



HENKILÖSTÖ- KERTOMUS 2025



TAMPERE



KONSERNIHALLINTO

Henkilöstöyksikkö

PL 487, 33101 Tampere

www.tampere.fi/talous/toiminnan-ja-talouden-seuranta

HENKILÖSTÖKERTOMUS

ISBN 978-952-371-121-1 (verkkojulkaisu)

Tampereen kaupungin julkaisuja. Toiminta ja talous.

Julkaisun kuvat: Laura Hoppo, Laura Vanzo

Taitto: Mainostoimisto Värikäs, Tampere 2026

Kansikuva: Varhaiskasvatuksen opettaja Ruska Lönn (vas.) ja päiväkodin johtaja Marika Pihkanen pitävät tärkeänä, että uusi harjoittelija kokee itsensä tervetulleeksi, kun hän aloittaa tehtävänsä päiväkodissa.

SISÄLTÖ

HENKILÖSTÖJOHTAJAN TERVEHDYS	3
HENKILÖSTÖ PÄHKINÄNKUORESSA	4
VUODEN 2025 TAVOITTEET JA TOTEUMAT	5
HENKILÖSTÖPANOKSET	7
Henkilöstömäärä.....	7
Palkalliset henkilötyövuodet	9
Tehty työaika	10
Henkilöstön ikärakenne	11
TAMPERE TYÖNANTAJANA.....	12
Palkkaus ja henkilöstöedut	14
OSAAVA HENKILÖSTÖ KEHITTÄÄ UUDISTUVAA KAUPUNKIA	16
Osaamisen kehittäminen	16
Esihenkilötyön tukeminen.....	17
Henkilöstöjohtamisen digitalisointi	18
TYÖHYVINVOINTIA RAKENNETAAN TIEDOLLA JA ARJEN TEOILLA	19
Kaupunkitasoiset kyselyt antavat suuntaa työyhteisöjen kehittämislle	20
Työhyvinvoinnin muut mittarit.....	21
Ennakoivaa ja vaikuttavaa työterveysyhteistyötä.....	25
Henkilöstön hyvinvointia lisätään panostamalla tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen	26
KESKEISET HENKILÖSTÖTUNNUSLUVUT 2023-2025	27

HENKILÖSTÖJOHTAJAN TERVEHDYS

Kaupungin kehitys on jatkuvaa, ja vuosi 2025 alkoikin jälleen organisaatiomuutoksilla. Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitos yhtiöitettiin ja kaupungin palveluksesta siirtyi uuteen yhtiöön 305 työntekijää. TE-uudistuksen myötä valtiolta ja Tampereen seudun työllisyysalueen muista kunnista siirtyi 461 työntekijää Tampereen kaupungin Työllisyys- ja kasvupalveluihin.

Kuntatalouden talousnäkymät näyttäytyivät edelleen haasteellisina eikä isoja valonpilkahduksia ollut näköpiirissä. Kaupunginvaltuusto teki alkuvuodesta päätöksen talouden tasapaino-ohjelmasta ja asetti valtuustokauden tavoitteeksi talouden tasapainottamisen. Kustannussäästötavoite osoitautui kuitenkin niin mittavaksi, ettei yksiköiden valmistelussa löydetty riittävästi säästöjä tai tulolisäyksiä kaikista ponnisteluista huolimatta. Näin ollen kaupunginhallitus antoi kesäkuussa toimeksiannon käynnistää yhteistoimintaneuvottelut pysyvien henkilöstömenosäästöjen saamiseksi.

Kaupunkitasoiset yhteistoimintaneuvottelut aloitettiin elokuussa henkilöstökustannusten leikkaamiseksi. Toimeksiantona oli tarkastella johtamisjärjestelmää, organisoitumista, toimintatapoja sekä arvioida erityisesti mahdollisuuksia tehostaa hallinnollista työtä. Oli harkittava, mitä tehtäviä voidaan lakkauttaa, järjestellä toisin tai hoitaa pienemmällä henkilöstöresurssilla.

Henkilöstövähennysten ja muiden muutosten toimeenpano aloitettiin talousarvion hyväksynnän jälkeen. Organisaatiorakenteen muutokset koskivat varsinkin konsernihallintoa, elinvoiman palvelualueita ja sivistyspalvelujen palvelualueita.

Syksyn yhteistoimintaneuvottelut muiden muutosten ohella ovat aiheuttaneet monien mielissä hämmennystä ja epäjärjestystä. Muutos synnyttää helposti epävarmuuden tunnetta. Kun ympäröivä yhteiskunta on myllerryksessä ja maailmanjärjestys hakee muotoaan, sitä helposti toivoo, että oma työpaikka säilyisi muuttumattomana turvasatamana. Muutos ei ole kuitenkaan poikkeustila, se on nykyään osa jokaisen työnkuvaa. Työ vaatii meiltä jokaiselta ratkaisukeskeistä otetta ja sopeutumiskykyä muuttuviin tilanteisiin.

Paras teko itselleen ja työyhteisölleen on, että keskittyy olennaiseen ydintyöhön ja etsii yhdessä toisten kanssa parhaita käytäntöjä ja ratkaisuja visaisiin pulmiin. Ongelmat pienenevät ja ilot suurenevät, kun ne jakaa työkavereiden kanssa. Tavoitteet ohjaavat luontevasti tekemistä, uuden oppimista ja työssä kehittymistä. Työilo syntyy kuin itsestään hyvästä yhteistyöstä ja onnistumisista.

Henkilöstökertomukseen on kerätty keskeisiä tietoja ja tunnuslukuja henkilöstövoimavarojen määrästä, laadusta ja työyhteisön tilasta sekä näiden kehityksestä.



Kuva. Henkilöstöjohtaja Niina Pietikäinen

HENKILÖSTÖ PÄHKINÄNKUORESSA

Henkilöstömäärä

8 609

Sivistyspalvelujen palvelualue 5 687

Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue 2 182

Kaupunkiympäristön palvelualue 377

Konsernihallinto 363

Henkilöstökulut TP 2025 milj. euroa

471,6

Sivistyspalvelujen palvelualue 281,5

Elinvoiman ja kilpailukyvyn
palvelualue 134,1

Kaupunkiympäristön palvelualue 25,6

Konsernihallinto 30,4

Keski-ikä

46,3

vuotta



Naiset

77%



Miehet

23%

Eri tehtäväni-
mikkeitä noin

460

3 YLEISINTÄ TEHTÄVÄNIMIKETTÄ

Naiset:

Varhaiskasvatuksen
lastenhoitaja

Tuntiopettaja

Varhaiskasvatuksen
opettaja

Miehet:

Tuntiopettaja

Lehtori

Liikuntapaikkamestari

Eläkkeelle jääneet 2025

191

Vanhuuseläke 127

Muut eläkkeet 64

Vanhuuseläkkeelle
siirtyneiden
keski-ikä 65,1

VUODEN 2025 TAVOITTEET JA TOTEUMAT



Tampereen kouluissa on syyslukukaudesta 2024 alkaen toiminut turvatutoreita, jotka oman työnsä ohella tekevät koulustaan mukavamman oppimisympäristön ehkäisemällä kiusaamista ja kuuntelemalla oppilaiden palautteita pienistäkin turvallisuutta heikentävistä asioista. Kuvassa on opinto-ohjaaja ja turvatutor Matilda Sorsa.

Kuva Laura Happonen / Tampereen kaupunki

HENKILÖSTÖASIOIHIN LIITTYVÄT KAUPUNKITASOISET TOIMINNAN TAVOITTEET JA TOTEUMAT 2025

TOIMINNAN TAVOITE 2025	TAVOITTEEN TOTEUMA 2025
Esihenkilötyö on vahvistunut ja henkilöstön työhyvinvointi on parantunut	Työhyvinvoinnin kehitystä seurataan työhyvinvointimatriisilla, joka huomioi sairauspoissaolojen, työtapaturmien, työkyvyttömyyseläkemaksujen sekä keskeisten Kunta10-mittareiden kehitystä. Työhyvinvointimatriisin tulos parani edelliseen vuoteen nähden. Vuonna 2025 tulos on 58,1, jossa on parannusta edelliseen vuoteen nähden 0,4 yksikköä. Sairauspoissaolojen lasku ja työtapaturmien vähentyminen kääntävät tuloskehityksen myönteiseksi huolimatta työkyvyttömyyseläkemaksujen hienoisesta noususta. Esihenkilöarviointien kaupunkitasoinen keskiarvo oli 3,36 (kaikkien alaisten ja esihenkilöiden arviot). Tulokset pysyivät samalla tasolla kuin edellisvuonna. Arviointiasteikko kyselyssä on 1–4, jossa 1=heikosti ja 4=erittäin hyvin. Tavoite toteutui.
Työntekijäkokemus on parantunut edelliseen vuoteen verrattuna	Työntekijäkokemuskyselyn loppuvuoden tulokset heikentyivät edellisen vuoden vastaavan ajan kyselyn tuloksiin nähden. QWL-tulos (Quality of Working Life) 60,3 % (tulos 10/2024 61,9 %) ja eNPS (employee Net Promoter Score) 8,9 (tulos 10/2024 15,4). Tulokset ovat heikentyneet kaikissa kolmessa kysymyskategoriassa: päämäärät ja luovuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus. Vahvimmat ja heikoimmat tulokset asettuvat vastaaviin kysymyksiin kuin edellisillä kyselykierroksilla. Vahvimmat tulokset: osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen (4,5) ja koen, että esihenkilöni luottaa minuun (4,4). Heikoimmat tulokset: työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita (3,3) ja työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti (3,4) Tavoite ei toteutunut.
Tampereen houkuttelevuus työnantajana on vahvistunut	Vuonna 2025 hakijakokemuskyselyn tulos oli 3,61 (arviointiasteikko 1-5, 1=en ollenkaan houkuttelevana, 5=erittäin houkuttelevana, 355 vastaajaa). Vuoden 2024 tulos on ollut 3,58 (426 vastaajaa). Tavoite toteutui. Vuonna 2025 julkisessa haussa on ollut 1 073 tehtävää, joihin on tullut yhteensä 31 076 hakemusta. Julkisessa haussa oli edellisvuotta vähemmän tehtäviä. Hakemuksia avointa tehtävää kohden tuli vuotta 2024 enemmän, mutta hakemusten kokonaismäärä pieneni. Vuonna 2024 haussa oli 1 293 tehtävää, joihin on tullut yhteensä 31 901 hakemusta. Tavoite ei toteutunut.



