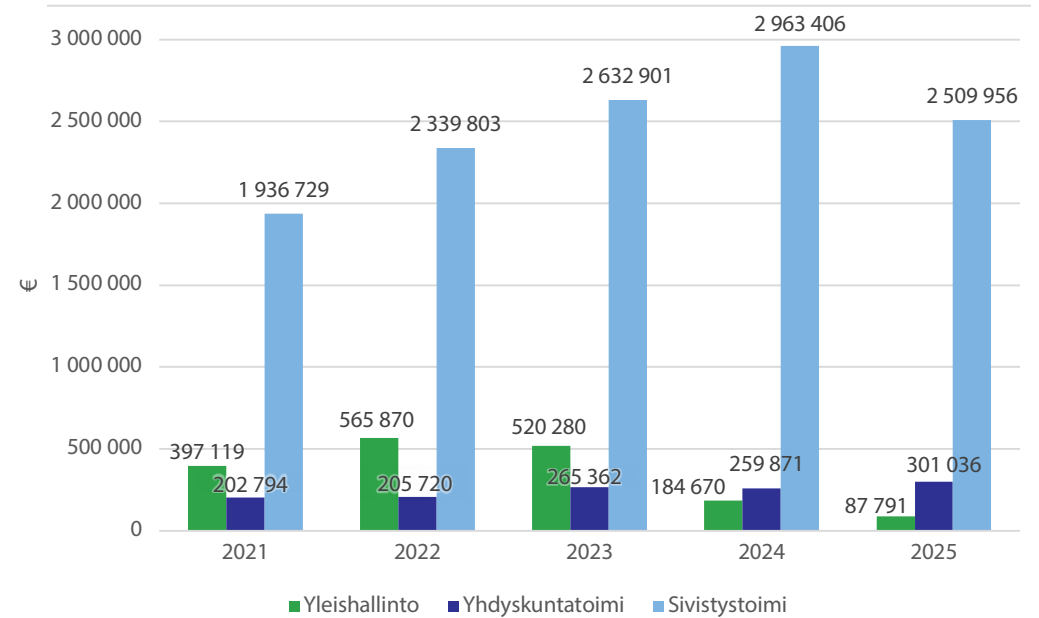
Onnistumisia voidaan palkita rahallisen korvauksen lisäksi esimerkiksi elokuvalipuilla, yhteisellä lounaalla työporukan kesken tai muulla sopivalla tavalla.

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

3.4 Sijaisuuksien kustannukset



Kuvio 14: Sijaisten ja tilapäisen henkilöstön palkat koko kaupungissa 2021–2025.



Kuvio 15: Sijaisten ja tilapäisen henkilöstön palkat toimialoittain 2021–2025.

Palvelutoiminnassa käytetään määräaikaista palvelussuhteita suunnitellusti tai äkillisesti sijaistamaan esimerkiksi lakisääteisissä poissaoloissa tai täyttämään lain määrittämää 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 ovat olleet maltillisia.

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 anonyymien rekrytoinnin käyttöön-ottoon. Kehittämistä tapahtui hakuilmoitusten kohdentamisessa ja hakijakokemuksen parantamiseen sekä rekrytointiprosessin nopeuden ja joustavuuden lisäämisessä.

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

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.

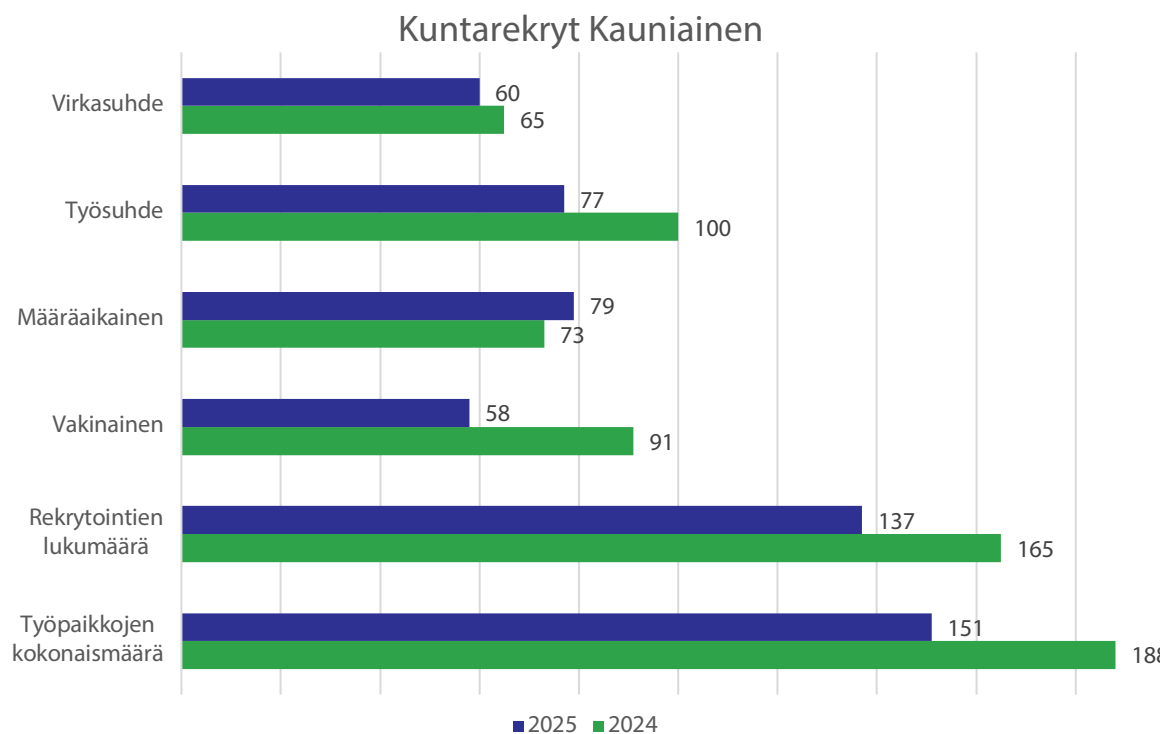
Varhaiskasvatuksessa olimme mukana pääkaupunkiseudun yhteisessä rekrytointi-

