

Vastuullisen johtamisen toimenpideohjelma 2026-2029

Kunnanhallitus 25.5.2026

Kunnanvaltuusto 10.6.2026

Voimassa 1.8.2026

Ohjausryhmän
esitys 6.5.2026





Sisältö

Johdanto

1. Vastuullisen johtamisen ohjelman tausta ja tarkoitus
2. Toimintaympäristön kuvaus ja vastuullisen johtamisen painopisteet
3. Vastuullisen johtamisen toimenpideohjelman tavoitteet ja toimenpiteet
 - 3.1. Olemme vastuullinen ja houkutteleva työnantaja
 - 3.2. Kehitämme palveluitamme jatkuvasti
 - 3.3. Omistamme vastuullisesti
 - 3.4. Varmistamme kestävän talouden

Liitteet



Johdanto

Lempäälän kunnanvaltuusto hyväksyi 10.12.2025 § 120 uuden kuntastrategian vuosille 2026-2035. Strategia koostuu neljästä strategisesta teemasta, jotka on asetettu seuraavasti:

- Lähellä sinua – yhteinen hyvinvointimme
- Lähellä kaikkea – paras paikka asua, yrittää ja toimia
- Lähellä meitä – viihtyisä asuinympäristömme
- Lähellä tulevaa – johdamme vastuullisesti

Johdamme vastuullisesti on yksi Lempäälän kuntastrategiaa toteuttavista toimenpideohjelmista. Tavoitteena on johtaa Lempäälää kohti tulevaisuutta strategisesti ja tietoon perustuen varmistaen kunnan talouden kestävyys ja laadukkaat palvelut. Lisäksi tavoitteena on toimia vastuullisena työnantajana ja pyrkiä siihen, että henkilöstön työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Kuntakonsernimme ohjaukseen kiinnitetään erityistä huomiota sekä aktiivisuuteen kaupunkiseudulla.

Vastuullisen johtamisen ohjelma on jatkoa Paras työpaikka – kärkihankkeelle, jossa selkiytettiin johtamisrakennetta ja lisättiin johtamisen tukea ja osaamista.



1. Vastuullisen johtamisen ohjelman tausta ja tarkoitus



Vastuullisen johtamisen ohjelman tausta

Vastuullinen johtaminen on pitkäjänteistä, johdonmukaista, avointa ja oikeudenmukaista johtamista, jossa päätöksiä tehdään ihmisten, yhteisön ja tulevaisuuden näkökulmasta kestäväällä tavalla. Vastuullinen johto huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista ja toimii rehellisesti lakeja ja ohjeita noudattaen.

Paras työpaikka –kärkihankkeessa (valtuustokausi 2021-2025), rakennettiin yhteistyössä esihenkilöiden kanssa Vastuullisen johtamisen käsikirja sekä johtamislupaus. Käsikirja antaa esihenkilötyölle raamit ja johtamislupaus ohjaa esihenkilötyötä arjessa.

Johtamislupauksen toteutumista mitataan 2-4 kertaa vuodessa: Kaksi kertaa niinä vuosina, kun on työhyvinvointikysely, ja neljä kertaa väli vuosina. Helmikuun 2026 mittauksessa Pulssissa johtamislupauksen toteutumisen keskiarvo oli 3,9 / 5.

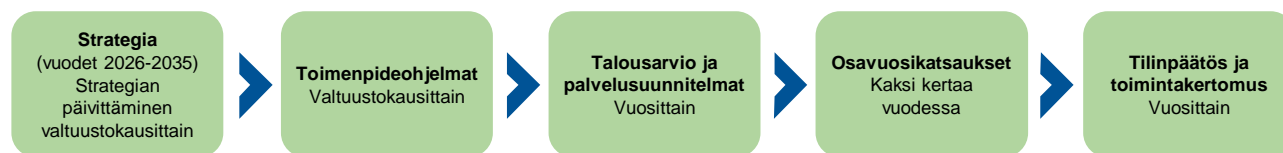
Kärkihankkeen tavoitteena oli hyvinvoiva, moderni ja tuottava kuntaorganisaatio sekä työyhteisö. Lisäksi tavoitteena olivat uuden ajan johtamisen toimintatavat sekä Lempäälän kunnan veto- ja pitovoima työnantajana.