HENKILÖSTÖPANOKSET

Henkilöstömäärä

Kaupungin henkilöstömäärä 31.12.2025 oli 8 609 henkilöä, josta vakinaista henkilöstöä oli 6 953 ja määräaikaista henkilöstöä 1 656. Henkilöstöstä osa-aikaisia oli 1 019 henkilöä. Henkilöstömäärä sisältää myös työ- ja virkavapaalla olevat henkilöt. Vuoden 2024 lopussa henkilöstömäärä oli 8 809, eli henkilöstömäärä väheni 200 henkilöllä edelliseen vuoteen nähden.

Kokonaisuuteen ja vertailtavuuteen vaikuttavat 1.1.2025 tapahtuneet muutokset. Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitos yhtiöitettiin, jolloin 305 henkilöä siirtyi pois kaupungin palveluksesta. TE-uudistuksen myötä valtiolta ja Tampereen seudun työllisyysalueen muista kunnista siirtyi 461 työntekijää Tampereen kaupungin Työllisyys- ja kasvupalveluihin.

Vuoden 2025 lopussa 5 687 henkilöä eli noin 66,1 % kaupungin työntekijöistä työskenteli Sivistyspalvelujen palvelualueella. Elinvoiman palvelualueella työskenteli 2 182 (25,3 %) ja Kaupunkiympäristön palvelualueella 377 (4,4 %) henkilöä. Konsernihallinnossa työskenteli 363 henkilöä (4,2 %).

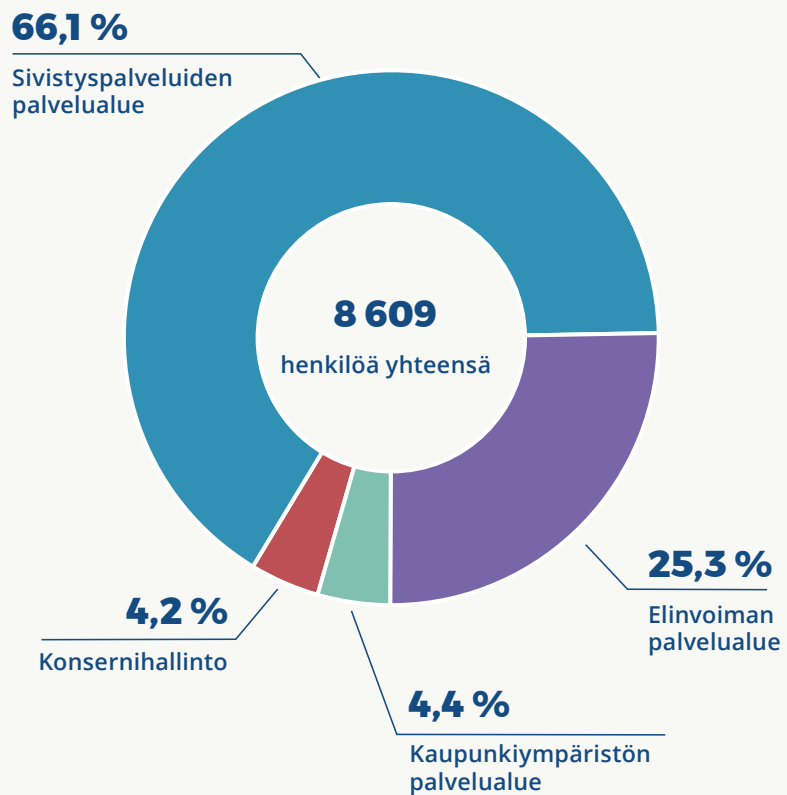
Suuri osa eli 51 % henkilöstöstä kuului Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen piiriin. Kunnallisen opetusalan sopimuksen piiriin kuului 43 % ja teknisten sopimuksen 5 % henkilöstöstä. Tuntipalkkaisten sopimuksessa ja muusikoiden sopimuksessa olevia oli yhteensä 1 % henkilöstöstä.



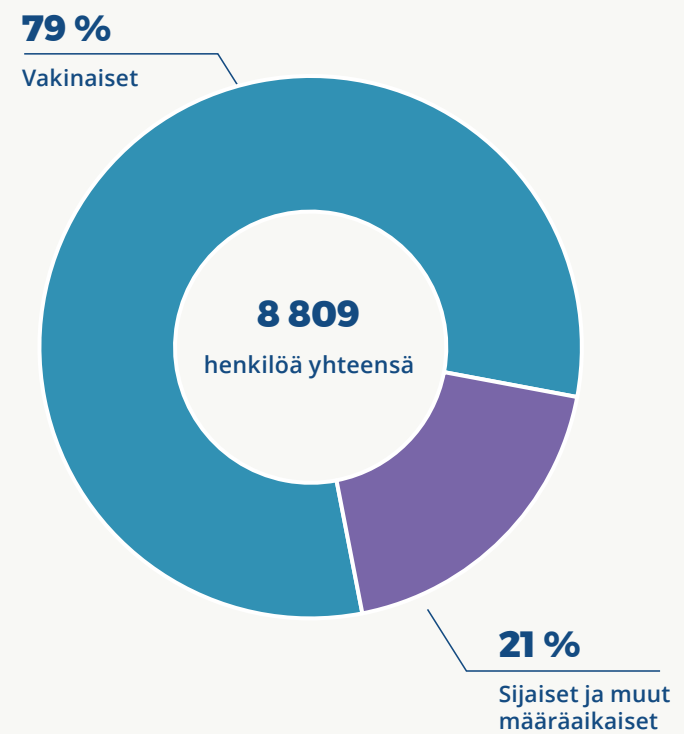
Marjo Kata ja Merja Meskanen työskentelevät Itätuulen päiväkodissa. Kaikki Itätuulen työntekijöistä suosittelisivat Itätuulen päiväkotia työpaikkana, ja työntekijät saavat jatkuvasti positiivista palautetta lasten vanhemmilta.

Kuva Laura Hoppo / Tampereen kaupunki

HENKILÖSTÖMÄÄRÄ ORGANISAATION MUKAAN 2025



HENKILÖSTÖN PALVELUSSUHDEJAKAUMA 2025



Palkalliset henkilötyövuodet

Vuonna 2025 kaupungin henkilöstön kokonaistyöaika oli 8 724 henkilötyövuotta (2024: 8 799). Kokonaistyöajassa lasketaan yhteen henkilöstöllä vuoden aikana olleet palvelusuhdepäivät ottaen huomioon työn koko- tai osa-aikaisuus. Palkalliset henkilötyövuodet kuvaavat sitä panosta, josta kaupungille aiheutuu henkilöstömenoja. Palkattomat poissaolot eivät sisälly tähän lukuun. Palkallisia henkilötyövuosia oli 8 354, joka on 96 prosenttia kokonaistyöajasta. Palkkatuetun henkilöstön osuus oli 41 henkilötyövuotta. Lainsäädännön muutosten vuoksi palkkatuettu työllistäminen Tampereen kaupungilla päättyi kokonaan vuoden 2025 aikana.

Henkilötyövuodet alittivat muutetun talousarvion 66 henkilötyövuodella. Kaupungin henkilötyövuosien määrä kuitenkin kasvoi edellisvuoteen nähden 18 henkilötyövuodella (0,2 %).

PALKALLISET HENKILÖTYÖVUODET 2023–2025

PALKALLISET HENKILÖTYÖVUODET	2023	2024	2025
Konsernihallinto	300	359	371
Sivistyspalvelujen palvelualue	5 347	5 477	5 448
Varhaiskasvatus ja esiopetus	2 102	2 129	2 112
Perusopetus	2 195	2 269	2 231
Kulttuuri	669	673	676
Liikunta ja nuoriso	316	338	359
Muut yhteensä	65	69	71
Elinvoiman palvelualue	1 846	1 846	2 160
Ammatillinen koulutus	1 077	1 083	1 057
Lukiokoulutus	302	312	316
Työllisyys- ja kasvupalvelut*	373	386	726
Muut yhteensä**	94	65	60
Kaupunkiympäristön palvelualue	337	368	375
Liikelaitokset yhteensä	437	286	0
Tampereen Kaupunkiliikenne	275	286	0
Tampereen Vesi	163	0	0
Yhteensä	8 268	8 336	8 354

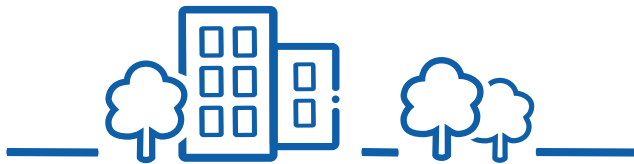
*) Sisältää palkkatukityöllistettyjä 41 htv v. 2025, 136 htv v. 2024 ja 164 htv v. 2023

**) 2025 jäljellä vain Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka, aiempina vuosina mukana oli muita pieniä yksiköitä.

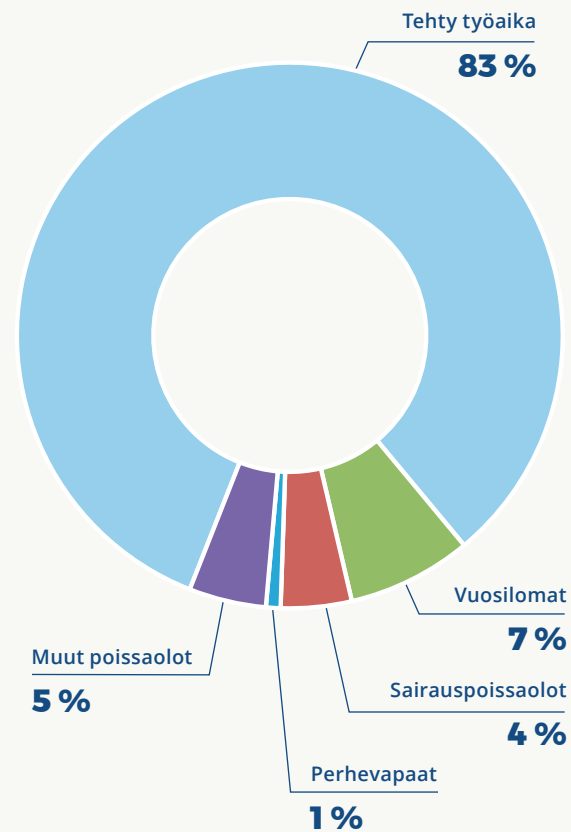
Tehty työaika

Vähentämällä kokonaistyöajasta palvelussuhteiden keskeytykset eli poissaolot saadaan tehty työaika. Vuonna 2025 tehty työaika oli 7 240 henkilötyövuotta (2024: 7 266).