kampanjassa, ja muun muassa Studia- ja Educa-messuilla. Varhaiskasvatukselle luotiin Kuntarekryyn lyhytaikaiset sijaisuudet -rekrytointiosio. Opetustoimi osallistui Educa-messuille ja oli aktiivinen 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, että palkka-avoimuus ja kausityöntekijöiden rekrytointien aikaistaminen paransivat hakijoiden laatua sekä määrää. Kaikkien toimialojen mukaan täyttölupamenet-

tely toimi hyvin ja joustavasti vuoden aikana. Yleisesti ilmoituksiin tuli määrällisesti runsaasti hakemuksia yleisen heikon työllisyystilanteen takia.

Rekrytoinnin haasteita ilmeni edelleen varhaiskasvatuksessa ja opetustoimessa kelpoisten opettajien saatavuudessa.



Kuvio 16: Rekrytoinnit 2025–2024.

5 Työhyvinvointi ja työsuojelu



Työsuojelu on työnantajan viranomaisvalvottua ja lakisääteistä toimintaa. Työsuojelun tehtävänä on parantaa työntekijöiden 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.

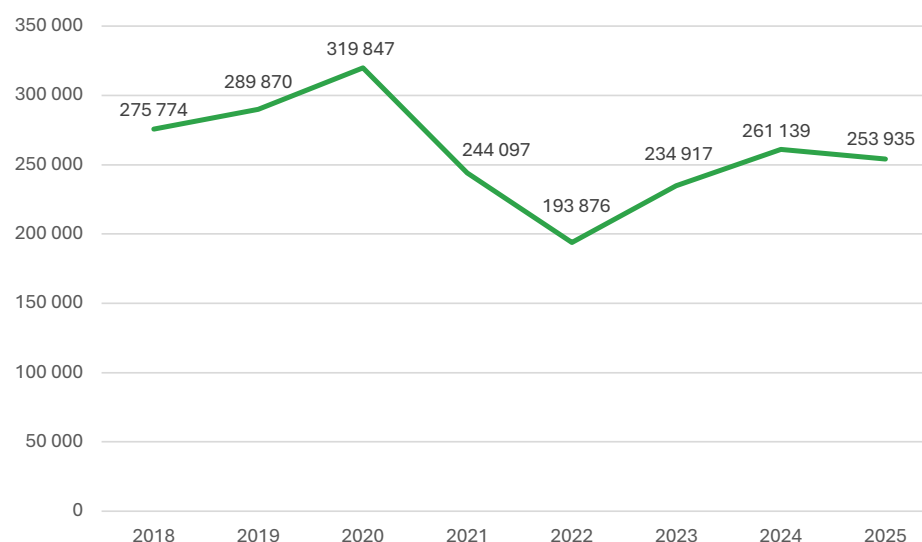
Työterveyshuoltoon sisältyy lakisääteinen ja ennaltaehkäisevä työterveyshuolto ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon kuuluvat terveystarkastukset, työpaikkaselvitykset, työpsykologin ja -fysioterapeutin ohjaus ja neuvonta, päihdehaittojen ehkäisy, varhaisen tuen toimintamallit sekä työ- ja toimintakyvyn hallinta ja seuranta. Lisäksi suunnitelma sisältää jonkin verran työterveyshuoltopainotteista sairaanhoitoa. Työterveyshuolto hoitaa sairaudet ja oireet, joissa vahvasti epäillään työperäistä syytä (jatkuvaa tai työssä pahentuvaa oireisto, joka selvästi on aiheuttanut pitkiä tai useita sairauslomia),

mielenterveyden oireet ja sairaudet, uupumisoireet sekä oleellisesti työkykyyn vaikuttavan pitkäaikaissairauden pahenemisvaiheet. Työnantaja on tarjonnut vuosittain henkilöstölle influenssarokotukset.

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 pientyminen sekä osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tuki ja varhainen havaitseminen.

