



HENKILÖSTÖKERTOMUS 2025

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	3
1.1	Henkilöstöjohtamisen tavoitteet 2025.....	3
1.2	Yhteinen toimintatapamme	3
1.3	Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta	4
1.4	Henkilöstön kokemukset työhyvinvoinnista ja osaamisesta pulssikyselyssä	4
2	HENKILÖSTÖMÄÄRÄ JA RAKENNE	6
2.1	Henkilöstömäärä.....	6
2.2	Henkilötyövuodet (HTV2).....	8
2.3	Henkilöstö- ja ikärakenne	8
2.4	Terveysperusteiset poissaolot	9
2.5	Henkilöstön vaihtuvuus	10
2.6	Eläkkeelle siirtyminen.....	11
3	HENKILÖSTÖKULUT	13
3.1	Palkkojen osuus.....	13
3.2	Palkkaukseen liittyviä muutoksia.....	13
4	OSAAMISEN VAHVISTAMINEN	14
4.1	Ennakoiva henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi.....	14
4.2	Työnantajakuva ja työntekijäkokemus.....	15
4.3	Osaamisen kehittäminen	16
5	TYÖHYVINVOINTI, TYÖTERVEYSHUOLTO JA TYÖTURVALLISUUS	19
5.1	Työterveyshuoltoyhteistyö.....	20
5.2	Turvallinen työympäristö	20
5.3	Monipuolista virkistäytymistä ja etuuksia.....	23
6	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	24

LUKIJALLE

Henkilöstökertomuksen tarkoituksena on antaa kuntalaisille, päätöksentekijöille, esihenkilöille ja henkilöstölle kokonaiskuva kunnan henkilöstön tilasta sekä työ- ja toimintaympäristön kehityksestä vuonna 2025. Henkilöstövoimavarojen arviointi on välttämätöntä toiminnan ja palvelujen suunnittelussa sekä ennakoinnissa.

Tuusulan elinvoima näkyy henkilöstökertomuksen avainluvuissa. Henkilöstömäärämme on maltillisesti kasvanut ja olemme onnistuneet rekrytoimaan kuntaan uusia osaajia samalla kun lähtövaihtuvuus on laskenut. Kasvun ja talouden hallintaohjelmassa vuodelle 2025 määritelty tavoitetaso henkilöstömenojen kasvulle 2,8 % ylittyi, tosin jo palkkojen yleiskorotus raportointikaudella oli 2,5 %.

Tuusulan kunnan työhyvinvoinnin pulssikyselyyn syksyllä vastasi 54 % henkilöstöstä arvioiden, että työhyvinvointia, työkykyä, osaamista, työyhteisön toimivuutta, johtamista ja esihenkilötyötä sekä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta mittaavat tekijät olivat vähintään hyvällä tasolla. Haasteenamme on sairauspoissaolokehityksen kasvu työkykyjohtamisen ponnisteluista huolimatta. Meidän on välttämätöntä edelleen parantaa aktiivisen tuen toimintamallin käyttöä ja prosesseja, jotka tukevat työarkea. Samanaikaisesti määrätietoinen esihenkilötyöhön, osaamisen johtamiseen ja ennakoivaan osaamisen kehittämiseen panostaminen on nähtävä investointina tulevaisuuteen.

Vuoden 2025 merkittävin palkkauudistus oli tasopalkkajärjestelmän onnistunut käyttöönotto lokakuun alussa Kunta-alan yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) ja Opetusalan virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) osio G:n (varhaiskasvatus) piiriin kuuluvan henkilöstön osalta. Järjestelmää valmisteltiin yhteistyössä henkilöstön edustajien, johdon ja esihenkilöiden kanssa useissa kymmenissä erilaisissa tapaamisissa ja työpajoissa. Tasopalkkamallin kehittämistyö jatkuu. Iso kiitos kaikille tasopalkkatyöhön osallistuneille ja koko henkilöstölle hyvin tehdystä kuntatyöstä!

Maija Kaltakari
henkilöstöjohtaja



1 JOHDANTO

1.1 Henkilöstöjohtamisen tavoitteet 2025

Päättäneellä strategiakaudella 2021–2025 henkilöstöjohtamista ohjasi Osaaminen ja kyvykkyudet -ohjelma. Ohjelmassa kehittämisen kärkiä olivat henkilöstön osaamisen strateginen kehittäminen sekä osaamisen kehittämistä tukevan johtamisen, rakenteiden ja menetelmien kehittäminen. Ohjelman pohjalta on määritelty henkilöstöjohtamiselle vuosittaiset tavoitteet.

Vuonna 2025 henkilöstöjohtamiselle oli asetettu kaksi kuntatasoista tavoitetta.

1. Edistämme Osaaminen ja kyvykkyudet strategisen ohjelman mukaisia toimenpiteitä:

- Kehitämme henkilöstösuunnitteluprosessia resurssi- ja osaamistarpeiden parempaa ennakointia tukemaan. Lisäksi sujuvoitamme yhteistyötä tietojen keräämisessä ja prosessin toimeenpanossa.
- Kehitämme henkilöstön perehdytysprosessia ja rakennamme erilaisia perehdytyspolkua
- Kehitämme ja tuemme esihenkilöiden osaamista erilaisilla valmennuksilla
- Laadimme työurajohtamisen toimintamallin
- Rekrytointiprosessin kehittäminen. Lisäksi kehitämme organisaation työnantajamielikuvaa ja luomme brändistrategian rekrytoinnin tueksi.
- Edistämme työyhteisökeskeistä johtamista sekä itseohjautuvaa ja keskustelevaa toimintakulttuuria.

2. Sujuvoitamme henkilöstöhallinnon prosesseja:

- Sähköistämme ja automatisoimme prosesseja
- Hyödynnämme tekoälyä tuottavuuden lisäämiseksi

1.2 Yhteinen toimintatapamme

Yhteinen, strategiaan perustuva toimintatapamme on "Me teemme yhdessä uutta". Se korostaa sekä yhdessä tekemisen tärkeyttä että palveluiden kehittämistä kuntalaislähtöisesti.

Me

Me olemme asukkaita, yhteisöjä, yrityksiä, luottamushenkilöitä ja kunnan työntekijöitä. Me teemme ja toteutamme kunnan strategian. Me luomme kasvavan Tuusulan tarinaa ja tulevaisuutta.

Teemme

Teemme uutta Tuusulaa toisiamme ymmärtäen. Saamme tuloksia aikaan ja onnistumme yhdessä. Meistä jokainen on merkityksellinen ja voimme tehdä elämisen taidetta joka

päivä. Autamme ja kannustamme toisiamme sekä kerromme myönteisiä tarinoita Tuusulasta!

Yhdessä

Saamme voimaa yhteistyöstä, jota rakennamme jokaisessa kohtaamisessa ja keskustelussa. Arvostamme moninaisuutta ja kunnioitamme erilaisuutta. Kannamme vastuuta toistemme hyvinvoinnista. Tarvitsemme kaikkien ideat käyttöön. Yhdessä olemme enemmän.

Uutta

Uutta syntyy luovasti ideoiden. Uutta syntyy rohkeudesta yrittää ja erehtyä. Olemme edelläkävijöitä ja suuntaamme kestävään tulevaisuuteen. Iloitsemme yhdessä pienistäkin onnistumisista!

1.3 Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta

Työnantajan ja henkilöstön muodostama yhteistyökomitea kokoontui vuoden 2025 aikana seitsemän (7) kertaa. Raportointivuonna merkittävimpiä käsiteltäviä asioita olivat uuden tasopalkkajärjestelmän käyttöönotto, työnantajabrändityö, Aktiivisen tuen toimintamalli, henkilöstöä koskeva tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2026–2027, Tuusulan kuntastrategia 2026–2029 ja esihenkilöiden koulutusohjelma.