Vastuullisen johtamisen ohjelman tarkoitus

Lempäälän Vastuullisen johtamisen ohjelma 2026 - 2029 on yksi Lempäälän kuntastrategiaa toteuttavista toimenpideohjelmista.

Toimenpideohjelmista nostetaan kullekin talousarviovuodelle asetetut tavoitteet ennalta määriteltyyn aikataulun mukaisesti.



Kuvio 1. Lempäälän strateginen johtamismalli

Vastuullisen johtamisen ohjelman toimenpiteiden toteutumista seurataan osavuositarkastuksissa sekä tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa.

Vastuullisen johtamisen ohjelma toteuttaa kuntastrategian teemoja Lähellä tulevaa – johdamme vastuullisesti. Vastuullisen johtamisen ohjelma toimii linjassa muiden toimenpideohjelmien kanssa toteuttaen strategista kokonaistavoitetta.

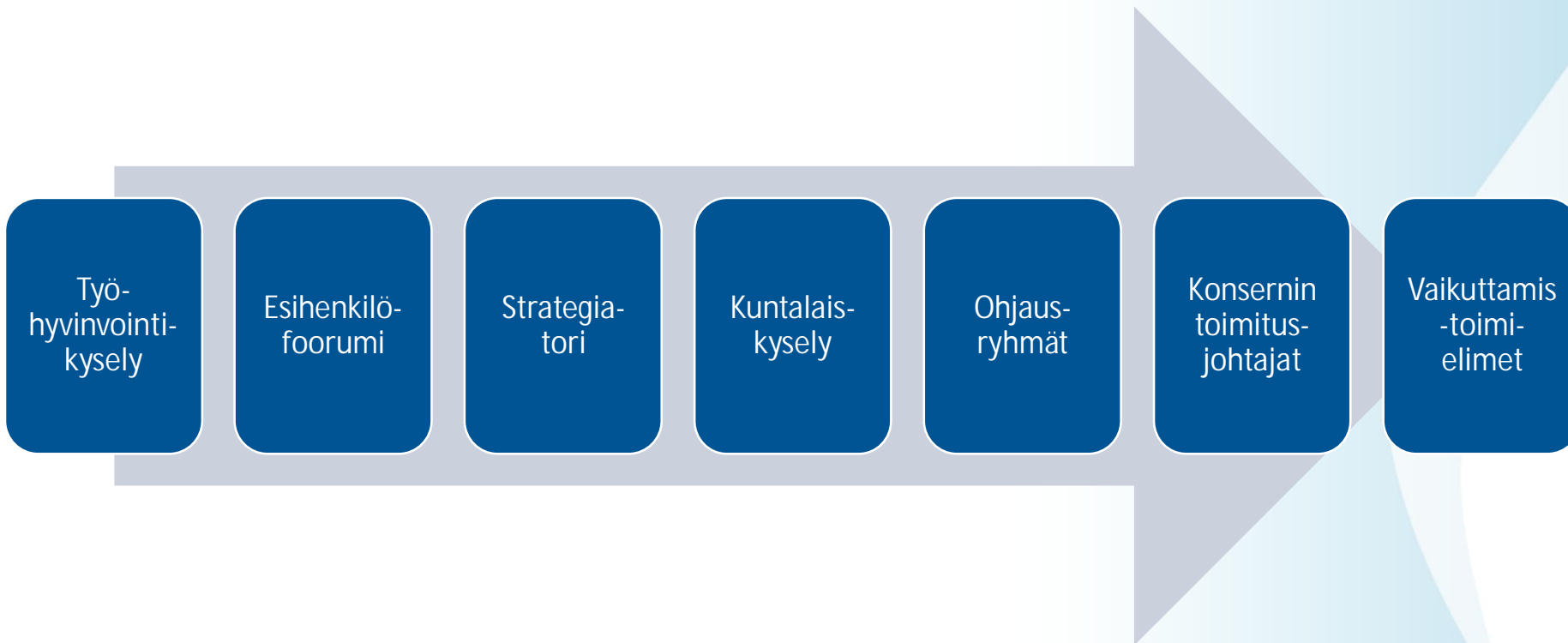


2. Toimintaympäristön kuvaus ja vastuullisen johtamisen painopisteet

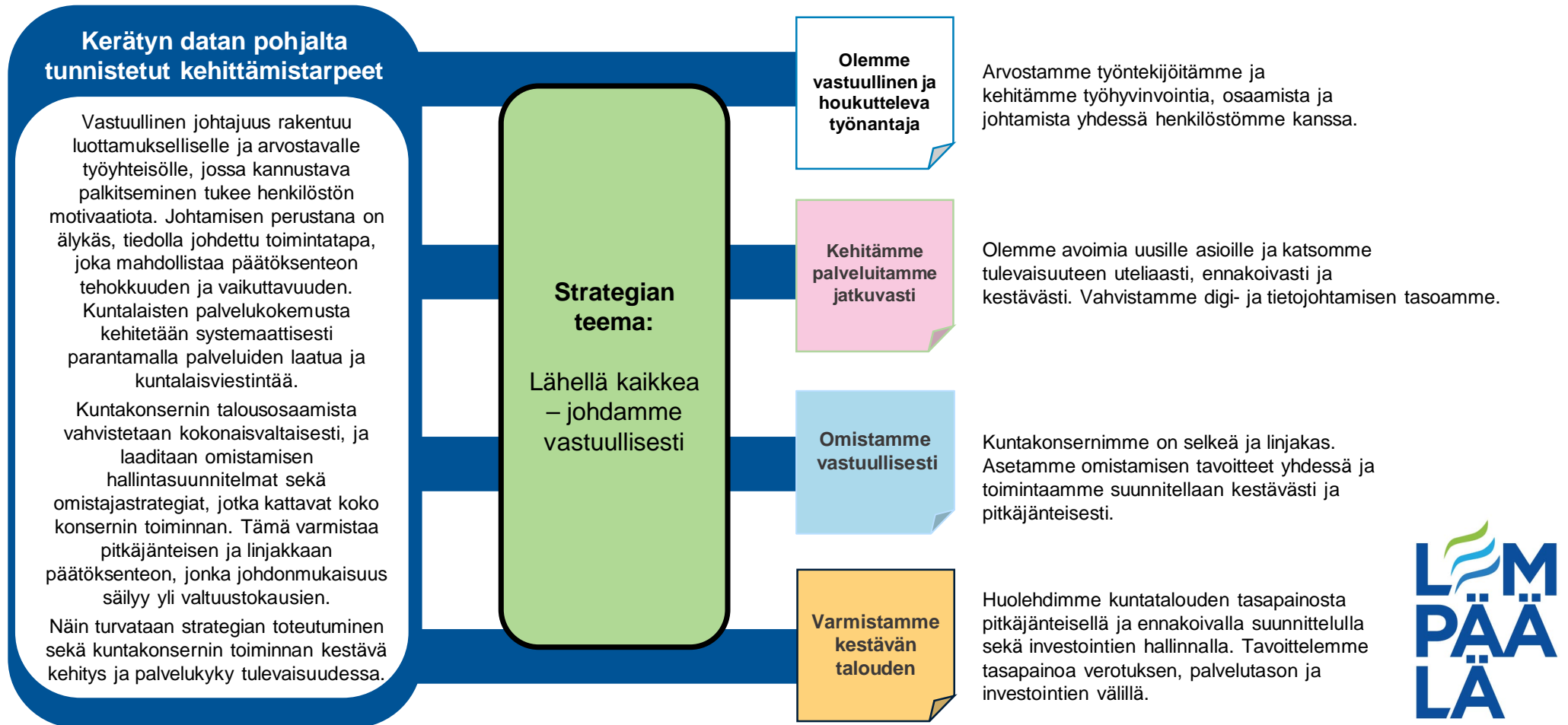


Toimintaympäristön kuvaus ja nykytila

- Osana toimenpide-ehdotusten valmistelua järjestettiin useita kuulemistilaisuuksia tahoille, joiden tietoa tarvitaan toimenpiteiden päättämiseksi.