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



Kuvio 17: Henkilökunnan työterveyshuollon kustannukset vuosina 2018–2025.

Pitkittyviin sairauspoissaoloihin reagoiminen on tärkeää, koska ne ennakoiivat usein ennenaikaista eläkkeelle siirtymistä. Kaupungilta on jäänyt vuosittain yksittäisiä henkilöitä kuntoutustuelle tai työkyvyttömyyseläkkeelle, ja työkyvyttömyysperusteisten eläkemuotojen alkavuus on ollut Kevan ennustetta merkittävästi alhaisempi. Pitkittyneiden poissa-

olojen yhteydessä on mahdollista keskustella työntekijän sijoittumisesta toiseen tehtävään määräaikaaisesti 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 oli keskimäärin 16,5–18,5 pv/hlö. Julkisen kuntatyönantajan sairauspoissaolot myös pitkittyivät, mikä poikkeaa kaupungin profilista.

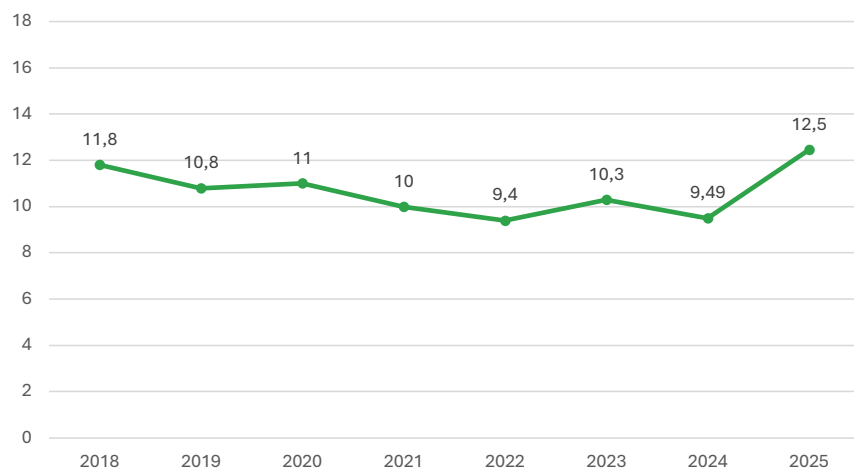
Eniten työkyvyttömyyttä aiheuttivat edellisvuosien tapaan tuki- ja liikuntaelsairaudet 33 % (tules-sairaudet) ja mielenterveydelliset syyt 26 % (2024:18 %), flunssan ja muun kausitautien takia käyntejä oli noin 11 %. Merkittävimmät tules-sairaudet kohdentuivat varhaiskasvatukseen, sekä ruoka- ja puhdistuspalveluiden työhön. Huomioitavaa on, että työtapaturmien määrä on kohonnut kouluilla ja varhaiskasvatuksessa.

Työterveyshuollon terveystiedon mukaan 39 % henkilöstöstä ei ole ollut pois sairauden takia vuoden 2025 aikana

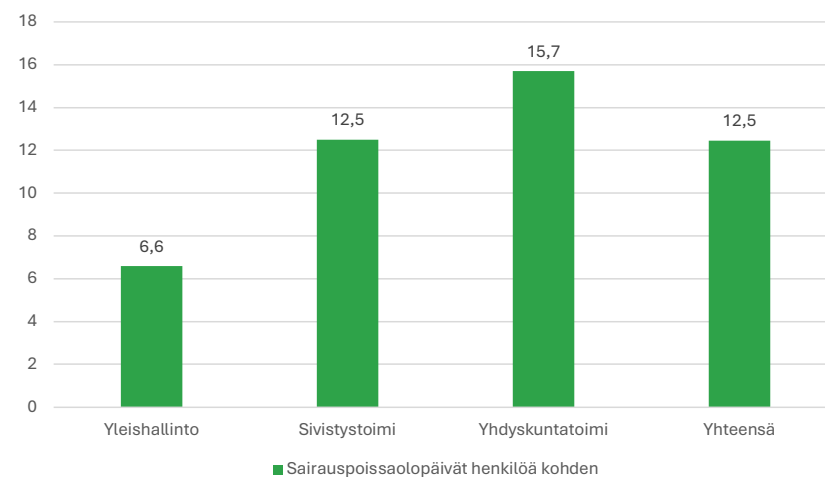
(2024:43 %). Pitkiä (yli 60 päivää) sairauspoissaoloja oli vain vähän, noin 1 % (2024: 1 %).

