



HENKILÖSTÖKERTOMUS

2025

 KIRKKONUMMI
KYRKSLÄTT

Yhteistoiminta 7.5.2026
Henkilöstöjaosto 6.5.2026
Kunnanhallitus 25.5.2026
Kunnanvaltuusto 8.6.2026

SISÄLLYSLUETTELO

Sisällysluettelo

SISÄLLYSLUETTELO	2
1 HENKILÖSTÖKERTOMUKSEN KESKEISET TEEMAT VUONNA 2025	4
2 TYÖYHTEISÖN KEHITYKSEN TUNNUSLUVUT	6
2.1 Henkilöstön tunnuslukuja.....	6
2.1.1 Henkilöstömäärä.....	6
2.1.2 Henkilötyövuodet	6
2.1.3 Palvelussuhteen muodot ja niiden kehitys	7
2.1.4 Henkilöstön vaihtuvuus ja liikkuvuus.....	8
2.1.5 Eläköityminen	9
2.1.6 Henkilöstön ikärakenne ja keski-ikä	9
2.2 Virka- ja työehtosopimukset	9
2.2.1 Henkilöstömenot ja palkkakustannusten kehitys.....	10
2.3 Rakenteellisia muutoksia tasopalkan tullessa voimaan	10
2.4 Palkitsemisen ja henkilöstöetujen kokonaisuus	11
3 YHTEISTOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN	13
3.1 Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittäminen	13
4 OSAAMINEN JA UUDISTUMINEN.....	15
4.1 Henkilöstön saatavuus.....	15
4.2 Työelämän muutos ja osaamisen kehittäminen.....	16
4.3 Strateginen osaamisen kehittäminen	16
5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	17
5.1 Työhyvinvoinnin tilannekuva.....	17
5.2 Työterveyshuolto osana työhyvinvoinnin johtamista.....	18
5.3 Työsuojelun yhteistoiminta	20
5.3.1. Työsuojeluvaltuutettujen toiminta vuonna 2025.....	20
5.4 Johtaminen työhyvinvoinnin tukijana	21
6 LOPUKSI.....	23

LUKIJALLE

Kuntalaiset odottavat kunnalta laadukkaita ja sujuvia palveluja. Tällaiset palvelut voidaan taata, kun henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen ovat hyvällä tasolla ja niiden kehittämistä aktiivisesti tuetaan.

Tässä henkilöstökertomuksessa kuvataan, miten Kirkkonummella on vuonna 2025 varmistettu osaava henkilöstö palvelujen tuottamiseen sekä tuettu työhyvinvointia ja henkilöstön kehittämistä.

Lisäksi tavoitteena on, että kertomusta voidaan käyttää osana kunnan strategista ja tiedolla johtamista, koska sen sisältämän tiedon avulla on mahdollista arvioida henkilöstövoimavarojen riittävyttä, osaamisen tasoa sekä vahvuuksia ja kehityskohteita henkilöstöjohtamisessa.

Vuosi 2025 oli Kirkkonummen kunnassa useamman laadullisen muutoksen ja kehityksen vuosi. Henkilöstön osaamiseen ja erityisesti johtamisen kehittämiseen panostettiin, tasopalkkamuutos toteutettiin kunnassa valtakunnallisen aikataulun mukaisesti sisältäen kymmenien tehtäväkuvien päivityksen sekä työhyvinvoinnin johtamiseen saatiin uusia välineitä kuntatasoisen Pulssi-kyselyn toteutuksen muodossa.

Kunnan veto- ja pitovoima sekä sairauspoissaolojen määrät kehittyivät edelliseen vuoteen verrattuna suotuisaan suuntaan, antaen varovaisen positiivisen indikaation työhyvinvointiin panostuksen vaikutuksista.

Kehitys heijastaa Kirkkonummen hyvää kehitystä elinvoimaisena kuntana. Alkuvuodesta 2026 FCG Finnish Consulting Groupin ja MDI:n julkaiseman EVP (elinvoima, vetovoima ja pitovoima) -indeksin mukaan Kirkkonummi kuuluu Suomen kymmenen elinvoimaisimman kunnan joukkoon.

WSP Finland julkaisi marraskuussa 2025 vuotuisen kuntavertailunsa, jonka mukaan Kirkkonummi on Suomen 14. elinvoimaisin kunta. Edellisestä vuodesta Kirkkonummen sijoitus parani kahdeksalla pykälällä. Vertailututkimuksessa mitattiin kuntien elinvoimaa ja valmiutta tulevaisuuteen kolmen pääteeman kautta. Yksi teemoista oli inhimillinen pääoma, ja siinä Kirkkonummi oli Suomen ykkönen yhdessä Tuusulan, Espoon ja Pirkkalan kanssa.

Nämä tulokset voidaan tulkita osaltaan indikaatioksi henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta palvelujen tuottamisessa ja erityisesti pidempiaikaisesta panostuksesta kehittämiseen.

Työarjen näkökulmasta vuoden 2025 tavoitteena säilyi edelleen käytännönläheinen ”sopuisa työarki”, jokaisen kohdalla.

Hyvässä lähtötilanteessa, hyvässä seurassa sekä avoimella ja rohkealla asenteella on turvallista jatkaa eteenpäin muuttavassakin toimintaympäristössä.

Eteenpäin katsoen ja lämpimin terveisin,

Lea Pääkkönen

Henkilöstöjohtaja, Kirkkonummen kunta

1 HENKILÖSTÖKERTOMUKSEN KESKEISET TEEMAT VUONNA 2025

Kirkkonummen kunnan henkilöstöjohtamisessa vuonna 2025 korostuivat erityisesti osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin tukeminen, tiedolla johtamisen vahvistaminen sekä tuottavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen. Näitä teemoja tarkastellaan tässä henkilöstökertomuksessa henkilöstöä kuvaavien tunnuslukujen, toteutettujen toimenpiteiden ja keskeisten muutosten näkökulmasta:

- **Osaamisen kehittäminen.** Strategisen kuntatasoisen osaamisen kehittämisen keskiössä on ollut muutokkykyiden ja ennakointiosaamisen vahvistaminen. Kunnan tavoitteissa on organisaatiokulttuuri, joka korostaa uteliaisuutta, rohkeutta ja sopeutumiskykyä. Kunta-alan työympäristö muuttuu nopeasti muun muassa digitalisaation, tekoälyn kehittymisen, lainsäädännön uudistusten ja palvelutarpeiden muutosten myötä ja välillä muutokset voivat olla nopeita. Osaamista kehittämällä on haluttu varmistaa, että henkilöstö pystyy vastaamaan näihin muutoksiin.
- **Työhyvinvoinnin tukeminen.** Työelämä muuttuu jatkuvasti, jolloin nopeat muutokset kohdistuvat myös työhön ja työtehtäviin. Toistuvat muutokset lisäävät puolestaan kuormitusta. Tämä edellyttää, että työpaikoilla tuetaan työhyvinvointia systemaattisesti. Työpaikkojen esihenkilöt ja heidän työssä jaksamisensa antavat keskeisen edellytyksen kaikkien työntekijöiden työssä jaksamiselle. Siksi esihenkilöiden tuki ja monialaisten kokemusten jakaminen ovat olleet keskeisiä osa-alue, joihin panostamalla on haluttu vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Kuntatasoisen Pulssi-työkalun käyttöönotto on tukenut ymmärrystä, miten tukea työhyvinvointia työyhteisötasolla.
- **Tiedolla johtamisen vahvistaminen.** Tiedolla johtaminen on nykyisen työelämän keskeisiä tavoitteita, koska se tukee strategista päätöksentekoa, henkilöstövoimavarojen ennakointia ja työhyvinvoinnin jatkuvaa ja systemaattista kehittämistä. Se myös mahdollistaa paremman tilannekuvan ja resurssien tarkoituksenmukaisen kohdentamisen, mitkä ovat tärkeitä tulevaisuuden työn suunnittelun kannalta. Tiedolla johtaminen lisää myös läpinäkyvyyttä ja luottamusta sekä vahvistaa organisaation kykyä vastata muutoksiin. Vuonna 2025 vietiin päätökseen jo vuonna 2024 aloitettu uuden HR- järjestelmäkokonaisuuden hankinta ja aloitettiin järjestelmäkokonaisuuden käyttöönottoprojekti.
- **Tuottavuus ja tuloksellisuus.** Tuottavuus ja tuloksellisuus turvaavat kuntapalvelujen kestävyuden. Kuntaorganisaatioiden toimintaympäristöt ovat taloudellisesti haastavia ja palvelutarpeet ovat kasvussa. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittäminen on välttämätöntä, jotta rajallisilla resursseilla voidaan tuottaa laadukkaita ja vaikuttavia palveluita. Tuottavuudessa ei ole kyse pelkästään kustannusten hallinnasta vaan myös siitä, että henkilöstö-, talous- ja toimintaresurssit kohdennetaan oikein ja tarkoituksenmukaisesti. Tuottavuuden kehittäminen edellyttää hyvinvoivaa ja osaavaa henkilöstöä. Kuntatyössä tuloksellisuutta ja tuottavuutta voidaan mitata palvelujen vaikuttavuudella ja kuntalaisten kokemalla hyödyllä. Näiden kautta vaikuttavuus syntyy osaamisen, johtamisen ja tiedon yhteispelinä.