Vastuullisen johtamisen ohjelman strategiset painopisteet



3. Vastuullisen johtamisen ohjelman tavoitteet ja toimenpiteet



Toimenpide-ehdotukset:

Vastuullinen ja houkutteleva työnantaja:

1. Työyhteisölupaus (luottamushenkilöt mukana)
2. Johtamislupauksen toteutuminen tavoitearvon mukaisesti
3. Yksilöpalkitsemisen kehittäminen

Kehitämme palveluitamme jatkuvasti:

4. Älykäs tiedolla johtaminen
5. Viestinnän kehittäminen (Verkkosivut, varautuminen, yhtiöiden viestintä, kuntamarkkinointi)
6. Asiakaskokemuksen parantaminen esihenkilöitä kouluttamalla

Omistamme vastuullisesti:

7. Omaisuuden hallinta- ja investointisuunnitelma
8. Omistajastrategia ja hallitusosaamista konserniyhtiöille

Varmistamme kestäväen talouden:

9. Hyvän hallinnon prosessit, ohjeet ja osaaminen koko organisaatioon
10. Ennakoiva, pitkäjänteinen ja kestävä kuntatalous





3.1. Olemme vastuullinen ja houkutteleva työnantaja



”Arvostamme työntekijöitämme ja kehitämme työhyvinvointia, osaamista ja johtamista yhdessä henkilöstömme kanssa.”

Lempäälässä on tehty viime vuosina paljon töitä työnantajan vastuullisuuden ja houkuttelevuuden sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja osaamisen eteen. Esimerkkeinä aiemmasta työstä Arvostava työyhteisö, Hyvän mielen työpaikka –merkki, mentoriohjelma, johtamislupaus, Lempäälän oma oppimis- ja perehdytysympäristö, Vastuullisen johtamisen käsikirja, palvelumuotoiluopinnot, Esihenkilöakatemia ja säännölliset esihenkilötapaamiset.

Tässä Lähellä tulevaa – johdamme vastuullisesti toimenpideohjelman osa-alueessa Olemme vastuullinen ja houkutteleva työnantaja keskitymme tarkentamaan aikaisempaa tekemistämme sekä luomaan kannustavampaa palkkausta kertapalkkiomallilla.

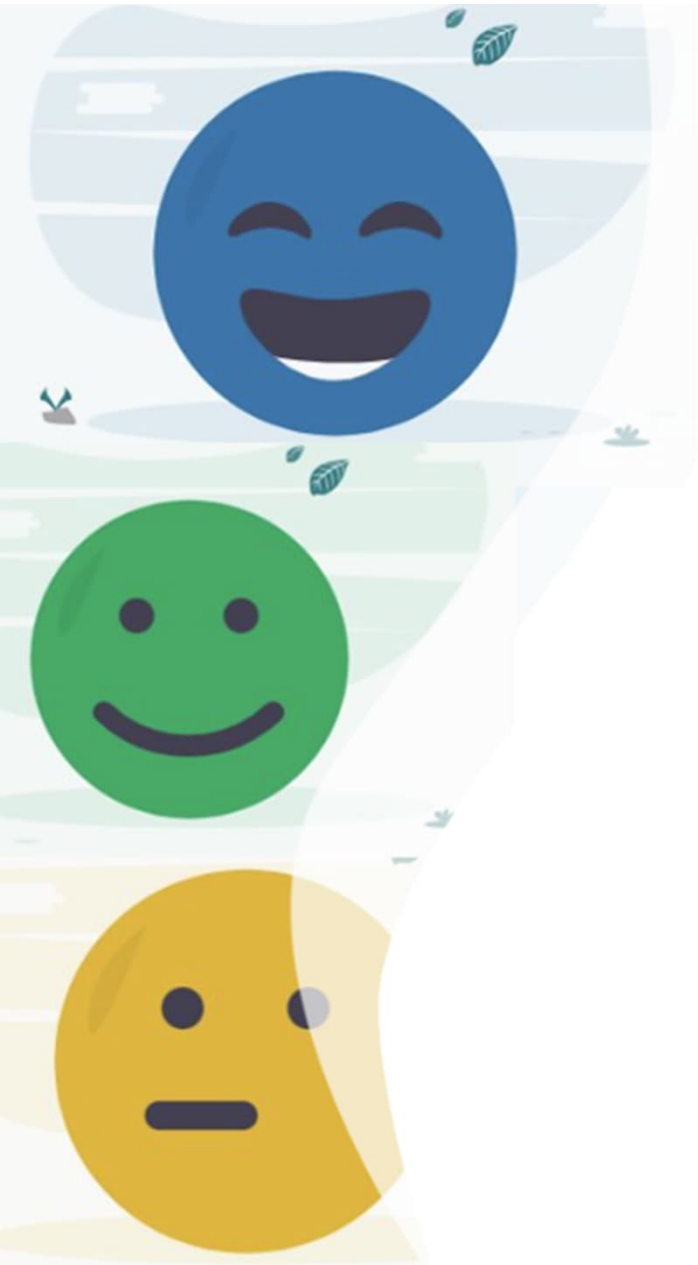
Johtamislupauksen rinnalle halutaan työyhteisölupaus, jonka myötä vahvistamme jokaisen työntekijän ja luottamushenkilön omaa vastuuta yhteisön onnistumisesta ja hyvästä ilmapiiristä. Lisäksi asetamme johtamislupaukselle tavoitearvon ja kuvaamme prosessin, miten toimitaan, mikäli johtamislupauksen tavoitearvosta jäädyään.