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

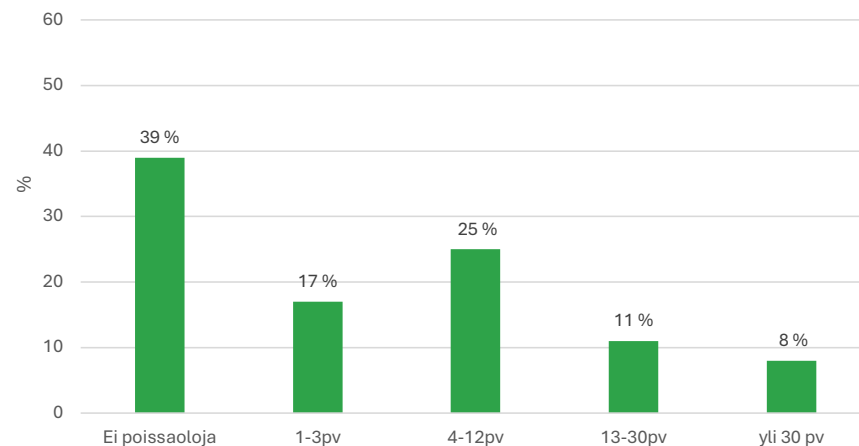
Työkykymallimme mukaan esihenkilö voi myöntää kahden päivän jaksoissa maksimissaan kymmenen päivää sairauslomaa ilman lääkärinlausuntoa. Ohimenevät, pidempiaikaista työkyvyttömyyttä aiheuttamattomat poissaolot voidaan näin ollen hoitaa ilman lääkärikäyntiä.



Kuvio 19: Sairauspoissaolopäivät henkilöä kohden vuosina 2018–2025.



Kuvio 18: Sairauspoissaolopäivät henkilöä kohden toimialoittain vuonna 2025.



Kuvio 20: Henkilöstön sairauslomien päivät 2025 (terveysprosentti).

5.3 Työsuojelutoiminta

Työsuojelutoiminnan keskeisenä tavoitteena on tukea työyhteisöjen omaehtoista ja itse-näistä 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 yhteis-yöelimenä 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 tunnistami-sen ja ennaltaehkäisevän toiminnan.

Työpaikkaselvitykset ovat lakisääteinen osa ennaltaehkäisevää työsuojelua. Työpaikkaselvitykset toteutetaan yhteistyössä työterveys-huollon kanssa osana sen toimintasuunnitelmaa. Selvitysten tarkoituksena on arvioida työn ja työolosuhteiden terveellisyys, turvallisuus ja kuormittavuus sekä niiden vaikutukset työnte-kijöiden työkykyyn. Vuonna 2025 työpaikkasel-

vitykset kohdennettiin varhaiskasvatuksen yksi-köihin, joissa arvioitiin sekä fyysisiä olosuhteita että psykososiaalisen kuormituksen riskitekijöitä sekä yhdyskuntatoimen toimialaan kuuluvan hautausmaan toimintoihin.

Psykososiaalisen kuormituksen hallinta on ollut yksi vuoden keskeisimmistä työsuoje-lun haasteista. Kuormitusta lisäsivät erityisesti yhteiskunnalliset ilmiöt, kuten lasten ja nuorten kasvavat haasteet koulussa ja varhaiskasvatus-sessa. Tilanteet edellyttävät entistä enemmän ennakointia, toimivia tukiprosesseja ja nopeaa reagointia.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialalla ope-tuksessa laadittiin toimintasuunnitelma turvalli-suusriskin aiheuttaville oppilaille ja varmistettiin mahdollisten tapahtumien jälkeiset tukiproses-sit. Hyvinvoinnin ja terveyden työssä parannet-tiin työturvallisuutta ja ennaltaehkäisevää toi-mintaa siten, että kotikäyntejä ei enää tehdä yksin, vaan asiakkaat kohdataan kaupungin tiloissa turvallisemmissa olosuhteissa.

Asiantuntijatyössä psykososiaalinen kuor-mitus syntyy ennen kaikkea kognitiivisista vaa-timuksista, kiireestä, epäselvistä tavoitteista ja jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Työ vaatii saman-aikaisesti itseohjautuvuutta, päätöksentekoa ja kykyä priorisoida. Kuormitusta voidaan hallita selkeillä rooleilla ja tavoitteilla, riittävillä palau-tumistauoilla sekä työkultuurilla, jossa kuormi-tuksesta voi puhua avoimesti.

Teknologian kehitys vaikuttaa kuormituk-seen kaksisuuntaisesti: se keventää rutiineja, parantaa tiedonkäsittelyä ja tukee päätök-sentekoa, mutta toisaalta lisää jatkuvan oppi-misen painetta ja voi hämärtää työn rajoja. Ratkaisevaa on, miten teknologian käyttöä tuetaan organisaatiossa.

Yhdyskuntatoimen toimialalla päivitettiin kunnossapitoyksikön riskiarviointi ja laadit-tiin ennaltaehkäisevä työturvallisuusohjelma. Hautausmaan työyksikköön tehtiin työterve-yshuollon kanssa laaja riskikartoitus, johon sisältyi kasvillisuuden aiheuttamien riskien arviointi. Näiden toimenpiteiden tueksi teh-tiin erillinen työpaikkaselvitys.