Suurin osa poissaoloista oli vuosilomia, joita oli 644 henkilötyövuotta (tässä luvussa ei ole huomioitu opettajien kesäkeskeytystä). Sairauspoissaoloja oli 366 henkilötyövuotta, perhevapaita 75 ja muita poissaoloja 399 henkilötyövuotta. Vuosilomien osuus kokonaistyöajasta oli 7 prosenttia, sairauspoissaolojen 4, perhevapaiden 1 ja muiden poissaolojen 5 prosenttia. Poissaoloihin sisältyvät myös palkattomat poissaolot.



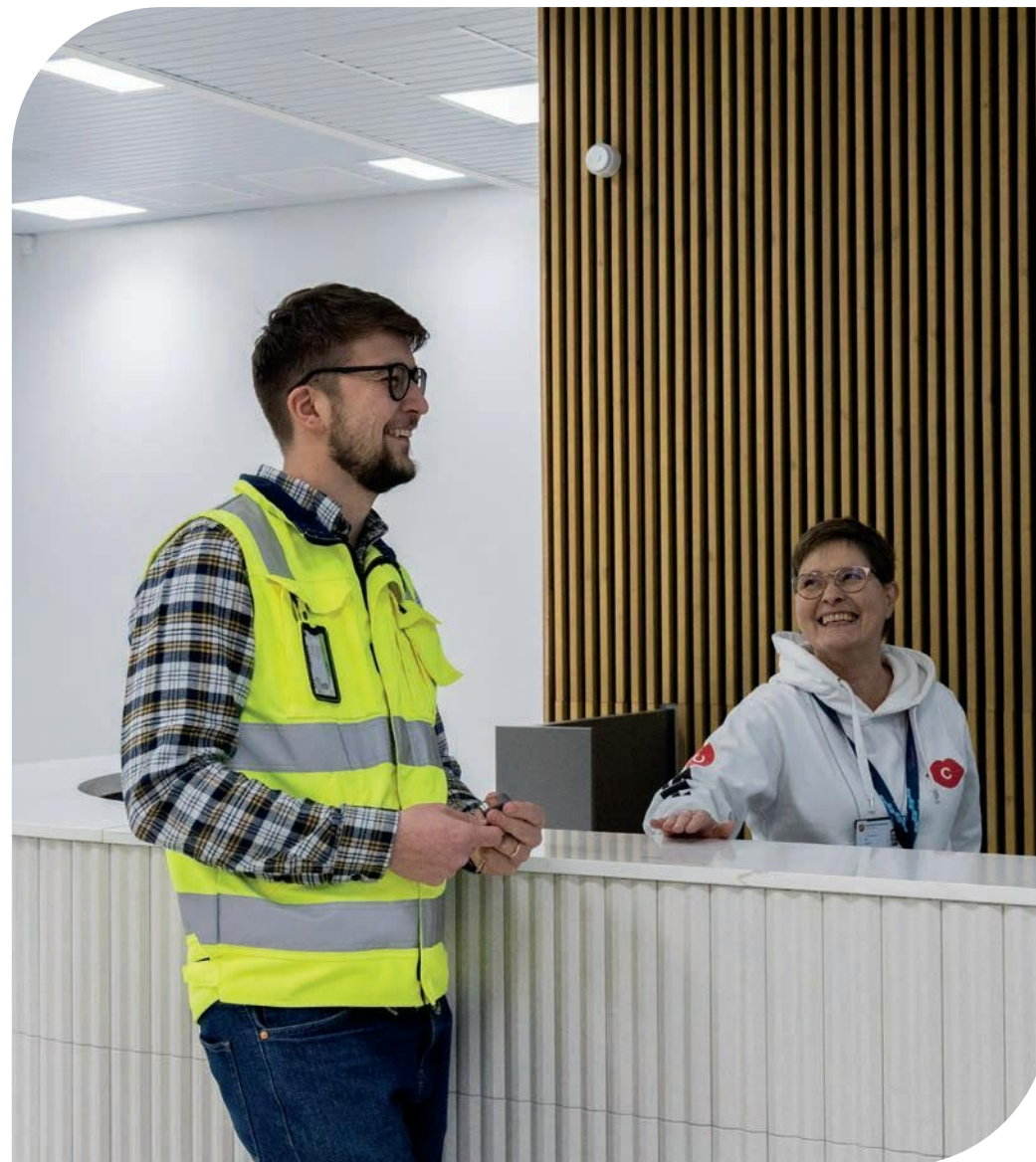
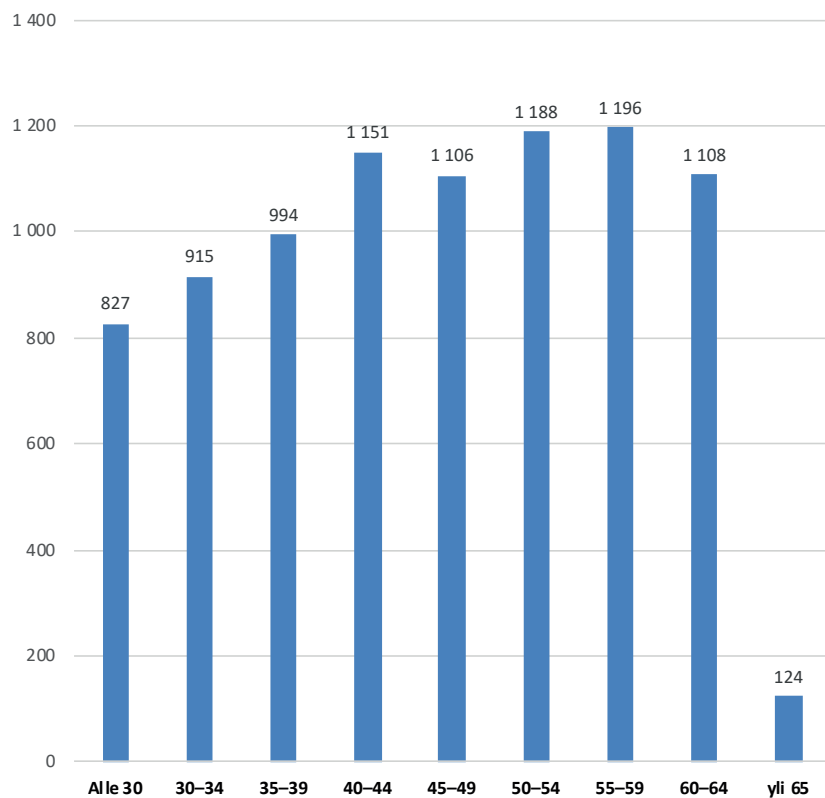
AJANKÄYTÖN JAKAUMA 2025



Henkilöstön ikärakenne

Kaupungin henkilöstön keski-ikä vuoden 2025 lopussa oli 46,3 vuotta. Keski-ikä nousi edelliseen vuoteen verrattuna. Naisten keski-ikä oli 45,9 vuotta ja miesten keski-ikä 47,8 vuotta.

HENKILÖSTÖN IKÄRAKENNE 2025



Kaupungintalon remontti alkoi keväällä 2023 ja päättyi marraskuun 2025 lopussa. YIT:n työmaainsinööri Jaakko Sirén ja kaupungin projektipäällikkö Heli Turunen iloitsevat, että rakennushanke pysyi budjetissa ja valmistui aikataulun mukaan.

Kuva Laura Hoppo / Tampereen kaupunki

TAMPERE TYÖNANTAJANA

Tampereen kaupungin pito- ja vetovoimaa sekä henkilöstön saatavuuden haasteita on ratkaistu yhdessä tekemällä. Toimintaympäristön muutoksiin on reagoitu rohkeasti uudistuen ja toimintaa kehittämällä.

Tampereen kaupungin houkuttelevuutta työnantajana on kehitetty pitkäjänteisesti. Työvoiman saatavuuden tiekarttaan tunnistetut teema-alueet ja niiden systemaattinen kehittäminen (työnantajakuva ja työntekijäkokemus, oppilaitosyhteistyö, työllisyystoimien tuomat mahdollisuudet ja kansainväliset Tampereen tekijät) ovat juurtuneet osaksi jokapäiväistä tekemistämme. Vuonna 2025 henkilöstön työntekijäkokemuksen parantamisessa keskityttiin HR-järjestelmän ja intranetin uudistukseen sekä panostettiin kesätyöntekijöiden kokemukseen. Kesätyötutkimuksen tuloksissa nousivatkin erityisesti perehdytyksen ja ohjaamisen arvio (4,01 > 4,35) sekä yleinen tyytyväisyys kesätyöpaikkaan (4,47 > 4,79).

Tuotannollis-taloudellisten yhteistoimintaneuvottelujen vaikutukset heijastuivat rekrytointeihin. Haastavasta tilanteesta huolimatta kaupunki työnantajana näyttäytyi houkuttelevana

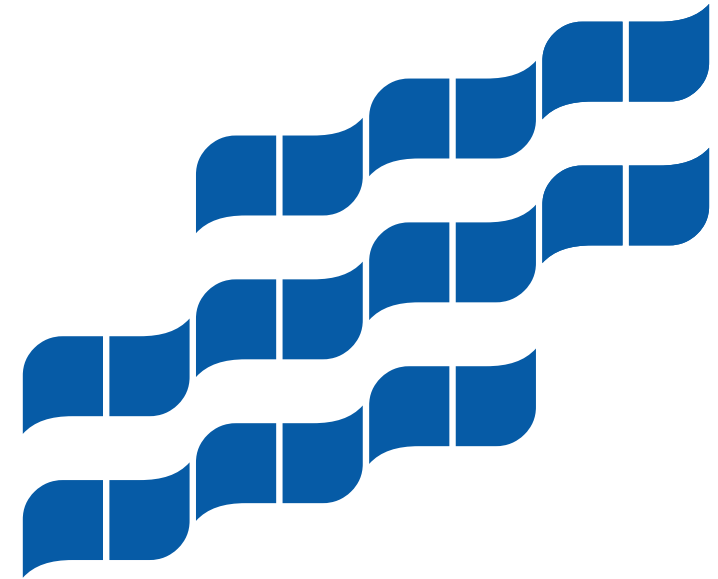
ja julkisessa haussa oli 1073 tehtävää, joihin saatiin 31 076 hakemusta. Haussa olleiden tehtävien määrä oli edellisvuotta pienempi, mutta hakemusten määrä ylsi kuitenkin lähes edellisvuotiseen. Kun tarkastellaan tehtävää kohden tulleiden hakemusten määrää, oli se ennätyksellisen korkea, lähes 29 hakemusta/tehtävä. Eniten hakijoita houkuttelivat perinteisesti kesätyö- ja trainee-haut sekä varhaiskasvatuksen, museoiden ja työllisyys- ja kasvupalvelujen tehtävät. Myös opetuksen ja hallinnon tehtäviin saatiin satoja hakemuksia.

