

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

2027

KIRKKONUMMI
KYRKSLÄTT

3.11.2026 Johtoryhmä
12.11.2026 YTR
25.11.2026 Henkilöstöjaosto

Sisällys

1. Johdanto 3
1.1. Suunnitelman tavoite 3
1.2. Lähtökohdat ja valmisteluprosessi 3
2. Henkilöstö 2027 5
2.1. Henkilöstön nykytila 6
2.1.1. Henkilöstörakenne ja työurajohtaminen 9
2.1.2. Työterveyshuollon tunnuslukuja 10
2.2. Henkilöstö toimialoittain 11
2.2.1. Sivistyksen toimiala 12
2.2.2. Kuntakehityksen toimiala 12
2.2.3. Yhteiset palvelut 13
2.3. Henkilöstöä koskeva suunnitelma 2027 13
2.3.1. Työsuhteen elinkaari, työajan joustot ja muut työjärjestelyt 14
2.3.2. Työkyky ja työkyvyn tuen järjestelyt 15
3. Osaamisen kehittäminen ja koulutukset 15
3.1. Periaatteet ja lähtökohdat 15
3.1.1. Osaamiskartoituksen 2026 keskeiset havainnot 17
3.1.2. Esihenkilöiden koulutus- ja ohjetarpeet -kysely 2026 18
3.1.3. Pulssikysely 19
3.2. Osaamisen kehittäminen ja koulutussuunnitelma 2027 19
4. Suunnitelman toteutus ja seuranta 23
5. Lähteet 24

1. Johdanto

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tavoitteena on ennakoida ja ohjata Kirkkonummen kunnan henkilöstön määrään, rakenteeseen, tehtäviin ja osaamiseen kohdistuvia muutoksia vuonna 2027. Suunnitelmassa määritellään henkilöstötarpeiden ennakoinnin, työkyvyn ja työurien tukemisen sekä osaamisen kehittämisen keskeiset toimenpiteet ja niiden seuranta. Tavoitteena on turvata palvelujen edellyttämä henkilöstö ja osaaminen sekä tukea henkilöstön yhdenvertaisia kehittymismahdollisuuksia.

Suunnitelma koskee koko kunnan henkilöstöä. Luvussa 2 esitellään henkilöstön nykytilaa talousarvioesityksen (Kirkkonummen kunta 2026a) sekä henkilöstöä koskevan tiedon pohjalta. Lisäksi tuodaan esiin toimialakohtaiset erityishuomiot. Luku 2.3 sisältää henkilöstöä koskevan suunnitelman vuodelle 2027. Luvussa 3 keskitytään osaamisen kehittämisen nykytilaan, strategisiin tavoitteisiin sekä koulutussuunnitelmaan vuodelle 2027. Kuntatasoisessa suunnitelmassa määritellään yhteiset lähtökohdat ja painopisteet. Toimialat arvioivat omat henkilöstö-, muutos- ja osaamistarpeensa osana toiminnan ja talouden suunnittelua.

1.1. Suunnitelman tavoite

Suunnitelman tavoitteena on varmistaa, että Kirkkonummen kunnalla on palvelutarpeita vastaava henkilöstö ja tehtävien edellyttämä osaaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Vuonna 2027 painotetaan henkilöstö- ja osaamistarpeiden ennakointia, henkilöstöresurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista sekä työkyvyn ja työurien tukemista. Osaamisen kehittämisellä tuetaan palvelujen ja toimintatapojen uudistamista sekä henkilöstön yhdenvertaisia mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssään. Henkilöstöä koskevat ratkaisut ja kehittämistoimet perustuvat kuntastrategiaan, henkilöstötietoon, yhteisiin periaatteisiin ja talouden reunaehtoihin.

1.2. Lähtökohdat ja valmisteluprosessi

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimista ohjaa useampi työelämää koskeva laki. Työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella annetussa laissa (449/2007) säädetään henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta sekä henkilöstön kanssa yhteistoiminnassa käsiteltävistä henkilöstön asemaan vaikuttavista asioista. Työsopimuslaki (55/2001) velvoittaa työnantajaa edistämään työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä työurallaan. Työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää työnantajalta työntekijöiden turvallisuudesta, terveydestä ja työkykyyn vaikuttavien työolojen hallinnasta huolehtimista. Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) puolestaan velvoittaa työnantajaa arvioimaan ja edistämään yhdenvertaisuutta työpaikalla. Nämä velvoitteet huomioidaan henkilöstön määrän ja rakenteen ennakoinnissa, osaamisen kehittämisessä, työkyvyn tukemisessa ja henkilöstöä koskevissa toimintatavoissa.

Lakisääteisyyden lisäksi suunnitelman lähtökohtina ovat vuoden 2027 talousarvioesitys, Kestävän kasvun ohjelma, kuntastrategia 2024–2030, strategisen osaamisen kehittämisen painopisteet ja henkilöstöpoliittiset periaatteet. Talousarvioesitys määrittää henkilöstösuunnittelun taloudelliset ja toiminnalliset reunaehdot (Kirkkonummen kunta, 2026a). Kestävän kasvun ohjelma korostaa muun muassa henkilöstömuutosten ennakointia ja tehtävärakenteiden arviointia (Kirkkonummen kunta 2025a). Kuntastrategia ohjaa osaavan ja oppivan kunnan kehittämiseen sekä tiedolla johtamiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen (Kirkkonummen kunta 2024). Henkilöstöpoliittiset periaatteet puolestaan painottavat avointa ja johdonmukaista johtamista sekä henkilöstön mahdollisuuksia oppia, kehittyä ja voida hyvin työssään (Kirkkonummen kunta, 2025b).

Kuntastrategian ja Kestävän kasvun ohjelman päivitykset ovat käynnissä ja tämä suunnitelma perustuu voimassa oleviin hyväksyttyihin linjauksiin sekä dokumentteihin. Kestävän kasvun ohjelma kulkee nykyään nimellä Kestävän kuntatalouden ohjelma. Strategian päivityksessä erityisesti osaamisen kehittämisen ohjelmaa on käsitelty yhtenä kärkihankkeista. Strategian pääviesti on, että olemme vetovoimainen ja luotettava työnantaja, joka huolehtii, että henkilöstö voi hyvin muuttuvassa toimintaympäristössä kehittäen ennakoivasti osaamistaan. Päivitysten valmistuttua arvioidaan niiden vaikutukset henkilöstötarpeisiin, osaamisen kehittämisen painopisteisiin ja suunnitelman toimeenpanoon.

Vuonna 2025 johtoryhmä määritteli yhteistyössä kunnan strategialähtöiset osaamistavoitteet ja osaamisalueet sekä vahvisti osaamisen kehittämisen rakenteen. Strateginen osaamisen kehittäminen jäsentyy neljään osa-alueeseen: asiakaskeskeisen ja vaikuttavan palveluosaamisen, kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, kestävän kehityksen sekä muutoskyvykkyyden ja ennakointiosaamisen edistämiseen. (Kirkkonummen kunta 2025c) Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa nämä osa-alueet ohjaavat vuoden 2027 osaamisen kehittämisen painopisteitä ja toimenpiteitä. Tavoitteena on suunnata osaamisen kehittämistä kunnan strategisten tavoitteiden, muuttuvien palvelutarpeiden ja henkilöstön tehtävissä tunnistettujen osaamistarpeiden mukaisesti.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tukee myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman 2027–2028 luonnoksen tavoitteita. Suunnitelmien työnjako on toisiaan täydentävä: tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa painottuvat henkilöstökäytäntöjen yhdenvertaisuus ja sen arviointi, kun taas tässä suunnitelmassa käsitellään henkilöstötarpeita, työurien ja työkyvyn tukemista sekä tehtävien edellyttämän osaamisen kehittämistä. Koulutuksen ja muun oppimisen toteutuksessa huomioidaan yhdenvertaiset osallistumismahdollisuudet.

Valmistelussa on hyödynnetty henkilöstökertomusta 2025, vuoden 2026 henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa ja saatavilla olevia toteumatietoja, henkilöstö- ja työterveystietoja, osaamiskartoitusta, henkilöstökyselyjä sekä toimialojen ilmoittamia henkilöstö- ja osaamistarpeita. Aineistojen tarkastelujaksot, kattavuus ja tulkinnan rajoitukset kuvataan

luvuissa 2 ja 3. Vuonna 2027 täydentyviä osaamiskartoitus- ja seurantatietoja hyödynnetään suunnitelman toteutuksen täsmentämisessä ja seuraavan vuoden suunnittelussa.