Lisäksi yhteistyökomitea käsitteli työhyvinvoinnin pulssikyselyn tuloksia ja muita henkilöstöön liittyviä katsauksia, raportointeja, toimintasuunnitelmia ja kertomuksia. Jokaisessa kokouksessa on kuultu toimialuejohtajien kuulumisia toimialansa henkilöstön tilasta, kehittämis- ja osaamistarpeista sekä käsitelty pääluottamusedustajien ja työsuojeluvaltuutettujen katsaukset edustamansa henkilöstön tilasta.

Yhteistyökomitean lisäksi yhteistoimintaa toteutettiin yhteistoimintaryhmässä sekä välitömissä neuvonpidoissa. Yhteistoiminnan arviointi- ja kehittämistyötä on tarkoitus jatkaa.

1.4 Henkilöstön kokemukset työhyvinvoinnista ja osaamisesta pulssikyselyssä

Kysyimme syys-lokakuussa Tuusulan kunnan työntekijöiltä kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen eri osa-alueista. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kyselyssä esitetyjä väittämiä asteikolla 1–6 (1=täysin eri mieltä, 6=täysin samaa mieltä). Yhteensä 925 työntekijää eli 54 % henkilöstöstä vastasi kyselyyn.

Lähes kaikki työhyvinvointia, työkykyä, osaamista, työyhteisön toimivuutta, johtamista ja esihenkilötyötä sekä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta mittaavat kysymykset olivat kyselyn tulosten perusteella vähintään hyvällä tasolla, ja moni mittari henkilöstön mielestä jopa erinomaisella tasolla. Seuraavassa yhteenvetona kunkin teeman kolme kärkiarviota (korkeimmat keskiarvot) ja kolme pohja-arviota (matalimmat keskiarvot):

Teema	Väittämä	Keskiarvo (1–6)	Väittämä	Keskiarvo (1–6)
Työhyvinvointi ja työkyky	Työni turvallisuudesta on huolehdittu riittävästi	4,88	Pystyn työpäivän aikana pitämään riittävästi taukoja palautukseni	3,87
	Työergonomiani on kunnossa	4,65	Palaudun hyvin työn aiheuttamasta kuormituksesta	4,11
	Työvälineet (koneet, laitteet, ohjelmat ja työmenetelmät) ovat hyvät ja toimivat	4,56	Työni henkinen kuormittavuus on tasapainossa voimavarojeni kanssa	4,30
Osaaminen	Koen nykyisen työni tärkeäksi ja arvokkaaksi	5,18	Löydän tarvitsemani tiedon helposti	4,23
	Osaamiseni vastaa hyvin työni vaatimuksia	5,09	Minun on mahdollista kehittää itseäni ammatillisesti	4,60
	Työni on riittävän vaihtelevaa	5,07	Työn kuvani sekä sen vastuut ja valtuudet ovat selkeät	4,61
Työyhteisö	Työyhteisössäni on hyvä työilmapiiri	4,84	Työyhteisössämme perehdytetään riittävästi	4,19
	Tietoa ja osaamista jaetaan työyhteisössämme avoimesti	4,62	Työyhteisössäni otetaan ajoissa puheeksi epäkohdat ja ristiriidat	4,26
	Työyksikössäni tuetaan osaamisen ylläpitämistä ja parantamista	4,61	Työnjako yksikössämme on tasapuolinen	4,26
Johtaminen ja esihenkilötyö	Esihenkilöni luottaa kykyyni toimia itsenäisesti	5,32	Esihenkilölläni on riittävästi aikaa minulle	4,18
	Esihenkilöni tukee osaamiseni ylläpitämistä ja vahvistamista	5,61	Saan esihenkilöltäni palautetta, joka tukee onnistumistani työssäni	4,2
	Esihenkilöni suhtautuu työntekijöihinsä tasapuolisesti	4,57	Kuntastrategia ohjaa päätöksentekoa toimi- ja palvelualueellani	4,22
Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	Naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet perhevapaiden käyttöön	5,38	Kohtaamme jokaisen ihmisen yhdenvertaisesti työyhteisössäni	4,87
	Naiset ja miehet osallistuvat yhtä lailla päätöksentekoon	5,35	Onnistun sovittamaan yhteen työn ja perhe-elämän	4,90
	Naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet kehittyä työssään	5,34	Naisten ja miesten palkkaus on oikeudenmukainen	5,07

5,0 tai yli	Erinomainen taso
4,2–4,9	Hyvä taso
3,5–4,1	Tyydyttävä taso
Alle 3,5	Kehittämistarpeita

2 HENKILÖSTÖMÄÄRÄ JA RAKENNE

2.1 Henkilöstömäärä

Henkilöstömäärä vuoden 2025 lopussa oli 1816 (2024: 1764). Luvut kuvaavat henkilöstömäärää, joka oli 31.12. palvelussuhteessa kuntaan.

Kunnan palveluksessa 31.12.2025 olleista vakituisia oli 1350 eli 74 % henkilöstöstä (2024: 1335 eli 76 %) ja määräaikaisia 462 eli 26 % henkilöstöstä (2024: 429 eli 24 %). Määräaikaisien henkilöstömäärä ei sisällä oppisopimussuhteisia ja työllistettyjä. Henkilöstömäärään ei lasketa mukaan siviilipalveluksia eikä perhe- ja omaishoitajia, jotka eivät ole palvelussuhteessa kuntaan.

Määräaikaisten palvelussuhteiden perusteet tarkastellaan vuosittain henkilöstösuunnitelman yhteydessä.

Henkilöstömäärän kehitys 2023–2025			
Palvelussuhteen tyyppi	2025	2024	2023
Vakinaiset	1350	1335	1298
Määräaikaiset, sijaiset	462	423	480
Oppisopimuskoulutus	2		
Työllistetyt	2	6	11
Yhteensä	1816	1764	1789

Henkilöstömäärä nousi 52 henkilöllä edellisvuoteen verrattuna. Vakituisten palvelussuhteiden määrä nousi 15 henkilöllä ja määräaikaisten palvelussuhteiden määrä nousi 33 henkilöllä.

Kunnan henkilöstömäärä suhteutettuna asukaslukuun oli 42,7 henkilöä tuhatta asukasta kohti (2024: 41,8).

Palvelussuhteet palvelussuhtedyyteittain ja toimialueittain 31.12.2025					
	Vakinaiset	Määräaikaiset ja sijaiset	Oppisopimus	Työllistetyt	Yhteensä
Yleishallinto ja johdon tuki	12	5		1	18
Yhteiset palvelut	107	19			126
Sivistys	1049	421	1	1	1472
Kasvu ja ympäristö	165	17	1		183
Vesihuoltoliikelaitos	17				17
Yhteensä	1350	462	2	2	1816

Valtuusto perusti vuodelle 2025 uusia vakinaisia palvelussuhteita 39:**Kasvu ja ympäristö**

- Projektipäällikkö

Yhteiset palvelut

- Hankinta-asiantuntija
- Maahanmuuttokoordinaattori

Sivistys

- Erityisopettaja (2)
- Tuntiopettaja (4)
- Koulunkäynninohjaaja (2)
- Kouluvalmentaja
- S-2 opettaja (3)
- Päiväkodin varajohtaja
- Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja (7)
- Varhaiskasvatuksen opettaja (7)
- Varhaiskasvatuksen sosionomi (7)
- Varhaiskasvatuksen erityisopettaja
- Varhaiskasvatuksen palveluohjaaja



2.2 Henkilötyövuodet (HTV2)

Henkilötyövuosilaskenta antaa vuoden viimeisen päivän henkilöstömäärää paremman tiedon henkilöstömäärästä ja henkilöstön työpanoksesta sekä niiden kehittymisestä. Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä. Osa-aikainen henkilö muutetaan henkilötyövuodeksi osa-aikaprosenttiaan vastaavasti (esimerkiksi osa-aikaisuus 50 %, koko vuoden työssä = 0,5 henkilötyövuosi).