Merkittävimpiä henkilöstöön liittyviä muutoksia 2025 olivat:

- **Työvoimapalvelu-uudistus.** TE-toimistot lakkautettiin 1.1.2025 ja tehtävät sekä henkilöstö siirtyivät uusille työllisyysalueille. Kirkkonummi aloitti toiminnan vastuukuntana Kirkkonummen, Vihdin ja Siuntion työllisyysalueella sekä tämän työllisyysalueen henkilöstön työnantajana. Liikkeenluovutuksella 1.1.2025 kuntaan siirtyi valtion eri virastoista yhteensä 39 työntekijää. Lisäksi samaan aikaan työn aloittivat 13 syksyn aikana rekrytoitua henkilöä. Kunnan sisällä neljä henkilöä siirtyi työllisyysalueen palvelukseen, kokonaisuudessaan kunnanhallitus perusti 52 virkaa työllisyysalueelle. Valtaosa työllisyysalueen henkilöstöstä aloitti työskentelyn henkilöasiakas- tai työantajapalvelutehtävissä.
- **Tasopalkkajärjestelmämuutos.** Vuonna 2025 KVTES:n tasopalkkajärjestelmä korvasi vanhan palkkausjärjestelmän kaikissa Suomen kunnissa. Uudessa järjestelmässä työntekijöiden tehtävät sijoittuvat osaamisen- ja vastuun tasoille, joita on kolme A, B tai C. Kunnassa luotiin uusi tasopalkkajärjestelmä kevään ja kesän 2025 aikana ja uuden järjestelmän mukaiset tasot ja niihin liittyvät palkat astuivat voimaan 1.10.2025.
- **Kestävän kuntatalouden ohjelma 2025–2030.** Lokakuussa valmistui Kirkkonummen kunnan Kestävän Kuntatalouden Ohjelma (KKO), jonka tavoitteena on varmistaa Kirkkonummen kunnan talouden pitkäjänteinen tasapaino ja palveluiden jatkuvuuden turvaaminen. Henkilöstön näkökulmasta ohjelma kannustaa

toimintatapojen uudistamiseen, digitaalisuuden hyödyntämiseen ja yhteistyöhön, joka näkyy arjen työssä tehokkuutena ja kehittyvinä työympäristöinä. Talouden hallinta mahdollistaa työolojen vakauttamisen ja pyrkii turvaamaan työpaikkoja myös muutosten keskellä. Ohjelman läpinäkyvyys lisää luottamusta kunnan päätöksiin ja vahvistaa henkilöstön osallisuutta kehittämistyössä. Näin henkilöstö voi keskittyä laadukkaiden palveluiden tuottamiseen ja oman ammatillisen kasvun kehittämiseen.

- **KEVAN Pulssi-palvelun käyttöönotto.** Vuonna 2025 Pulssi-palvelu otettiin osaksi Kirkkonummen kunnan työhyvinvoinnin seurantaan. Koko henkilöstö osallistui Pulssi-kyselyyn, jonka avulla seurattiin työyhteisöjen hyvinvointia. Tuloksia hyödynnetään esihenkilötyössä ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, ja ne tukevat kehityskohteiden tunnistamisessa. Tulosten hyväksikäyttöön kannustettiin erityisesti työyksiköitasolla ja jokaista tiimiä haastettiin valitsemaan vähintään yksi konkreettinen kehitystoimenpide.
- **Henkilöstöpoliittisten periaatteiden vahvistaminen.** Kunnan henkilöstöpoliittiset periaatteet kehitettiin syksyllä 2025, uuden henkilöstöjaoston aloitteesta. Periaatteet johdettiin strategian pohjalta ja käsiteltiin kunnan johtoryhmässä sekä yhteistoiminnassa.
 - Olemme vetovoimainen ja luotettava työnantaja muuttuvassa toimintaympäristössä
 - Osallistava, avoin, vastuullinen ja johdonmukainen johtaminen
 - Kehittyvä, hyvinvoiva työyhteisö
 - Yhteistyö, luottamus ja yhteisiin toimintatapoihin sitoutuminen
 - Arvostava käytös ja rakentava keskustelukulttuuri

Periaatteita tullaan käyttämään mm. työnantajalupauksina sekä henkilöstöohjeille periaatteellisena lähtökohtana.

- **Päätös uudesta HR-järjestelmästä vahvistui.** Kirkkonummen kunnanhallitus teki valintapäätöksen uuden HR-järjestelmän hankkimisesta 12.5.2025. Järjestelmän toimittajaksi valittiin Visma Aquila Oy, ja projektin toteutusvaihe käynnistyi elokuussa. Käyttöönoton valmistelut ja järjestelmän määrittelyjä tehtiin syksyn 2025 aikana suunnitelman mukaisesti. Ohjausryhmä hyväksyi projektisuunnitelmat ja migraatiostrategian, ja henkilöstölle tiedotettiin tulevista koulutuksista ja järjestelmän tuomista uusista toiminnoista. Vuoden 2025 aikana asetettiin tavoitteet käyttötölle.
- **Työterveyshuollon kilpailutus ja palveluntuottajan vaihtuminen.** Työterveyshuollon palvelut kilpailutettiin syksyllä 2025. Kilpailutuksen tavoitteena oli varmistaa henkilöstölle laadukkaat, vaikuttavat ja kustannustehokkaat työterveyshuollon palvelut sekä tukea työkykyä ja työhyvinvointia koko työuran ajan. Kilpailutuksen seurauksena työterveyshuollon palveluntuottaja vaihtui. Uusi palvelusopimus astuu voimaan vuoden 2026 alusta. Palvelukokonaisuus kattaa lakisääteisen ennaltaehkäisevän työterveyshuollon sekä sopimuksen mukaisen sairaanhoidon. Palvelujen saatavuuteen, sujuvuuteen ja työkyvyn tukemiseen kiinnitettiin kilpailutuksessa erityistä huomiota.

2 TYÖYHTEISÖN KEHITYKSEN TUNNUSLUVUT

Henkilöstö on kunnan tärkein voimavara, ja työntekijöiden työhyvinvointi sekä osaaminen ovat avain laadukkaiden palveluiden tuottamiseen. Kirkkonummen kunnan tavoitteena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista sekä työhyvinvointia. Työelämän jatkuvat muutokset, uudet osaamisvaatimukset ja palveluiden kehittäminen edellyttävät henkilöstöltä joustavuutta ja organisaatiolta kykyä tukea oppimista kaikilla tasoilla. Henkilöstöä kuvaavien tunnuslukujen seuranta antaa ajantasaista tietoa henkilöstövoimavarojen riittävydestä, rakenteesta ja kehityssuunnista. Näiden tietojen avulla voidaan suunnitella toimenpiteitä, joilla turvataan palveluiden jatkuvuus ja henkilöstön hyvinvointi myös tulevaisuudessa.

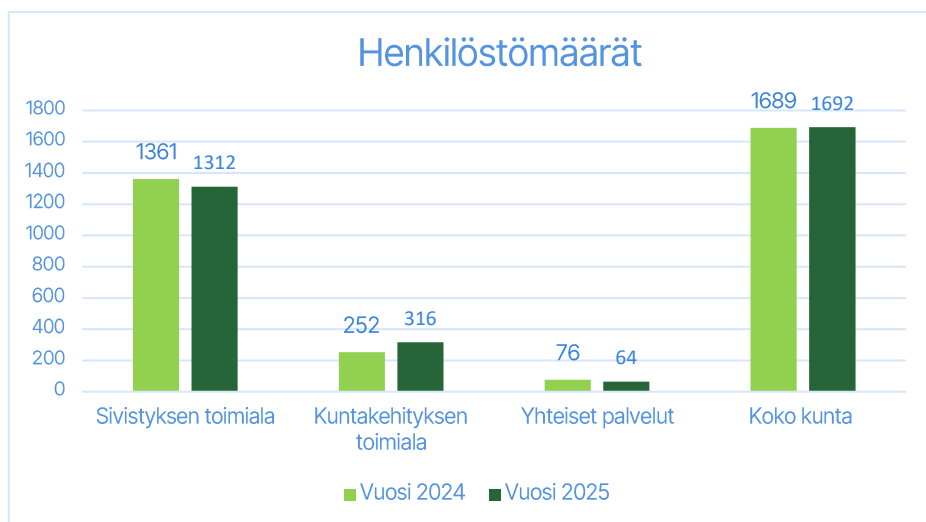
2.1 Henkilöstön tunnuslukuja

Tähän kappaleeseen on kerätty henkilöstöä koskevat tunnusluvut taulukkojen muodossa, jolloin tietoja on helpompi tarkastella.

2.1.1 Henkilöstömäärä

Henkilöstömäärä pysyi vuodesta 2024 vuoteen 2025 lähes ennallaan. Vuoden 2025 lopussa Kirkkonummen kunnan palveluksessa oli yhteensä 1692 työntekijää (2024: 1689). Henkilöstömäärän kehitys on ollut vakaata.

Kuntakehityksen toimialan henkilöstön määrä kasvoi vuoden alussa, kun työ- ja elinkeinopalveluiden järjestämisvastuu siirtyi valtiolta kunnille 1.1.2025 alkaen. Työllisyyspalveluiden siirron yhteydessä kuntakehityksen toimialalle siirtyi uusia työntekijöitä valtiolta. Lisäksi kunnan tähän liittyviä toimintoja järjesteltiin kokonaisuudeksi niin, että muutamia tehtäviä siirtyi Yhteisten Palvelujen toimialalta Kuntakehityksen toimialalle.



Sivistyksen toimialalla henkilöstömäärän väheneminen oli seurausta oppilasmäärien muutoksiin, jolloin koulujen virkarakenteita tarkasteltiin ja sopeutettiin vastaamaan nykyisiä tarpeita. Näin henkilöstöresurssit kohdentuivat tarkoituksenmukaisesti muuttuneisiin palvelutarpeisiin.

Kuva 1. Henkilöstömäärien kehitys toimialoittain vuosina 2024–2025

2.1.2 Henkilötyövuodet

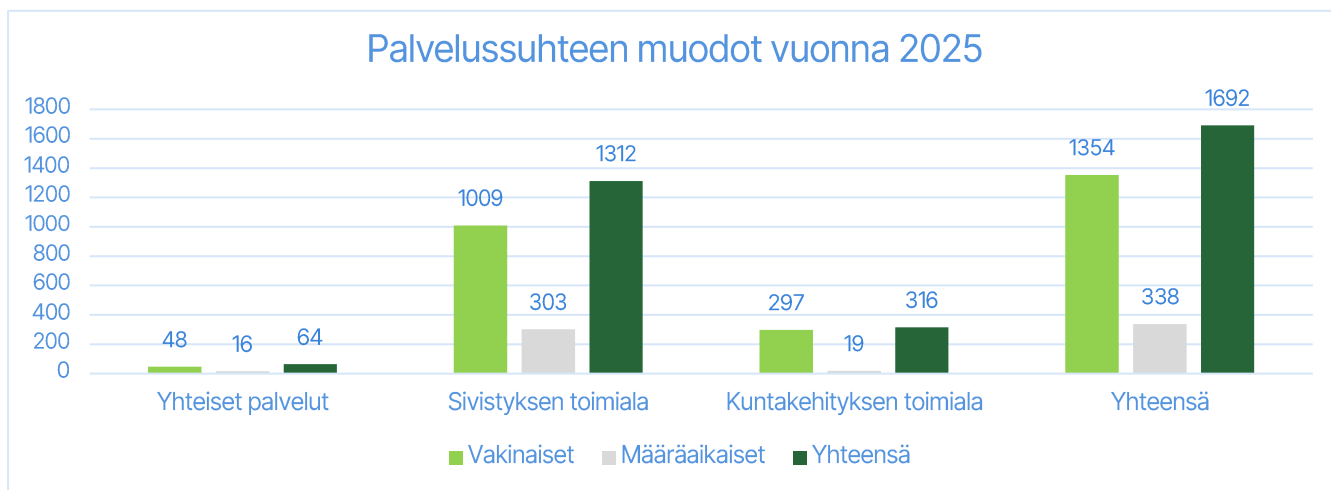
Vuonna 2025 Kirkkonummen kunnan henkilötyövuosien määrä kasvoi henkilöstömäärien muutosta seuraten maltillisesti edellisvuoteen verrattuna. Henkilötyövuosia kertyi yhteensä 1567, kun vastaava luku vuonna 2024 oli 1559. Kasvua oli yhteensä kahdeksan henkilötyövuoden verran, mikä vastaa noin 0,5 prosentin lisäystä.