Suunnitelma on valmisteltu yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien, työsuojelun ja henkilöstöpalveluiden kanssa. Valmistelussa on hyödynnetty vuoden 2026 suunnitelman toteumatietoja, osaamiskartoitusta, työterveyden ja työsuojelun havaintoja sekä toimialojen omia henkilöstö- ja koulutustarpeita. Suunnitelman sisällöstä viestitään henkilöstölle siten, että sen keskeiset tavoitteet, vastuut ja vaikutukset arjen työhön ovat ymmärrettäviä ja löydettävissä.

2. Henkilöstö 2027

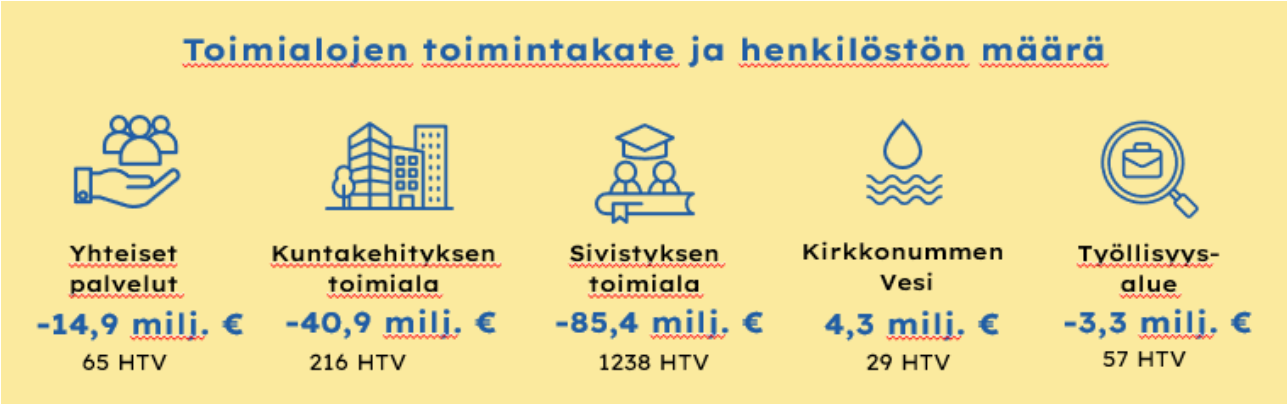
Vuonna 2026 talous kytkettiin laajasti henkilöstö- ja koulutussuunniteluun. Suunnitelmassa kuvattiin ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, kustannusneutraaleja henkilöstömuutoksia, tehtävänkuvien muokkaamista, työtehtävien uudelleenjakoa ja vapautuvien tehtävien tarpeen arviointia. Samalla todettiin, ettei henkilöstösuunnittelua pidä tehdä vain kustannusten tai HTV-määrän näkökulmasta, vaan huomioida myös osaaminen ja hyvinvointi. Vuoden 2026 talousarvioon ei ollut asetettu henkilöstömäärän rakenteellista vähennystavoitetta. Sen sijaan henkilöstömäärän arvioitiin kasvavan muutaman prosentin erityisesti sivistyksen henkilöstötarpeiden vuoksi. TA 2026:ssa koko kunnan HTV-määräksi asetettiin 1 645. (Kirkkonummen kunta 2025c).

Vuoden 2027 henkilöstösuunnittelussa sovitetaan yhteen muuttuvat palvelutarpeet, henkilöstöresurssit ja talouden reunaehdot. Kuntastrategian tavoitteet korostavat osaamista ja oppimista, toimintatapojen uudistamista, tiedolla johtamista sekä henkilöstön hyvinvointia (Kirkkonummen kunta 2024). Talousarvioesityksen (Kirkkonummen kunta 2026a) mukaan kunnan taloudellinen perusta on edelleen vakaa, mutta liikkumavara on pienentynyt. Henkilöstökustannusten nousu, verotulojen epävarmuus, työttömyysmenot sekä investointi- ja rahoitustarpeet korostavat ennakoivan henkilöstösuunnittelun merkitystä.

Henkilöstötarpeisiin vaikuttavat erityisesti lasten ja oppilaiden määrän sekä muiden palvelutarpeiden muutokset, palveluverkon uudistaminen ja palvelujen järjestämistavat. Väestönkasvu ei lisää henkilöstötarvetta yhdenmukaisesti kaikissa palveluissa. Suunnittelussa arvioidaan muutosten vaikutukset tehtäviin, tarvittavaan työpanokseen ja osaamiseen sekä varmistetaan palvelujen jatkuvuus ja hallitaan työn kuormitusta.

Talousarvioesityksen mukainen henkilöstöresurssi on yhteensä 1 605 henkilötyövuotta. Tästä 1 238 henkilötyövuotta eli noin 77 prosenttia kohdistuu sivistyksen toimialalle. (Kirkkonummen kunta, 2026a.) Sivistyksen palvelutarpeiden ja henkilöstömitoituksen muutoksilla on siten suuri merkitys koko kunnan työpanoksen kehitykselle. (Ks. Kuvio 1)

Henkilötyövuosien kokonaismäärän arvioidaan vähenevän vuoden 2026 tasosta, minkä vuoksi toimialojen tulee kiinnittää erityistä huomiota tehtävien priorisointiin, työn organisointiin, tuottavuuden kehittämiseen sekä osaamisen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tavoitteena on turvata palvelutuotanto muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön työhyvinvointia vaarantamatta.



Kuvio 1. Talousarvio 2027, HTV ja toimintakate.

2.1. Henkilöstön nykytila

Henkilöstön nykytilaa tarkastellaan henkilöstömäärän, palvelussuhteiden vakinaisuuden ja määräaikaisuuden sekä työaikaluokituksen perusteella. Lisäksi kuvataan henkilöstörakennetta ja työkykyä koskevia tunnuslukuja. Tietoja hyödynnetään vuoden 2027 henkilöstötarpeiden, osaamisen jatkuvuuden ja työkyvyn tuen suunnittelussa. Tulkinnassa huomioidaan aineistojen ajankohdat, rajaukset ja vertailukelpoisuus.

Henkilöstötiedot perustuvat 1.4.2026 käyttöön otetusta Personec F -henkilöstö- ja palkkajärjestelmästä 1.9.2026 poimittuihin raportteihin, joiden raportointijaksoksi on valittu 1.1.–30.9.2026. Aineistossa on 1 667 henkilönumeroiden perusteella yksilöityä henkilöä ja 1 879 palvelussuhdetta kuvaavaa raporttiriviä. Samalla henkilöllä voi olla useita palvelussuhteita. Tiedot perustuvat poimintahetkellä järjestelmään kirjattuihin tietoihin eivätkä kuvaa koko raportointijakson lopullista toteumaa. Vuoden 2026 lopulliset henkilötyövuosi-, kustannus-, koulutus- ja poissaolotiedot sekä vuoden 2027 talousarvion henkilöstömitoitus käsitellään erikseen henkilöstökertomuksen ja talousarvion yhteydessä.

Taulukossa 1 esitetty henkilöstömäärä oli vuonna 2024 yhteensä 1 689 ja vuonna 2025 yhteensä 1 692. Näiden vuosien välillä kokonaismäärä pysyi lähes ennallaan, mutta henkilöstön jakautuminen toimialoille muuttui: kuntakehityksen henkilöstömäärä kasvoi, kun taas sivistyksen ja yhteisten palvelujen henkilöstömäärät pienenivät. Vuoden 2026 aineistossa