Henkilötyövuosiseuranta on toteutettu vuoden 2011 tiedoista alkaen. KT:n suosituksen mukaan henkilötyövuodet raportoidaan HTV2:n mukaan.

Henkilötyövuodet HTV 2 (työpanos) toimialoittain 2022–2024

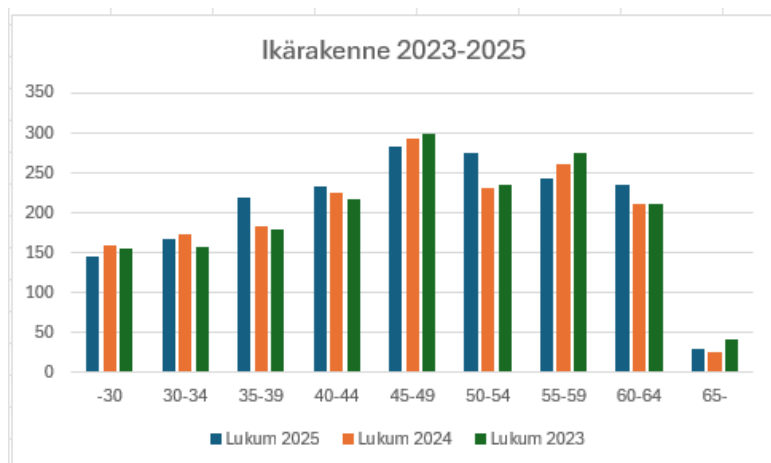
HTV2 toimialueittain 2023–2025			
Toimialue	2025	2024	2023
Yleishallinto ja johdon tuki	15,7	18,1	67,1
Yhteiset palvelut	129,8	138,9	96,7
Sivistys	1328,9	1330,5	1340,6
Kasvu ja ympäristö	186,2	175,3	171,3
Vesihuoltoliikelaitos	17,59	18,5	18,9
Yhteensä	1678,2	1681,5	1694,6

HTV2 = palkallisten palveluksessa olopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365 * (osa-aikaprosentti/100)

2.3 Henkilöstö- ja ikärakenne

Sukupuolijakaumaltaan kunta on selvästi naisvaltainen organisaatio, sillä noin 80 % henkilöstöstä oli naisia.

Henkilöstön keski-ikä oli kertomusvuoden lopussa 47,4 vuotta (2024: 46,1 vuotta). Tuusulan ikärakenteen osalta suurimmat henkilöstöryhmät olivat 45–49-vuotiaat (15 %) ja 55–59-vuotiaat (15 %).



2.4 Terveysperusteiset poissaolot

Henkilökunnan työstä poissaoloja muodostuu pääasiassa vuosilomista, erilaisista perhevapaista ja sairauspoissaoloista. Poissaoloista suurin osa kertyi vuosilomista. Terveysperusteisissa poissaoloissa on mukana sekä vakinaisten että määräaikaisten työntekijöiden sairauspoissaolot.

Keskimäärin sairauspoissaoloja vuonna 2025 oli 15,8 kalenteripäivää henkilöä kohden (vuonna 2024: 14,6 päivää). 48 %:lla henkilöstöstä ei ollut yhtään sairauspoissaolopäivää vuoden 2025 aikana. Sairauspoissaoloprosentti vuonna 2025 oli 4,2 % (vuonna 2024 3,9 %).

Terveysperusteiset poissaolot (kalenteripäivät)

Poissaoloryhmä	Poissaolopäivät 2025 yhteensä	Poissaolopäivät 2024 yhteensä
1–7 pv	15115	13464
8–29 pv	7486	6674
30–59 pv	3214	3577
60–89 pv	1007	862
90–179 pv	888	962
Yli 180 pv	0	180
Yhteensä	27710	25719

Palkalliset ja palkattomat sairauspoissaolot 2025 (kalenteripäivät)

Poissaoloryhmä	Palkallinen	Palkaton
1–7 pv	15095	20
8–29 pv	7472	14
30–59 pv	3165	49
60–89 pv	925	82
90–179 pv	888	0
Yli 180 pv	0	0
Yhteensä	27545	165

Työkyvyttömyydestä aiheutuneet kokonaiskustannukset

Työkyvyttömyyden kokonaiskustannukset koostuvat työkyvyttömyysmaksusta, sairauspoissaolojen välittömistä kustannuksista, työterveyshuoltokustannuksista ja tapaturmavakuutusmaksuista. Kevan tilastoja työkyvyttömyyden kokonaiskustannuksista vuodelta 2025 ei ollut vielä käytettävissä henkilöstökertomusta laadittaessa.

2.5 Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuudessa on tarkasteltu vakituisen henkilöstön alkaneita ja päättyneitä palvelussuhteita sekä sisäistä liikkuvuutta. Luvuissa on erikseen raportoitu eläkkeelle siirtyneet ja sisäiset siirrot.

Henkilöstön vaihtuvuus (vakituiset palvelussuhteet)						
	2025	%	2024	%	2023	%
Alkaneet palvelussuhteet	155	11,6	169	13,0	204	16,2
Päättäneet palvelussuhteet	63	4,7	97	7,5	149	11,8
Eläkkeelle	29	2,2	25	1,9	24	1,9
Sisäinen siirto/oma toive	4	0,3	9	0,7	5	0,4

Prosentit on laskettu suhteuttamalla palvelussuhteiden lukumäärät edellisen vuoden viimeisen päivän vakituisen henkilöstön kokonaismäärään.

Vuonna 2025 kunnassa aloitti 155 henkilöä vakituksessa palvelussuhteessa. Henkilöstön vaihtuvuus on vähentynyt vuoteen 2024 verrattuna.

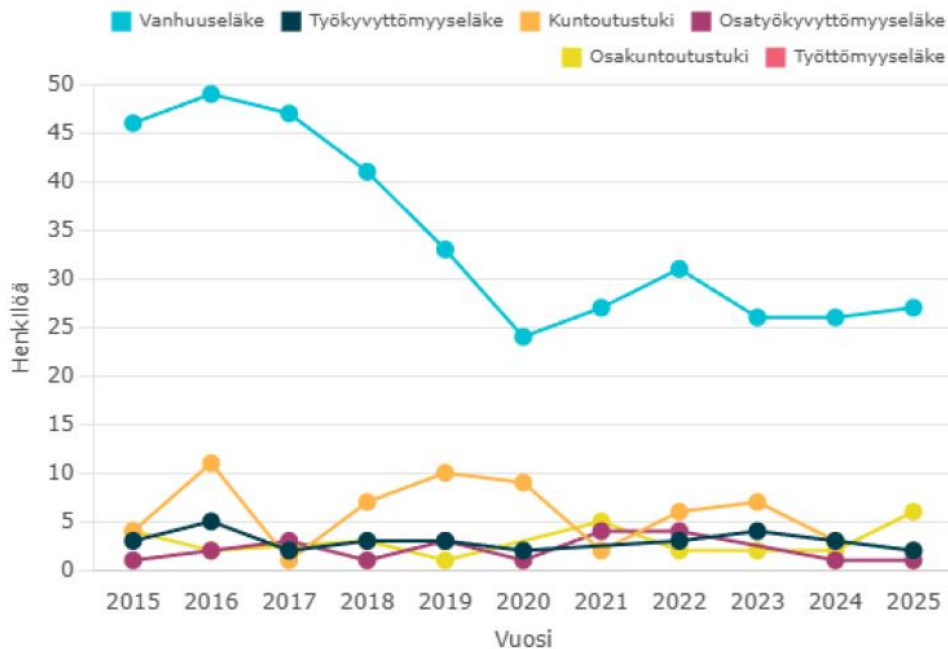
Alkaneet vakinaiset palvelussuhteet toimialueittain

Toimialue	Kpl
Kunnanjohto	2
Sivistys	118
Yhteiset palvelut	14
Kasvu ja ympäristö	19
Vesihuoltoliikelaitos	2
Yhteensä	155

2.6 Eläkkeelle siirtyminen

Eläkkeelle siirtyneiden määrä eläkelajeittain

Eläkkeelle siirtyneiden määrä



Kevan (eläkevakuuttaja) tietojen mukaan henkilöstöstä siirtyi vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeelle yhteensä 29 henkilöä (2024: 29). Vanhuuseläkkeelle jäi 27 henkilöä (2024: 26) ja työkyvyttömyyseläkkeelle 2 henkilöä (2024: 3). Osatyökyvyttömyyseläkkeelle jäi 1 henkilö (2024: 1), kuntoutustukea sai 2 henkilöä (2024: 3) ja osakuntoutustukea 6 henkilöä (2024: 2). Vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 65,0 vuotta (2024: 65,13 vuotta).