Lähellä tulevaa – johdamme vastuullisesti

Strategian tavoite	Toimenpide	Mittari	Aikataulu	Vastuutaho	Kumppanit
Olemme vastuullinen ja houkutteleva työnantaja	Rakennamme työyhteisölupauksen ja seurannan viranhaltijaorganisaatioon (vo), sekä seurannan luottamushenkilön (lh) käsikirjan lupaukselle. Luodaan yhteisesti seurattava kysymys kokemuksesta ja luodaan sille tavoitearvo.	Kysely ja tavoitearvo luotu (lh) Lupaus ja tavoitearvo luotu (vo) Pulssikysely 2-4 x vuodessa	2027--	Kopa / henkilöstöpalvelut	Luottamushenkilöt Henkilöstö
Olemme vastuullinen ja houkutteleva työnantaja	Johtamislupauksen tavoitearvon määrittäminen, sen toteutumisen mittaaminen ja tukiprosessin rakentaminen.	Lähtöarvo 3,9/5 Tavoitearvo 4,2/5	2029	Kopa / henkilöstöpalvelut	Esihenkilöt Henkilöstö
Olemme vastuullinen ja houkutteleva työnantaja	Merkittävistä kehittämistyöstä palkitsemisen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa.	Lähtötaso: 1000 € / vuosi Tavoitetaso: xx € / vuosi	2027	Kopa / henkilöstöpalvelut	Palvelualueet Henkilöstö





Arvostus ja oma vastuu –kysely luottamushenkilöille

- Toteutetaan Kevan Pulssikyselyllä kysely luottamushenkilöille
- Kysymykset pohjaavat Luottamushenkilön käsikirjaan
- Kysely toteutetaan 2 kertaa vuodessa: kesä- ja joulukuussa?



3.2. Kehitämme palveluitamme jatkuvasti

”Olemme avoimia uusille asioille ja katsomme tulevaisuuteen uteliaasti, ennakoivasti ja kestävästi. Vahvistamme digi- ja tietojohdamisen tasoamme”

Lempäälässä on kannustettu ideoimaan ja kehittämään työtä vuosien ajan. Työntekijöitä palkitaan vuosittain kehittämisteoista Tärkeissä töissä -ideakilpailussa. Digiosaamiseen on tarjottu koulutuksia seudun digikoulutuksista sekä Eduhousen oppimisympäristöstä.

Tässä Lähellä tulevaa – johdamme vastuullisesti toimenpideohjelman osa-alueessa Kehitämme palveluitamme jatkuvasti keskitymme vahvistamaan älykkään tiedolla johtamisen osaamista ja prosesseja koko kuntakonsernissa hyvän palvelun ja ennakoivan suunnittelun avuksi.

Lisäksi kehitämme laajasti viestintää ja kuntamarkkinointia. Toteutamme muun muassa verkkosivu-uudistuksen, jonka tavoitteena on ajanmukainen ja saavutettava tieto kuntalaisille. Kehittämistyöhön otetaan mukaan eri-ikäisiä kuntalaisia.

Asiakaslähtöisten palveluiden varmistamiseksi koulutamme lisää palvelumuotoilijoita.