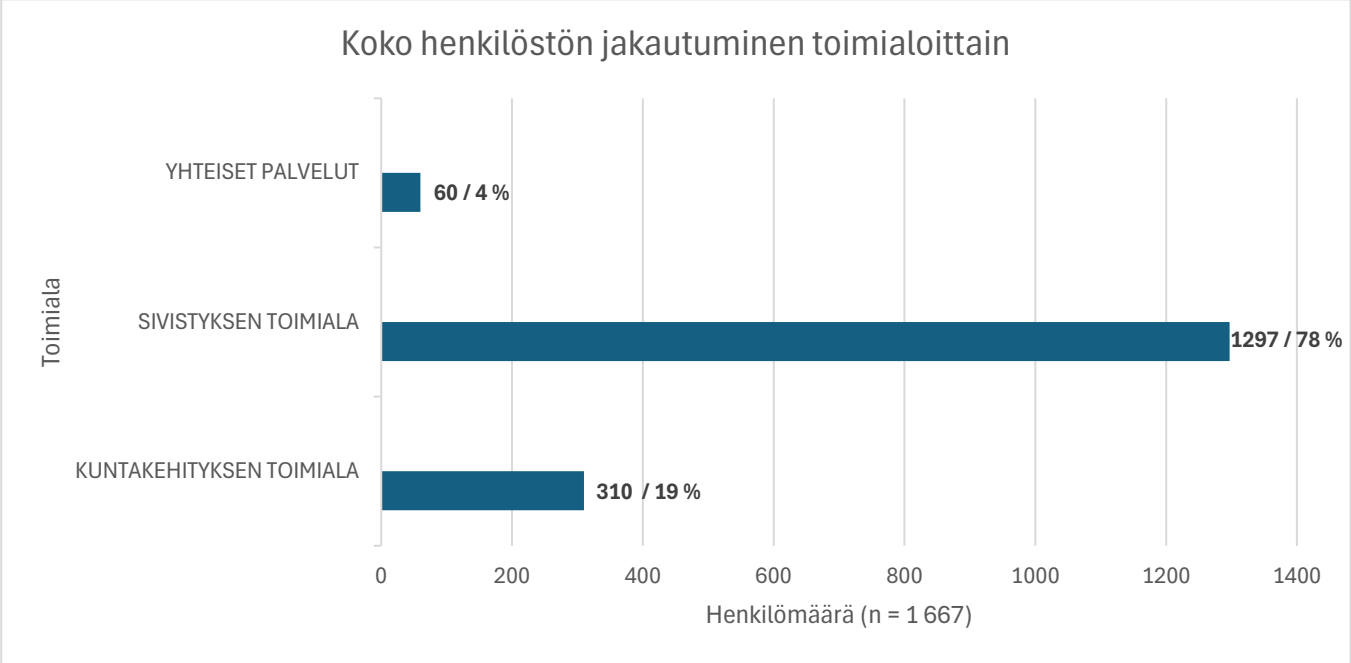
oli yhteensä 1 667 henkilöä. Henkilömäärä perustuu yksilölliseen henkilönumeroon henkilötietojärjestelmässä.

Aineiston henkilöistä 1 297 sijoittui sivistyksen toimialalle, 310 kuntakehityksen toimialalle ja 60 yhteisiin palveluihin. Palvelussuhteita kuvaavista raporttiriveistä 1 357 oli luokiteltu vakinaisiksi ja 522 määräaikaisiksi. Määräaikaisia palvelussuhteita käytetään muun muassa virka- ja työvapaiden, kuten perhevapaiden, sijaisuuksissa sekä sivistyksen toimialan määräaikaisesti täytettävissä viroissa. (Taulukko 1; Taulukko 2)

Raportin työaikaluokituksen mukaan kokoaikaisia oli 1 492, osa-aikaisia 248 ja sivuvirkoja tai -toimia 138. Yhdeltä raporttiriviltä työaikaluokitus puuttui. Sivuvirka- tai toimi on yksi henkilöstö- ja palkkajärjestelmän työaikamuodon luokitteluista ja siihen kuuluvat esimerkiksi sivutoimiset tuntiopettajat.

TOIMIALA	2024	2025	2026
YHTEISET PALVELUT	76	64	60
SIVISTYKSEN TOIMIALA	1361	1312	1297
KUNTAKEHITYKSEN TOIMIALA	252	316	310
YHTEENSÄ	1689	1692	1667

Taulukko 1. Henkilöstömäärien kehitys vuosina 2024–2026.



Kuvio 2. Koko henkilöstön jakautuminen toimialoittain syyskuussa 2026.

Palvelussuhdemuoto	Palvelussuhteiden määrä	Prosenttiosuus
Määräaikainen	522	27,8 %
Vakinainen	1357	72,2 %
Palvelussuhteet yhteensä	**1879**	**100,0 %**

Taulukko 2. Vakituisten ja määräaikaisten palvelussuhteiden määrä syyskuussa 2026.

Palvelussuhteen työaikamuoto	Palvelussuhteiden määrä	Prosenttiosuus henkilöstöstä
Kokoaikainen	1493	79,5 %
Osa-aikainen	248	13,2 %
Sivuvirka tai -toimi	138	7,3 %
Kaikki yhteensä	**1879**	**100,0 %**

Taulukko 3. Palvelussuhteiden määrä työajan mukaan syyskuussa 2026.

2.1.1. Henkilöstörakenne ja työurajohtaminen

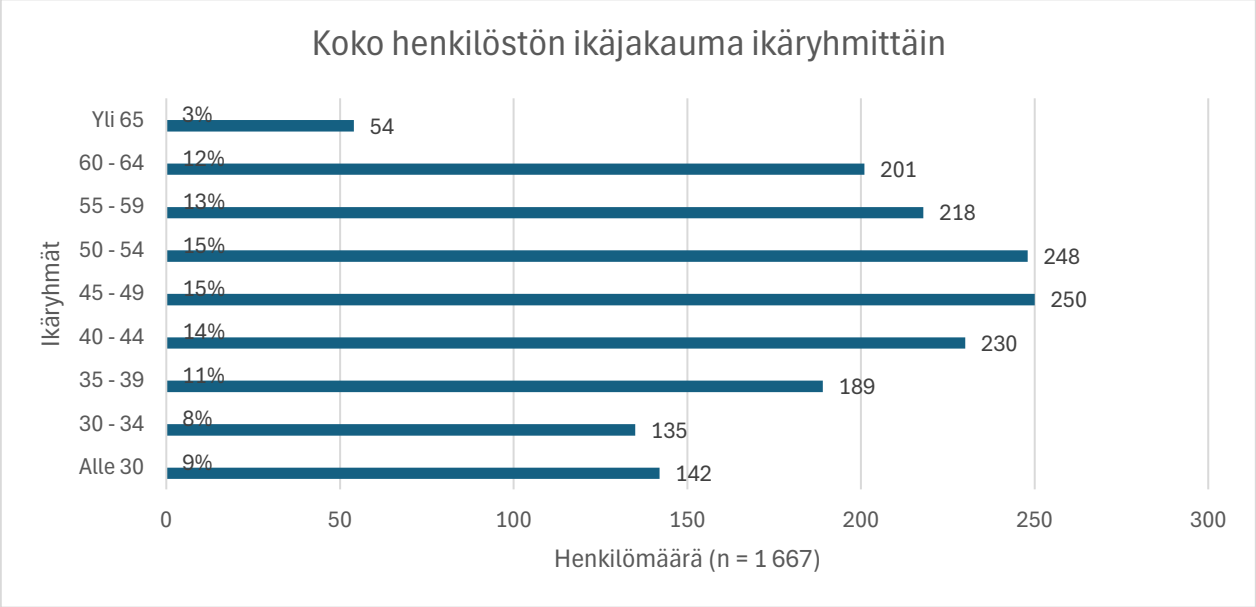
Henkilöstörakenteen tarkastelu tukee henkilöstötarpeiden ennakointia ja osaamisen jatkuvuuden turvaamista. Työurajohtamisen tavoitteena on tukea henkilöstön osaamista, työkykyä ja työssä jatkamista koko työuran ajan. Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan ennakoitavat henkilöstömuutokset, kriittisen osaamisen säilyminen sekä perehdytyksen ja osaamisen siirtämisen tarpeet.

Henkilöstön keski-ikä oli syyskuussa 2026 46,6 vuotta ja ikäjakauma 19–72 vuotta. Noin 30 prosenttia henkilöstöstä oli 45–54-vuotiaita (kuvio 3). Keski-ikä vastasi kunta-alan vuoden 2025 keski-ikää (KT, 2026). Henkilöstöstä (n = 1 667) naisia oli 80,9 prosenttia ja miehiä 19,1 prosenttia (taulukko 5). Sukupuolitieto perustuu henkilöstö- ja palkkajärjestelmän kaksiluokkaiseen luokitukseen.

Vuonna 2025 Kirkkonummen kunnasta jäi eläkkeelle 28 työntekijää. Henkilöstökertomuksen (Kirkkonummen kunta 2026b) mukaan eläköitymiseen varaudutaan palveluryhmätasolla arvioimalla vapautuvien tehtävien täyttämistarvetta ja tehtävänkuvien muutoksia suhteessa palvelutarpeisiin ja toimintatapojen kehitykseen. Eläköitymisen ennakoinnissa on tärkeää varmistaa myös kriittisen osaamisen säilyminen, riittävä perehdytys ja palvelujen jatkuvuus.