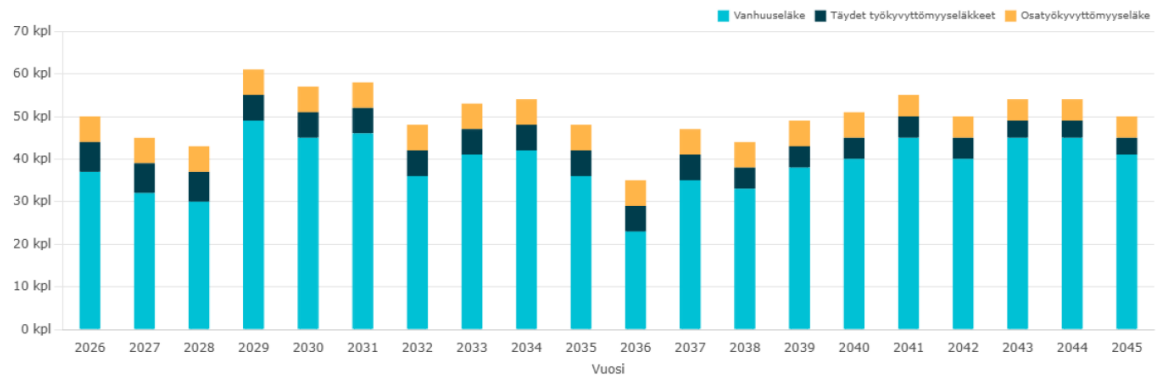
Julkisella sektorilla on vuoden 2017 eläkeuudistuksenkin jälkeen ryhmiä, joilla on yhä voimassa yleistä eläkeikää alempia ammatillisia eläkeikiä. Ammatillisia eläkeikiä on esimerkiksi osalla opettajista. Kuntatyöntekijät ovat hyödyntäneet aktiivisesti joustavan vanhuuseläkeiän tarjoamaa mahdollisuutta työssä jatkamiseen.

Seuraavan viiden vuoden eläköitymisennusteen mukaan kunnasta eläköityy 256 henkilöä, joista vanhuuseläkkeelle jäävien osuus on 193 henkilöä. Vuosittain vanhuuseläkkeelle jäävien määrä vaihtelee 30–49 henkilöä vuodessa. Eläkepoistuma on suurin vuosina 2029 ja 2030. Seuraavan neljän vuoden aikana Kevan tilaston mukaan Tuusulassa eniten eläkkeelle siirtyviä henkilöitä on seuraavissa ammattiryhmissä: kiinteistönhuollon työntekijät, erityisopettajat, keittiötyöntekijät ja lastenhoitajat.

Eläköitymiseen ja muuhun henkilöstön vaihtuvuuteen pyritään jatkossa varautumaan vuosittain työyksiköittäin laadittavissa pidemmän aikavälin henkilöstösuunnitelmissa.

Eläköitymisennuste

Eläköitymisennuste eläkelajeittain



3 HENKILÖSTÖKULUT

3.1 Palkkojen osuus

Henkilöstökulut (ilman sivukuluja) nousivat kuntatasolla 3,3 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Henkilöstökulujen määrä oli kaikkiaan 95 137 822 euroa. Henkilöstökuluista palkkakulut olivat 77 418 824 euroa ja sivukulut 17 718 998 euroa.

Palkkakulut asukasta kohden vuodessa olivat 2238 euroa vuonna 2025 (vuonna 2024: 2165 €).

Henkilöstökulut			
	2025	2024	Muutos %
Palkat ja palkkiot	-77 418 824	-74 939 352	3,3
Henkilösivukulut	-17 718 998	-16 488 577	7,5
Yhteensä	-95 137 822	-91 425 904	4,1

3.2 Palkkaukseen liittyviä muutoksia

Kunnan henkilöstö kuuluu viiden eri työ- ja virkaehtosopimuksen piiriin (KVTES, OVTES, LS, TS, TTES). Kunnallisen yleisen työ- ja virkaehtosopimuksen (KVTES) piiriin kuuluu 46,9 % henkilöstöstä ja opetusalan sopimukseen (OVTES) 39,9 % henkilöstöstä. Suurin osa henkilöstöstä on kuukausipalkkaisia. Lääkärisopimuksen piiriin aiemmin kuuluneet kunnalliset eläinlääkärit ovat siirtyneet 1.5.2025 KVTES:n piiriin.

Uudet virka- ja työehtosopimukset astuivat voimaan 1.5.2025. Kunta-alan työehtosopimuskausi on kaikissa kunta-alan sopimuksissa 1.5.2025–29.2.2028. Sopimukseen sisältyy vuosittaiset yleiskorotukset ja paikalliset järjestelyerät.

Työnantajan edustajat ja pääsopijajärjestöjen edustajat neuvottelivat kunta-alan sopimuskauden 1.5.2022–30.4.2025 palkkaratkaisun paikallisten järjestelyerien käyttämisestä. Vuoden 2025 paikallisen järjestelyerän neuvotteluissa Tuusulan kunnan ensisijaisia tavoitteita olivat henkilöstön saatavuuden turvaaminen, paikallisten palkkausepäkohtien ja matalimpien palkkojen korjaaminen sekä tuloksellisuutta ja tuottavuutta edistävien toimintojen ja tehtävien uudelleenjärjestelyjen tukeminen. Samalla otettiin huomioon, että johto- ja esihenkilöasemassa sekä muiden palkkahinnoittelun ulkopuolella olevien palkkaus on oikeassa suhteessa henkilöstönsä tai verrokkiryhmiensä palkkaan nähden. Järjestelyerissä huomioitiin myös KVTES:n ja OVTES:n osio G:n piiriin kuuluvien osalta 1.10.2025 käyttöön otettu tasopalkkajärjestelmä.

Järjestelyeräneuvottelujen tuloksena yhteiseen neuvottelutulokseen päästiin, kunta-alan tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimuksen TTES, lääkärien virka- ja työehtosopimuksen LS eläinlääkäreiden osalta sekä kunta-alan opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen OVTES osalta. Kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen TS:n osalta ei päästy neuvottelutulokseen, joten järjestelyerä jaettiin työnantajan esityksen mukaisesti. KVTES:n osalta järjestelyerä käytettiin tasopalkkajärjestelmän käyttöönottoon. Yleiskorotus 1.10.2025 oli kaikilla sopimusaloilla 2,5 %.

4 OSAAMISEN VAHVISTAMINEN

4.1 Ennakoiva henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi

Henkilöstösuunnittelua on tehty yhteistyössä talouspalveluiden ja toimialueiden kanssa. Prosessia on kehitetty vuoden 2025 aikana tehokkaammaksi ja luotettavammaksi. Henkilöstösuunnitelman kehitystyö jatkuu ja sitä on edelleen tarpeen kehittää ennakoivampaan ja strategisempaan suuntaan. Jatkossa tarkoituksena olisi toteuttaa säännöllisiä vuosittain tehtäviä osaamiskartoituksia, joita voidaan hyödyntää strategisen henkilöstösuunnittelun tukena.