Henkilötyövuosien kehitykseen vaikuttivat samat edellä kuvatut rakenteelliset muutokset, jotka vaikuttivat henkilöstömääriin.



Kuva 2. Henkilötyövuosien kehitys toimialoittain vuosina 2024-2025

2.1.3 Palvelussuhteen muodot ja niiden kehitys



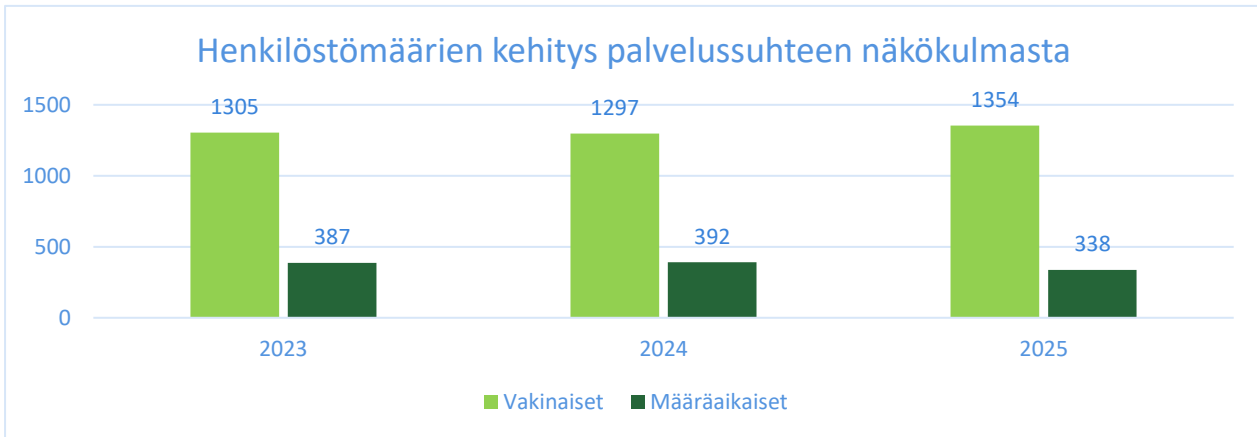
Kuva 3. Palvelussuhtemuotojen jakautuminen toimialoittain vuonna 2025

Vaikka henkilöstön kokonaismäärä pysyi lähes ennallaan, henkilöstön rakenne vaihteli toimialoittain ja palvelussuhteen muodon mukaan.

Suurin osa kunnan henkilöstöstä työskenteli sivistyksen toimialalla. Vakinaisten työntekijöiden lisäksi toimialalla oli runsaasti määräaikaisia työntekijöitä ja sijaisia, mikä liittyy erityisesti opetus- ja varhaiskasvatustehtävien luonteeseen ja palvelujen vuotuisen rytmiin.

Kuntakehityksen toimialalla henkilöstö painottui vakinaisiin työntekijöihin. Yhteisissä palveluissa henkilöstömäärä oli kokonaisuutena pienempi ja muodostui myös pääosin vakinaisista työntekijöistä.

Määräaikaisen henkilöstön lukumäärä väheni vuodesta 2024 vuoteen 2025 erityisesti sivistyksen toimialalla. Kokonaisuutena määräaikaisten palvelussuhteiden määrä laski 14% ja vakituisten palvelussuhteiden määrä kasvoi 4%. Väheneminen johtui toiminnan muuttumisesta.



Kuva 4. Palvelussuhdemuotojen kehitys vuosina 2023-2025

2.1.4 Henkilöstön vaihtuvuus ja liikkuvuus

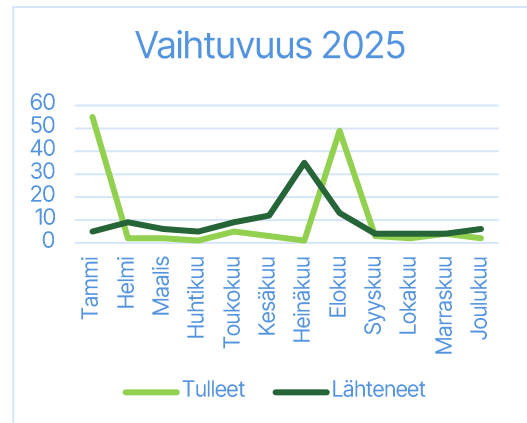
Henkilöstön vaihtuvuus on kunnissa tyypillisesti maltillista ja liittyy usein määräaikaisiin palvelussuhteisiin, urasiirtymiin sekä elämäntilanteiden muutoksiin (Työntekijöiden vaihtuvuus kunta- ja hyvinvointialoilla/Työterveyslaitos). Kirkkonummen kunnassa henkilöstön vaihtuvuus pysyi tarkastelujaksolla 2023–2025 kokonaisuutena maltillisena. Vuonna 2025 Kirkkonummen kunnassa aloitti yhteensä 129 uutta työntekijää, ja kunnasta lähti 112 työntekijää. Vuoden 2025 lähtövaihtuvuus oli 7,7 prosenttia, laskien hieman verrattuna aikaisempaan vuoteen.

Vuonna 2025 tulovaihtuvuus kasvoi merkittävästi edelliseen vuoteen verrattuna, johtuen pääasiassa työ- ja elinkeinopalveluiden siirtymiseen kunnalle ja tätä kautta myös lisääntyneeseen rekrytointitarpeeseen.

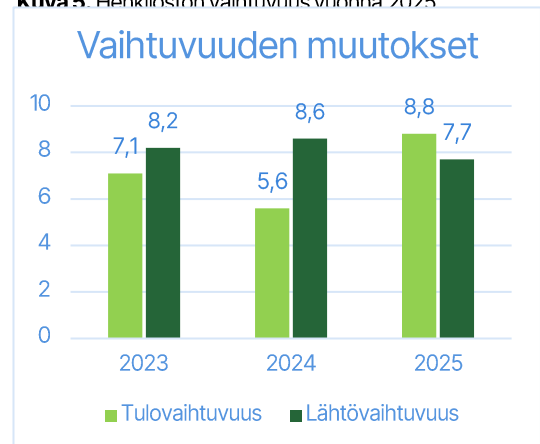
Lähtövaihtuvuus vaihteli ajanjaksolla vain vähän ja oli noin yhden prosenttiyksikön sisällä koko ajanjakson, mikä viittaa henkilöstön hyvään pysyvyyteen myös muutosten keskellä.

Kokonaisuutta tarkasteltaessa vaihtuvuus ei viitannut henkilöstön sitoutumisen heikkenemiseen, vaan heijasti hallittua liikkuvuutta ja organisaation muutoskykyä. Kohtuullinen henkilöstön liikkuvuus tuki osaltaan myös osaamisen uudistumista ja työyhteisöjen kehittymistä.

Lähtövaihtuvuuden syitä tarkasteltiin lähtöhaastattelujen perusteella. Lähdön syyt liittyivät kunnan kilpailukykyyn työnantajana, uramahdollisuuksiin, rakenteellisiin tekijöihin kuten määräaikaisuuteen sekä työn kuormittavuuteen. Kunnasta lähteneistä henkilöstöstä 73 prosenttia oli ollut palvelussuhteessa alle viisi vuotta. Lähtöhaastatteluiden perusteella Kirkkonummen kunnan vahvuudeksi työnantajana koettiin esihenkilöiden tuki, työyhteisöjen joustavuus, hyvät henkilöstöedut sekä mahdollisuus tehdä työtä itsenäisesti. Kehitettäväksi alueiksi tulivat johtamisen laatu, viestinnän avoimuus, osaamisen hyödyntäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Toimenpiteiksi näiden pohjalta nostettiin esille sijaisjärjestelyjen parantaminen työtaakan kasautumisen vähentämiseksi, perehdytykseen panostaminen sekä urapolkujen ja etene-



Kuva 5. Henkilöstön vaihtuvuus vuonna 2025



Kuva 6. Henkilöstön tulo- ja lähtövaihtuvuus 2024-2025

2.1.5 Eläköityminen



Kuva 7. Eläkkeelle siirtyneet toimialoittain vuonna 2025

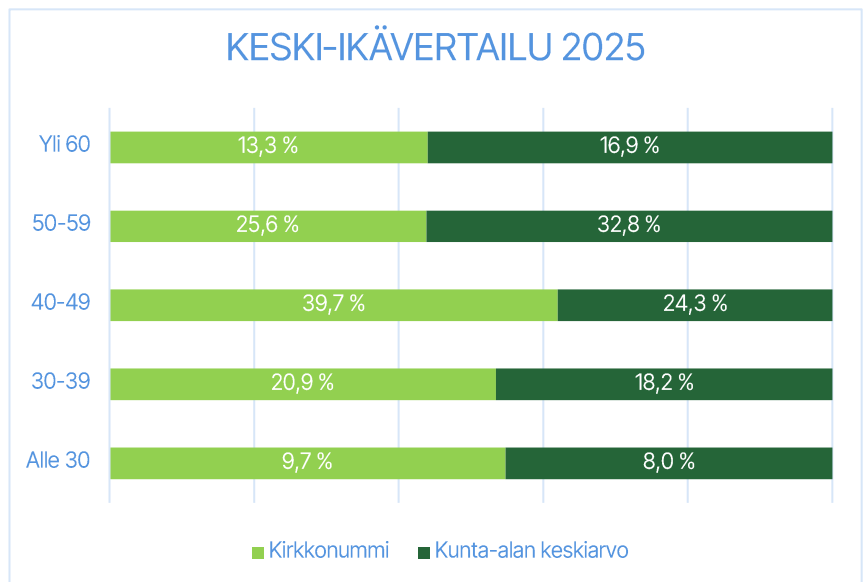
Vuonna 2025 Kirkkonummen kunnasta jäi eläkkeelle yhteensä 28 työntekijää. Eläköityminen kohdistui pääosin sivistyksen toimialalle, mikä vastasi toimialan henkilöstömäärää ja ikärakennetta.