Vuonna 2025 Tampereen kaupunki tarjosi 91 kesätyöpaikkaa. Tamperelaisille 15–17-vuotiaille nuorille tarjottiin 130 Tutustu ja tienaa -kesäharjoittelupaikkaa, 747 kesätyöseteliä ja 179 kesäyrittäjyysseteliä. Erityisesti setelien avulla saatiin autettua monen nuoren työllistymistä, lähes 300 edellisvuotta enemmän.

Tampereen kaupungin Trainee-ohjelmassa oli mukana yhteensä 21 tehtävää. Vuonna 2025 kansainvälinen Trainee-ohjelma järjestettiin jo toista kertaa ja siihen saatiin mukaan kolme tehtävää. Trainee-paikat olivat jälleen hakijoiden

suosiossa ja niihin saatiin yhteensä yli 1300 hakemusta. Trainee-ohjelman suosittelusta kertova Net Promoter Score, eli NPS-luku oli +92 (v. 2024 +67). Palautteen perusteella traineet arvostivat erityisesti Trainee-ohjelman kokonaisuutta, yhteisiä tapaamisia ja verkostoitumista, tutustumista kaupungin tehtäviin ja uratarinoihin sekä arvokkaan työkokemuksen saamista.

Tampereen kaupungin työnantajakuva on vahvistettu eri tavoin myös vuonna 2025. Kaupungin internetsivuilla ja somekanavissa julkaistiin Tutustu Tampereen tekijöihin -juttusarjaa, ja perusopetuksen rekrytointeja tuettiin omalla alakohtaisella ja informatiivisella sivulla Kuntarekryssä. Osallistuimme ensi kertaa opetusalan ammattilaisten ITK-konferenssiin esittelemällä koulutusteknologioitamme. Varhaiskasvatuksen vakituisten tehtävien sisäisellä haulla pyrittiin vahvistamaan määräaikaisen henkilöstön urapolkujen pysyvyyttä. Samalla vakituiset työntekijät saivat myös mahdollisuuden kasvattaa osaamistaan siirtymällä toiseen yksikköön.



REKRYTOINNIN TUNNUSLUVUT 2022–2025

REKRYTOINNIN TUNNUSLUVUT	2022	2023	2024	2025
Avoimet työpaikat				
Sisäiset	151	126	56	144
Ulkoiset	2 234	1 744	1 293	1 073
Yhteensä	2 385	1 870	1 349	1 217

Saapuneet hakemukset				
Sisäiset	676	468	603	426
Ulkoiset	15 516	17 444	31 901	31 076
Yhteensä	16 192	17 912	32 504	31 502

Sijaisrekisterin hakijat	2 646	2 343	1 299	1 963
Sijaisrekisterin kautta täytetyt sijaisuudet	6 721	8 726	8 491	7 697

SOVELTUVUUSARVIOINTIEN MÄÄRÄ 2022–2025

SOVELTUVUUSARVIOINTIEN MÄÄRÄ	2022	2023	2024	2025
Palveluntuottajien tekemät	123	88	104	50
Monetran rekrytointipalvelujen työ- ja henkilöanalyysit	–	–	21	16
Yhteensä	123	88	125	66

Palkkaus ja henkilöstöedut

Kunta-alalle saatiin keväällä 2025 sopimusratkaisu vuosille 2025–2028. Sopimusratkaisuun kuului palkankorotusten lisäksi mm. eläinlääkärien palvelussuhteen ehtojen siirtyminen Lääkärien virkaehtosopimuksesta (LS) Kunta-alan yleisen virkaehtosopimuksen (KVTES) piiriin. Lisäksi saatiin sopimus uudesta Teknisen alan virka- ja työehtosopimuksesta (TATES), joka korvaa teknisen alan kaksi aiempaa sopimusta (TS ja TTES) siirtymäaikojen jälkeen. Vuonna 2025 toteutettiin myös merkittävä uudistus kunta-alan palkkausjärjestelmään, kun tasopalkkajärjestelmä otettiin käyttöön. Muutos koski kunta-alan yleisen sopimuksen lisäksi varhaiskasvatuksen opettajia.

Sopimusratkaisun mukaisten palkankorotusten jakamisessa huomioitiin kaupunginhallituksen 31.3.2025 vahvistaman palkkaohjelman periaatteet. Palkkaohjelman painopisteitä vuosille 2025–2029 ovat muun muassa tuloksellisuudesta palkitsemisen kehittäminen, esihenkilötyön houkuttelevuuden varmistaminen sekä pito- ja vetovoiman parantaminen muissa tehtävissä, joissa on tunnistettu saatavuus- ja pysyvyyshaasteita. Tasopalkkajärjestelmän käyttöönotto luo palkkojen yhteensovittamisen tarvetta, minkä vuoksi järjestelmän paikallinen täytäntöönpano on keskeinen palkkaohjelmakauden 2025–2029 painopiste.

Tampereen kaupunki panostaa henkilöstöön tarjoamalla monipuolisia henkilöstöetuja, joilla pyritään tukemaan henkilöstön hyvinvointia ja kestävää työmatkaliikettä. Kaupunki tukee henkilöstöä muun muassa liikunta- ja kulttuuriedulla, avoimella lounasedulla sekä kattavilla työterveyshuollon palveluilla, minkä lisäksi henkilöstön käytössä on kuntosali sekä vaihtuvia palveluja. Työmatkatuki korvaa osan kodin ja työn

välisestä joukkoliikenteen työsuhdematkalipusta. Tuki ei pelkää helpota työntekijöiden liikkumista, vaan tukee myös kestävästä kehitystä ja ympäristövastuullisuutta. Yksiköissä liikkumista edistetään esimerkiksi työtiloissa olevilla liikuntavälineillä, toimipisteiden väliseen liikkumiseen tarkoitetuilla asiointipyörillä ja kannustamalla taukoliikuntaan.

Tampereen kaupunki osallistuu henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin tukemiseen myös vakuutuskassan kautta. Kaikki vakituiset ja yli kuusi kuukautta työsuhteessa olleet työntekijät ovat Tampereen kaupunkikonsernin vakuutuskassan jäseniä. Vakuutuskassa käsittelee osan henkilöstön Kela-etuksista sekä korvaa osan sääntöjensä mukaisista lisäetuksista, kuten hammashoidosta, silmälaseista, hieronnasta tai fysikaalisesta hoidosta aiheutuneista kustannuksista. Eniten korvauksia haetaan hammashoidosta, silmälaseista ja hieronnasta. Myös rokotteet ja personal trainerin palvelut ovat vakiinnuttaneet paikkansa suosittujen lisäetuuksien joukossa. Kassa tarjoaa myös merkittävää turvaa korvatessaan sairastuneelle julkisen erikoissairaanhoidon kustannukset kokonaan, kuten sairaalan hoitopäivät ja poliklinikkakäynnit.

Kaupunki huomioi henkilöstöään myös merkkipäivälahjalla 50-vuotissyntymäpäivänä sekä eläkkeelle jäämisen yhteydessä. 60 vuotta täyttäneille järjestetään vuosittain juhlat Raatihuoneella. Henkilöstöetuja tarkastellaan säännöllisesti ja etukokonaisuutta kehitetään pitkäjänteisesti tukemaan entistä paremmin henkilöstön hyvinvointia ja työpäivien sujuvuutta.



Mari Palviainen on työskennellyt viisitoista vuotta rehtorina eri kouluissa Tampereella ja siirtyi opetusjohtajaksi elokuussa 2025. Hän pitää Tampereen perusopetusta inspiroivana ja tasoa hyvänä.

Kuva Laura Hoppo / Tampereen kaupunki

HENKILÖSTÖETUUKSET JA VAKUUTUSKASSAN MAKSAMAT KORVAUKSET

Tuki työmatkoihin	2023	2024	2025
Henkilöstömäärä, joka hyödynsi	1 405	2 107	1 881
Kustannukset (1000 EUR)	82	134	147
Liikunta- ja kulttuurietuus			
Henkilöstömäärä, joka hyödynsi	7 760	8 019	8 141
Kustannukset (1000 EUR)	781	764	779
Omaehtoisen opiskelun kannustinraha			
Hakemusten määrä	93	76	39
Myönnetty kannustinrahat (1000 EUR)	36	40	19
Työsuhdepolkupyörä			
Käyttäjien määrä	-	423	537
Vakuutuskassan etuudet, yhteensä (1000 EUR)	2 247	2 189	2 494
Hammashoito	764	729	766
Silmälasit	721	608	678
Hieronta	309	308	334
Fysikaalinen hoito	67	61	56
Muut hoidot	73	75	83
Poliklinikkakäynnit	181	206	305
Sairaalan hoitopäivät	89	93	130
Muu erikoissairaanhoito	28	34	45
PersonalTrainer	-	45	59
Muut etuudet	15	28	38

OSAAVA HENKILÖSTÖ KEHITTÄÄ UUDISTUVAA KAUPUNKIA

Osaaminen on voimavara, joka ratkaisee, miten hyvin pystymme vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja toteuttamaan strategiaamme. Siksi oppimisen ja osaamisen kehittämisen tulee tukea organisaation strategisia tavoitteita ja visioita, jotka luovat pohjan pitkäaikaiselle menestykselle.

Vuonna 2025 luotiin kyvykkyysskompassimalli, joka ohjaa ennakoivaa ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä Tampereen tulevaisuuskuvan mukaisesti. Malli otettiin käyttöön strategian valmistelun yhteydessä syksyllä 2025. Valmistelun yhteydessä tunnistettiin osaamistarpeita, joiden pohjalta strategisiksi osaamisalueiksi priorisoitiin loppuvuodesta ennakointi, talousvaikuttavuus, tekoäly ja hankinnat. Mallin käyttöönotto etenee vuonna 2026 kriittisten osaamisten määrittämisellä sekä oppimisen tukemisella, joka jatkuu koko strategiakauden ajan.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen kytkeytyy vahvasti toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Työn arjessa osaamisen kehittämisen perustana on strategian ja vision lisäksi lainsäädännön ja toimintaympäristön muutoksiin reagointi, jossa kuntalaisten tarpeisiin vastataan ja niitä ennakoidaan. Osaamisen ja oppimisen johtamisen merkitys uudistumiskykyisen organisaation rakentajana kasvaa koko ajan. Maailma muuttuu kiihtyvällä tahdilla ja jatkuva oppiminen on osa työn arkea. Tätä varten tarvitaan ketteriä oppimisen tapoja, jotka tukevat osaamisen kehittymistä osana työtä.