Lähellä tulevaa – johdamme vastuullisesti

Strategian tavoite	Toimenpide	Mittari	Aikataulu	Vastuutaho	Kumppanit
Kehitämme palveluitamme jatkuvasti	Älykäs tiedolla johtaminen: Resursoidaan tietoallas sekä osaamista ja prosessit koko kuntakonserniin. Toimenpiteeseen haetaan ulkoista rahoitusta	Resurssit saatu (tietoallas, osaaminen), prosessit kuvattu ja mallit käytössä.	2027-2029	Konsernin yhteiset palvelut	Mahdolliset rahoittajat
Kehitämme palveluitamme jatkuvasti	Viestinnän kehittäminen: Verkkosivu-uudistus Varautumisviestintä Yhtiöiden viestintä Kuntamarkkinointi	Verkkosivut uudistettu Varautumisviestintäjärjestelmä otettu käyttöön	2027-2028	Konsernin yhteiset palvelut	Kuntalaiset Yhtiöiden toimitusjohtajat Palvelualueet
Kehitämme palveluitamme jatkuvasti	Asiakaskokemuksen parantaminen esihenkilöiden palvelumuotoiluosaamisella	Lähtöarvo: 23 % Tavoitearvo: 40% (11 hlöä)	2026-2029	Konsernin yhteiset palvelut	TAKK Palvelualueet





3.3. Omistamme vastuullisesti

”Kuntakonsernimme on selkeä ja linjakas. Asetamme omistamisen tavoitteet yhdessä ja toimintaamme suunnitellaan kestävästi ja pitkäjänteisesti”

Monipaikkainen ja moniyhtiöinen kuntakonserni vaatii selkeää ja linjakasta ohjausta. Oman haasteensa on tuonut epätasalaatuisuus yhtiöiden tavoitteiden asetannassa ja puutteet omistajastrategioissa ja omistajaohjauksessa.

Tässä Lähellä tulevaa – johdamme vastuullisesti toimenpideohjelman osa-alueessa Omistamme vastuullisesti keskitymme luomaan jokaiselle yhtiölle omistajastrategiat ja omaisuuden hallintasuunnitelmat. Samassa yhteydessä vahvistamme osaamista ja asiantuntemusta yhtiöiden hallituksissa.



Lähellä tulevaa – johdamme vastuullisesti

Strategian tavoite	Toimenpide	Mittari	Aikataulu	Vastuutaho	Kumppanit
Omistamme vastuullisesti	Luodaan omaisuuden hallinta- ja investointisuunnitelma sekä kunnalle että sen yhtiöille	Suunnitelmat laadittu	2027-	Kunnanjohtaja, toimitusjohtajat kunnanhallitus	Luottamushenkilöt Palvelualueet
Omistamme vastuullisesti	Omistajastrategia ja hallitusosaaminen: Tavoitteena asiantuntijäsenten määrän lisääminen	Strategia laadittu, pj:t koulutettu	2027-2028	Kunnanjohtaja, toimitusjohtajat kunnanhallitus	Luottamushenkilöt Palvelualueet





3.4. Varmistamme kestäväen talouden

”Huolehdimme kuntatalouden tasapainosta pitkäjänteisellä ja ennakoivalla suunnittelulla sekä investointien hallinnalla. Tavoittelemme tasapainoa verotuksen, palvelutason ja investointien välillä”

Lempäälän kuntatalouden tasapaino on perustunut viime vuosina erityisesti ennakoivaan taloussuunnitteluun, rakenteellisiin ja pitkävaikutteisiin sopeutustoimiin, investointien maltillistamiseen ja veroprosenttien vakauteen.

Tässä Lähellä tulevaa – johdamme vastuullisesti toimenpideohjelman osa-alueessa Varmistamme kestäväen talouden jalkautamme hyvän hallinnon prosessit, ohjeet ja osaamisen koko organisaatioon ja vahvistamme ennakoivaa työtettä saavuttaaksemme menojen ja tulojen tasapainon. Lisäksi luomme tulevaisuuden kestäväen rahoituspohjaa vahvistamalla kuntamarkkinoinnilla Lempäälän vetovoimaa, houkuttelemalla kuntaan uusia yrityksiä, investointeja, asukkaita, osaavaa työvoimaa, matkailijoita ja muita kävijöitä.