Eläköitymisennusteen ja vaihtuvuustietojen perusteella voidaan arvioida vuosien 2025–2029 vakinaisten viranhaltijoiden ja työntekijöiden rekrytointitarvetta huomioiden rakenteellinen uudistumistarve ja digitalisaation sekä automatisaation mahdollistamat tuottavuushyödyt.

Vuonna 2025 työpaikkoja avattiin 221 (vuonna 2024: 336), ja hakemuksia näihin työpaikkoihin saatiin 6281 (vuonna 2024: 5225), mikä tarkoittaa keskimäärin 28,4 hakemusta/työpaikka (vuonna 2024: 15,6).

Rekrytointeissa hyödynnettiin kohdennettuja markkinointikampanjoita niissä tehtävissä, joihin on haastavaa saada osaavaa henkilöstöä.

Tuusulan kunnan työpaikkoja hakeneille lähetettyyn hakijakokemuskyselyyn vastasi 69 hakijaa. Vastaajat arvioivat kyselyssä rekrytointiprosessin eri vaiheiden onnistumista asteikolla 1–5.

Arvioitava asia/vaihe	Keskiarvo
Rekrytointiprosessin onnistuminen kokonaisuudessaan	3,1
Työnantajamielikuva rekrytointiprosessin jälkeen	3,2
Rekrytointi-ilmoitus	3,7
Työtehtävien kattava kuvaaminen rekrytointi-ilmoituksessa	3,8
Lisätietojen saamisen helppous	3,4
Hakemuksen lähettämisen sujuvuus	3,7
Haastattelun onnistuminen	3,3
Haastattelijan valmistautuminen haastatteluun	3,3

Kyselyssä pyydettiin vastaajaa arvioimaan myös, kuinka todennäköisesti suosittelisi Tuusulan kuntaa työnantajana rekrytointiprosessin kokemusten perusteella. Vastaajista 68 % suosittelisi vähintäänkin melko todennäköisesti Tuusulaa työnantajana ja vastaavasti 32 % ei suosittelisi.



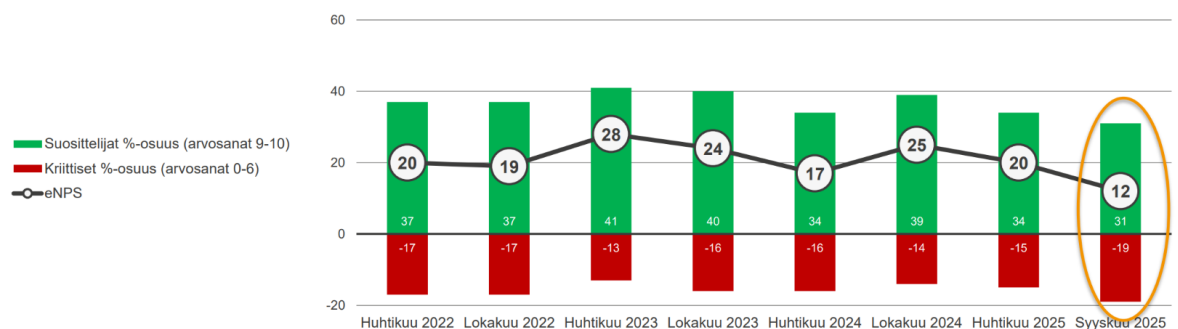
4.2 Työnantajakuva ja työntekijäkokemus

Vuonna 2025 työnantajan suosittelua kysyttiin sekä kevään että syksyn Työhyvinvoinnin pulssikyselyissä. Syksyn 2025 pulssikyselyn vastausten perusteella Tuusulan kuntaa työnantajana suositteli 31 % vastaajista (arvosana 9–10), neutraalin arvosanan antoi 50 % vastanneista (arvosana 7–8) ja 19 % arvosteli kuntaa työnantajana (arvosana 0–6). Suositelijoiden määrä väheni keväästä 2025, jolloin suosittelijoita oli 34 %.

Tuusulan kunnan suositteluindeksiksi (eNPS-indeksiksi) oli kevään kyselyssä 20 ja syksyn kyselyssä 12 (asteikko on -100 - + 100). eNPS-indeksi saadaan, kun suosittelijoitten prosenttiosuudesta vähennettiin arvostelijoiden prosenttiosuus.

Kuinka todennäköisesti suosittelisit Tuusulan kuntaa työpaikkana?

(Asteikko 0–10, jossa 0=erittäin epätodennäköisesti ja 10=erittäin todennäköisesti)



Työnantajamielikuvan uudistamisprojekti toteutettiin vuoden 2025 aikana. Uudistamiseen osallistettiin henkilöstöä erilaisilla kyselyillä ja työpajoilla. Uudistamisella pyrittiin luomaan organisaatioon aitoa veto- ja pitovoimaa tilanteessa, jossa kilpailu osaavasta työvoimasta on kiristynyt ja tulee tulevaisuudessa kiihtymään. Uusi työnantajamielikuvatarina julkaistiin loppuvuodesta 2025. Henkilöstöpalvelut on kartoittanut mahdollisuuksia rekrytointimarkkinoinnin kehittämiseen. Työnantajabrändiuudistuksen pohjalta rekrytointimarkkinoinnin kehittämistä jatketaan osana vetovoiman vahvistamista.

4.3 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen ja kyvykkyudet –ohjelma strategian toteutumisen tukena

Henkilöstöpalveluissa jatkettiin osaamisen ja kyvykkyysien kehittämistä suunnitelmallisesti vuonna 2025. Osaaminen ja kyvykkyudet oli yksi kuntastrategian kolmesta strategisesta keinosta, jolle oli luotu oma ohjelma valtuustokaudelle 2021–2025. Ohjelman tavoitteena oli varmistaa, että kunnassa on tulevaisuudessa riittävä määrä henkilöstöä ja strategian toteuttamisen kannalta vaadittavaa osaamista. Ohjelman puitteissa kehitettiin osaamista, kyvykkyyttä ja työhyvinvointia tukevaa johtamista ja rakenteita. Näin henkilöstöllä on kykyä sopeutua toimintaympäristön muutoksiin, kehittää omaa työtään ja kohdata asukkaiden muuttuvia palvelutarpeita.

Painopisteet vuonna 2025

1. Edistämme Osaaminen ja kyvykkyudet strategisen ohjelman mukaisia toimenpiteitä
2. Sujuvoitamme henkilöstöhallinnon prosesseja

Esihenkilöiden koulutusohjelma on suunniteltu ja rakennettu vuoden 2025 aikana, ja se käynnistyy helmikuussa 2026. Ohjelman suunnittelussa pyrittiin tunnistamaan sekä nykyiset että tulevat osaamistarpeet, joita esihenkilöt toimintaympäristössään kohtaavat. Keväällä 2025 organisaatiossa toteutettiin osaamiskartoitus, jonka tuloksia sekä muita kyselyaineistoja hyödynnettiin koulutuksen sisällön rakentamisessa. Näiden pohjalta tunnistettiin kehittämiskohteita, joiden mukaisesti uusi koulutusohjelma suunniteltiin. Tärkeimpänä tavoitteena suunnittelussa oli, että ohjelma yhtenäistää johtamiskulttuuria ja kehittää esihenkilöiden osaamista koko organisaatiossa.

Vuoden ensimmäisellä puoliskolla kartoitettiin uutta osaamisen hallintajärjestelmää organisaatiolle. Henkilöstöpalvelut analysoi ja arvioi eri järjestelmien sopivuutta ja kyvykkyysisiä. Kartoituksen ja vertailujen tuloksena uudeksi järjestelmäksi valittiin Visma Aquila Oy:n toimittama Solveon Talentti osaamisen hallintajärjestelmä (entinen Personec F OSS).