Aineiston mukaan keskimääräinen laskennallinen eläkeikä on 66,1 vuotta. Arviolta 12,1 % eli 201 henkilöä saavuttaa laskennallisen eläkeiän seuraavan viiden vuoden aikana. Lisäksi 3,2 % eli 54 henkilöä on ylittänyt laskennallisen eläkeiän mutta työskentelee edelleen. Seuraavan kymmenen vuoden aikana eläkeiän saavuttaa 25,1 % eli 419 henkilöä. Laskennallisen eläkeiän saavuttaminen ei kuitenkaan tarkoita palvelussuhteen päättymistä kyseisenä ajankohtana, joten luvut kuvaavat henkilöstösuunnittelun ennakointitarvetta eivätkä ennustetta toteutuvista eläköitymisistä. Tiedot tukevat vapautuvien tehtävien ennakointia, osaamisen siirtämistä ja palvelujen jatkuvuuden suunnittelua. (Taulukko 4)

Ikäjohtamisessa tulee huomioida työuran eri vaiheet ja henkilöstön yksilölliset tarpeet. Tavoitteena on tukea jokaisen mahdollisuuksia ylläpitää ja kehittää osaamistaan sekä jatkaa työssä. Osaamisen kehittämistä ja työkyvyn tukea suunnitellaan tehtävien vaatimusten ja yksilöllisen tilanteen perusteella, ei pelkästään iän mukaan. Työurien ja osaamisen jatkuvuutta tukevat vuoden 2027 toimenpiteet kuvataan luvussa 2.3.



Kuvio 3. Koko henkilöstön ikäjakauma ikäryhmittäin syyskuussa 2026

Toimiala	Eläkeikä 5 vuoden sisällä	Osuus toimialasta	Eläkeiän ylittäneet
KUNTAKEHITYKSEN TOIMIALA	58	18,7 %	16
SIVISTYKSEN TOIMIALA	133	10,3 %	35
YHTEISET PALVELUT	10	16,7 %	3
Kaikki yhteensä	**201**	**12,1 %**	**54**

Taulukko 4. Eläkeikä toimialoittain

Sukupuoli	Henkilömäärä	Osuus koko henkilöstöstä
Mies	318	19 %
Nainen	1349	81 %
Kaikki yhteensä	**1667**	**100 %**

Taulukko 5. Koko henkilöstön sukupuolijakauma syyskuussa 2026

2.1.2. Työterveyshuollon tunnuslukuja

Henkilöstön työkykyä seurataan sairauspoissaolojen, työterveyshuollon havaintojen ja työkyvyn tuen toimenpiteiden avulla. Tietoja hyödynnetään tuen tarpeiden tunnistamisessa ja ennaltaehkäisevien toimenpiteiden kohdentamisessa. Työterveyshuollon palveluntuottajan vaihtuminen vuonna 2026 tulee huomioida lukujen vertailussa.

Mehiläisen työterveysportaalista 28.10.2026 saatujen tietojen mukaan henkilöstön terveysprosentti lokakuussa 2026 oli 42,1 %. Vuonna 2024 terveysprosentti on ollut 27 % ja vuonna 2025 33 % (Kirkkonummen kunta 2025c, 19). Terveysprosentti kuvaa niiden henkilöiden osuutta, joilla ei ollut sairauspoissaoloja tarkastelujaksolla. Sairauspoissaoloja kertyi yhteensä 19 323 päivää eli keskimäärin 11,36 päivää henkilöä kohden.

Vuosi	Terveysprosentti	Muutos edellisvuodesta, %-yks.	Sairauspoissaolopäivät / hlö
2024	27,0 %		10,0
2025	33,0 %	+6,0	9,3
2026	42,1 %	+9,1	11,36

Taulukko 6. Terveysprosentti ja sairauspoissaolopäivät henkilöä kohden vuosina 2024–2026.

2.2. Henkilöstö toimialoittain

Toimialakohtaisessa henkilöstösuunnittelussa arvioidaan palvelutarpeiden, palveluverkon, lainsäädännön ja toimintatapojen muutosten vaikutuksia henkilöstön määrään, tehtäviin ja osaamiseen. Henkilöstömuutokset eivät jakaudu tasaisesti eri toimialoille.

Sivistyksessä henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat erityisesti lasten ja oppilaiden määrän muutokset, lakisääteiset henkilöstö- ja tukivaatimukset sekä palveluverkon muutokset. Kuntakehityksessä henkilöstövaikutuksia syntyy muun muassa elinkaarihankkeista ja palvelujen järjestämistapojen muutoksista, kun taas Kirkkonummen Vesi -liikelaitoksen henkilöstöresurssia vahvistetaan. Yhteisissä palveluissa henkilöstöresurssi pienenee samalla, kun tehtävissä korostuvat digitalisaatio, tiedolla johtaminen ja palvelujen järjestämiseen liittyvä osaaminen. Henkilöstöresurssien kohdentamisessa huomioidaan palvelujen jatkuvuus, työn kuormitus ja henkilöstön yhdenvertainen kohtelu.

Henkilötyövuosi (htv) kuvaa yhden kokoaikaisen työntekijän vuoden aikana tekemää työpanosta. Työpanos voi muodostua kokoaikaisista ja osa-aikaisista palvelussuhteista. Henkilötyövuosien vähenemisestä ei siten voi suoraan päätellä henkilöstömäärän muutosta. Henkilötyövuosien väheneminen tarkoittaa, että kunnan käytössä oleva laskennallinen työpanos pienenee esimerkiksi palvelujen uudelleenjärjestelyjen, tehtäväjärjestelyjen, luonnollisen poistuman tai rekrytointien tarkemman kohdentamisen seurauksena. Talousarvioesityksen mukaiset henkilötyövuodet toimialoittain esitetään taulukossa 7.

Vuoden 2027 talousarvioesityksessä kunnan henkilöstöresurssiksi on suunniteltu 1 605 henkilötyövuotta eli 40 henkilötyövuotta vähemmän kuin vuoden 2026 talousarviossa (Kirkkonummen kunta, 2026a).

Henkilöstösuunnitelma toimielimittäin

Henkilötyövuodet, sis. vuosilomat	TP 2025	TA 2026	TA 2027	TS 2028	TS 2029
Yhteiset palvelut	67,60	67,38	64,60	64,60	64,60
Sivistys- ja hyvinvointilautakunta	136,37	146,44	141,62	141,62	141,62
Suomenkielinen kasvatus- ja koulutuslautakunta	878,32	918,33	895,32	895,32	895,32
Ruotsinkielinen kasvatus- ja koulutuslautakunta	201,13	204,48	201,35	201,35	201,35
Kuntakehityksen lautakunta	62,57	64,00	64,00	66,00	66,00
Työllisyys- ja elinkeinoasioiden lautakunta	49,72	57,00	57,00	57,00	57,00
Rakennus- ja ympäristölautakunta	16,42	15,70	15,70	15,70	15,70
Toimitilapalvelujen lautakunta	145,52	142,00	136,00	129,00	129,00
Kirkkonummen vesi	25,76	27,00	29,00	29,00	29,00
Kunta yhteensä	**1583,41**	**1644,83**	**1604,59**	**1599,59**	**1599,59**

Taulukko 7. Talousarvioesityksen mukaiset henkilötyövuodet toimialoittain vuonna 2027 (Kirkkonummen kunta, 2026a)

2.2.1. Sivistyksen toimiala

Sivistyksen toimialan henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat erityisesti lasten ja oppilaiden määrän ja palvelutarpeiden muutokset, lainsäädännön henkilöstö- ja tukivaatimukset sekä palveluverkon muutokset. Oppilasmäärän arvioidaan vähenevän vuonna 2027, mutta oppimisen tuen lakisääteiset vaatimukset rajoittavat mahdollisuuksia vähentää henkilöstöresurssia samassa suhteessa. Palveluverkon muutokset ja uusien tilojen käyttöönotto vaikuttavat lisäksi henkilöstön tehtäviin ja resurssien kohdentamiseen.

Henkilöstösuunnittelussa jatketaan ennakoivaa virka- ja tehtävärakenteen tarkastelua siten, että henkilöstöresurssi ja osaaminen kohdentuvat palvelutarpeen mukaisesti. Toimialalta saadun tiedon mukaan keskeisiksi osaamisen kehittämistarpeiksi on tunnistettu ruotsin kielen suullisen ja kirjallisen taidon vahvistaminen sekä tekoälyn käyttö.