Arjen työsuojelutyön vahvistumisella on vaikutus työhyvinvointiin. Vuoden 2025 aikana työsuojelutoimintaa toteutettiin aiempaa laa-jemmin yhteistyössä eri toimialojen ja esihen-

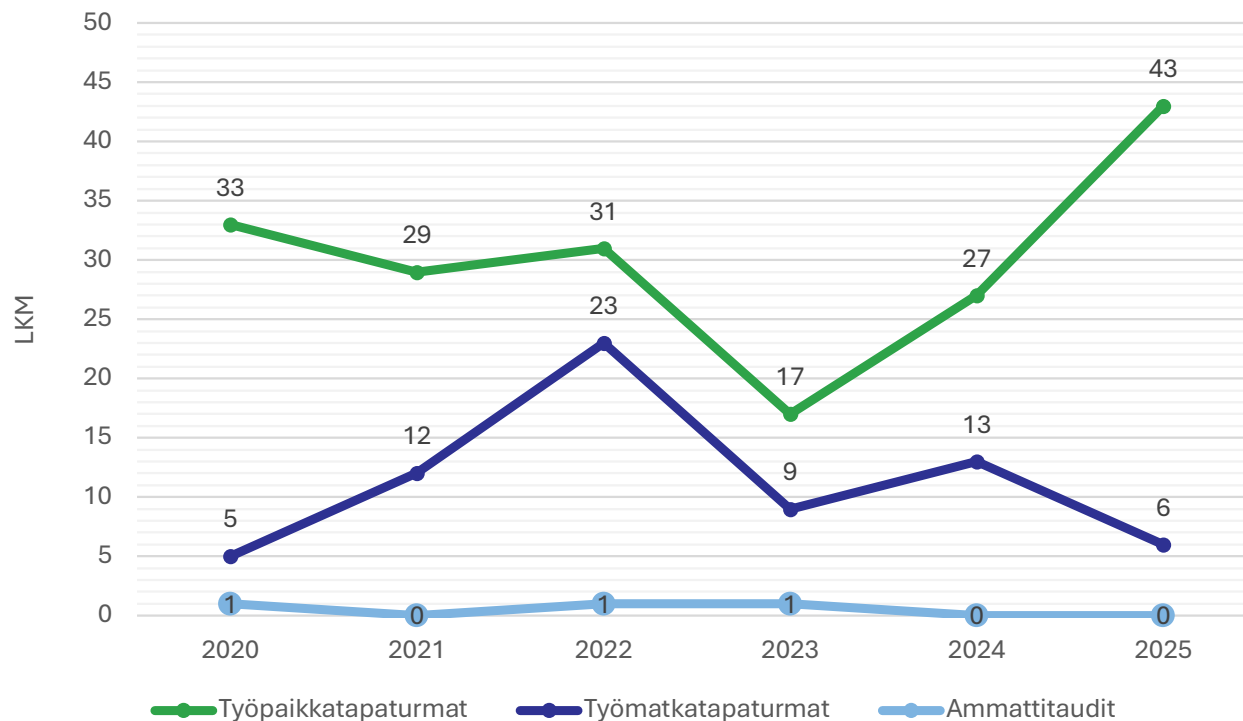
kilöiden kanssa korostaen ennakointia, toimi-via työvälineitä ja selkeitä toimintamalleja. Tämä näkyi arjessa esimerkiksi nopeutuneina reagoin-tikäytäntöinä, yhdenmukaistuneina toimintata-poina sekä lisääntyneenä tuen saatavuutena.

Välittömän työsuojelutyön vahvistuminen heijastui myös henkilöstökokemusmittausten parantuneisiin tuloksiin. Henkilöstö koki saa-vansa tukea haastaviin tilanteisiin, tieto kulki aiempaa paremmin ja esihenkilöiden kyky huomioida työkuormitusta kehittyi. Meneil-lään olleet tuotantotapaselvitykset ovat aiheut-taneet henkilöstössä huolta ja epävarmuuden tunnetta. Työsuojelun näkyminen konkreetti-sina tekoina, kuten riskien arviointina, työjärjes-telyjen parantamisena ja turvallisuusprosessien selkeyttämisenä lisäsi luottamusta organisaa-tioon ja vahvisti osaltaan työyhteisöjen turval-lisuuden tunnetta.

Arjen työsuojelutyön vahvistumisella on vaikutus työhyvinvointiin.

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 tavanomaisestiin 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 kaupungilla työhyvinvointia edistään pitkäjänteisesti ja tiiviissä yhteistyössä kaupungin johdon, esihenkilöstön, työsuojelun, työterveyshuollon sekä henkilöstön edustajien kanssa. Työhyvinvointitoimintaa 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 esihenkilöfoorumit
- 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 nimettyyn ryhmäliikuntaan maksutta. Huhtikuussa järjestetty Voi Hyvin -kampanja tar-

josi henkilöstölle kerran viikossa tunnin työaikaan kuuluvaa omatoimista tai ohjattua liikuntaa. Kampanjaan sisältyi myös perinteinen leikkimielinen liikumishaaste, jonka voitti tällä kertaa Sivistyksen ja hyvinvoinnin toimialan vapaa-aikapalvelut. Lisäksi työntekijöille tarjottiin mahdollisuus osallistua Kauniaisissa keväällä järjestettyyn Kurren kierros-juoksupahtumaan veloituksetta.