Eläköityminen on kunta-alalla luonnollinen ja ennakoitavissa oleva osa henkilöstön uusiutumista. Kirkkonummella eläköitymiseen varautuminen on tapahtunut pääasiassa palveluryhmätasolla. Palveluryhmän vetäjä arvioi systemaattisesti eläköitymisten lähestyessä, täytetäänkö tehtävä vai jätetäänkö se täyttämättä palvelusuhteen päättyessä kestävän kuntatalouden ohjelman mukaisesti. Tehtävää täytettäessä arvioidaan, muokataanko tehtävän kuvaa huomioon ottaen muutokset palveluissa ja asiakkaiden tarpeissa sekä digitalisaation tuomat tehokkuus- ja tuottavuusmahdollisuudet.

2.1.6 Henkilöstön ikärakenne ja keski-ikä

Vuonna 2025 Kirkkonummen kunnan henkilöstön keski-ikä oli 46 vuotta, mikä on noussut yhdellä vuodella edellisvuoteen verrattuna. Kunta-alan keskiarvoon verrattuna Kirkkonummen henkilöstön ikärakenne painottuu erityisesti 40–49-vuotiaisiin, joiden osuus oli selvästi suurempi kuin kunnissa keskimäärin. Vastaavasti yli 50-vuotiaiden osuus oli Kirkkonummella hieman pienempi kuin kunta-alalla keskimäärin. Tämä viittaa siihen, että henkilöstörakenne oli kokonaisuutena tasapainoinen ja sisälsi merkittävän osuuden työuransa keski-vaiheessa olevia työntekijöitä.

Henkilöstön ikärakenne vaihteli jonkin verran toimialoittain, mikä näkyi myös toimialakohtaisissa keski-ikä tiedoissa. Sivistyksen toimialalla keski-ikä oli 45 vuotta, kun taas yhteisissä palveluissa ja kuntakehityksen toimialalla keski-ikä oli 48 vuotta.

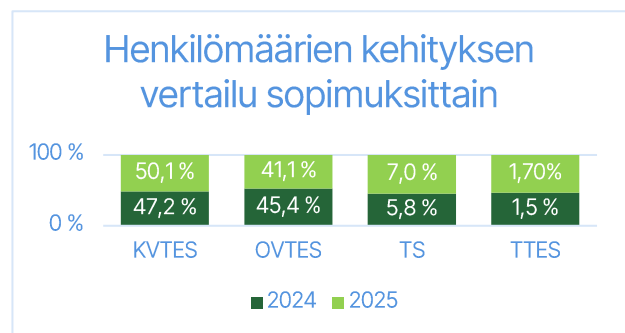


Kuva 8. Henkilöstön ikärakenne Kirkkonummella verrattuna kunta-alan keskiarvoon

Ikärakenteen monipuolisuus tukee työyhteisöjen osaamista, hiljaisen tiedon siirtymistä sekä eri uravaiheissa olevien työntekijöiden yhteistyötä. Ikärakenteen ja keski-ikä seuranta on keskeinen osa ennakoivaa henkilöstösuunnittelua ja työkyvyn tukemista.

2.2 Virka- ja työehtosopimukset

Valtaosa Kirkkonummen kunnan henkilöstöstä työskenteli KVTES:n (50,1%) ja OVTES:n (41,1%) piirissä. Teknisen henkilöstön sopimuksen osuus oli 7 prosenttia ja tuntipalkkaisen henkilöstön osuus 1,7 prosenttia. Sopimusrakenne heijasti kunnan toiminnan painopisteitä ja muodosti lähtökohdan henkilöstömenojen sekä palkkakustannusten tarkastelulle.



Kuva 9. Henkilöstömäärät sopimusaloittain vuonna 2025

2.2.1 Henkilöstömenot ja palkkakustannusten kehitys

Henkilöstömenot muodostivat merkittävän osan kunnan toimintamenoista. Vuonna 2025 henkilöstömenojen kokonaisuus pysyi hallinnassa, ja toteuma alitti talousarviossa varatun määrärahan. Tämä näkyi koko kunnan tasolla siinä, että henkilöstömenojen toteumaprosentti jäi alle sadan prosentin.

Toimiala	TP 2024	TA 2025	Tot 2025	TA/Tot erotus 2025	Toteuma % 2025
Yhteiset palvelut	-5 542 796,00	-5 910 910,00	-5 476 656,00	434 254,00	92,65 %
Sivistystoimi	-66 079 841,00	-70 010 119,00	-67 399 034,00	2 618 085,00	96,26 %
Kuntakehitys	-11 067 180,00	-12 797 719,00	-11 744 192,00	1 053 527,00	91,77 %
Työllisyysalueen palvelut	-307 306,00	-2 930 000,00	-2 850 186,00	79 814,00	97,28 %
Vesi liikelaitos	-1 485 663	-1 884 268	-1 771 172,00	113 096,00	94,00 %
Yhteensä	-84 482 786,00	-93 539 016,00	-89 241 240,00	4 297 776,00	95,41 %

Taulukko 2. Henkilöstömenojen kehitys vuosina 2024-2025

Toimialoitain tarkasteltuna henkilöstömenojen toteuma vaihteli jonkin verran. Budjetoidut henkilösivukulut oli arvioitu yli todellisen tarpeen, ja näiltä osin sivistyksen toimiala alitti budjetoidun peräti 1,3 miljoonalla eurolla. Talousvuoden 2025 aikana noussut huoli henkilöstömäärärahojen riittävydestä ei siten konkretisoitunut lisämäärärahan tarpeeksi, vaan toimialan kaikki lautakunnat alittivat budjetin henkilöstökulujen osalta. Työllisyysalueen palvelut muodostivat vuonna 2025 uuden kokonaisuuden, kun työ- ja elinkeinopalvelut siirtyivät kunnille. Tästä syystä työllisyysalueen henkilöstömenot eivät ole kaikilta osin vertailukelpoisia aiempien vuosien tai alkuperäisen talousarvion kanssa, ja niiden tarkastelussa korostuu toteuman seuranta vuoden sisällä. Kirkkonummen Vesi -liikelaitoksessa henkilöstömenojen toteuma jäi selvästi alle talousarvion.

Henkilöstömenojen kehitykseen vuonna 2025 vaikutti myös tasopalkkajärjestelmän käyttöönotto. Uudistuksen kustannusvaikutukset kohdentuvat osin vaihteittain ja näkyvät palkkatoteumissa viiveellä. Kokonaisuutena henkilöstömenojen toteuma osoittaa, että henkilöstöresursseja oli johdettu taloudellisesti hallitusti samalla, kun palveluiden jatkuvuus ja henkilöstön asema oli turvattu.

2.3 Rakenteellisia muutoksia tasopalkan tullessa voimaan

Vuonna 2025 Kirkkonummen kunnassa otettiin käyttöön uusi tasopalkkajärjestelmä, joka perustui valtakunnalliseen kunta-alan sopimusratkaisuun. Tasopalkkajärjestelmä koski KVTES:n sekä OVTES:n osio G:n piirissä olevaa henkilöstöä. Tasopalkkauudistuksen keskeisenä periaatteena oli palkkauksen yhdenvertaisuus, läpinäkyvyys ja vaativuuden johdonmukainen arviointi.

Tasopalkkajärjestelmän valmistelu ja käyttöönotto toteutettiin Kirkkonummella laajassa yhteistyössä paikallisessa palkkатыöryhmässä, jossa sovittiin muun muassa tasokuvauksista, soveltamisohjeista, tasolisien periaatteista sekä palkkojen yhteensovittamiseen liittyvistä ratkaisuista. Paikallisen palkkaustyöryhmän alaisuudessa toimivat alakohdittaiset työryhmät, jotka valmistelivat tasopalkkaehdotukset liitekohtaisesti.

Uudistuksessa luovuttiin aiemmin käytössä olleista hinnoittelutunnuksista. Tasopalkkamallissa palkkaryhmät korvasivat hinnoittelutunnukset. Palkkaryhmät määräytyvät tehtävän osaamisen ja vastuun perusteella. Jokainen tehtävä sijoitettiin omaan palkkaryhmäänsä ja sen sisällä tasolle A, B tai C ajantasaisten tehtävänkuvausten sekä valtakunnallisten ja paikallisesti tarkennettujen vaatvuuskriteerien perusteella.

Tasopalkkajärjestelmän käyttöönottoon sisältyi myös lisätehtävään ja lisävastuuseen liittyvä tasolisien käyttöönotto. Tasopalkkamallissa tasolisillä voidaan huomioida tehtäviin liittyviä erityisiä vastuita, osaamisvaatimuksia tai muita tekijöitä, jotka eivät sisälly suoraan tehtävän perusvaativuuteen. Tasolisiä maksetaan euromääräisinä tasopalkan lisäksi. Kirkkonummen kunnassa otettiin käyttöön kaksi valtakunnallista tasolisää opiskelijan ohjauksesta sekä lääkehoitosta. Lisäksi sovittiin paikallisessa palkkaustyöryhmässä paikallisista tasolisista.

Korotusten kohdentuminen sopimusliitteittäin



Kuva 10. Tasopalkkauudistuksen kohdentuminen KV TES:n osalta

Tasopalkkajärjestelmään siirryttäessä kenenkään kokonaispalkka ei laskenut.

Lähtötilanteessa Kirkkonummen kunnan palkkatasot yleisellä tasolla olivat lähtökohtaisesti korkeammalla kuin tasopalkkamallin perustasot. Tästä huolimatta usealla henkilöstöryhmällä palkkataso nousi tasopalkkauudistuksen ja tehtävänkuvien vaatuvuusarvioinnin myötä. Palkankorotukset kohdistuivat kaikkiin palkkaryhmiin paikallisten ratkaisujen mukaisesti.

Tasopalkkajärjestelmän käyttöönotto ja muutos koski merkittävää osaa henkilöstöstä. Uudistus kohdentui yhteensä 722 henkilöstön jäseniin, jotka olivat palvelussuhteessa uudistuksen voimaantulohetkellä. Tasopalkkajärjestelmämuutos kohdentui KV TES osalta laajasti eri kunnan tehtäväryhmiin, erityisesti varhaiskasvatuksen ja koulun ammatti- ja peruspalvelutehtäviin (325 työntekijää), hallinto- ja sisäisen palvelutoiminnan tehtäviin (141 työntekijää) sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluihin, ruokapalveluihin ja työllisyyspalveluihin. OVTES:n osio G:n osalta tasopalkkajärjestelmä koski varhaiskasvatuksen opetushenkilöstöä, joiden uudistus vaikutti yhteensä 118 vakinaiseen ja määräaikaiseen henkilöstön jäseniin. Kaikille lyhytaikaisille sijaisille maksettiin erikseen Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat KT:n ohjeiden mukaisesti euromääräisiä korvauksia.