2.2.2. Kuntakehityksen toimiala

Kuntakehityksen henkilöstörakenteeseen on viime vuosina vaikuttanut erityisesti työ- ja elinkeinopalvelujen järjestämisvastuun siirtyminen kunnille. Vuonna 2027 henkilöstösuunnittelussa korostuvat uusien tehtävien vakiinnuttaminen, kunnan investointi- ja kehittämishankkeet, palvelujen järjestämistapojen arviointi sekä lainsäädännön muutokset. Henkilöstöresurssien kohdentamista arvioidaan suhteessa palvelutarpeisiin ja toimialan muuttuviin tehtäviin. Osaamisessa korostuvat tehtäväaluekohtaisen substanssiosaamisen lisäksi digitalisaation ja tekoälyn hyödyntäminen sekä kaksikielisessä toimintaympäristössä tarvittava kielitaito.

Kuntakehityksen toimialalta saadun tiedon mukaan vuoden 2027 talousarvioesitykseen sisältyy toimitilapalvelujen henkilöstömäärän vähentäminen kuudella henkilöllä sekä Kirkkonummen Vesi -liikelaitoksen henkilöstömäärän lisääminen kahdella henkilöllä. Esitysten yhteisvaikutus olisi neljän henkilön vähennys. Muutokset täsmentyvät talousarvion hyväksymisen yhteydessä. Lisäksi vuoden 2026 suunnitelmassa tunnistetut muutostekijät jatkuvat vuonna 2027, eikä vuoden 2026 toteutuneista muutoksista ilmoitettu erillisiä uusia jatkovaikutuksia. Lainsäädäntöön liittyvänä muutostekijänä toimiala nosti esiin alueidenkäyttölain.

Henkilökohtaiset osaamistarpeet on kartoitettu Talentti-järjestelmässä henkilöstöjohtajan ohjeistuksen mukaisesti. Toimialan mukaan osaamisen kehittämisen yleiset painopisteet jatkuvat vuoden 2026 koulutussuunnitelman mukaisina.

2.2.3. Yhteiset palvelut

Yhteisten palvelujen henkilöstömäärä on pienentynyt viime vuosina samalla, kun sisäisten asiantuntija- ja tukipalvelujen toimintatapoja ja tehtävärakenteita on uudistettu. Vuonna 2027 henkilöstösuunnittelussa korostuvat digitalisaatio, prosessien automatisointi, tekoälyn vastuullinen hyödyntäminen sekä tiedolla johtamisen ja raportoinnin kehittäminen. Henkilöstöresurssin tarkoituksenmukaista kohdentamista ja tehtävänkuvia tarkastellaan osana palvelujen kehittämistä. Osaamisen kehittämisessä painottuvat uusien järjestelmien ja toimintatapojen hallinta, tiedon hyödyntäminen sekä muutoskyvykkyys.

Vuoden 2026 suunnitelman (Kirkkonummen kunta 2025c) mukainen asiakaskeskeisen palveluosaamisen kehittäminen etenee Omnian oppisopimuskoulutuksena. Vuonna 2026 käynnistyvä ja keväällä 2027 jatkuva koulutus vahvistaa palvelumuotoilun, asiakasymmärryksen ja asiakaslähtöisen palvelujen kehittämisen osaamista. Oppiminen kytketään osallistujien omiin työtehtäviin.

2.3. Henkilöstöä koskeva suunnitelma 2027

Henkilöstön nykytila, toimialojen arviot ja vuoden 2027 talousarvioesitys korostavat ennakoivan henkilöstösuunnittelun tarvetta. Muuttuvat palvelutarpeet ja talouden niukka liikkumavara edellyttävät henkilöstöresurssien, tehtävien ja osaamisen tarkastelua yhdessä. Vuonna 2027 painotetaan tehtävärakenteiden tarkoituksenmukaisuutta, osaamisen jatkuvuutta ja työkyvyn tukemista.

Vapautuvien ja uusien tehtävien yhteydessä arvioidaan tehtävän tarve, tehtävänkuva sekä mahdollisuudet työn uudelleenjärjestelyyn ja sisäisen osaamisen hyödyntämiseen. Arvioinnissa huomioidaan palvelujen järjestämisen vaatimukset, osaamisen riittävyys ja työn kuormitus. Ennakoitaviin henkilöstömuutoksiin varaudutaan suunnittelemalla perehdytystä ja kriittisen osaamisen siirtämistä.

Työtehtävien ja toimintatapojen uudistamisessa, myös digitalisaation ja tekoälyn käyttöönotossa, arvioidaan henkilöstövaikutukset sekä tarvittava perehdytys ja osaamisen kehittäminen. Henkilöstölle annetaan mahdollisuuksia osallistua omaa työtään koskevaan kehittämiseen, ja muutoksista viestitään ymmärrettävästi ja oikea-aikaisesti.

Henkilöstösuunnittelua ja tiedolla johtamista vahvistetaan kehittämällä Personec F -järjestelmän raportointia ja määrittelemällä yhteiset henkilöstömittarit sekä niiden laskentaperiaatteet. Tietoja hyödynnetään henkilöstötarpeiden, vapautuvien tehtävien ja osaamisen jatkuvuuden ennakoinnissa. Työurien ja työkyvyn tukemisen sekä työturvallisuuden toimet kuvataan seuraavissa alaluvuissa ja osaamisen kehittämisen toimet luvussa 3. Tarvittaessa kunta järjestää työllistymistä edistävää koulutusta ja/tai valmennusta Kirkkonummen, Vihdin ja Siuntion työllisyysalueen kautta kattaen muun muassa työnhaku- ja uravalmennukset, työvoimakoulutusta sekä ammatinvalinta- ja uraohjauspalveluita.

2.3.1. Työsuhteen elinkaari, työajan joustot ja muut työjärjestelyt

Palvelussuhteen eri vaiheissa tuetaan sujuvia työuria selkeillä toimintatavoilla, perehdytyksellä, osaamisen ylläpitämisellä sekä tarkoituksenmukaisilla työ- ja työaikajärjestelyillä. Työuran eri vaiheisiin liittyviä tarpeita käsitellään osana esihenkilötyötä sekä tavoite- ja kehityskeskusteluja. Kunnan sisäistä Unicefin Lapsiystävällinen kunta -prosessia (LYK) vahvistetaan ja se huomioidaan tarvittavilta osin myös palvelussuhteita koskevissa käytännöissä ja ohjeistuksissa.

Vuonna 2027 kehitetään rekrytoinnin ja työhönoton raportointia ja arviointia sekä kunnan yhteistä perehdytystä. Perehdytyksessä huomioidaan uusien työntekijöiden lisäksi pitkiltä poissaoloilta palaavat ja muuttuneisiin tehtäviin siirtyvät. Palvelussuhteen päättyessä huolehditaan tiedon ja kriittisen osaamisen suunnitelmallisesta siirtämisestä sekä toiminnan jatkuvuudesta.

Työajan joustoja, osa-aikaisuutta sekä lähi-, etä- ja hybridityötä arvioidaan tehtävien luonteen, palvelujen järjestämisen ja henkilöstön tarpeiden perusteella voimassa olevien sopimusten ja ohjeiden mukaisesti. Järjestelyillä tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä työssä jatkamista. Yhdenvertaisuus ei edellytä samanlaisia työjärjestelyjä kaikissa tehtävissä, vaan yhteisiä periaatteita ja ratkaisujen johdonmukaisia perusteluja.

Vuonna 2027 vahvistetaan esihenkilöiden valmiuksia huomioida työuran eri vaiheet ja hyödyntää soveltuvia työ- ja työaikajärjestelyjä. Tavoitteena on tukea osaamisen ylläpitämistä ja työssä jatkamista henkilöstön yksilöllisten tarpeiden ja tehtävien vaatimusten mukaisesti. Työkykyperusteiset tukijärjestelyt kuvataan luvussa 2.3.2.

2.3.2. Työkyky ja työkyvyn tuen järjestelyt

Vuonna 2027 selkeytetään työn muokkauksen ja korvaavan työn toimintatapoja sekä vahvistetaan esihenkilöiden valmiuksia tunnistaa tuen tarpeita ja ottaa niitä puheeksi. Tuen saatavuudessa huomioidaan työuran eri vaiheet ja erilaiset työtehtävät. Tuen suunnittelussa huomioidaan erilaiset työtehtävät ja henkilöstön yksilölliset tarpeet. Sovittujen järjestelyjen toimivuutta ja vaikutuksia seurataan yhdessä työntekijän ja tarvittaessa työterveyshuollon kanssa.