Toimialat järjestivät omia tyhy-päiviä, joiden sisältö vaihteli toimialojen tarpeiden ja henkilöstön toiveiden mukaan. Yhdyskuntatoimissa ohjelma keskittyi strategian toimeenpanoon, yhteisöllisyyden vahvistamiseen sekä työilmapiiriin 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. Etätyöhjetta päivitettiin vuoden 2024 aikana vastaamaan muuttuneita työskentelytapoja ja varmistamaan selkeät, koko organisaation kattavat toimintaperiaatteet.

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

Useissa tehtävissä työntekijät voivat hyödyntää myös liukuvaa työaika. 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 ratkaisuilla 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, työaikatarkaisut ja muut työuran onnistumista tukevat käytännöt.

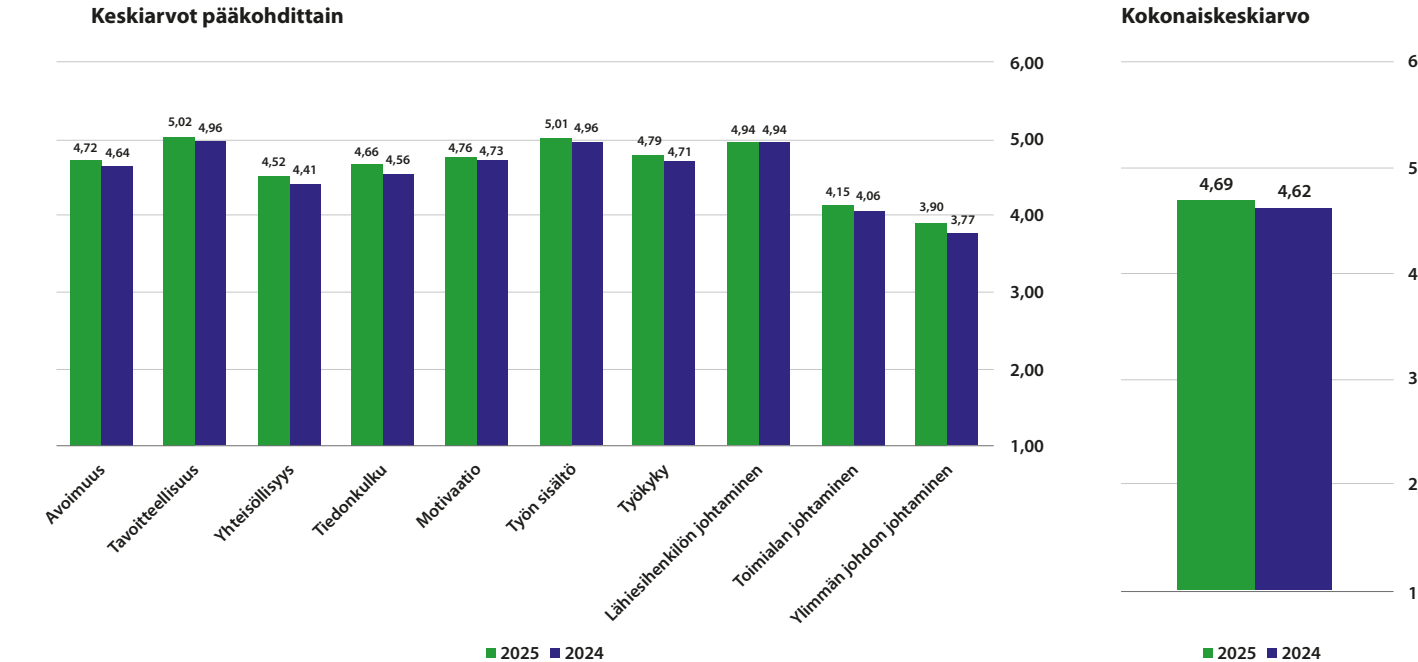
5.7 Henkilöstökokemus

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



Kuvio 22: Vastauskeskiarvot aihealueittain ja kokonaiskeskiarvo.

(2024:22) asteikolla -100–+100 ja esihenkilö-eNPS 44 (2024:48) asteikolla -100–+100.

Kaupungin strategiakauden tavoitteeksi työpaikan suosittelevuus ja esihenkilö-eNPS:n indeksit on asetettu arvoille 50.

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, viestimään 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 kestävyttä. 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 konkreettisena tapana tukea työntekijöiden hyvinvointia.

Kaupunki tarjoaa henkilöstölleen 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 nykyaikaiseen Kiitoskauppa.fi-palvelumal-

liin. Uuden toimintamallin mukaan työntekijää muistetaan sähköisellä lahjakortilla ja kahvituk- sellä 50- ja 60-vuotissyntymäpäivien sekä vanhuuseläkkeelle siirtymisen yhteydessä. Lahjakortilla 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 mahdollisuus halutessaan vuokrata kaupungin työsuhteasunto, mikä tukee asumisen joustavuutta ja helpottaa erityisesti uusia työntekijöitä asettautumaan Kauniaisiin.