Järjestelmän käyttöönotto vahvisti Kirkkonummen kunnassa palkitsemisen kokonaisuutta. Palkkaratkaisuissa hyödynnettiin sopimuksen mahdollistamaa paikallista liikkumavaraa, mikä heijasti työnantajan halua panostaa henkilöstön palkitsemiseen ja työstä suoriutumisen arvostamiseen. Tasopalkkatasojen A, B ja C väliset palkkavälit muodostettiin paikallisilla ratkaisuilla selkeästi toisistaan erottuviksi, mikä tuki tehtävien vaatavuuteen perustuvaa ja kannustavaa palkkarakennetta.

Tasopalkkauudistusta arvioitiin vuoden lopussa yhdessä henkilöstöjärjestöjen kanssa ja todettiin muutoksen edenneen lähes koko kauden erittäin hyvässä yhteistyössä. Todettiin, että kokonaisuutena toteutettu tasopalkkajärjestelmä ja laaja kohdentuminen eri tehtäväryhmiin tukee palkkauksen yhdenvertaisuutta, läpinäkyvyyttä ja tehtävien vaatavuuden johdonmukaista arviointia. Uudistuksen loppuviikkoina yhteiset neuvottelut vähentyivät, kun kansallinen määräaika uudistuksen toteutukselle lähestyi luoden tarpeen nopeatahtisemmalle etenemiselle. Viimeisessä palkkatyöryhmässä todettiin, että viidessä aiheessa ei saavutettu yhteistä ymmärrystä henkilöstöjärjestöjen kanssa tasopalkkamallin toteutuksesta. Uudistus saatiin kuitenkin toteutettua valtaosin yhteisen näkemyksen mukaisesti ja sovittiin, että tasopalkkamallin kehittämistä jatketaan edelleen.

Tasopalkkajärjestelmän toimivuutta ja vaikutuksia seurataan KV TES:n mukaisesti sopimuskauden ajan paikallisessa palkkaustyöryhmässä. Tämän jälkeen järjestelmän seuranta jatkuu osana kunnan normaalia palkkaus- ja henkilöstöpolitiikan kokonaisuutta.

2.4 Palkitsemisen ja henkilöstöetujen kokonaisuus

Palkitsemisen tavoitteena on kunnassa tukea henkilöstön sitoutumista ja hyvää suoriutumista.

Palkkauksen ohella käytössä olivat erilaiset henkilöstöedut, joilla tuettiin henkilöstön hyvinvointia ja arjessa jaksamista. Kirkkonummen kunta tarjosi vuonna 2025 henkilöstölleen seuraavia henkilöstöetuja:

- ePassi kulttuuri- ja liikuntaedulla (200 €/vuosi) yli 3 kk yhdenjaksoisesti toimessa oleville. Henkilöstön työhyvinvointia tuettiin laajentamalla liikunta- ja kulttuurietu koskemaan myös hyvinvointietua sekä tarjoamalla työntekijöille vapaa-ajan vakuutus.
- Vapaa uintimahdollisuus Kirkkonummen kunnan uimahallissa
- Työterveyshuollon lakisääteistä kattavimmat palvelut, muun muassa työpsykologin, työfysioterapeutin ja ravitsemusterapeutin palvelut.
- Merkkipäivälahja 50- ja 60-vuotta täyttäneille sekä 20, 30 ja 40 vuotta yhdenjaksoisesti kunnan palveluksessa olleille
- Pikapalkitseminen hyvin tehdystä työstä
- Vapaa-ajan vakuutus
- Alueen yritysten työntekijäalennukset henkilöstökorttia vastaan.

Rekrytoinnin yhteydessä saatiin palautetta, että palkitseminen ja henkilöstöedut muodostivat kokonaisuuden, joka vahvisti myönteistä työnantajakuva. Henkilöstöpalautteen perusteella ePassi ja työterveyshuollon palvelut olivat arvostetuimpia henkilöstöetuja.



3 YHTEISTOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN

Yhteistoiminta ja sen kehittäminen on keskeinen edellytys kunnan toiminnan ja henkilöstöpolitiikan pitkäjänteiselle onnistumiselle. Toimiva yhteistoiminta edellyttää yhteistä tahtotilaa, avointa vuoropuhelua sekä halua tarkastella asioita kokonaisuuksina yhteisen tavoitteen näkökulmasta.

Vuonna 2025 Kirkkonummen kunnassa vahvistettiin henkilöstöpoliittiset periaatteet, joiden lähtökohtana oli yhteinen tahtotila kestävän ja strategisesti johdonmukaisen työnantajapolitiikan rakentamiseen. Periaatteet ohjaavat toimintakulttuuria, yhteistyötä ja johtamistapoja sekä muodostavat perustan työnantaja- ja työyhteisölupaukselle.

Henkilöstöpoliittisissa periaatteissa korostuivat vetovoimainen ja luotettava työnantajuus, osallistava ja vastuullinen johtaminen, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen sekä arvostava ja rakentava keskustelukulttuuri. Nämä periaatteet loivat pohjan myös yhteistoiminnan sekä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämiseksi vuonna 2025.

Vuoden 2025 yhteistoiminnan kehittäminen oli yksi kunnan yhteistoimintaryhmässä vuonna 2024 sovitusta keskeisistä tavoitteista. Kehittämistyössä valmisteltiin yksittäisiä edistysaskeleita, kuten yhteistoimintaryhmän puheenjohtajuusjärjestelmän tarkentaminen ja kokouskäytäntöjen yhtenäistäminen. Käytännössä kehittäminen jäi kuitenkin osin kesken, sillä tasopalkkajärjestelmän valmistelu ja käyttöönotto vaativat poikkeuksellisen paljon aikaa ja resursseja koko organisaatiossa. Vahvuutena Kirkkonummen kunnassa yhteistoiminnassa jatkui käytäntö, jonka mukaan yhteistoimintaryhmä toimii myös työsuojelutoimikuntana, mahdollistaen kokonaisvaltaisemman tarkastelun henkilöstöasioihin.

3.1 Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittäminen

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on työnantajan toimintaa ohjaava asiakirja, jonka tavoitteena on varmistaa, että jokainen työntekijä voi työskennellä ilman häirintää tai syrjintää. Vuosille 2024–2025 laaditun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman keskeisenä tavoitteena oli tunnistaa ja ennaltaehkäistä syrjiviä rakenteita ja toimintatapoja kaikessa toiminnassa. Suunnitelma laadittiin yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa, ja sen valmistelussa on hyödynnetty myös ulkopuolista asiantuntijatukea.

Henkilöstöjaosto kävi läpi vuonna 2025 laaditun tasa-arvo ja yhdenvertaisuusraportin, johon oli koottu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toimenpiteiden arviointi vuoden 2025 osalta. Suunnitelmakaudelle sovitusta toimenpiteistä oli toteutunut noin 17 prosenttia ja osa toimenpiteistä oli edennyt osittain. Vuoden 2025 aikana tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi saavutettiin konkreettisia edistysaskeleita muun muassa palkkakartoituksen toteuttamisessa sekä termin *esihenkilö* käyttöönotossa. Jatkossa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämisessä painotetaan aiempaa selkeämmin rajattuja, konkreettisia ja seurattavia tavoitteita sekä niiden toimeenpanoa tukevia prosesseja.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan kuuluvan palkkakartoituksen tavoitteena on varmistaa, että samasta tai samanarvoisesta työstä maksetaan sukupuolesta riippumatta sama palkka ja että mahdolliset palkkaerot ovat perusteltuja ja läpinäkyviä. Vuoden 2025 palkkakartoituksen perusteella naisten ja miesten tehtäväkohtaiset palkat olivat keskimäärin samalla tasolla vastaavissa tehtävissä. Palkkakartoituksessa KVTES:n osalta suuri osa tarkasteluista perustui ryhmien keskipalkkoihin. OVTES:n sopimusalan osalta niissä palkkaryhmissä, joissa vertailu on mahdollista, naispalkkaprosentit vaihtelivat 97–102 prosentin välillä, keskiarvon ollessa 98,41 prosenttia. Teknisen henkilöstön sopimuksen (TS) osalta vastaava naispalkkaprosentin keskiarvo oli 98,67 prosenttia. Tuntipalkkaisen henkilöstön (TTES) osalta naispalkkaprosenttia ei ole laskettavissa, koska palkkaryhmissä on pääsääntöisesti vain toisen sukupuolen edustajia, eikä sukupuolittaista vertailua näin ollen voida tehdä KT:n ohjeen mukaisesti.

Havaittavat erot kokonaispalkkauksessa selittyivät pääosin palkkarakenteeseen sisältyvillä työ- ja virkaehtosopimusten mukaisilla korvauksilla. Näitä olivat esimerkiksi kokemukseen perustuvat lisät (vuosisidonnaiset osat), henkilökohtaiset lisät, ammattialalisät sekä opetushenkilöstön osalta muun muassa taito- ja taideaineisiin liittyvät lisät. Palkkakartoituksessa huomioitiin, että lisien määrä ja suuruus vaihtelivat muun muassa henkilön työkokemuksen, tehtävän sisällön, vastuun ja erityisosaamisen mukaan. Kartoitus ei tuonut esiin perusteettomia sukupuoleen liittyviä palkkaeroja. Palkkauksen tasa-arvoisuutta tarkasteltiin osana henkilöstöpolitiikkaa ja palkkausjärjestelmien kokonaisuutta.

Huomionarvoisena asiana voidaan nostaa esille, että kunnassa naiset ovat vahvasti edustettuina ylimmässä johdossa. Kunnan johtoryhmässä naisia vuonna 2025 on 5/6 eli 83 prosenttia. Yhteisten palveluiden johtoryhmässä naisia on 3/5 eli 60 prosenttia, sivistyksen puolestaan 6/6 eli 100 prosenttia ja kuntakehityksen 3/8 eli 36 prosenttia. Koko kunnassa esihenkilöistä naisia oli 73 prosenttia.