Työkykyä tuetaan ennakoivasti osana työn suunnittelua ja esihenkilötyötä. Aktiivisen tuen toimintamalli ohjaa työkykyyn vaikuttavien asioiden varhaista puheeksi ottamista ja tarvittavan tuen suunnittelua. Työn muokkaaminen ja työkykyä tukevat työjärjestelyt perustuvat yksilölliseen arvioon, työn vaatimuksiin ja tarvittaessa työterveyshuollon asiantuntemukseen. Työhön paluuta voidaan tukea tilapäisillä työjärjestelyillä, korvaavalla työllä, työkokeilulla tai muilla tilanteeseen soveltuvilla tukimuodoilla niitä koskevien edellytysten ja ohjeiden mukaisesti.

3. Osaamisen kehittäminen ja koulutukset

Osaamisen kehittämisellä varmistetaan, että henkilöstöllä on tehtävien ja palvelujen uudistamisen edellyttämä osaaminen. Tässä luvussa kuvataan osaamisen kehittämisen lähtökohdat, tunnistetut tarpeet sekä vuoden 2027 koulutuksen ja muun oppimisen painopisteet ja toteutustavat.

3.1. Periaatteet ja lähtökohdat

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää tehtäviensä edellyttämää osaamista ja sopia kehittämistavoitteista esihenkilönsä kanssa. Osaamista kehitetään koulutusten lisäksi perehdytyksellä, työssä oppimisella, vertaisoppimisella ja yhteisissä kehittämishankkeissa. Vuonna 2027 vahvistetaan yhteisiä käytäntöjä koulutuksiin osallistumisessa ja osaamisen dokumentoinnissa, jotta kehittymismahdollisuudet toteutuvat mahdollisimman yhdenvertaisesti eri tehtävissä ja työyhteisöissä.

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelua ohjaavat lähtökohdat	**Tehtävä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa**
Talousarvioesitys 2027 ja Kestävän kasvun ohjelma (nyk. Kestävän kuntatalouden ohjelma)	Taloudelliset ja toiminnalliset reunaehdot, henkilöstöresurssit sekä muutosten ennakointi.

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelua ohjaavat lähtökohdat	Tehtävä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa
Kuntastrategia 2024–2030, strategisen osaamisen kehittämisen osa-alueet ja henkilöstöpoliittiset periaatteet	Tavoiteltava suunta: millaista osaamista, johtamista ja työyhteisöä kunta tarvitsee.
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2027-2028	Yhteiset kehittämistavoitteet ja toteutuksen läpileikkaavat periaatteet, erityisesti osallistumis- ja kehittymismahdollisuudet.
Henkilöstökertomus 2025, henkilöstödata ja -kyselyt, osaamiskartoitus 2026	Tietopohja: nykytila, kehityssuunnat, tunnistetut tarpeet ja aineiston rajoitukset.
Vuoden 2026 henkilöstö- ja koulutussuunnitelma ja saatavilla olevat toteumatiedot	Jatkuvuus: mitä jatketaan, mitä muutetaan ja mitä ei vielä ole toteutettu.

Kunnan strateginen osaamisen kehittäminen rakentuu neljän osa-alueen ympärille: asiakaskeskeisen ja vaikuttavan palveluosaamisen, kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, kestävän kehityksen sekä muutoskyvykkyyden ja ennakointiosaamisen edistämiseen. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa strategiset osaamisalueet konkretisoituvat vuoden 2027 osaamisen kehittämisen painopisteiksi. Kuntatasolla määritellään yhteinen suunta, jota toimialat täydentävät omista palveluistaan, tehtävistään ja henkilöstön osaamistarpeista lähtevillä koulutuksilla ja muilla oppimisen tavoilla. Henkilökohtaiset osaamisen kehittämisen tarpeet tarkentuvat tavoite- ja kehityskeskustelutasolla sekä osaamiskartoituksissa.



Kuva 1. Strategisen osaamisen kehittämisen neljä osa-aluetta.

Vuoden 2027 osaamisen kehittämisessä yhdistyvät toimintatapojen uudistaminen, palvelujen jatkuvuuden turvaaminen ja tunnistettuihin osaamistarpeisiin vastaaminen. Suunnittelussa huomioidaan digitalisaation ja tekoälyn vastuullinen hyödyntäminen, tiedolla johtaminen, tietoturva ja tietosuoja sekä turvallisuus ja varautuminen. Palvelujen, lainsäädännön ja tietojärjestelmien muutokset edellyttävät lisäksi tehtäväkohtaisen ammatillisen osaamisen ylläpitämistä. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan osaamiskartoituksen ja henkilöstökyselyjen keskeiset havainnot sekä niiden rajoitukset. Näiden pohjalta määritellyt koulutuksen ja muun oppimisen painopisteet esitetään luvussa 3.2.

3.1.1. Osaamiskartoituksen 2026 keskeiset havainnot

Syksyllä 2026 toteutettiin ensimmäinen kunnan strategiaan (Kirkkonummi 2024) ja strategisen osaamisen kehittämiseen neljään osa-alueeseen perustuva systemaattinen osaamiskartoitus. Kartoituksen tavoitteena oli tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeita ja hyödyntää tuloksia henkilöstö- ja koulutussuunnittelussa sekä koulutustarjonnan ja osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Arviointi toteutettiin Talentti-järjestelmässä osana esihenkilön ja työntekijän välistä keskustelua. Osaamista arvioitiin suhteessa työntekijän tehtävän vaatimuksiin ja

tavoitetasoon. Tulokset kuvaavat ensimmäisessä vaiheessa arvioitua henkilöstöä, eikä niitä voi sellaisinaan yleistää koko kunnan henkilöstöön.

Ensimmäisen vaiheen kohderyhmään kuului noin 250 henkilöä, pääasiassa kunnantalolla työskentelevää hallinto-, asiantuntija-, esihenkilö- ja johtohenkilöstöä. Määräaikaan 14.10.2026 mennessä arviointi oli tehty 218 henkilölle, joista noin 50 työskenteli esihenkilö- tai johtotehtävissä. Analyysi perustui 4 082 vertailukelpoiseen yhteisten osaamisten arviointiin ja 660 niitä täydentävään kommenttiin. Koulut, päiväkodit, työllisyyspalvelut ja kenttätyö täydentävät kartoitusta omien vuosikellojensa mukaisesti osana vuoden 2027 tavoite- ja kehityskeskusteluja. Lisäksi ammatillisten substanssiosaamisten arviointi edellyttää toimialakohtaisten osaamisrakenteiden jatkokehittämistä yhteistyössä toimialojen kanssa.

Arvioidun henkilöstön osaamisen yleistaso oli hyvä ja pääosin lähellä asetettuja tavoitetasoja. Kaikkien yhteisten osaamisten nykytason keskiarvo oli 3,8 ja tavoitetason 3,9 asteikolla 1–5. Vahvuuksia olivat erityisesti työyhteisöosaaminen, suomen kieli, asiakaskeskeinen palveluosaaminen sekä useat operatiivisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Laadullinen aineisto eli kartoituksen kommenttikentän lisätiedot tukivat määrällisiä tuloksia.

Koulutustoiveissa korostuivat tekoäly ja tietoturvallinen käyttö, järjestelmät ja digitaaliset työvälineet, ruotsin kieli, turvallisuus ja varautuminen sekä esihenkilö- ja johtamisosaaminen. Kommenteissa nousi koulutuksen lisäksi esiin myös työvälineiden, prosessien, perehdytyksen ja työssä oppimisen kehittämistarpeita.

Keskeisimmät kehittämistarpeet liittyivät:

- **IT- ja digiosaamiseen**, erityisesti tekoälyn hyödyntämiseen, tietojärjestelmiin sekä prosessien ja palvelujen digitalisointiin
- **turvallisuusosaamiseen**, erityisesti varautumiseen, kriisinhallintaan ja vaaratilanteissa toimimiseen
- **esihenkilö- ja johtamisosaamiseen**, erityisesti muutoksen ja osaamisen johtamiseen
- **ruotsin kieleen**, jonka koulutustarve korostui erityisesti laadullisissa kommenteissa.

3.1.2. Esihenkilöiden koulutus- ja ohjetarpeet -kysely 2026

Lokakuussa 2026 toteutettuun esihenkilöiden koulutus- ja ohjetarpeita koskevaan kyselyyn vastasi 26 esihenkilöä kunnan yli sadasta esihenkilöstä. Tuloksia hyödynnetään koulutusten ja ohjeistusten kehittämisessä, mutta ne kuvaavat vain vastanneiden näkemyksiä.