Uuden osaamisen hallintajärjestelmän avulla henkilöstöpalvelut kykenee paremmin toteuttamaan organisaation strategian mukaista toimintaa sekä hoitamaan tehokkaasti myös operatiivisen toimintansa. Uusi järjestelmä tarjoaa aiempaa monipuolisemmat toiminnot ja paremman hyödynnettävyyden, mikä tehostaa koulutusten ja osaamisen kehittämisen hallintaa. Järjestelmässä esimerkiksi käydään kehityskeskustelut, tulo- ja lähtökeskustelut, hallitaan koulutuksia sekä perehdytystä. Lisäksi järjestelmään kirjataan myös

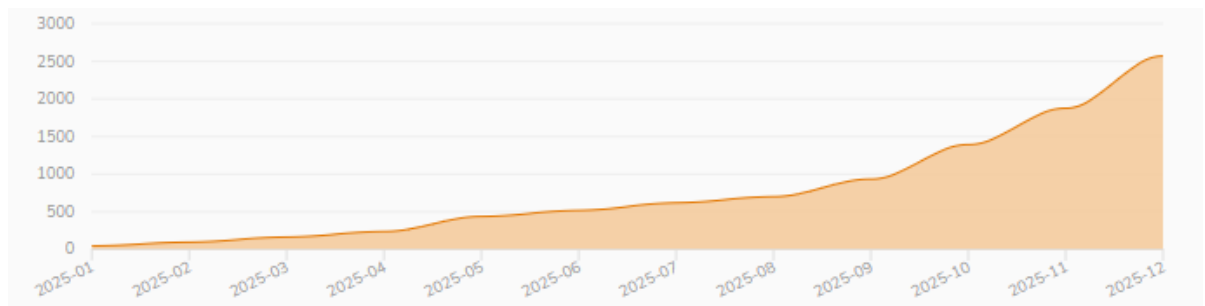
henkilöstön osaamistiedot sekä taidot ja pätevyydet. Uuden osaamisen hallintajärjestelmän käyttöönottoa valmisteltiin syksyllä 2025 yhteistyössä Monetra Oulu Oy:n kanssa. Järjestelmä otetaan käyttöön koko henkilöstölle vuoden 2026 alussa.

Koko organisaation osaamisen vahvistamiseksi panostettiin henkilöstön ja esihenkilöiden perehdyttämiseen. Uusille työntekijöille järjestettiin keväällä ja syksyllä perehdytystilaisuuksia. Esihenkilöiden jatkuvan perehdyttämisen varmistamiseksi jatkettiin HR-aamutilaisuuksia, joissa tarjottiin perehdytystä rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointi-, työsuojelu- ja palvelussuhdeasioihin.

Voimassa oleva koulutusohje kannusti henkilöstöä osaamisen kehittämiseen ja koulutautumiseen vuonna 2025. Koulutusohjeen linjaukset kannustavat mm. rekrytointihaasteellisissa tehtävissä lisä- ja täydennyskoulutuksen hankkimiseen. Työyhteisöt, palvelualueet ja toimialueet järjestivät ammatillista koulutusta työntekijöilleen palvelutuotannon määrittelemien osaamistarpeiden mukaisesti. Vuonna 2025 henkilöstön koulutukseen käytettiin yhteensä 371 680 euroa. Vuonna 2024 luku oli 262 702 euroa.

Koko henkilöstöllä on käytössä Eduhouse-verkkokoulutuspalvelu, jossa on laaja valikoima eri aiheisia verkkokoulutuksia. Tietosuoja- ja tietoturvakoulutukset siirtyivät Eduhousen alustalle 1.5.2025 alkaen ja koulutustarjontaa laajennettiin tietoturvan ja tietosuojan osalta. Kirjautumismäärät ja etäkoulutusten katselukerrat nousivat huomattavasti toukokuun alun jälkeen.

Eduhouse verkkokoulutuspalvelun käyttö: katsotut tunnit (kumulatiivinen)



Syksyllä 2025 kartoitettiin lakisääteisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisen pohjaksi palvelualueiden strategisiin osaamistarpeisiin perustuvia koulutustarpeita ja -suunnitelmia. Kartoituksessa nousi esiin mm. seuraavia koulutus- ja kehittämistarpeita:

Osallisuusajattelu	Erätaukomenetelmä
	Fasilitointi
	Palvelumuotoilu
	Verkostojohtaminen/-työskentely
Digikehittäminen	Digiturvallisuus
	Tiedolla johtamisen kehittäminen
	Lean
	Palveluiden digitalisointi
	Tekoäly
	Tietosuoja- ja tietoturva
Projektinhallinta	Projektin johtaminen ja projektin hallinta
Esihenkilötyö ja johtaminen	HR-juridiikka
	Perehdyttäminen
	Kehityskeskusteluosaaminen
	Työyhteisö- ja itseohjautuvuus
	Työkykyjohtaminen
	Valmentava johtaminen
	Jaettu johtajuus
	Esihenkilöiden koulutusohjelma
Hyvä hallintotapa	Eettiset pelisäännöt
	Hallintosääntö
	Julkiset hankinnat
	Valmistelijan ja esittelijät vastuut

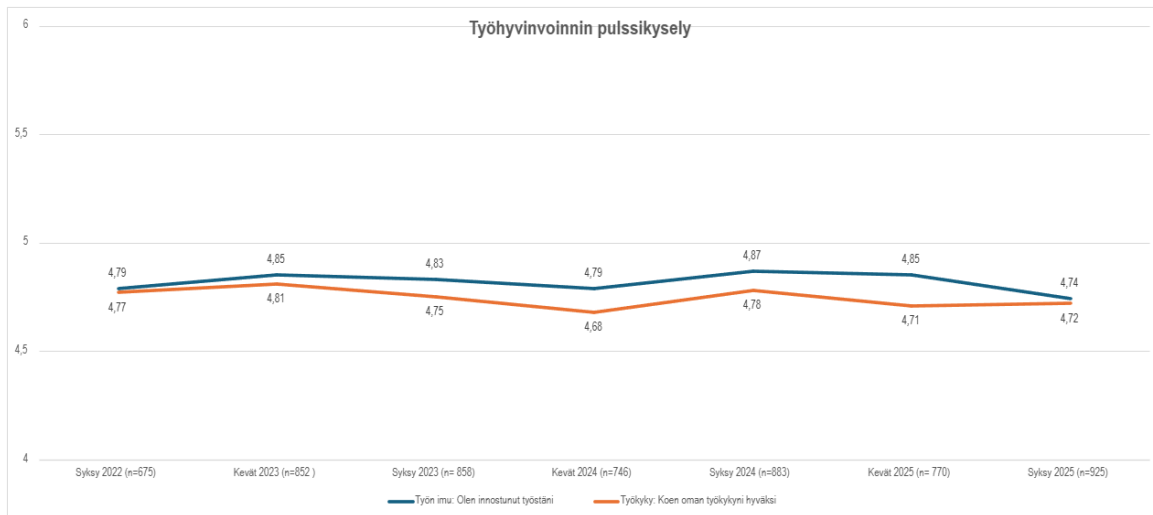
5 TYÖHYVINVOINTI, TYÖTERVEYSHUOLTO JA TYÖTURVALLISUUS

Tavoitteenamme on, että henkilöstö voi hyvin ja onnistuu työssään. Kartoitamme kahdesti vuodessa Työhyvinvoinnin pulssikyselyn avulla henkilöstön hyvinvointia, osaamista, tas-arvoista kohtelua ja kokemusta johtamisesta. Työhyvinvoinnin pulssikyselyn perusteella henkilöstömme koki työkykynsä hyväksi sekä keväällä että syksyllä toistetussa kyselyssä. Myös koettu työn mielekkyys (työn imu) oli hyvällä tasolla molemmissa kyselyissä.

Keväällä 2025 päivitettiin ja uudistettiin työkykyjohtamisen tukipilari Aktiivisen tuen -toimintamalli. Uudistettu malli ohjaa entistä kokonaisvaltaisemmin huomioimaan työkykyyn vaikuttavat eri osa-alueet ja ottamaan ne puheeksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Käytössämme on myös korvaavan työn toimintatapa, jota on hyödynnetty osana työkyvyn tukemisen ratkaisuja hieman edellistä vuotta paremmin. Vuonna 2025 korvaa-vaa työtä tehtiin 898 päivää (2024: 848 päivää).