4 OSAAMINEN JA UUDISTUMINEN

Osaamisen kehittäminen ja uudistuminen ovat keskeisiä edellytyksiä kunnan perustehtävän toteuttamiselle, palveluiden laadulle ja toiminnan jatkuvuudelle. Vuonna 2025 osaamisen kehittämistä toteutettiin henkilöstö- ja koulutussuunnitelman mukaisesti. Koulutustoiminnalla vastattiin sekä lakisääteisiin osaamisvaatimuksiin että toimiala- ja tehtäväkohtaisiin tarpeisiin.

4.1 Henkilöstön saatavuus

Henkilöstön saatavuutta tarkastellaan tässä kappaleessa rekrytointien määrän, palvelussuhteiden rakenteen sekä toimintaympäristön muutosten näkökulmasta.

Rekrytointien kokonaismäärässä oli viime vuosina nähtävissä laskeva trendi. Vuonna 2023 kunnassa julkaistiin yli 800 rekrytointia, vuonna 2024 yhteensä 615 rekrytointia ja vuonna 2025 yhteensä 338. Kehitystä selittivät organisaattorakenteen muutokset sekä toimialakohtaiset palvelutarpeiden muutokset. Aiemmin rekrytointia lisäsi perusturvan toimialan toiminta, jonka siirtyminen pois kuntaorganisaatiosta vähensi rekrytointitarvetta merkittävästi. Lisäksi sivistyksen toimialalla koulujen ja varhaiskasvatuksen oppilasmäärien väheneminen on vähentänyt henkilöstötarpeita.

Vuonna 2025 julkaistuista rekrytoinneista 175 koski työsuhteita ja 163 virkasuhteita. Palvelussuhteen tyyppin mukaan 157 rekrytointia kohdistui vakinaisiin ja 181 määräaikaisiin palvelussuhteisiin. Rekrytointien määrään vaikuttivat lisäksi kunta-alaa koskevat lainsäädännölliset vaatimukset ja tehtäväkohtaiset kelpoisuusehdot, jotka voivat edellyttää useampia hakukierroksia ja pidentää täyttöaikoja. Valtaosa rekrytoinneista toteutettiin ulkoisina hakuina.

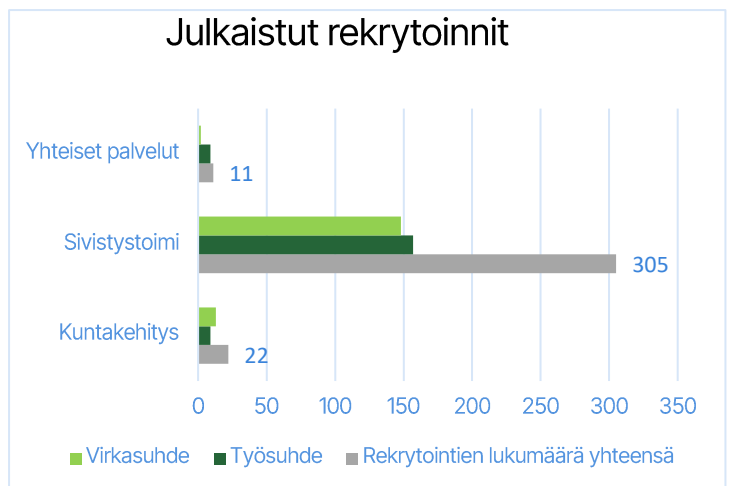
Lisäksi kunta työllisti 54 nuorta kesätyöntekijöinä sekä yhdeksän korkeakouluharjoittelijaa.

Vuosi	Julkaistut rekrytoinnit	Palvelussuhteen laji		Palvelussuhteen tyyppi		Rekrytoinnin julkaisu	
		Työsuhde	Virkasuhde	Vakinaisen	Määräaikainen	Ulkoisen	Sisäinen
Vuosi 2024	615	354	261	228	387	614	1
Vuosi 2025	338	175	163	157	181	337	1

Taulukko 3. Rekrytointien lukumäärien vertailu vuosina 2024 ja 2025

Toimialakohtaiset rekrytoinnit vuoden 2025 aikana kohdentuivat sivistystoimeen, jossa virkasuhteiden rekrytointia oli yhteensä 157 kappaletta, työsuhteisiin rekrytointia 148 kappaletta. Kuntakehityksen 22 rekrytoinnista virkaa koskevia rekrytointia oli 13 kappaletta, yhteisissä palveluissa 11 avoimella rekrytoinnista virkarekrytointia oli kaksi kappaletta.

Rekrytointien keskimääräinen kesto vaihteli rekrytointitavan tehtävän ja toimialan mukaan. Rekrytoinnin läpimenoajalla tarkoitetaan aikaa, joka alkoi rekrytoinnin käynnistämisestä ja päättyi valintapäätöksen tekemiseen.



Kuva 11. Julkaistujen rekrytointien lukumäärä toimialoittain

	Virat	Jätettyjen hakemusten kokonaismäärä	Rekrytoinnin läpimenoajan keskimääräinen kesto	Työsuhteet	Jätettyjen hakemusten kokonaismäärä	Rekrytoinnin läpimenoajan keskimääräinen kesto
Sivistystoimi	54	1143	73	158	3303	66
Yhteiset palvelut	3	178	38	10	960	65
Kuntakehitys	4	150	72	10	515	49

Taulukko 4. Rekrytointimittareiden yhteenveto

Rekrytointimittareiden perusteella Kirkkonummen kunta on säilyttänyt vetovoimansa työnantajana. Hakijamäärät ovat monin paikoin olleet korkeita, ja hakijakunta oli monipuolista sekä osaamistasoltaan vahvaa. Hakijakokemus oli keskimäärin hyvällä tasolla, ja esihenkilöiden arvion mukaan henkilöstön saatavuus oli pääosin hyvä.

Rekrytoitujen henkilöiden oikea-aikainen ja suunnitelmallinen perehdytys tukee uuden henkilön kiinnittymistä työyhteisöön ja edistää työn sujuvaa käynnistymistä. Kirkkonummen kunnassa perehdytystä toteutettiin Intro-perehdytysohjelman sekä toimialakohtaisten perehdytyskäytäntöjen avulla.

4.2 Työelämän muutos ja osaamisen kehittäminen

Kirkkonummen kunnassa osaamisen kehittäminen oli keskeinen keino vastata työelämän muutokseen, turvata palveluiden laatu ja toiminnan jatkuvuus. Osaamisen kehittämistä toteutettiin suunnitelmallisesti osana ennakoivaa henkilöstöpolitiikkaa, ja tavoitteena oli varmistaa, että henkilöstöllä oli tehtäviensä edellyttämä ajantasainen osaaminen.

Vuonna 2025 kunnassa panostettiin aktiivisesti henkilöstön koulutukseen. Työntekijöiden ilmoittamia yhden päivän koulutuksia toteutui lähes 2 300, kahden päivän koulutuksia noin 350 ja kolmen tai useamman päivän koulutuksia 36. Koulutukset tukivat henkilöstön jatkuvaa oppimista sekä ammatillista kehittymistä.

Osaamisen kehittäminen perustui vuonna 2025 kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan, jonka tavoitteena oli turvata osaamisen riittävyys, vastata muuttuvan työelämän vaatimuksiin ja kohdentaa koulutusta suunnitelmallisesti. Koulutukset oli suunnattu sekä lakisääteisiin osaamisvaatimuksiin että toimialakohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin tarpeisiin.

Kirkkonummen kunnassa osaamisen kehittäminen nähtiin pitkäjänteisenä investointina, joka tukee henkilöstön työssä jaksamista, työhyvinvointia ja ammatillista kehittymistä sekä vahvistaa kunnan toimintakykyä, tuottavuutta ja tuloksellisuutta myös tulevaisuudessa.

4.3 Strateginen osaamisen kehittäminen

Vuonna 2025 jatkettiin edellisen vuoden strategiatyössä aloitettua suunnittelua strategisen osaamisen kehittämiseksi.

Kunnan johtoryhmän sekä johtoryhmien yhteiskehittämispäivässä vahvistettiin neljä strategisen kehittämisen osa-



aluetta; asiakaskeskeinen ja vaikuttava palveluosaaminen, kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen, kestävän kehityksen edistäminen sekä muutoskyvykyys ja ennakointiosaaminen.

Osaamisalueille valittiin johtoryhmäsponsorit, jotka tekivät henkilöstöjohtajan kanssa yhteistyössä suunnitelman alueensa kehittämiseksi eteenpäin. Ensimmäiset toteutuneet osaamisen kehittämisen toimenpiteet

tehtiin muutoskyvykyden ja ennakointiosaamisen sekä moninaisuuden johtamisen alueella. Osaamisen kehittäminen aloitettiin kunnan esihenkilöistä johtoryhmien yhteiskokouksissa sekä esihenkilöamassa joulukuussa.

Lähestymistavaksi valittiin alustukset ja sen pohjalta yhdessä aiheen työstö, toisilta esihenkilöiltä oppien ja yhdessä kunnan toimintamalleja kehittäen. Lähestymistavan tavoitteena oli tukea oppimisen välitöntä sovellettavuutta työarkeen.

5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työhyvinvoinnin johtaminen on kiinteä osa kunnan henkilöstöjohtamista ja toiminnan tuloksellisuutta. Hyvinvoiva henkilöstö on edellytys laadukkaille palveluille, sujuvalle arjelle ja kestäväälle kuntataloudelle. Työhyvinvointia johdetaan Kirkkonummen kunnassa suunnitelmallisesti, ennakoivasti ja tietoon perustuen.

5.1 Työhyvinvoinnin tilannekuva

Työhyvinvoinnin tilannekuvaa vuonna 2025 tarkasteltiin KEVAN Pulssi-kyselyn avulla. Kyselyyn vastasi 62 prosenttia henkilöstöstä. Tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin kokonaiskuva Kirkkonummen kunnassa oli hyvä.

Pulssi-kyselyssä tarkasteltiin työyhteisöä, työjärjestelyjä, työolosuhteita, esihenkilötyötä ja johtamista, työkykyä, omaa jaksamista sekä osaamista ja sen kehittämistä. Lisäksi henkilöstöllä oli mahdollisuus antaa avoimia kommentteja, joita kertyi yli 800 kappaletta.

Koko henkilöstön vastausten keskiarvo oli 3,9 asteikolla 1–5, ja eri osa-alueiden keskiarvot vaihtelivat välillä 3,7–4,2. Erityisen myönteistä palautetta saivat työyhteisön yhteishenki, esihenkilötyö sekä mahdollisuudet kehittää omaa osaamista.