Vastauksissa koulutuksiin osallistumisen keskeisiksi esteiksi nousivat sopimattomat ajankohdat ja työtilanteesta johtuva kiire. Lisäksi esiin nousi tarve parantaa materiaalien löydettävyyttä sekä tarjota tallenteiden rinnalla lyhyitä, selkeitä ja käytännönläheisiä kirjallisia

ohjeita. Havainnot tukevat koulutusten ja ohjeistusten saatavuuden ja ymmärrettävyyden kehittämistä. Kysely kuvaa vastanneiden esihenkilöiden näkemyksiä, eikä sen perusteella voida arvioida koko henkilöstön koulutusmahdollisuuksien tasapuolisuutta, mutta vastaukset vahvistavat käsitystä työn kuormituksesta mutta myös yhteisten ohjeiden ja koulutusten tärkeydestä.

Vastauksissa korostuva kiire tuo esiin, miten tärkeää on kiinnittää huomiota henkilöstön todellisiin osallistumismahdollisuuksiin ja työn kuormitukseen. Koulutuksia ja ohjeistuksia toivotaan, mutta niiden mahduttaminen muun työn oheen koetaan haastavaksi, eikä tarjottuihin materiaaleihin ole riittävästi aikaa perehtyä. Tämä ohjaa pohtimaan informaatiomäärää, työn muuttuvia vaatimuksia ja priorisointia niin koulutussuunnittelussa kuin arjen työssä.

3.1.3. Pulssikysely

Henkilöstön kokemuksia arvioidaan Pulssi-kyselyn, avoimien vastausten, työsuojelun havaintojen, ilmoituskanavien sekä henkilöstön edustajien havaintojen perusteella. Kirkkonummen kunnassa on siirrytty KEVA:n (julkisen alan eläkevakuuttaja) Pulssi-kyselyyn vuodesta 2025 alkaen. Vuoden 2026 Pulssi-kysely toteutettiin lokakuussa ja sen tuloksia tarkastellaan muun muassa keväällä 2027 laadittavassa vuoden 2026 tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta koskevassa toteumaraportissa sekä henkilöstökertomuksessa.

Vuoden 2025 Pulssi-kyselyyn vastasi 62 prosenttia henkilöstöstä. Vastausten kokonaiskeskiarvo oli 3,9 asteikolla 1–5. Vahvuuksina nousivat esiin tehtävien selkeys, esihenkilöltä saatu tuki ja mahdollisuudet kehittää omaa osaamista. Kehittämistarpeita tunnistettiin erityisesti vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa, vaikutusmahdollisuuksissa omaan työhön sekä työn ja vapaa-ajan tasapainossa. Työyksiköitä kannustettiin käsittelemään tulokset ja valitsemaan niiden pohjalta vähintään yksi konkreettinen kehittämistoimenpide. (Kirkkonummen kunta 2026b)

3.2. Osaamisen kehittäminen ja koulutussuunnitelma 2027

Vuoden 2027 koulutussuunnitelman painopisteet ovat johtaminen ja esihenkilötyö, digitaalinen osaaminen, työturvallisuus ja varautuminen, kaksikielisyys ja saavutettavuus sekä työkyvyn ja hyvinvoinnin tukeminen. Valinnat perustuvat luvussa 3.1 kuvattuihin lähtökohtiin, osaamiskartoituksen ja kyselyjen havaintoihin sekä toimialojen ilmoittamiin tarpeisiin. Yhteisten painopisteiden lisäksi toimialat huolehtivat tehtäväkohtaisen ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä.

Osaamista kehitetään yhteisillä ja toimialakohtaisilla koulutuksilla, Johtajapolulla, perehdytyksellä, työssä oppimisella ja vertaisoppimisella. Koulutusten kohderyhmät ja sisällöt

määräytyvät tehtävien ja tunnistettujen osaamistarpeiden perusteella. Toteutuksen tarkemmat aikataulut ja laajuus täsmennetään hyväksytyn talousarvion ja täydentyvien osaamistarvetietojen perusteella. Osallistuminen huomioidaan työn suunnittelussa, ja toteutustavoissa otetaan huomioon erilaiset työtehtävät sekä kaksikielisyys ja saavutettavuus.

Taulukossa 8 esitetään koulutuspalveluiden määrärahat ja toteutuneet menot. Vuoden 2027 talouden esittämässä tuloslaskelmassa näille tileille on varattu yhteensä 518 895 euroa. Tilien yhteenlaskettu määräraha on 19 400 euroa eli noin 3,9 prosenttia suurempi kuin vuoden 2026 talousarviossa. Tilien sisällön ja vuosien välisen vertailukelpoisuuden varmistaminen on kuitenkin tarpeen ennen kuin summasta voidaan päätellä henkilöstökoulutukseen käytettävissä oleva rahoitus tai sen muutos. Tiedot perustuvat talouden tuloslaskelmaan.

Rajaus	TA 2026	Toteuma 9/2026	KH 2027	KH 2027 €/HTV
Kulttuuri- ja muut koulutuspalvelut	499 495 €	184 560 €	480 395 €	299 €
Henkilöstön koulutuspalvelut	0 €	181 434 €	38 500 €	24 €
Yhteensä	**499 495 €**	**365 994 €**	**518 895 €**	**323 €**

Taulukko 8. Koulutuspalveluiden määrärahat, Talouden tuloslaskelma 2027.

Kuntatasoinen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma määrittelee vuoden 2027 yhteiset osaamisen kehittämisen painopisteet. Toimialat vastaavat niiden soveltamisesta omiin tehtäviinsä ja palveluihinsa sekä omien koulutus- ja muiden oppimiskokonaisuuksiensa suunnittelusta ja toteutuksesta käytettävissä olevien määrärahojen puitteissa. Seuraava taulukko ohjaa koulutusten, perehdytyksen ja työssä oppimisen kohdentamista tunnistettuihin osaamistarpeisiin ja kunnan strategisiin painopisteisiin.

Painopiste ja kohderyhmä	Tavoite	Keskeiset toimenpiteet
Johtaminen ja esihenkilötyö – Johto ja esihenkilöt	Muutoksen ja osaamisen johtamisen sekä yhdenvertaisten ja osallistavien henkilöstökäytäntöjen soveltamisosaamisen vahvistaminen.	Johtajapolun, esihenkilöinfojen ja vertaisoppimisen hyödyntäminen. Osaamistarpeiden ennakointia, tavoite- ja kehityskeskusteluja, henkilöstön osallistamista sekä muutosten käsittelyä koskevan osaamisen vahvistaminen. Koulutusten täydentäminen lyhyillä käytännönläheisillä ohjeilla.
Digitaalinen osaaminen, tekoäly ja tiedolla johtaminen – Henkilöstö tehtävänkuvan mukaan	Digitaalisten työvälineiden, tekoälyn ja tiedon turvallisen ja tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen vahvistaminen.	Työssä tarvittavien digitaitojen kehittäminen käytännön harjoittelulla, ohjeilla ja osaamisen jakamisella. Tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksien tunnistaminen omissa työtehtävissä sekä turvallisen käytön periaatteisiin perehtyminen. Raporttien tulkinnan ja tiedon hyödyntämisen harjoittelu osana omaa työtä.
Työturvallisuus, ensiapu ja varautuminen – Koko henkilöstö tehtävä- ja riskiperusteisesti	Turvallisen työskentelyn sekä tapaturma-, vaara-, uhka- ja häiriötilanteissa toimimisen valmiuksien varmistaminen.	Koulutusten kohdentaminen riskinarviointien, työpaikkaselvitysten ja turvallisuusilmoitusten perusteella. Toimintaohjeiden harjoittelu työyhteisöissä. Tarpeita vastaavan ensiapuosaamisen ja pätevyyksien voimassaolon varmistaminen sekä sisäisen kouluttajan hyödyntäminen. Talentti-järjestelmän käyttö pätevyyksien hallinnassa.
Kaksikielisyys, saavutettavuus ja asiakaskeskeinen palveluosaaminen – Henkilöstö, palvelu- ja viestintätehtävien mukaan	Ymmärrettävän, saavutettavan ja asiakkaiden tarpeet huomioivan palvelun vahvistaminen molemmilla kotimaisilla kielillä.	Erityisesti ruotsin kielen suullisen ja kirjallisen osaamisen tukeminen työtehtävien tarpeiden mukaan. Selkeän viestinnän ja saavutettavien sisältöjen tuottamisen taitojen kehittäminen. Yhteisten palvelujen Omnia-koulutuksen jatkaminen keväällä 2027 ja opitun soveltaminen omien palvelujen kehittämiseen.