Varmistamme turvallisen ja terveellisen työympäristön tekemällä vuosittain yksiköissä työn haittojen ja -vaarojen (riskien) arvioinnit. Näiden pohjalta suunnitellaan toimia, joilla riskejä voidaan vähentää tai poistaa. Työsuojeluohjeet tukevat yhteisiä toimintatapoja erilaisissa työsuojelutilanteissa. Vuonna 2025 laadimme mm. *Tuoksuton työpaikka* -huoneentaulun ja päivitimme ohjeen, joka koskee silmälasien rikkoontumista työtehtävissä.

Työkyky ja työn imu -indeksit Työhyvinvoinnin pulssikyselyssä



5,0 tai yli > Erinomainen taso
4,2 - 4,9 > Hyvä taso
3,5 - 4,1 > Tyydyttävä taso
Alle 3,5 > Kehittämistarpeita

5.1 Työterveyshuoltoyhteistyö

Työterveyshuollon toimintaa ja tavoitteita ohjaa työterveyshuollon toimintasuunnitelma, jonka mukaan painopisteemme on työkykyä edistävissä ja ennaltaehkäisevissä palveluissa. Vuonna 2025 työterveysyhteistyön tavoitteet keskittyivät työkyvyn tukemiseen ja työkykyriskien varhaiseen tunnistamiseen sekä raportoinnin ja tiedon hyödyntämiseen osana työkykyjohtamista. Henkilöstön ajatuksia työterveyshuollon palveluista ja toimivuudesta kartoitettiin syksyllä 2025 erillisellä kyselyllä.

Työterveyshuolto teki useisiin yksiköihin työpaikkaselvityskäyntejä ja antoi raporteissaan vinkkejä turvallisemman ja terveellisemmän työn tekemiseksi sekä huomioi työhön liittyviä terveysriskejä. Lisäksi työfysioterapeutti laati yhteistyössä työsuojelupäällikön kanssa varhaiskasvatukselle ergonomiaan liittyvän video-ohjeistus paketin.

Työterveyshuollon ennaltaehkäisevien palveluiden (KL1) osuus toiminnasta oli 65 % ja sairaanhoidollisten palveluiden (KL2) osuus 32 %. Ei-Kela-korvattavan (KL0) toiminnan osuus oli 3 % kustannuksista. Kustannukset nousivat kahteen edelliseen vuoteen verrattuna. Työterveyshuollon kustannukset vuonna 2025 olivat yhteensä 927 817 € (2024: 886 090 €).

Työterveyshuollon tiedossa olevien sairauspoissaolotietojen perusteella mielenterveysyistä olevat poissaolot lisääntyivät huomattavasti vuodesta 2024, kun taas tuki- ja liikuntaelimestön sairauksista johtuvat poissaolot laskivat vuoden takaisesta. Mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöiden vuoksi työterveyshuollon tiedossa olevia poissaoloja oli vuonna 2025 yhteensä 4742 päivää (2024: 3695 päivää). Tuki- ja liikuntaelinsairaudet aiheuttivat vuonna 2025 yhteensä 3570 poissaolopäivää (2024: 3975 päivää).

5.2 Turvallinen työympäristö

Työsuojeluorganisaation toimintakausi oli 2022–2025. Työsuojelutoiminnassa toimintakaudella on tunnistettu tarpeelliseksi edistää työhyvinvointia ja mielen hyvinvointia, vahvistaa työsuojelu- ja turvallisuusosaamista sekä integroida työhyvinvoinnin ja työsuojelun vahvistaminen osaksi jokapäiväistä arkijohtamista. Keskeisinä keinoina ovat työolojen haittojen ja vaarojen arviointi (riskienarviointi) ja työturvallisuusilmoitukset. Kauden lopussa, syksyllä 2025 järjestettiin työsuojeluvaalit.

Työtapaturmat ja työturvallisuusilmoitukset

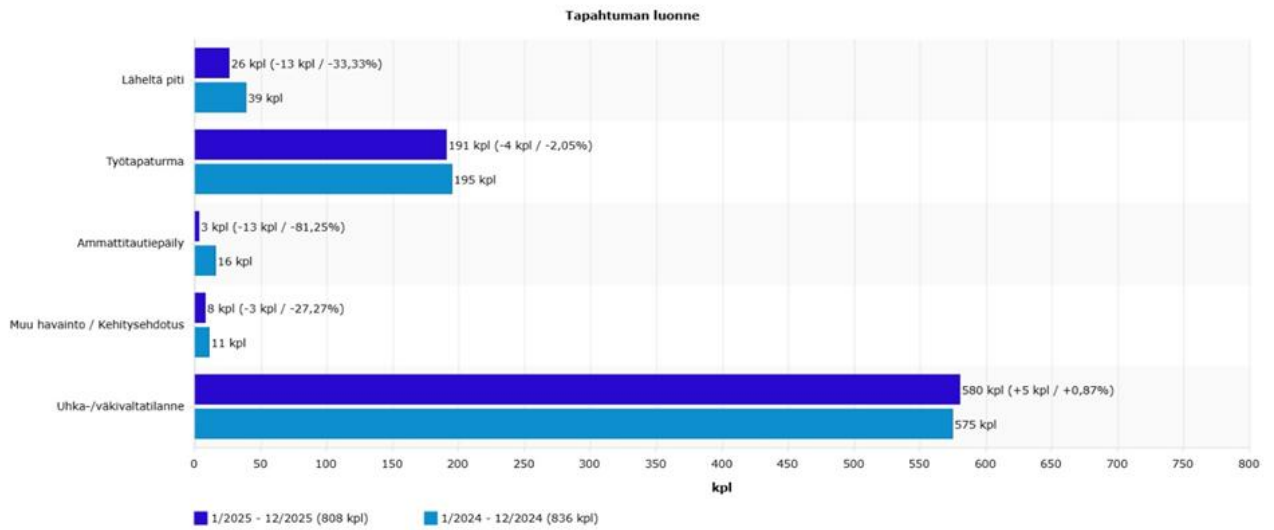
Tuusulassa työtapaturmat ja työturvallisuutta vaarantaneet tilanteet kirjataan työturvallisuusjärjestelmään (WPro). Työturvallisuusilmoitusten määrää ja luonnetta seurataan työyksiköiden lisäksi kunnan ja toimialueiden johtoryhmissä ja yhteistoiminnassa.

Tehtyjen työturvallisuusilmoitusten määrä vähentyi hieman vuonna 2025 edelliseen vuoteen verrattuna. Vuonna 2025 eniten työturvallisuusilmoituksia tuli uhka- ja väkivaltatilanteista, joita oli 72 % kaikista ilmoituksista (580 kpl). Tyypillisin ilmoitettu vaaratyyppi oli raapiminen, pureminen, sylkeminen, ruhjominen tai lyöminen (53 %). Uhka- ja väkivaltatilanteita tapahtumat liittyivät pääosin työskentelyyn erityislusten ryhmissä.