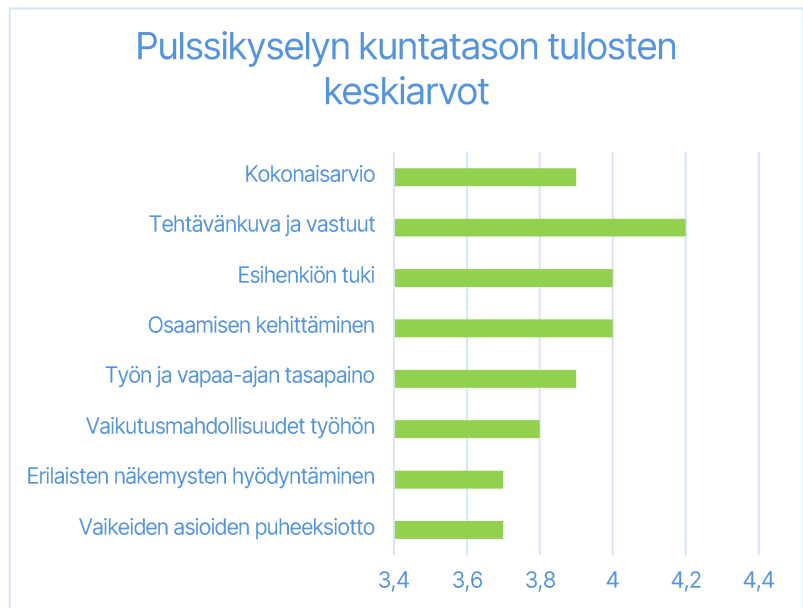
Korkeimmat arviot saivat tehtävien selkeys, esihenkilöltä saatu tuki sekä mahdollisuudet kehittää omaa osaamista. Nämä teemat nousivat esiin työhyvinvoinnin keskeisinä vahvuuksina ja heijastavat esihenkilötyön ja osaamisen kehittämisen merkitystä henkilöstön kokemassa työhyvinvoinnissa.

Kehittämistarpeita tunnistettiin erityisesti vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa, vaikutusmahdollisuuksissa omaan työhön sekä työn ja vapaa-ajan tasapainossa. Näitä teemoja hyödynnetään työhyvinvoinnin johtamisessa sekä yksikkö- ja työyhteisökohtaisessa kehittämisessä.

Lisäksi kannustettiin erityisesti työyksikkökohtaiseen tulosten käsittelyyn ja sen pohjalta vähintään yhden konkreettisen kehittämistoimenpiteen valintaan.

5.2 Työterveyshuolto osana työhyvinvoinnin johtamista

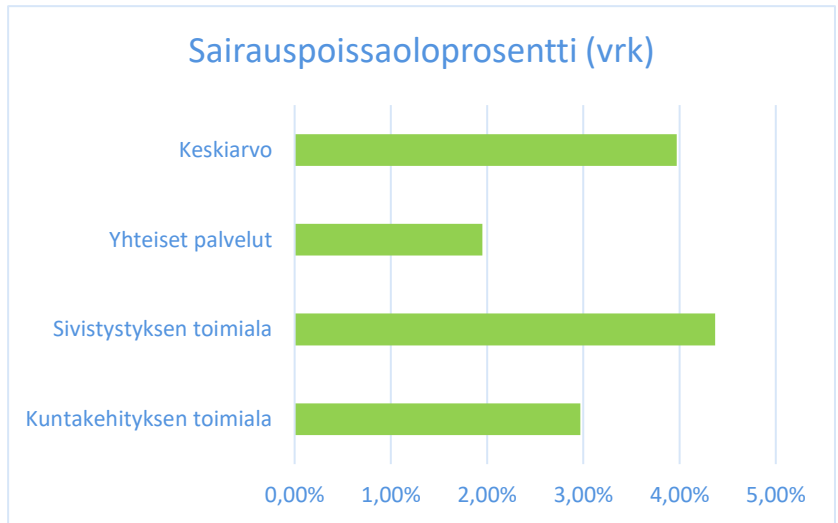
Tarkasteltaessa työterveyshuollon toimintaa vuonna 2025, pääosa työterveyshuollon kustannuksista kohdistui ennaltaehkäisevään toimintaan, kuten aiempinakin vuosina. Samalla työterveyshuollon palveluja kehitettiin vastaamaan paremmin henkilöstön tarpeita ja tukemaan nopeaa hoitoon pääsyä sekä sujuvaa työhön paluuta. Työpaikkaselvityksiä toteutettiin vuonna 2025 yhteensä 29 kappaletta.



Kuva 12. Työhyvinvointikysely kuntatason tulokset

Työterveyshuollon kokonaiskustannukset kasvoivat edellisvuodesta noin 16,5 prosenttia, mikä johtui laajennetun sairaanhoidon käyttöoikeuden laajemmasta hyödyntämisestä. Vuoden 2025 bruttomenot olivat noin 1,25 miljoonaa euroa, kasvua edellisvuoteen verrattuna noin 0,18 miljoonaa euroa. Kustannusten kasvu kompensoitiin tavoitellusti, sillä sairastavuuden kokonaiskustannukset laskivat 7,5 prosenttia eli noin 556 000 euroa.

Sairauspoissaolot vähenivät 8 prosenttia, ja yksittäisen työntekijän laskennallinen sairauspoissaolojen vähenemä oli keskimäärin 1,4 päivää. Tämä viittaa siihen, että sairaanhoidon parempi saatavuus on osaltaan tukenut nopeampaa hoitoon pääsyä ja työhön paluuta.



Kuva 13. Sairauspoissaoloprosentit toimialoittain vuonna 2025

Henkilöstön sairastamisen määrää kuvataan sairauspoissaoloprosentilla, joka saadaan jakamalla henkilön sairauspoissaoloaika teoreettisella säännöllisellä työajalla. Kirkkonummen kunnassa sairauspoissaoloprosentti oli 3,97 mikä on keskimääräistä pienempi kuin sairauspoissaoloprosentti Suomessa keskimäärin.

Työterveyshuollon kustannukset jakautuvat kahteen luokkaan, ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon ja työterveyshuollon sairaanhoitoon. Kela korvaa 60 % ennaltaehkäisevän toiminnan kustannuksista ja 50 % sairaanhoidollisista kustannuksista. Työterveyshuollon kustannuksista noin puolet katettiin Kelan maksamilla työterveyshuollon kustannuskorvauksilla. Kirkkonummen kunnan työterveyshuollon kustannukset jakautuivat Kelan korvausluokkiin seuraavasti: ennaltaehkäisevän toiminnan osuus oli 58 prosenttia ja sairausvastaanottojen osuus 42 prosenttia. Sairausvastaanottojen osuus kasvoi edellisvuodesta, mikä heijastaa laajennetun sairaanhoidon käyttöä.

Tunnusluku	Vuosi 2024	Vuosi 2025	Muutos/huomio
Työpaikkaselvitykset (kpl)	14	29	Painopiste ennaltaehkäisevään toimintaan
Työterveyshuollon kokonaiskustannukset (€)	n. 1,07 M€	n. 1,25 M€	+ 16,5 %
Työterveyshuollon kokonaiskustannusten muutos		+ 0,18 €	Laajennetun sairaanhoidon käyttö
Keskimääräinen sairauspoissaolo per/hlö	11,4	10	Sairauspoissaolojen vähenemän muutos vuodessa keskimäärin 1,4 päivää
Ennaltaehkäisevän toiminnan osuus (KL1)	60 %	58 %	Osuus pysynyt lähes samana
Sairanhoidon osuus	40 %	42 %	Sairanhoidon parempi saatavuus
Sairauspoissaoloprosentti (vrk)	3,95 %	3,97 %	Sairastavuuden muutos

Taulukko 5. Työterveyshuollon keskeiset tunnusluvut 2024–2025

Työterveyshuollon tunnusluvut muodostavat yhdessä Pulssi-kyselyn tulosten kanssa keskeisen tietopohjan työhyvinvoinnin johtamiselle. Työterveyshuollon vaikuttavuutta seurataan osana kokonaisuutta, jossa tavoitteena on henkilöstön työkyvyn tukeminen, sairauspoissaolojen vähentäminen ja kestävien työurien edistäminen.

Työterveyshuollon palvelukokonaisuuden kehittämistä jatkettiin käynnistämällä työterveyshuollon palvelujen kilpailuttaminen vuonna 2025. Kilpailutuksen tavoitteena oli varmistaa henkilöstölle laadukkaat ja tarkoituksenmukaiset työterveyspalvelut, turvata sujuva hoitoon pääsy tarkoituksenmukaisten työterveyspalvelujen muodossa. Kilpailutus valmisteltiin yhteistyössä henkilöstöpalvelujen, työsuojelun ja yhteistoimintaryhmän kanssa, ja sen tuloksena työterveyshuollon palveluntarjoaja vaihtui vuoden 2026 alussa. Muutoksen myötä työterveyshuollon palveluiden kokonaisuutta kehitettiin edelleen tukemaan työkykyä ja ennaltaehkäisevää toimintaa.

5.3 Työsuojelun yhteistoiminta

Työsuojelun yhteistoiminta on keskeinen osa työhyvinvoinnin johtamista sekä työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Sen tavoitteena on edistää työn terveellisyttä ja turvallisuutta sekä vahvistaa henkilöstön osallistumismahdollisuuksia työpaikan työturvallisuutta ja työhyvinvointia koskevissa asioissa. Työsuojelun yhteistoiminnassa painottuvat ennakointi, avoin vuoropuhelu ja yhteinen vastuu turvallisesta työympäristöstä.

Kirkkonummen kunnassa työsuojelun yhteistoiminta toteutuu osana kunnan yhteistoimintarakenteita. Kunnan yhteistoimintaryhmä toimii työsuojelutoimikuntana, ja sen tukena ovat toimialakohtaiset yhteistoimintaryhmät, joissa käsitellään toimialan henkilöstöön, työolosuhteisiin ja turvallisuuteen liittyviä asioita. Työsuojelun yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat nousevat sekä arjen työstä että laajemmista organisaatiota koskevista ilmiöistä.

Työsuojelun yhteistoiminnan lähtökohtana on työpaikkojen oma-aloitteinen toiminta ja riskien ennakoiva tunnistaminen. Työturvallisuutta ja työhyvinvointia tarkastellaan osana arjen johtamista, ei vain yksittäisten tapahtumien tai poikkeamien kautta. Yhteistoiminnassa käsitellyt havainnot ja ilmiöt tukevat esihenkilötyötä, työyhteisöjen kehittämistä sekä koko kunnan työhyvinvoinnin johtamista.