Työkykyä ja työhyvinvointia tukeva osaaminen – Esihenkilöt ja koko henkilöstö oman roolinsa mukaan	Tuen tarpeiden varhaiseen tunnistamiseen, puheeksi ottamiseen ja kuormituksen hallintaan tarvittavan osaamisen vahvistaminen.	Esihenkilöiden kouluttaminen aktiivisen tuen, työn muokkauksen, korvaavan työn ja työhön paluun käytäntöihin. Työyhteisöjen vuorovaikutus- ja puheeksiottotaitojen, oikeudenmukaisten toimintatapojen sekä epäasialliseen kohteluun puuttumisen osaamisen vahvistaminen. Sisältöjen kohdentaminen Pulssi-tulosten, työpaikkaselvitysten sekä sairauspoissaolojen määrää, kestoa ja toistuvuutta koskevien koontitietojen perusteella.
Tehtäväkohtainen ammatillinen osaaminen – Kaikki henkilöstöryhmät tehtäviensä mukaan	Tehtävien edellyttämän ajantasaisen osaamisen ylläpitäminen ja kriittisen osaamisen jatkuvuuden turvaaminen.	Toimialakohtaisten koulutus- ja muiden oppimiskokonaisuuksien suunnittelu yhteisten painopisteiden, osaamistarpeiden sekä lainsäädännön, palvelujen, järjestelmien ja tehtävien muutosten perusteella. Tarvittavista pätevyyksistä ja täydennyskoulutuksista huolehtiminen. Henkilökohtaisista kehittämistavoitteista sopiminen sekä perehdytyksen, työssä oppimisen ja suunnitelmallisen osaamisen siirtämisen hyödyntäminen.

Taulukko 9. Osaamisen kehittäminen ja koulutussuunnitelma 2027.

Toimialat ja esihenkilöt täsmentävät osaamisen kehittämisen kohderyhmät, toteutustavat ja ajoituksen osana toiminnan suunnittelua sekä tavoite- ja kehityskeskusteluja. Henkilöstöpalvelut koordinoivat yhteistä tarjontaa ja tukevat toimialoja. Vuonna 2027 laajenevan osaamiskartoituksen tuloksia hyödynnetään toimenpiteiden kohdentamisessa ja vuoden 2028 suunnitelman valmistelussa.

Yhteisellä ja tehtäväkohtaisella perehdytyksellä varmistetaan tehtävissä tarvittavien toimintatapojen, henkilöstöasioiden, turvallisuuden, tietoturvan sekä avun ja tuen kanavien tuntemus. Oppimista tuetaan selkeillä, löydettävillä ja saavutettavilla materiaaleilla sekä tarvittavilla kieliversioilla ja vaihtoehtoisilla osallistumistavoilla. Myös henkilöstö, jolla ei ole säännöllistä pääsyä sähköisiin viestintäkanaviin, huomioidaan toteutuksessa. Oppimiselle ja materiaaleihin perehtymiselle varataan aikaa työn suunnittelussa.

Koulutuksiin osallistumista ja osaamisen kehittämistä dokumentoidaan yhteisten Talentti-käytäntöjen mukaisesti. Toteutumista seurataan koulutustietojen, kehityskeskustelujen ja henkilöstöpalautteen avulla. Osallistumisen lisäksi arvioidaan opitun hyödyntämistä työssä.

Henkilöstö- ja työkykytietoja käytetään koontitietoina tietosuoja huomioiden. Tarkempi seuranta kuvataan luvussa 4.

4. Suunnitelman toteutus ja seuranta

Toimialat vastaavat henkilöstö- ja osaamistarpeidensa ennakoinnista sekä suunnitelman toteuttamisesta omassa toiminnassaan. Esihenkilöt vastaavat henkilöstötoimien toteuttamisesta sekä osaamisen kehittämisen suunnittelusta ja seurannasta työyhteisöissään. Henkilöstö osallistuu omien kehittämistavoitteidensa toteuttamiseen ja opitun soveltamiseen työssä. Henkilöstöpalvelut koordinoivat kuntatasoista suunnittelua, tukevat toimeenpanoa ja kokoavat seurantatiedot.

Henkilöstöä koskevien toimien seurannassa tarkastellaan henkilöstömäärää, henkilötyövuosia, henkilöstökustannuksia ja vaihtuvuutta sekä henkilöstö- ja tehtävämuutosten vaikutuksia osaamisen riittävyyteen, palvelujen jatkuvuuteen ja työn kuormitukseen. Osaamisen kehittämisen seurannassa tarkastellaan perehdytyksen, tavoite- ja kehityskeskustelujen, osaamiskartoitusten sekä sovittujen koulutus- ja muiden oppimistoimien toteutumista. Talentti-järjestelmän käyttöä ja yhteisiä kirjaamiskäytäntöjä vakiinnutetaan seurantatietojen kattavuuden ja luotettavuuden parantamiseksi.

Osallistumisen lisäksi arvioidaan, miten opittua on hyödynnetty työtehtävissä ja yhteisten toimintatapojen kehittämisessä. Arvioinnissa käytetään kehityskeskusteluja, koulutus- ja henkilöstöpalautetta sekä esihenkilöiden ja työyhteisöjen havaintoja. Pulssi-kyselyn, työpaikkaselvitysten, turvallisuustietojen ja työkyvyn tuen koontitietoja hyödynnetään täydentävänä tietona ja uusien osaamistarpeiden tunnistamisessa. Tulkinnassa huomioidaan aineistojen kattavuus, vertailukelpoisuus ja tietosuoja.

Suunnitelman etenemistä seurataan vuoden 2027 aikana osana henkilöstöjohtamista, talousarvion seurantaa ja yhteistoimintaa. Henkilöstöpalvelut kokoavat toimialojen tiedoista vuosittaisen yhteenvedon sovittujen toimien toteutumisesta, havaituista vaikutuksista ja tarvittavista jatkotoimista. Yhteenveto käsitellään kunnan johtoryhmässä ja henkilöstön edustajien kanssa. Tarkemmat käsittelyajankohdat sovitaan erikseen. Keskeisistä tuloksista viestitään henkilöstölle, ja havaintoja hyödynnetään seuraavan vuoden henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa.

Vuoden aikana täydentyvien osaamiskartoitusten sekä henkilöstö- ja seurantatietojen perusteella täsmennetään koulutusten ja muiden oppimistoimien kohdentamista. Myös vuoden 2026 tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toteumaraportin havainnot huomioidaan siltä osin kuin ne koskevat henkilöstö- ja osaamistarpeita.

5. Lähteet

Kirkkonummen kunta, 2024. *Kuntastrategia 2024–2030.* [https://kirkkonummi.fi/kuntastrategia/]

Kirkkonummen kunta, 2025a. *Kestävän kasvun ohjelma.* [https://kirkkonummi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=20252022-10] [https://kirkkonummi.oncloudos.com/kokous/20252022-10-125000.PDF]

Kirkkonummen kunta, 2025b. *Henkilöstöpoliittiset periaatteet.* [https://kirkkonummi.fi/saannot-ohjeet-ja-strategiat/] [https://kirkkonummi.oncloudos.com/kokous/20252189-5-134177.PDF]

Kirkkonummen kunta, 2025c. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2026. [https://knummi-my.sharepoint.com/my?id=%2Fpersonal%2Fkristiina%5Fpoola%5Fkirkkonummi%5Ffi%2FDocuments%2FMicrosoft%20Copilot%20Chat%20%2Dtiedostot%2FHenkil%C3%B6st%C3%B6%2D%20ja%20koulutussuunnitelma%202026%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fkristiina%5Fpoola%5Fkirkkonummi%5Ffi%2FDocuments%2FMicrosoft%20Copilot%20Chat%20%2Dtiedostot]

Kirkkonummen kunta, 2026a. *Talousarvio 2027 ja taloussuunnitelma 2028–2029.* [https://kirkkonummi.fi/kunnanjohtaja-virpi-sailas-vahvistamme-vuonna-2027-kunnan-elinvoimaa-ja-taloudellista-kestavyytta/]

Kirkkonummen kunta, 2026b. *Henkilöstökertomus 2025.* [https://knummi.sharepoint.com/sites/UusiMajakka/_layouts/15/viewer.aspx?sourcedoc=2df48ac2-4e10-4ece-8cbe-a37934cf539d]

KT, 2026. *Kunta-alan henkilöstötilastot 2025.* KT Tilastot ja julkaisut. [https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/kunta-alan-henkilostotilastot]

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007. Finlex. [https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2007/449]

Työsopimuslaki 55/2001. Finlex. [https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055]

Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex. [https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738]

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Finlex. [https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325]