Osaamisen kehittymisestä suurin osa tapahtuu työn lomassa toisin tekemällä tai työssä oppimalla yhdessä toisten kanssa. Tätä tukevat verkostoissa työskentely, oppimispiirit, uudistusten toteuttaminen, uusien toimintatapojen käyttöönottoaminen ja työssä tarvittavien taitojen kehittäminen, joka on osa jokaisen työtä.

Osaamisen kehittämisen keinovalikoimassa korostuvat myös oppimista tukevat ratkaisut, jotka eivät ole enää aikaan tai paikkaan sidottuja. Erilaiset Teams-kanavat ja etäklinikat ovat tulleet pysyväksi osaksi osaamisen kehittämisen keinovalikoimaa. Tampereen kaupungilla on panostettu viime vuosina verkko-oppimisympäristöihin ja niiden koulutustarjontaan. Näiden lisäksi järjestetään myös henkilöstö- ja esihenkilökoulutuksia. Vuonna 2025 näihin koulutuksiin osallistui yhteensä noin 4 000 henkilöä (2024: 2 100 henkilöä).

Järjestettyjä koulutuksia oli 115 kpl, joista 84 kpl oli tietotekniikkaan, sovelluksiin ja tekoälyn liittyviä. Tampereen kaupungin järjestämiin tietotekniikkaan ja sovelluksiin liittyviin koulutuksiin osallistui vuonna 2025 yhteensä 3 258 henkilöä (2024: 1 600). Koko henkilöstön käytössä on lisäksi Eduhousen verkko-oppimisympäristö ja etäkoulutukset, joiden tarjonnasta löytyy yli 700 digitaitoihin liittyvää toteutusta. Henkilöstön digitaitojen kehittymistä tuetaan muun muassa tutoreiden avulla, joiden tehtävänä on tukea ja rohkaista työkavereita uusien työskentelytapojen ja työvälineiden käyttöön ottamisessa. Erilaisia oppimispiirejä on myös muodostunut tukemaan tekoälyn käyttöönottoa kohdennetusti muun muassa teeman, ammattiryhmän tai työyhteisön tarpeeseen.

Vuonna 2025 oli käytössä myös omaehtoisen opiskelun kannustinraha, jolla voitiin tukea opiskelua, joka liittyi hakijan työtehtäviin ja osaamisen laajenemiseen sekä kehittymiseen. Vuonna 2025 kannustinrahahakemuksia saapui 39 kappaletta (2024: 76 kpl). Kannustinrahaa myönnettiin yhteensä 18 872 euroa (2024: 40 000 euroa) opiskelusta aiheutuneiden kustannusten osittaiseen korvaamiseen tai palkkioihin suoritetuista tutkinnoista.

Osaamisen kehittämistä ja hallintaa tukevat myös tavoite- ja kehityskeskustelut, esihenkilöarviointi ja työntekijäkokemuskysely. Ne tuovat tietoa työyhteisöille ja esihenkilöille siitä, miten uudistumista ja oppimista edistävä toimintakulttuuri toteutuu kaupunkiorganisaatiossa.

Tampereen kaupungilla henkilöstöä kannustetaan myös oman työn kehittämiseen ja Henkilöstö kehittäjänä -kilpailun yhtenä tarkoituksena oli tuoda näitä työntekijälähtöisiä ideoita, kokeiluja sekä hyväksi koettuja toimintatapoja esille. Vuonna 2025 kilpailuun saatiin hakemuksia yhteensä 84 kappaletta (2024: 89 kpl) ja hakijoita oli yhteensä yli 160.

Hakemusten teemoina korostuivat lasten ja nuorten tukeminen, kestävä kehitys sekä palveluiden joustavuus. Palkintoja jaettiin neljässä eri sarjassa, jotka olivat asiakaslähtöisyys, ilmastovaikutukset, erityismaininnat ja muut. Palkintosummat olivat 850–3 850 euron suuruisia palkittavaa esitystä kohden ja palkinnon saajina oli yhteensä 36 kaupungin työntekijää. Lisäksi kolme hakijaryhmää saivat erityismaininnan. Palkituissa ideoissa nousivat esiin asiakaslähtöiset ratkaisut palvelujen kehittämisessä sekä vaikuttavuuden lisäämisessä, lasten ja nuorten osallistaminen monipuolisin keinoin, digitalisaation hyödyntäminen avun tarjoamisessa, kierrättäminen sekä yhteisöllinen yhdessä tekeminen.

Esihenkilötyön tukeminen

Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseen ja tukemiseen on panostettu viime vuosien aikana. Vuonna 2025 esihenkilöiden ja johdon osaamista vahvistettiin erityisesti muutostojohtamiseen ja haastavien tilanteiden käsittelyyn liittyen. Tukea tarjottiin mm. kohdennetuilla sparrauskoulutuksilla ja tukimateriaaleilla sekä esihenkilöklinikoilla. Tukikeinojen

räätälöinneissä ja toimenpiteiden kohdentamisessa ratkaisu- ja on pohdittu ja tarjottu yhdessä palvelualueiden HR-toimijoiden kanssa.

Esihenkilöarvioinnin kaupunkitasoiset tulokset nousivat hieman vuonna 2025. Kaupunkitasoinen kokonaiskeskiarvo oli 3,36 (2024: 3,35). Arviointiasteikko kyselyssä on 1–4, jossa 1=heikosti ja 4=erittäin hyvin. Tulokset nousivat hieman kaikilla osa-alueilla edelliseen vuoteen nähden. Osa-alueita tarkasteltaessa parhaan tuloksen sai asiakaskeskeisyys 3,48 (2024: 3,47) ja heikoimman tuloksen uudistumisen johtaminen 3,29 (2024: 3,27). Esihenkilöille on tulosten tarkasteluun laadittu oma raportti Tampereen kaupungin Power BI-palveluun. Tuloksia käsitellään ja hyödynnetään esihenkilöiden tavoite- ja kehityskeskusteluissa, jonka lisäksi esihenkilöille kohdennetaan tukea osaamisen vahvistamiseen tarpeen mukaan, mikäli kokonaiskeskiarvon tulos on ollut alle 2,50.

ESIHENKILÖARVIOINTIEN TULOKSET 2022–2025	2022	2023	2024	2025
Esihenkilöiden ja alaisten vastaukset, keskiarvo	3,35	3,41	3,35	3,37
Itsearviointi	3,27	3,30	3,28	3,28

Henkilöstöjohtamisen digitalisointi

Tampereen kaupunki etenee kohti digivisiota 2035, jonka tavoitteena on olla Tekemisen kaupunki – älykkäästi digitaalinen, digitaalisesti yhdenvertainen. Digivisio kokoaa yhteisen näkemyksen siitä, miten digitalisaation mahdollisuuksia hyödynnetään kaupungin palveluissa ja omassa toiminnassa. Visiota toteutetaan yhdeksän tavoitteen avulla, joilla varmistetaan, että teknologia tukee kaupunkilaisten arkea, alueen yritysten ja yhteisöjen menestystä sekä kaupungin omaa toimintaa.

Digivisio toimii strategisena suunnannäyttäjänä ja konkreettisesti digitiekartassa, joka ohjaa kehittämistä neljän vuoden sykleissä. Uusin digitiekartta 2026–2029 kokoaa yhteen kaupungin digitalisaatiota edistävät toimenpiteet ja kehittämistarpeet. Sen avulla tunnistetaan yhteisiä kehityskohteita, suunnataan resursseja ja kehitetään osaamista. Digitiekartta sisältää kaupunkitasoisia teemoja, kuten jatkuva digikehittäminen, palvelujen asiakaslähtöisyys ja tiedolla johtaminen. Lisäksi se painottaa henkilöstön digiosaamisen kehittämistä, kulttuuri- ja liikuntapalvelujen digitaalista asiointia sekä virtuaalisten elämysten tuomista kuntalaisten ulottuville.

Keskeinen osa digivisiota ja digitiekartan toimenpiteitä on henkilöstöjohtamisen digitalisointi, jota toteutettiin vuonna 2025 HR-järjestelmä Hertan käyttöönotolla. Hertta, eli SAP

SuccessFactors, on pilvipohjainen henkilöstöhallinnon järjestelmä, joka kattaa koko palvelussuhteen elinkaaren rekrytointista suoritusten johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Uusi järjestelmä korvasi aiemmat ratkaisut ja toi mukanaan automatisaatiota HR-prosesseihin, paremmat edellytykset tiedolla johtamiseen sekä työntekijöille paremman näkyvyyden omiin tietoihin. Hertan käyttöönotto on merkittävä askel kohti modernia henkilöstöjohtamista, ja sen avulla Tampereen kaupunki voi hyödyntää dataa ja automaatiota tuottavuuden kehittämiseksi.

Tulevina vuosina digitiekartan HR-teemoissa korostuvat Hertta HR-järjestelmän jatkokehitys HR-prosessien digitalisoinnissa, henkilöstösuunnittelun digitalisointi sekä HR-datan ja -analytiikan tuominen vahvemmin tiedolla johtamisen tueksi datan tietovarastoinnin avulla. Näillä toimenpiteillä Tampereen kaupunki rakentaa digitaalisesti uudistumiskykyistä organisaatiota, jossa teknologia toimii luontevana ja lisäarvoa tuottavana työkaluna. Digivisio ja digitiekartta varmistavat, että digitalisaatio tukee sekä kaupunkilaisten palveluja että kaupungin sisäisiä prosesseja parhaalla mahdollisella tavalla.



Tredussa kehitetty Älykoti-konsepti tarjoaa lähihoitajaopiskelijoille kodinomaiset harjoitteluolosuhteet, jotka ohjelmistosuunnittelun opiskelijat ovat muuntaneet opetuskäyttöön virtuaaliseksi VR-oppimisympäristöksi. Eri alojen opiskelijoiden ainutlaatuinen yhteistyö toi kehittäjilleen Tampereen kaupungin kehittäjäpalkinnon. Toimintaa esittelevät lehtori Inga Pönttiö ja apuopettajana toimiva Santtu-robotti.

Kuva Laura Happon / Tampereen kaupunki

TYÖHYVINVOINTIA RAKENNETAAN TIEDOLLA JA ARJEN TEOILLA

Työhyvinvointi on tärkeä osa kaupungin strategiaa. Se kulminoituu työyhteisöjen arkeen ja ratkaisuihin, joita tehdään päivittäin kaupungin eri työpaikoilla. Hyvinvoiva henkilöstö jaksaa paremmin, viihtyy työssään ja pystyy tarjoamaan laadukkaita palveluja kaupunkilaisille. Siksi työhyvinvointia seurataan ja kehitetään suunnitelmallisesti erilaisten kyselyiden ja mittareiden pohjalta. Niiden kautta saadaan tietoa siitä, miten työyhteisöillä menee, missä on onnistuttu ja mitä pitää vielä parantaa. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä voi hyvin ja jaksaa työssään – nyt ja tulevaisuudessa.