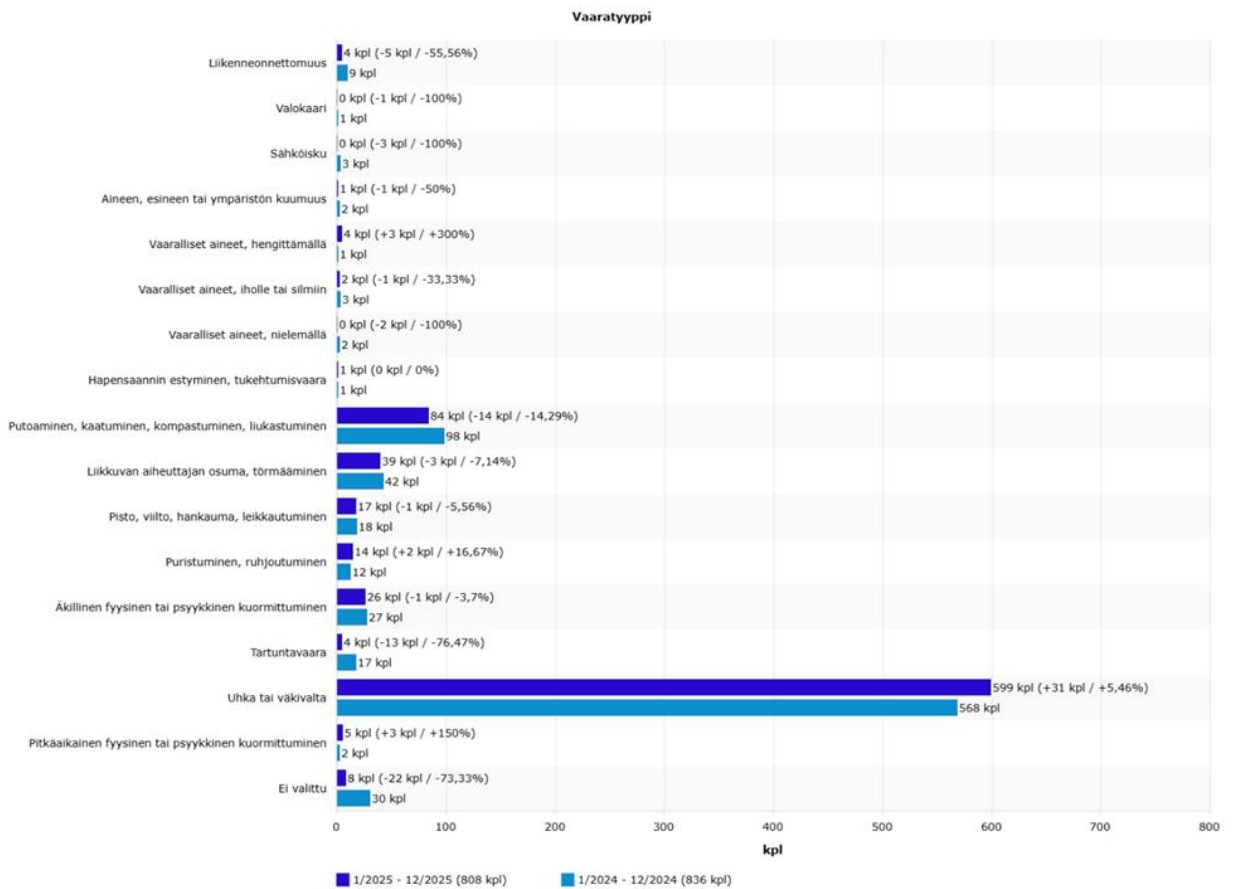
Työtapaturmia ilmoitettiin yhteensä 191 kpl (2024 195 kpl), joista 170 tapahtui työpaikalla (2024: 154 kpl) ja 21 työmatkalla (2024: 41 kpl). Työtapaturmista 41 % liittyi putoamiseen, kaatumiseen, kompastumiseen tai liukastumiseen. Työtapaturmista aiheutui sairauspois-saoloja vuonna 2025 yhteensä 802 päivää (2024: 559 päivää).



Ilmoitukset tapahtuman luonteen mukaan vuonna 2025 ja 2024



Ilmoitukset vaaratyypeittäin vuonna 2025 ja 2024



5.3 Monipuolista virkistäytymistä ja etuuksia

Työntekijöillämme oli käytössä hyvinvointi-, liikunta- ja kulttuurietuus ePassi vuonna 2025. Etuuden suuruus oli 100 euroa henkilöä kohti vuodessa. Liikuntaetuna Tuusulan kunnan henkilöstölle tarjottiin ilmainen pääsy kunnan kuntosalille (Hyrylä), sekä erilaisia liikuntaryhmiä.

Järjestimme koko henkilöstön Unelmien liikuntapäivän toukokuussa. Päivä sisälsi lajikokeiluja ja erilaisia aktiviteetteja eri puolilla Tuusulaa. Kaikkiaan päivään osallistui noin 210 innokasta liikkujaa työyhteisöstämme. Työhyvinvointiryhmä ideoi Intra-sivut, joissa henkilöstön on mahdollista ilmoittaa työhyvinvointitekoja ja vinkkejä työhyvinvointirahan käyttöön. Lisäksi työhyvinvointiryhmä osallisti yksiköitä porraspäiviin, Taukoliikuntaohjelma Break Pro:ta käytti taukoliikuntaan 202 käyttäjää yhteensä 4883 kertaa.

Työhyvinvointikorttikoulutus tarjoaa välineitä ja ajatuksia työhyvinvoinnin johtamiseen sekä lisää tietoa työyhteisön kehittämistarpeista ja voimavaroista. Vuonna 2025 Tuusulassa osallistui työhyvinvointikorttikoulutuksiin kaikkiaan viisi työyhteisöä.

Tuusulan kunnan pitkäaikaisesta palveluksesta muistetaan työntekijöitä, kun palvelusvuosia on tullut täyteen 10, 20, 30 tai 40 vuotta. Vuonna 2025 Tuusulan kunta muisti yhteensä 61 viranhaltijaa ja työntekijää rahallisella palkkiolla. Kertapalkkioita jaettiin noin 50 000 euron arvosta.



6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Osaamisen johtamisen ja esihenkilötyön merkitys korostuvat työelämän murroksessa, jota leimaa kiihtyvä digitalisaatio ja monipaikkainen työ, jota tehdään lähityönä ja osittain etätyönä.

Esihenkilötyön kehittämistarpeeseen ja johtamistyön tueksi olemme suunnitelleet vuoden 2025 aikana Johtamisen taidetta -esihenkilökoulutuksen, joka koostuu kuudesta moduulista. Rakennamme johtamiskulttuuria arvo- ja strategialähtöisesti, valmentavaan ja osallistavaan esihenkilötyöhön rohkaisten, palvelussuhdejuridiikka ja talousjohtaminen kivijalkana, tulevaisuuden taitoja tiedolla johtamista ja digitaitoja systemaattisesti kehittämällä, unohtamatta työhyvinvointijohtamista ja itsensä johtamista. Kokonaisuus toteutetaan vuoden 2026 aikana Tuusulan kunnan esihenkilöille.

Kyvykkyyksien kehittämistemme perustuu palvelualueilla kartoitettuihin strategisiin osaamistarpeisiin, jotka kattavat osallistamismenetelmiä, digikehittämistä, projektihallintaa, johtamista ja hyvän hallintotavan mukaista toimintaa. Nämä kaikki ovat toimiala- ja substanssiosaamisriippumattomia läpileikkaavia geneerisiä taitoja. Yhtä tärkeää on kehittää jo olemassa olevan henkilöstömme kyvykkyyksiä kuin rekrytoida uusia kyvykkyyksiä suunnitelmallisesti. Nämä ovat pito- ja vetovoimatekijöitä, jotka kasvattavat hyvää työnantajakuvaa ja rakentavat työnantajabrändiä. Eläköitymisennusteen ja vaihtuvuustietojen perusteella voimme pitkäjänteisesti jo arvioida vuosien 2025–2029 henkilöstön rekrytointitarvetta huomioiden rakenteellinen uudistumistarve sekä digitalisaation ja automatisaation mahdollistamat tuottavuushyödyt.

Vuonna 2025 työstettiin tulevan strategiakauden 2026–2029 uusi kuntastrategia ja sen perustana olevat yhteiset arvot edellä rakennamme vahvuuksiemme varaan yhteistä tulevaisuutta. Suurella sydämellä, yhteisvoimalla ja vastuullisesti rohkeudella!

Maija Kaltakari
henkilöstöjohtaja