Lähellä tulevaa – johdamme vastuullisesti

Strategian tavoite	Toimenpide	Mittari	Aikataulu	Vastuutaho	Kumppanit
Varmistamme kestävän talouden	Hyvän hallinnon prosessit, ohjeet ja osaaminen koko organisaatioon.	Koko kuntakonsernin osaaminen ja tietoisuus on kehittynyt niin, että erilaisissa tilanteissa osataan toimia ohjeiden mukaisesti	2026–	Konsernin yhteiset palvelut	Koko kuntakonserni Luottamushenkilöt
Varmistamme kestävän talouden	Ennakoiva, pitkäjänteinen ja kestävä kuntatalous Jatkuvuutta ja ennakoivaa sekä tarpeista lähtevää taloutta, skenaariot ja sen pohjalta priorisointi ja tekeminen.	Taloudellisten resurssien ja kuntapalveluiden yhteisestä ennakoinnista on tullut normaali toimintatapa ja budjeteissa pysytään	2026-	Konsernin yhteiset palvelut	Koko kuntakonserni Luottamushenkilöt



Liitteet





Toimenpideohjelman liiteluettelo

LIITE 1:

Vastuullisen johtamisen ohjelman ideointiin osallistuneet tahot

LIITE 2:

Vastuullisen johtamisen ohjelman valmisteluprosessi ja aikataulu

LIITE 3:

Toimintaympäristöanalyysi, Lempäälän vastuullisen johtamisen SWOT-analyysi

LIITE 4:

Vastuullisen johtamisen parlamentaarisen ohjausryhmän ja kuntaorganisaation sisäisen valmistelutyöryhmän jäsenet