Työsuojelun yhteistoiminta tukee myös tiedolla johtamista. Työsuojeluun liittyvät ilmoitukset, havainnot ja yhteistoiminnassa esiin nousseet teemat muodostavat tärkeän tietopohjan, jota hyödynnetään työhyvinvoinnin tilannekuvan muodostamisessa ja kehittämistoimenpiteiden suuntaamisessa. Työsuojelun yhteistoiminta kytkeytyy näin luontevasti osaksi kunnan laajempaa työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuutta.

Seuraavassa kappaleessa kuvataan työsuojeluvaltuutettujen toimintaa vuonna 2025 henkilöstön edustajien näkökulmasta.

5.3.1. Työsuojeluvaltuutettujen toiminta vuonna 2025

Vuonna 2025 Kirkkonummen kunnan työsuojeluorganisaatiossa tapahtui henkilöstömuutoksia, jotka vaikuttivat työsuojelun toimintaan. Elokuussa 2025 tilanne vakiintui uuden työsuojelupäällikön aloittaessa. Kirkkonummella on työsuojelupäällikön lisäksi kaksi kokoajaista työsuojeluvaltuutettua. Toimihenkilöiden työsuojeluvaltuutetulle on neuvoteltu ajankäyttöä, mutta useista yrityksistä huolimatta tehtävä ei ole herättänyt kiinnostusta. Kaksi kokoajaista valtuutettua ovat siksi auttaneet myös toimihenkilöitä työsuojeluun liittyvissä asioissa. Esihenkilöiden yhteydenotot työsuojeluun lisäsivät valtuutettujen työtehtäviä.

Kunnan yhteistoimintaryhmä on myös samalla kunnan työsuojelutoimikunta. Työsuojelutoimikunnan tehtävänä on edistää toiminnallaan työsuojelua koskevien periaatteiden ja toimenpiteiden toteutumista. Työsuojelutoimikunnassa käsitellään yleisesti työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn liittyviä asioita ja ilmiöitä.

Työsuojeluvaltuutetut edustivat henkilöstöä kunnan yhteistoimintaryhmässä. He osallistuivat myös toimialan omiin yhteistoimintaryhmiin, joissa käsiteltiin toimialan henkilöstöön vaikuttavia asioita. Lisäksi työsuojeluvaltuutetut edustivat henkilöstöä sisäilmatyöryhmässä. Työsuojelupäällikkö ja -valtuutetut osallistuivat pyydettyäessä myös työyksiköiden omiin viikko- tai kuukausipalaverihin. Työsuojelutoimijat neuvoivat, opastivat ja ohjasivat aktiivisesti sekä esihenkilöitä että

Aihe	Tapaamiset tai kokoukset (lkm)
Yhteistoimintaryhmä	9
Sivistyksen toimialan yhteistoimintaryhmä	4
Kuntakehityksen toimialan yhteistoimintaryhmä	4
Työterveyshuollon työpaikkaselvityskäynnit	29
Moniammatillinen sisäilmatyöryhmä	10 (lisäksi 4 kohdekohtaista sisäilmakokousta)
Espoon seudun ympäristöterveyden tarkastukset	11
Aluehallintoviraston työtaturmatutkinta	1
Tapaamisia henkilöstön edustajien kanssa	viikoittain
Työsuojelun ja päälouottamusedustajien yhteistyötapaamisia henkilöstöjohtajan kanssa	epäsäännöllisesti
Yhteistyötapaamisia henkilöstöjohtajan kanssa	tarvittaessa

Kuva 14. Työsuojelun tunnusluvut vuoden 2025 osalta

työyhteisöjä.

Vuoden 2025 aikana Kirkkonummen kunnan työntekijät tekivät yhteensä 1652 (2024: 997) työturvallisuusilmoitusta WPro-ohjelman kautta. Näistä ilmoituksista 958 (58 %) käsittelivät väkivaltaa tai väkivallan uhkaa. Työsuojelutoimijat käsittelivät jokaisen ilmoituksen ja ryhtyivät tarvittaviin toimenpiteisiin. Lisäksi työsuojelutoimijat nostivat kaikista ilmoituksista nousseita ilmiöitä käsiteltäviksi yhteistoimintaryhmiin.

Työsuojelutoimijat tiedottivat aktiivisesti työsuojeluun liittyvistä asioista. Vuoden 2025 aikana lähetettiin kuusi työsuojelukirjettä. Lisäksi työsuojelutoimijat julkaisivat uutisia intran kautta ja lähettivät täsmennettyjä sähköpostiviestejä.

Työsuojelu järjesti vuoden 2025 aikana 20 (2024: 20) ensiapukoulutusta ja niissä 181 (2024: 232) työntekijää sai suoritettua hätäensiapupätevyyden.

5.3.2 Työväkivalta Kirkkonummen kunnassa

Edellisessä kappaleessa esille tuotu työväkivallan tai sen uhkaan kohdistuva työturvallisuusilmoitusten määrä oli korkea, heijastaen yhteiskunnallista kehitystä. Vahinkoja aiheuttaneita vakuutusyhtiön korvaamia tapahtumia oli yhteensä 32 kappaletta. Työväkivallasta johtuvia poissaolopäiviä korvattiin yhteensä 37 päivää ja korvaussumma oli yhteensä 9304,42 €. Huomioitavaa on, että 0-3 päivän poissaolot eivät ole mukana näissä luvuissa.

Sivistystoimessa työväkivaltaa esiintyi merkittävästi eniten ja kaikki työväkivallasta johtuvat poissaolot keskittyivät sivistyksen toimialalle. Yksittäiset haastavasti käyttäytyvät lapset ja oppilaat vastaavat valta-osasta ilmoituksia.

Monipuolisia toimenpiteitä jatkettiin esihenkilöiden, työsuojelupäällikön ja työsuojeluvaltuutettujen toimesta määrän vähentämiseksi. Varhaiskasvatuksessa ja opetuksen palveluryhmissä järjestettiin henkilöstölle koulutusta aiheesta antamaan valmiuksia ennakoita haastavia tilanteita sekä toimimaan tilanteen niin vaatiessa.

5.4 Johtaminen työhyvinvoinnin tukijana

Henkilöstön työhyvinvointia edistetään Kirkkonummen kunnassa monin keinoin, joista keskeisimpiä on esihenkilö- ja johtamisosaamisen vahvistaminen. Johtamisella on merkittävä vaikutus henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja mahdollisuuksiin onnistua omassa työssään. Tämän vuoksi johtamisen kehittäminen on nähty keskeisenä osana työhyvinvoinnin johtamista.

Vuonna 2025 kunnassa käynnistettiin Johtajapolku, jonka tavoitteena on tukea esihenkilöiden ja johtajien työtä, vahvistaa yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä sekä tarjota ajankohtaista tietoa ja työkaluja arjen johtamiseen. Johtajapolku on tarjonnut esihenkilöille foorumin, jossa on käsitelty muun muassa työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamista, työturvallisuutta, lainsäädännöllisiä velvoitteita sekä esihenkilötyön roolia muutostilanteissa.

Johtajapolun keskeinen toimintaympäristö on ollut esihenkilöille suunnatut tilaisuudet sekä heille tarkoitettu Teams-kanava, jonka kautta on jaettu materiaaleja, koulutustallenteita ja ajankohtaista tietoa. Kokonaisuus on mahdollistanut jatkuvan oppimisen ja tuen myös arjen työssä sekä lisännyt esihenkilöiden välistä vuorovaikutusta ja kokemusten jakamista. Johtajapolku on tukenut esihenkilöiden valmiuksia käsitellä työhyvinvointiin liittyviä teemoja ennakoivasti ja systemaattisesti.

Johtamisen kehittämisen kautta vaikutetaan välillisesti koko työyhteisön hyvinvointiin. Pulssi-kyselyn tulokset osoittavat, että esihenkilötyö on yksi työhyvinvoinnin vahvuuksista kunnassa. Johtajapolun avulla tätä vahvuutta pyritään edelleen vahvistamaan sekä tukemaan esihenkilöitä tunnistamaan ja käsittelemään työhyvinvointiin liittyviä kehittämiskohteita osana omaa johtamistyötään.

Lisäksi esihenkilötyötä on tuettu henkilöstöhallinnon järjestämien esihenkilöinfojen kautta. Esihenkilöinfoissa käsiteltiin ajankohtaisia uutisia ja palvelussuhdeasioita sekä työsuojeluun ja työterveyteen liittyviä uutisia ja muistutuksia tärkeistä asioista. Esihenkilöinfoissa vakioaiheiden lisäksi pureuduttiin ajankohtaisiin teemoihin. Esihenkilötyötä tuettiin myös erilaisin täsmäkoulutuksin ja ohjein.

Henkilöstön työhyvinvoinnin lisääminen nähdään Kirkkonummen kunnassa pitkäjänteisenä kehittämistyönä, jossa yhdistyvät johtamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin mittaaminen sekä arjen käytännöt. Johtajapolku muodostaa osan tätä kokonaisuutta ja tukee tavoitteellista työhyvinvoinnin johtamista myös tulevina vuosina.



6 LOPUKSI

Vuosi 2025 oli Kirkkonummen kunnassa henkilöstön näkökulmasta muutosten ja uudistumisen vuosi. Henkilöstömäärä pysyi kokonaisuutena vakaana, mutta toimintaympäristön muutokset, erityisesti työ- ja elinkeinopalveluiden siirtyminen kunnille sekä tasopalkkajärjestelmän käyttöönotto, muovasivat henkilöstörakennetta ja johtamisen käytäntöjä. Samanaikaisesti panostettiin osaamisen kehittämiseen, esihenkilötyöhön ja työhyvinvoinnin johtamiseen, joita tuettiin muun muassa kuntatasoisella Pulssi-kyselyllä, Johtajapolulla ja työterveyshuollon palveluiden kehittämisellä.

Henkilöstökertomus osoittaa, että henkilöstövoimavarat ovat kehittyneet pääosin myönteisesti ja hallitusti, ja että henkilöstön veto- ja pitovoima on säilynyt hyvällä tasolla myös muutosten keskellä. Jatkossa henkilöstöjohtamisen keskiössä korostuvat edelleen osaamisen ennakointi, osallistava ja johdonmukainen johtaminen sekä työhyvinvoinnin systemaattinen tukeminen. Näiden avulla Kirkkonummen kunta vahvistaa asemaansa vastuullisena ja vetovoimaisena työnantajana sekä turvaa laadukkaat palvelut kuntalaisille myös tulevina vuosina.