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 työtöteen 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 kehittyy 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 kehitymiselle.

// Työnantajana kaupunki edistää henkilöstön ammatillista kasvua tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua monipuoliseen henkilöstökoulutukseen. //

6.1 Henkilöstökoulutus

Vuodesta 2014 on ollut voimassa 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,

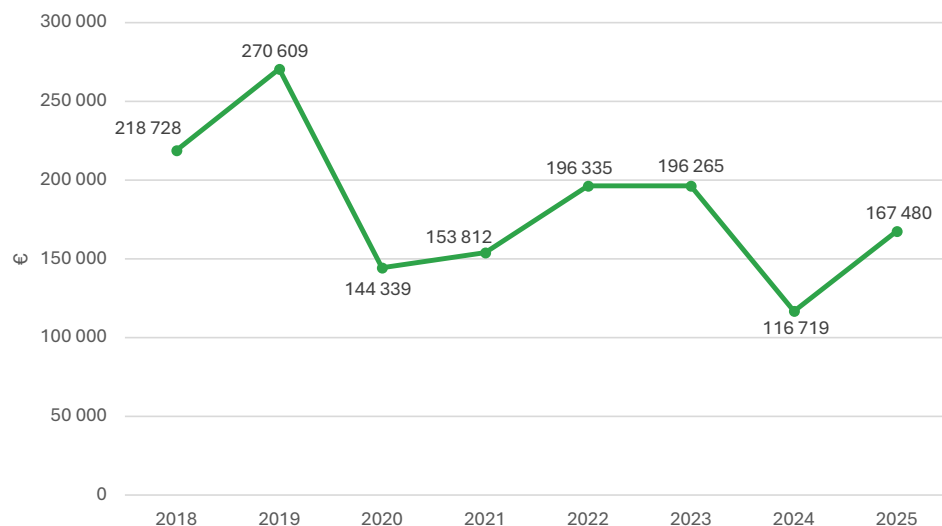
jotta koulutukset tukevat sekä yksilön ammatillista kasvua että organisaation toiminnallisia tavoitteita ja niiden linjautumista kaupungin strategian ja palvelukulttuurin kehittämisen kanssa.

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

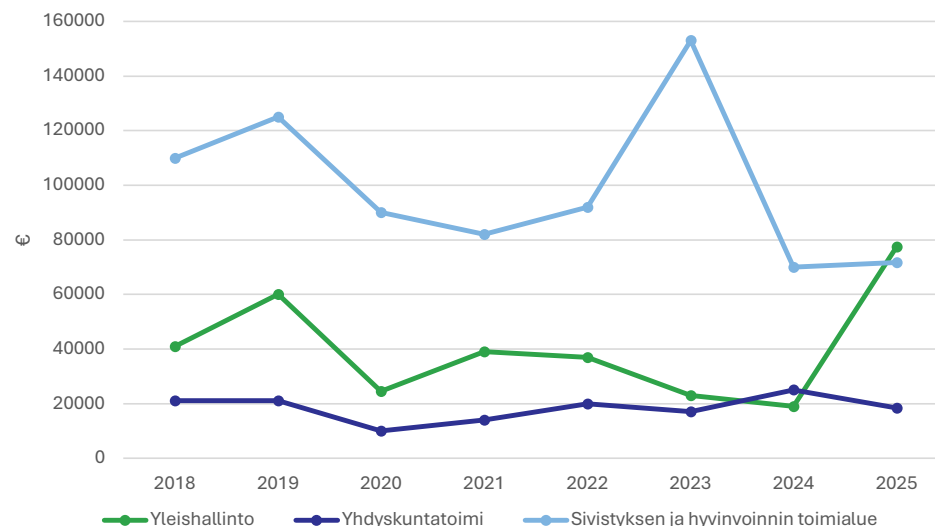
Olemme tietoisesti lisänneet investointeja

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



Kuvio 23: Henkilöstökoulutuksen kustannukset vuosina 2018–2025.



Kuvio 24: Henkilöstökoulutuksen kustannukset toimialoittain vuosina 2018–2025.

organisaation pitkän aikavälin suorituskyvyn ja kilpailukyvyn varmistamiseksi.

Vuoden aikana osaamista vahvistettiin laaja-alaisesti eri toimialoilla. Kiinteistönhoidossa työntekijät suorittivat työn ohessa teknisen kiinteistönhoitajan tutkinnon (Omnia), ja huoltomestari aloitti huoltomestarin tutkinto-opinnot (Kiinko). Maankäytössä kaksi työntekijää käynnisti ammattikorkeakouluopinnot, ja sekä maankäytössä että rakennusvalvonassa perehdyttiin uuden rakentamislain tuomiin muutoksiin. Kuntatekniikassa panostettiin pätevyyksien ylläpitoon sekä liikenneturvallisuskoulutuksen 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 tulevaisuuskuva -hankkeeseen. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä painopiste oli asiantuntijuuden syventämisessä, poikkihallinnollisen yhteistyön vahvistamisessa ja tiedolla johtamisen osaamisessa.