Tampereen kouluissa lähdettiin mukaan Aivot eka -kampanjaan, joka pyrkii vähentämään alakoululaisten älypuhelimien käyttöä. Tampereen perusopetuksen digiasioista vastaava opetusjohtaja Simo Turtiainen kannattaa kampanjaa lämpimästi.

Kuva Laura Hoppo / Tampereen kaupunki

Kaupunkitasoiset kyselyt antavat suuntaa työyhteisöjen kehittämislle

Kaupungin työntekijöiden työelämän laatua seurataan kahden vuoden välein toteutettavassa Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa, joka koostuu erilaisista työhön, työyhteisöön, johtamiseen ja työssä jatkamiseen liittyvistä mittareista. Kaupungin kokonaistulokset jatkoivat myönteistä kehitystään syksyllä 2024 tehdyssä Kunta10-tutkimuksessa edellisten vuosien tapaan. Seuraavan kerran Kunta10-tutkimus toteutetaan syksyllä 2026.

Kunta10-kyselyvuosien välillä työyhteisöjen hyvinvointia seurataan kahdesti vuodessa toteutettavalla Työntekijäkoke-muskyselyllä. Myönteinen työntekijäkokemus pohjaa vahvasti työelämän laatutekijöihin ja heijastuu suoraan hyvään asiakaskokemukseen ja työn tuottavuuteen. Se vaikuttaa henkilöstön suoriutumiseen ja sitoutumiseen, vahvistaa työn-antajamielikuvaa ja tukee organisaation menestystä.

Työntekijäkokemusta mitataan QWL-indeksin (Quality of Working Life/työelämän laatu) ja eNPS-arvon (Employee Net Promoter Score/työpaikan suositte-lu) avulla. QWL arvo voi vaihdella 0–100 % välillä. ENPS-arvo voi vaihdella –100 ja + 100 välillä. Työntekijäkoke-muskyselyn tulokset

heikentyivät edellisen vuoden vastaavan ajankohdan kyselytuloksiin nähden. QWL-indeksi oli 60,3 % (2024: 61,2 %) ja eNPS-arvo 8,9 (2024: 15,4). Kaupunkitasoinen QWL indeksi on vastaavalla tasolla kuin suomalaisilla työpaikoilla keskimäärin. ENPS-tulos on arvoltaan tyydyttävä. Tulokset vaihtelevat merkittävästi palvelualueittain ja -ryhmittäin sekä yksiköittäin.

Työyhteisöt hyödyntävät Kunta10-tutkimuksen ja työntekijä-kokemuksen tuloksia yhteisissä keskusteluissa, kehittämis-toimenpiteiden suunnittelussa ja niiden vaikutusten arvioin-nissa.

TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN MITTARIT	EDELLINEN TULOS	UUSIN TULOS
Työhyvinvointimatriisi	57,7	58,1
Työntekijäkokemus	-	-
QWL	61,2 %	60,3 %
eNPS	15,4	8,9
Kunta10 (tulokset suhteessa tutkimusaineistoon)		
Kokonaistulos (100 = paras)	51	52

QWL

QUALITY OF WORKING LIFE

työelämän laatu

eNPS

EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE

työpaikan suositte-lu

Työhyvinvoinnin muut mittarit

Kyselyiden ohella seuraamme työhyvinvoinnin kehitystä vuosittain laadittavan työhyvinvointimatriisin avulla. Työhyvinvointimatriisilla mitattuna kaupunkitason työhyvinvointi on kehittynyt viime vuodet myönteiseen suuntaan. Vuoden 2025 tulos oli mittaushistorian vahvin, 58,1 (2024: 57,7). Matriisin tulosta kohensivat vähentyneet sairauspoissaolot ja tapaturmat.

Vuonna 2025 henkilötyövuosiin suhteutetut sairauspoissaolot ovat vähentyneet hieman edellisvuoteen nähden. Sairauspoissaolopäiviä oli keskimäärin 16,2 henkilötyövuotta kohden (2024: 16,6). Erot sairastavuudessa kaupungin eri yksiköiden ja ammattialojen välillä ovat huomattavia. Sairastavuuteen vaikuttavat muun muassa työn luonne ja toimintaympäristön erityispiirteet.

Tyypillisimmät sairauspoissaolot ovat esihenkilön lupaan perustuvia. Niitä on henkilöä kohden keskimäärin 4,6 päivää (2024: 4,7). Esihenkilön lupaan perustuvien sairauspoissaolojen määrä suhteessa varsinaisiin diagnooseihin kuvastaa osaltaan myös vahvaa työkyvyn johtamisen prosessia, jossa lyhyistä poissaoloista sairauden vuoksi voidaan sopia suoraan esihenkilön kanssa.

Työterveyshuollon tai muun terveydenhuollon toimijan diagnoimista sairauspoissaoloista eniten sairauspoissaolopäiviä aiheutui mielenterveyssyistä, keskimäärin 4,1 päivää henkilöä kohden (2024: 3,5). Kaupunkitasoisesti tarkasteltuna mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot ovat lisääntyneet 18 prosenttia verrattuna edellisvuoteen, jolloin kasvussa olleita

mielenterveyspoissaoloja saatiin vähennettyä. Mielenterveysperusteisten sairauspoissaalojen esiintyvyys kuitenkin vaihtelee palvelualueittain ja -ryhmittäin ja niiden kehityssuunnassa on eroja. Taustalla on tunnistettavissa muun muassa organisaatiomuutosten vaikutus.

Erilaiset muista sairauksista, kuten määrittämättömistä oireista, sairauden merkeistä, löydöksistä tai harvinaisemmista sairauksista johtuvat sairauspoissaolot ovat mielenterveysyiden jälkeen toiseksi yleisimpiä sairauspoissaalojen aiheuttajia. Niistä aiheutui keskimäärin 2,7 sairauspoissaolopäivää henkilöä kohden. Kehityssuunta on laskeva edellisvuoteen nähden, jolloin vastaava luku oli 2,9. Laskussa ovat myös tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (2025: 2,4 päivää/henkilö, 2024: 2,8 päivää/henkilö) sekä vammat ja tapaturmat (2025: 0,9 päivää/henkilö, 2024: 1,0 päivää/henkilö).

Noin puolet kaikista sairauspoissaolopäivistä kertyi lyhyiltä 1–7 päivän sairauspoissaolajaksoilta. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet etenkin pitkillä 60–89 ja 90–189 päivän jaksonpituuksilla, mikä kertoo siitä, että sairauspoissaololta on onnistuttu palaamaan takaisin työhön yhä varhaisemmassa vaiheessa.

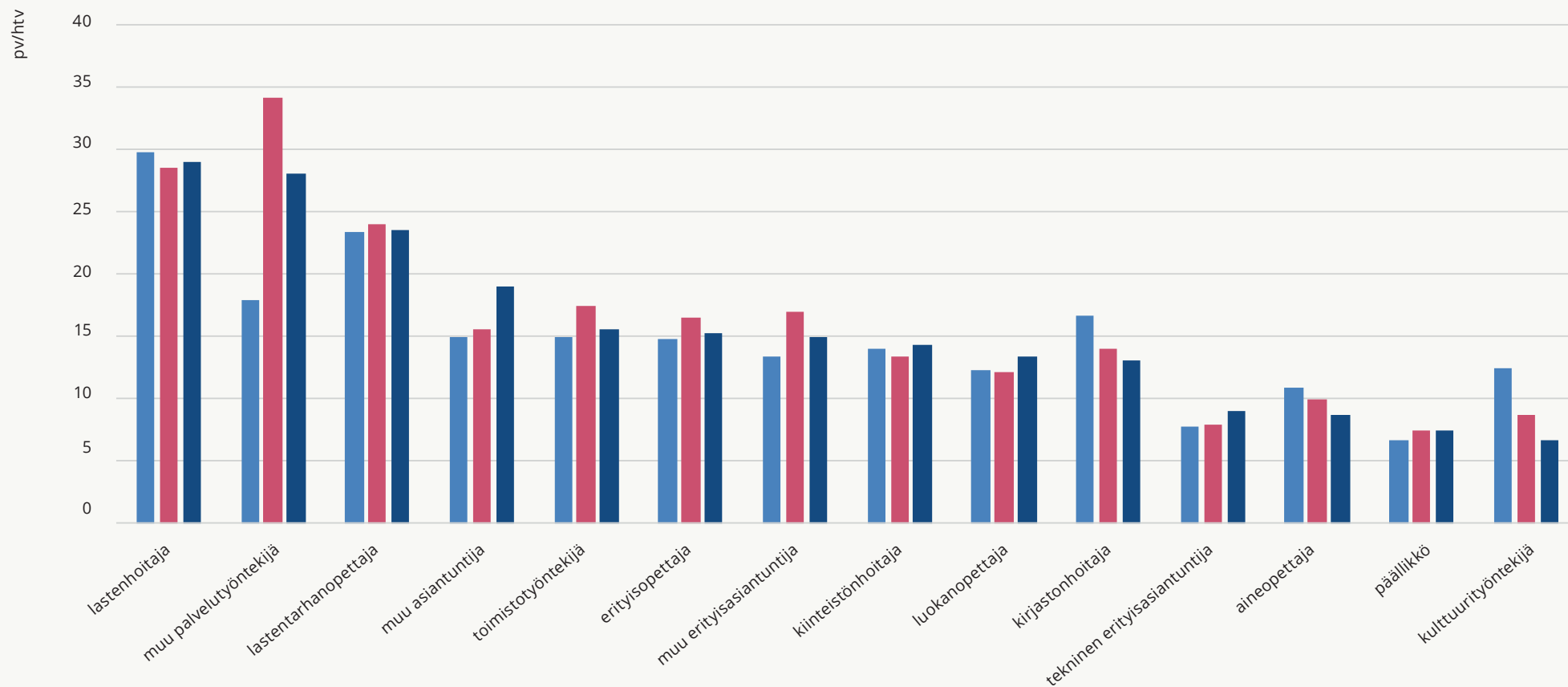
SAIRAUSPOISSAULOJAKSOT, 0 PÄIVÄÄ SAIRASTANEET JA SAIRAUSPOISSAOLOPROSENTTI 2023–2025

Sairauspoissolot (kaikki yhteensä, myös tapaturmat)	2023	2024	2025
01–07 pv	68 417	70 335	68 324
08–29 pv	32 541	31 520	32 254
30–59 pv	15 023	15 283	14 335
60–89 pv	5 922	8 375	6 992
90–179 pv	8 411	8 029	6 590
yli 180 pv	14 556	11 554	12 493
Yhteensä keskimäärin / henkilötyövuosi	17,1	16,6	16,2
Sairauspoissaoloprosentti	4,4 %	4,3 %	4,2 %
0 päivää sairastaneet (%-osuus henkilöstöstä)	17 %	14 %	15 %

” Työhyvinvointimatriisilla mitattuna kaupunkitason työhyvinvointi on kehittynyt viime vuodet myönteiseen suuntaan.