LIITE 1

Vastuullisen johtamisen ohjelman valmistelutyössä kerätty data

Työ-
hyvinvointi-
kysely

Esihenkilö-
foorumi

Strategia-
tori

Kuntalais-
kysely

Ohryn
keskustelu

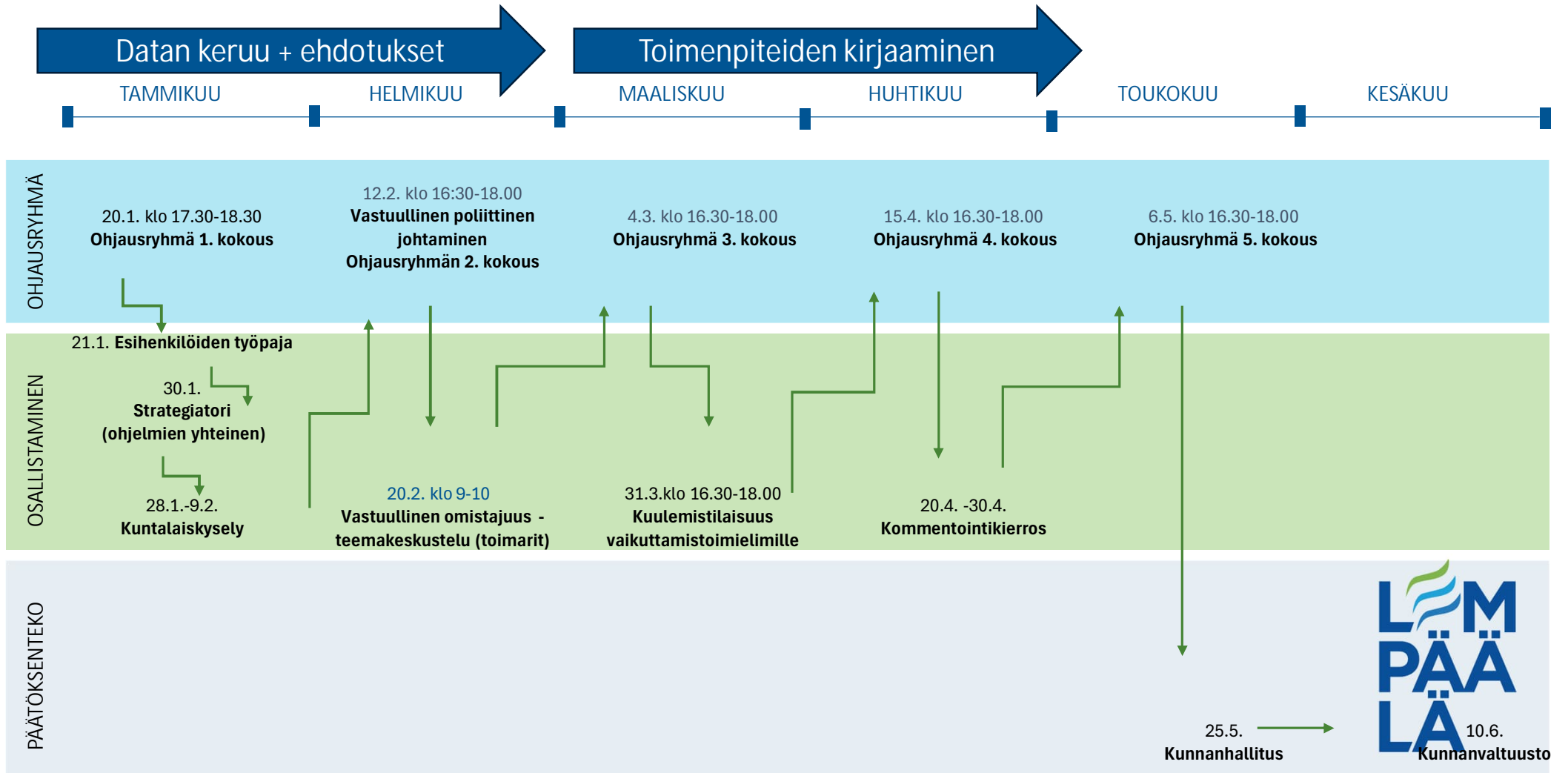
Konsernin
toimarit

Vaikuttamis-
toimi-
elimet



LIITE 2

Vastuullisen johtamisen ohjelman valmisteluajataulu kevät 2026



TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI

 Strengths – vahvuudet	 Weaknesses – heikkoudet	 Opportunities - mahdollisuudet	 Threats - uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelevaa yhteistyötä • Rohkeus nostaa esiin erilaisia mielipiteitä • Talouden toimenpiteistä päästään sopimukseen • Monipuolisuus • Uudistumiskyky • Kuntakonsernin ketteryys, toimiva vuorovaikutus ja luottamus • Säännölliset tapaamiset • Yhteiset prosessit 	<ul style="list-style-type: none"> • Omaisuuden hallintasuunnitelma ja omistajastrategia puuttuu • Kunnan verkkosivut on epäselvät ja sieltä ei löydä tietoa • Eri ikäisten ja eri kohderyhmien huomioiminen puutteellista palveluissa ja suunnittelussa • Epäluottamus viranhaltijoihin • Tiedolla johtamisen työkalujen puute • Omistamisen riskien tunnistaminen • Epävarmuus valtuustokausien yli • Päätöksenteon ajoittainen linjattomuus • Asiakaspalveluhenkisyys – viestintä erityisesti somessa • Keskustelun vähäisyys ennen päätöksentekoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintamallien selkiyttäminen • Avoimuuden lisääminen yhtiöiden ja omistajan välillä • Kuntaviestinnän kehittyminen • Yhtiöiden oma vastuu viestinnästä • Tulevaisuuden turvaaminen luotoarvot huomioiden • Kasvukunnan mahdollisuudet • Innostuneet ja aktiiviset luottamushenkilöt • Päätöksiin sitoutumisen vahvistuminen • Jokaisen äänen kuuleminen ilman auktoriteetin pelkoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistamisen ja vuoropuhelun puute • Lyhytnäköisyys • Poliittisen ohjauksen ennakoimattomuus ja taloudelliset paineet yhtiöissä • Palveluiden kurjistaminen • Eriarvoistuminen • Epäasiallinen keskustelu • Pelolla johtaminen • Suuri vaihtuvuus • Valtuustokausisyklit valmistelussa ja päätöksenteossa • Monikulttuurisuuden ohittaminen
SISÄINEN YMPÄRISTÖ		ULKOINEN YMPÄRISTÖ	

LIITE 4

Parlamentaarisen ohjausryhmän jäsenet

- Tuula Petäkoski-Hult (pj)
- Johanna Kalliomäki
- Maikki Hämäläinen-Ylikahri
- Janne Rauma
- Juho Kanervo
- Virva-Mari Rask
- Jaakko Ikonen
- Lempäälän Vesi Oy: Lasse Sampakoski
- Konsernipalvelujohtaja Maria Virtanen (vastuuvalmistelija)
- Kunnanjohtaja Noora Pajari (työpari)
- Projektipäällikkö Maarit Rönkkö (sihteeri)

Valmistelutyöryhmän jäsenet

- Konsernin yhteisten palveluiden johtoryhmä
 - Virtanen Maria (pj)
 - Rönkkö Maarit (sihteeri)
 - Ahomäki Marika
 - Auvinen Kari
 - Ikonen Emmi
 - Kantola Sini
 - Numminen Teemu
 - Rekonen Riku
 - Seppänen Pekka





www.lempaala.fi

LÄM
PÄÄ
LÄ