” Vuoden aikana osaamista vahvistettiin laaja-alaisesti eri toimialoilla. ”

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 kehittymistä 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 Modernien työskentelytapojen kehittäminen -hanke,

jonka tavoitteena on tukea strategian läpivientiä kehittämällä johtamista, toimintatapoja ja modernien työskentelytapojen osaamista. Hankkeessa panostetaan pitkällä aikavälillä muun muassa 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 työkuulttuuri, joka on kannustava, arvostava ja erilaisuutta aidosti hyväksyvä, ja 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.

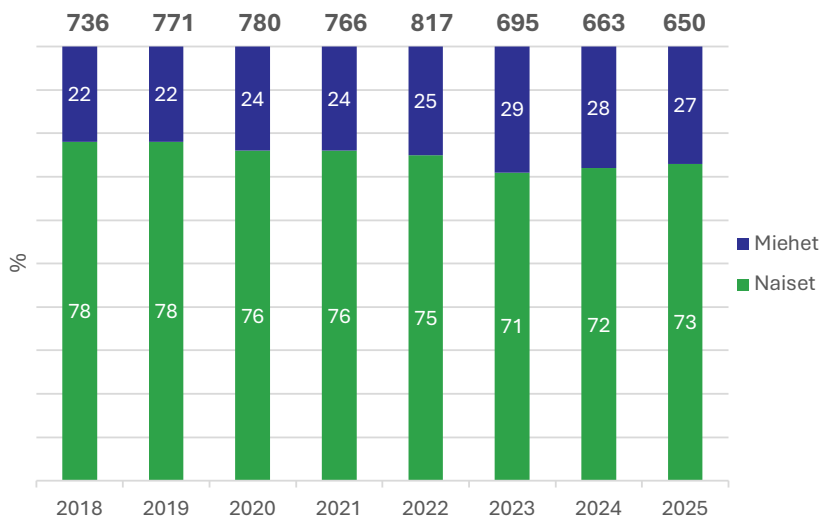
Sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistaminen on olennainen osa kaupungin henkilöstöpolitiikkaa. Sen tavoitteena on juurruttaa tasa-arvoinen ajattelutapa kaikkeen suunnitteluun, valmisteluun, johtamiseen ja päätöksentekoon. Tämä näkyy konkreettisina toimintamalleina ja hallinnollisina käytäntöinä, jotka 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 anonyymi rekry-

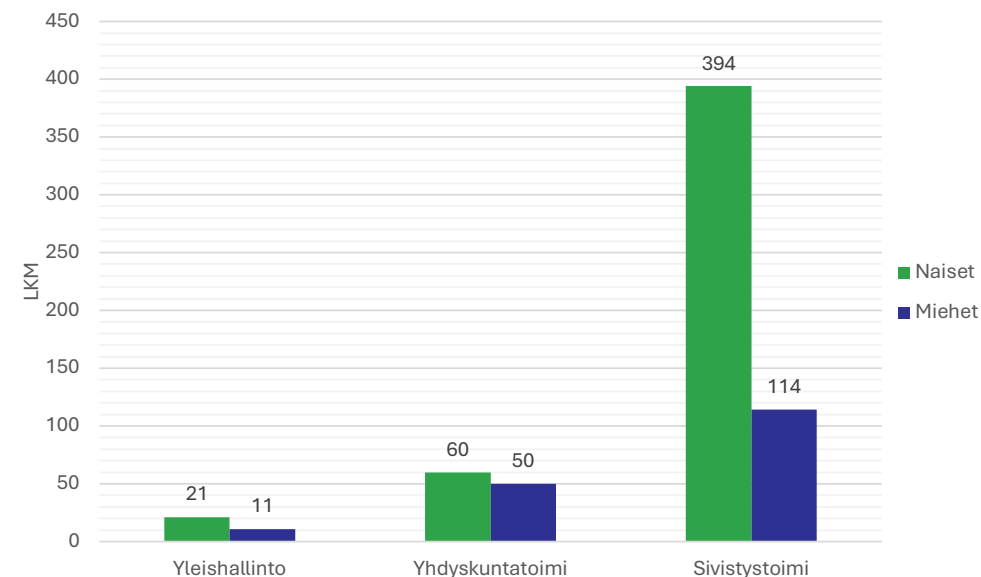
tointi, joka vahvistaa rekrytointiprosessin puolueettomuutta. Anonyymien rekrytointien avulla hakemuksia käsitellään ilman hakijoiden tunnistetietoja siihen saakka, kunnes päätös haastatteluun kutsuttavista henkilöistä on tehty. Tämä varmistaa, että valinnat perustuvat yksinomaan osaamiseen, kokemukseen 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 valmisteluihin. 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 kaupunginhallituksen käynnistämää koko kaupunkia koskevaa laajaa tuotantotapaselvitystä. Yhteistyökomitea kokoontui 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, työilma-
piirin vahvistumisena ja yhteisen suunnan selkeytymisenä.