SAIRAUSPOISSAOLOPÄIVÄT HENKILÖTYÖVUOTTA KOHTI 2023-2025 SUURIMMISSA AMMATTIRYHMISSÄ

2023 2024 2025



Ammattinimikkeet muutettu Tilastokeskuksen ammattiluokituksen mukaisiksi.

Vuonna 2025 sattui yhteensä 433 korvaukseen johtanutta työtapaturmaa, mikä on noin kolme prosenttia edellisvuotta vähemmän. Myönteistä on myös tapaturmien aiheuttamien työkyvyttömyyspäivien väheneminen noin 13 prosentilla. Suurin osa tapaturmista aiheutti enintään lyhyen, alle kolmen päivän työkyvyttömyysjakson tai ei työkyvyttömyyttä lainkaan.

Henkilöstön määrään suhteutettu tapaturmatiheys vaihtelee merkittävästi eri palvelualueiden ja ryhmien välillä. Eniten työtapaturmia henkilötyövuosiin suhteutettuna tapahtui varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen sekä perusopetuksen tehtävissä. Selvästi yleisimpiä tapaturmia olivat erilaiset viilto-, leikkuu- ja pintaruhjevammat. Toiseksi eniten tapahtui liukastumisten ja kaatumisten aiheuttamia nyrjähdyksiä ja venähdyksiä. Liukastumistapaturmat johtavat keskimäärin pidempiin sairauspoissaoloihin ja suurempiin kustannuksiin kuin monet muut tapaturmat. Niiden ennaltaehkäisy on haastavaa, koska liukastumisia sattuu erityisesti työmatkoilla ja muissa tilanteissa, joissa työnantajalla on vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa olosuhteisiin.

SAIRAUSPOISSAOLOPÄIVÄT HENKILÖTYÖVUOTTA KOHTI 2023–2025

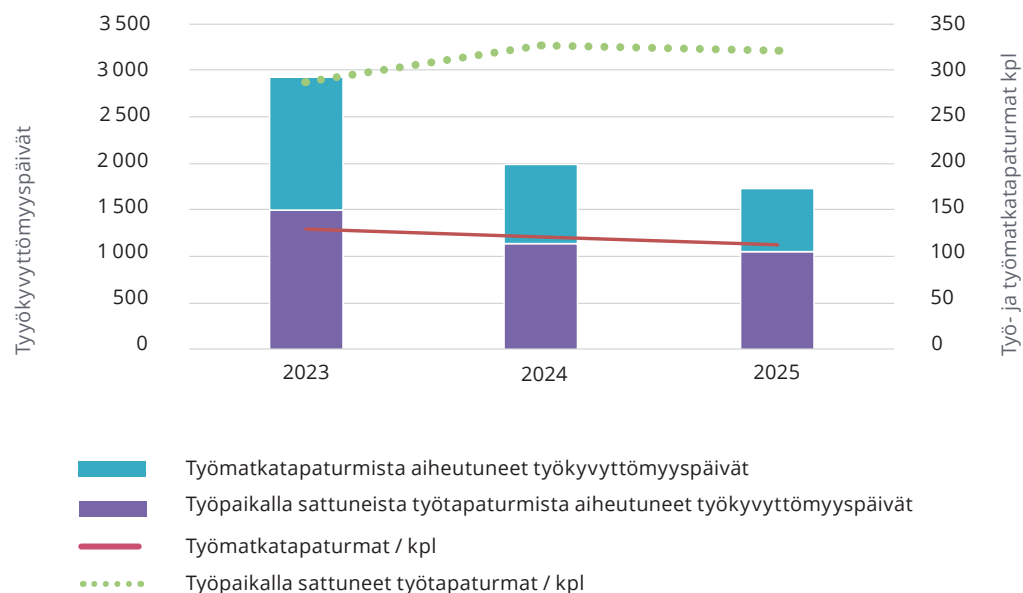
Kalenterivuosi	2023	2024	2025
Konsernihallinto	7,5	7,1	7,1
Sivistyspalvelut	19,7	19,3	18,8
Elinvoiman palvelualue	11,1	10,8	11,9
Kaupunkiympäristön palvelualue	13,6	12,6	11,7
Kaupunki	17,1	16,6	16,2

Vuonna 2025 työtapaturmista aiheutuneet kustannukset tapaturmavakuutuksen kautta maksettuna korvauksina olivat yhteensä noin 494 000 euroa, mikä on seitsemän prosenttia edellisvuotta vähemmän. Valtaosa korvauksista koostui päivärahoista ja lääkärikäynneistä. Korvausten lisäksi työtapaturmat aiheuttavat myös muita kustannuksia, kuten sijaisjärjestelyihin ja rekrytointeihin liittyviä kuluja.

Erilaisten työhyvinvointia kuvaavien mittareiden ja tunnuslukujen lisäksi seurataan myös työkyvyttömyyden nettokustannuksia. Laskentamallissa työkyvyttömyyden nettokustannukset muodostuvat laskemalla yhteen työkyvyttömyydestä aiheutuvat suorat kustannukset ja vähentämällä niistä erilaiset työkyvyttömyyden vuoksi työnantajalle maksettavat hyvitykset. Työkyvyttömyyden nettokustannukset olivat

vuonna 2025 noin 11,5 miljoonaa euroa, joka on noin 0,5 miljoonaa euroa edellisvuotta vähemmän. Kulujen positiiviseen kehitykseen on vaikuttanut etenkin pienentyneet tapaturmavakuutusmaksut ja työterveyshuollon kustannukset. Työkyvyttömyyden kustannuksiin on tässä laskennassa sisällytetty sairauspoissaoloajasta palkkakustannukset ja sivukulut, työkyvyttömyyseläkemaksut, tapaturmavakuutusmaksut ja työterveyshuollon kustannukset. Kustannuksista on vähennetty sairausvakuutuskorvaukset, työtapaturmavakuutuskorvaukset, kuntoutuspäivärahat ja vahingonkorvaukset sekä kelakorvaus työterveyshuollon kustannuksista. Työkyvyttömyyden henkilön sairausajan palkkakustannuksia ei ole tässä yhteydessä laskettu mukaan kuluihin, sillä laskennassa on tarkoitus kuvata, mitä lisäkuluja työkyvyttömyys aiheuttaa normaalien palkkakustannusten lisäksi.

TYÖTAPATURMAT, TYÖMATKATAPATURMAT JA TYÖKYVYTÖMYYSPÄIVÄT 2023–2024



TYÖKYVYTTÖMYYDEN NETTOKUSTANNUKSET

+

TYÖKYVYTTÖMYYDEN BRUTTOKUSTANNUKSET

- Sairauspoissaolosijaisten palkat
- Sairauspoissaolosijaisten kiinteät sivukulut
- Työkyvyttömyyseläkemaksut
- Tapaturmavakuutusmaksu
- Työterveyshuollon kustannukset

-

VÄHENNYKSET KUSTANNUKSISTA

- Sairausvakuutuskorvaus
- Työtapaturmavakuutuskorvaus
- Kuntoutuspäivärahat ja vahingonkorvaukset
- KELA-korvaus työterveyshuollon kustannuksista

✓

TYÖKYVYTTÖMYYDEN NETTOKUSTANNUKSET

- Sairauspoissaolokustannus
- Ennenaikaisten eläkkeiden kustannus
- Työterveyshuollon kustannukset
- Työtapaturmien kustannukset

Kuva: Laura Vanzo

Ennakoivaa ja vaikuttavaa työterveysyhteistyötä

Työterveysyhteistyöllä pyritään tavoittelemaan ennakoivaa ja vaikuttavaa toimintamallia, jonka avulla vahvistetaan työkykyä, ehkäistään työkyvyttömyyttä ja tuetaan henkilöstön hyvinvointia kaikissa työuran vaiheissa. Yhteistyön toteuttaminen perustuu säännölliseen vuoropuheluun ja yhteisiin rakenteisiin, kuten ohjausryhmätyöskentelyyn, tiiviisiin seurantalapalaveriin ja yksikkökohtaisiin toimintasuunnitelma- ja toimintakertomuskeskusteluihin. Nämä rakenteet varmistavat, että palvelut vastaavat kaupungin muuttuviin tarpeisiin ja että työterveyshuollon tavoitteet ovat linjassa kaupungin strategian kanssa.

Työterveysyhteistyölle on ominaista jatkuvuuden ja pitkäjänteisen kumppanuuden periaate. Yhteistyötä rakennetaan määrätietoisesti pitkän aikavälin tavoitteiden varaan, ja toiminnassa painottuu ajatus siitä, että vaikuttava työkyvyn tuki syntyy johdonmukaisesta, vuosien yli etenevästä työstä. Työterveysyhteistyössä korostuu työkyvyn tuen kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa huomioidaan sekä yksilö- että työyhteisötason tarpeet. Vuonna 2025 jatkettiin toimintamallien yhtenäistämistä ja varhaisen tuen prosessien selkeyttämistä. Yhteistyössä toistuivat myös edellisen vuoden keskeiset teemat kuten psykososiaalisen kuormituksen tunnistaminen, esihenkilöiden tukeminen ja työkuormituksen hallinnan vahvistaminen. Nämä jatkuvat painopisteet luovat johdonmukaisen jatkumon työterveyshuollon kehittämis-työlle ja tukevat kaupungin strategisia tavoitteita henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä.

Vuonna 2025 työterveysyhteistyössä painottui erityisesti ennaltaehkäisevä työterveyshuolto. Ennaltaehkäisevien palveluiden osuus työterveyshuollon kokonaisuudesta oli

64,8 %, ylittäen kaupungin tavoitetason. Työpaikkaselvitykset toteutuivat pääosin suunnitellusti, ja varhaisen tuen käytännöt tukivat työkyvyn arviointia ja oikea-aikaisia toimenpiteitä. Työterveyshuollon moniammatilliset tiimit tukivat työyhteisö- ja kokonaisvaltaisesti, ja työterveysneuvottelut, työjärjestelyjen arviointi sekä kuntoutuspolkujen suunnittelu toteutettiin tiiviissä yhteistyössä esihenkilöiden ja henkilöstöyksikön kanssa.

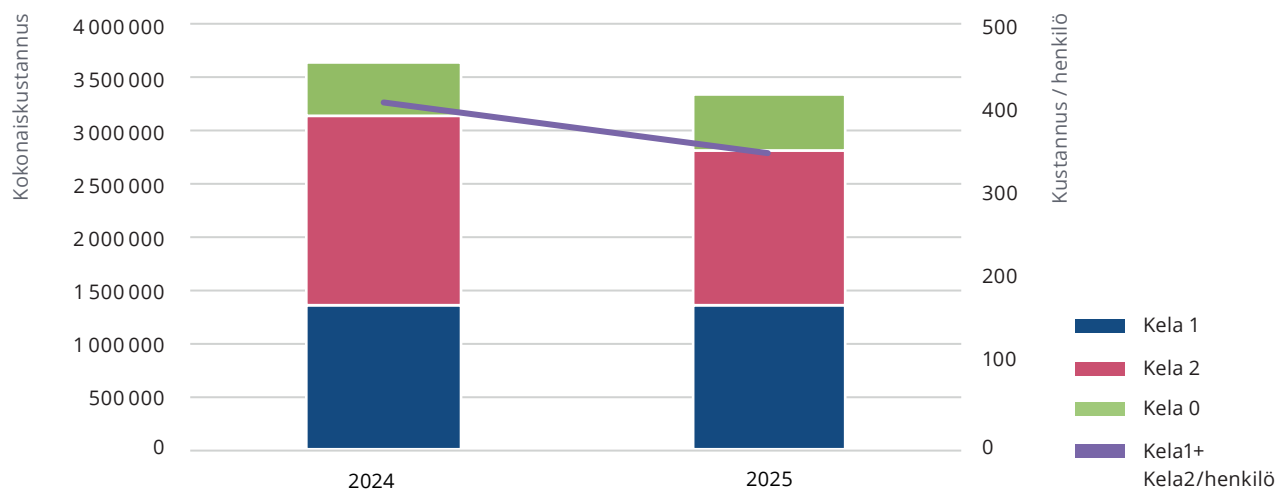
Vuoden aikana kiinnitettiin erityistä huomiota mielenterveyden tukemiseen ja psykososiaalisen kuormituksen hallintaan. Työterveyspsykologit ja muut asiantuntijat tarjosivat esihenkilökonsultaatioita, työyhteisötilaisuuksia ja ohjausta, ja työpaikoilla tehtiin kohdennettuja arviointoja tilanteiden selkeyttämiseksi. Lisäksi digitaalisten palveluiden saatavuus parani, ja esimerkiksi hoitajachatin nopea vasteaika tuki henkilöstön

sujuvaa asiointia. Terapianavigaattorin käyttöönotto vahvisti oikea-aikaista mielenterveyden palveluihin ohjaamista.

Työterveyshuolto oli mukana myös muutostilanteissa. Tukea järjestettiin muun muassa ryhmäsparrausten, kohdennettujen keskustelujen ja työyhteisökonsultaatioiden kautta. Tämä tuki osaltaan henkilöstön jaksamista sekä esihenkilöiden valmiuksia johtaa muutosten keskellä.

Työterveyshuollon Kela-korvauksen piiriin kuuluvat kokonaiskustannukset olivat 5,3 miljoonaa euroa. Kela-korvausten jälkeen arvioitu nettokustannus oli 2,8 miljoonaa euroa. Työnantajan kustantamaksi työntekijäkohtaiseksi kustannukseksi jäi Kela-korvausten jälkeen arviolta 348 euroa. Tämän lisäksi työterveyshuollolta tilattiin muita palveluita 0,5 miljoonan euron edestä.

TYÖTERVEYSHUOLLON NETTOKUSTANNUKSET KELAKORVAUSTEN JÄLKEEN 2024–2025



Työterveysyhteistyön lisäksi kaupunkitasoisessa työkyvyn johtamisessa ja prosessien kehittämisessä korostuu tiivis yhteistyö palvelualueiden HR:n sekä eläke- ja tapaturmavaikuttajien kanssa.

Kevan ammatillinen kuntoutus auttaa osatyökykyisiä henkilöitä jatkamaan joko nykyisissä tai uusissa työtehtävissä. Palvelualueiden työkykyasiantuntijat toimivat työntekijöiden ja esihenkilöiden tukena kuntoutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Ammatillisesta kuntoutuksesta suurin osa toteutettiin työhön palaamisen tukena omaan työhön. Toiseksi suosituin keino oli kuntoutusohjaajan palvelu. Työkokeiluja uusiin työtehtäviin toteutui aiempaa vähemmän. Ammatillisista kuntoutuksista onnistui 69 %. Onnistuneen ammatillisen kuntoutuksen jälkeen työntekijä pystyy pääsääntöisesti palaamaan takaisin työelämään.

Uusia eläkepäätöksiä tehtiin 194. Kaikista uusista eläkepäätöksistä suurin osa (71 %) oli vanhuuseläkepäätöksiä. Työkyvyttömyyseläke voidaan myöntää pysyvänä, määräaikaisena, täytenä tai osa-aikaisena. Osatyökyvyttömyyseläkepäätöksiä oli 13 % ja täysiä työkyvyttömyyseläkepäätöksiä 16 % kaikista eläkepäätöksistä. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäätiin keskimäärin hieman yli 61 vuoden iässä, kun vanhuuseläkkeen keskimääräinen alkamisikä oli hieman yli 65 vuotta.

Henkilöstön hyvinvointia lisätään panostamalla tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen on osa henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämistä. Henkilöstöpoliittisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman keskeisimpinä sisältöinä ovat selvitys nykytilanteesta sekä tavoitteet ja toimenpiteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Henkilöstöpoliittinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on laadittu vuosille 2025–2026.

Suunnitelman taustalla olleiden Kunta10-tulosten, keväällä 2024 koko henkilöstölle suoritetun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn tulosten sekä yhteistoiminnassa järjestettyjen työpajojen perusteella voitiin todeta, että vuosien 2023–2024 tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteet ja toimenpiteet olivat edelleen merkityksellisiä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta myös kuluvalle suunnitelmakaudelle.

Suunnitelman 2025–2026 tavoitteena ovat anonyymien rekrytoinnin lisääminen toimintayksiköissä, henkilöstön osaamisen vahvistaminen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioissa sekä syrjinnän väheneminen ja siihen puuttumisen tehostuminen. Vuonna 2025 anonyymejä rekrytointeja tehtiin huomattavasti vähemmän kuin vuonna 2024. Tilanteeseen on vaikuttanut ylipäättään vähäisempi rekrytointien määrä.

Työyhteisöjä ja esihenkilöitä on tuettu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioissa epäasiallisen kohtelun ehkäisyssä ja vähentämisessä sekä toimivan työyhteisön teemoissa monipuolisesti eri puolilla organisaatiota mm. tarjoamalla esihenkilöille valmennusta ja perehdytystä sekä työterveyshuollon asiantuntemusta. Toimenpidettä on edistetty muun muassa koulutuksilla, teemojen yhteisellä käsittelyllä työyhteisöissä, viestinnällä intranetissä, jälkipurkutilaisuuksilla, kohdennetulla tuella ja sovitteluilla.

Mittaustietoa syrjinnän kokemuksesta saadaan seuraavan kerran syksyllä 2026 Kunta10-tutkimuksesta. Lisäksi työyhteisöissä seurataan säännöllisesti työyhteisön tilaa, ja tietoa saadaan muun muassa henkilöstökyselyiden ja muiden työhyvinvoinnin mittareiden sekä työn vaarojen arviointien ja työpaikkaselvitysten kautta.

Henkilöstöpoliittinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma uudistetaan kahden vuoden välein. Seuraava suunnitelma tehdään vuosille 2027–2028.

KESKEISET HENKILÖSTÖTUNNUSLUVUT 2023–2025

TUNNUSLUKU	2023	2024	2025
Henkilöstökulut, milj. euroa	445,9	453,2	471,6
Palkat ja palkkiot	357,6	367,3	382,1
Eläkekulut	74,0	75,8	77,8
Muut henkilösivukulut	14,3	10,1	11,7
Vuokratyövoiman käyttö, milj. euroa	0,9	0,7	0,5

Palkalliset henkilötyövuodet	8 268	8 336	8 354
Palkkatuettujen osuus, htv	164	136	41

Henkilöstön määrä	8 879	8 809	8 609
Naisten osuus, %	74	74	77

Palvelussuhteen luonne, % henkilöstöstä	2023	2024	2025
Vakinaiset	76	78	81
Määräaikaiset	22	20	19
Palkkatuetut	2	2	0

Henkilöstön keski-ikä	45,2	45,2	46,3
------------------------------	-------------	-------------	-------------

Esihenkilöiden määrä	433	431	424
Naisten osuus, %	65	68	71
Esihenkilöiden osuus henkilöstöstä, %	5	5	5

TUNNUSLUKU	2023	2024	2025
Kokonaistyöajan jakauma, %	2023	2024	2025
Tehty työaika	83,2	82,6	83,0
Vuosilomat	6,7	7,0	7,4
Sairauspoissaolot	4,4	4,3	4,2
Perhevapaat	1,2	0,9	0,9
Muut poissaolot	4,5	5,3	4,6

Sairauspoissaolot	2023	2024	2025
Sairauspoissaolot pv/htv	17,1	16,6	16,2
Työtapaturmien määrä*	415	448	433
Työterveyshuollon nettokustannukset, €/hlö**	370	441	378

Vakuutuskassan maksamat sairausvakuutuslain mukaiset korvaukset, milj. euroa	3,2	3,4	3,4
Työnantajan lisäetuuudet, milj. euroa	2,2	2,2	2,5

Eläkkeelle siirtyneet	203	184	191
Vanhuuseläke	130	121	127
Täysi työkyvyttömyyseläke tai täysi kuntoutustuki	43	36	40
Osatyökyvyttömyyseläke tai osakuntoutustuki	30	27	24

Vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä	64,6	65,1	65,1
---	-------------	-------------	-------------

*) Korvauksia aiheuttaneet työtapaturmat

**) Yhteenlasketut Kela I ja Kela II -luokan kustannukset, josta vähennetty KELA-korvaus työterveyshuollon kustannuksista.



Kuva: Laura Vanzo



TAMPERE

Tampereen kaupunki

Konsernihallinto
Henkilöstöyksikkö

Frenckellinaukio 2

PL 487, 33101 Tampere

www.tampere.fi/talous/toiminnan-ja-talouden-seuranta