

Henkilöstösuunnitelma 2023 – 2026



SISÄLLYS

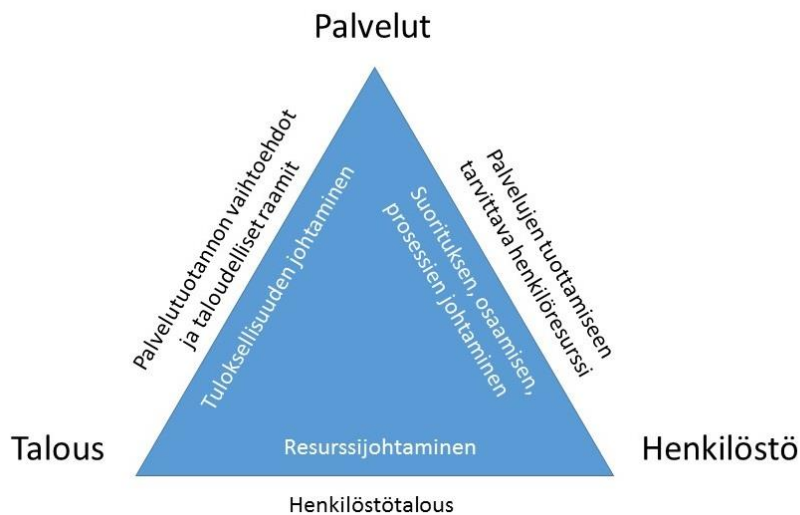
1.	Henkilöstösuunnittelu ja sen tavoitteet	1
2.	Kaupunkistrategia	2
3.	Henkilöstöohjelma	2
4.	Palvelutuotantoa koskevat kehittämissuunnitelmat	3
5.	Toiminnan kuvaus sekä oleelliset muutokset ja kehittämiskohteet suunnittelukaudella sekä niiden vaikutukset henkilöstötärpeeseen ja -rakenteeseen .	5
5.1	Konsernipalvelut.....	6
5.2	Sivistys.....	9
5.3	Tekniikka ja ympäristö.....	16
6.	Henkilöstömäärän kehitys.....	21
7.	Henkilöstön nykytila	22
7.1	Henkilöstömäärä ja -rakenne.....	22
7.2	Henkilöstön eläköityminen.....	25
8.	Rekrytointiprosessi	27
9.	Osaamisen kehittäminen	28
9.1	Strategiset osaamiset ja yhteiset kehittämiskohteet	28
9.2	Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen.....	29
9.3	Konsernipalvelut.....	30
9.4	Sivistys.....	31
9.5	Tekniikka ja ympäristö.....	32
10.	Muut kehittämistoimenpiteet henkilöstöressurssien varmistamiseksi.....	33
10.1	Konsernipalvelut.....	33
10.2	Sivistys.....	33
10.3	Tekniikka ja ympäristö.....	34
10.4	HR-järjestelmien kehittäminen.....	34
11.	Työllistymistä edistävä valmennus tai koulutus	34
12.	Määrällinen henkilöstösuunnitelma	35
13.	Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet.....	35
14.	Työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen	37
14.1	Työkyvyn toimintamalli	37
14.2	Työterveyspalvelut	38
14.3	Selvä peli -päihdeohjelma	39
14.4	Työnohjaus	39
14.5	Työhyvinvoinnin edistäminen liikunnan ja kulttuurin avulla	39
15.	Yhteenveto	40

1. Henkilöstösuunnittelu ja sen tavoitteet

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että kaupungin palveluja tuottaa riittävä määrä osaavaa henkilöstöä. Henkilöstösuunnitelmassa määritellään strategian ja toiminnan vaatima määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve. Henkilöstösuunnitelman lähtökohtana on kaupungin strategia ja palvelustrategiset linjaukset, joissa otetaan kantaa siihen, mitä palveluita tuotetaan ja miten niitä tuotetaan. Henkilöstösuunnitelmaa tarkistetaan vuosittain talousarvion laatimisen yhteydessä.

Henkilöstösuunnittelun avulla huolehditaan palvelutuotannon edellyttämän henkilöstön määrästä ja rakenteesta, turvataan riittävä osaaminen kaupungin tavoitteiden saavuttamiseksi, ennakoidaan henkilöstökustannuksia sekä määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan. Henkilöstösuunnittelun ydintä ovat henkilöstön määrän, laadun ja kohdentumisen määrittely tulevaisuuden tarpeita varten. Henkilöstön määrällä tarkoitetaan henkilöstön lukumäärää ja laadulla henkilöstön osaamista, koulutusta, henkilöstö- tai ammattiryhmää, työsuhteen muotoa ja muita vastaavia asioita. Kohdentumisen suunnittelu on ennakointia sen osalta, kuinka paljon eri tehtävissä, toiminnoissa tai yksiköissä tarvitaan henkilöstöä ja miten tarve mahdollisesti muuttuu. Tavoitteena on, että ”oikea määrä oikeanlaisella osaamisella varustettuja työntekijöitä olisi oikeaan aikaan oikeassa paikassa tekemässä oikeita tehtäviä oikeassa palveluprosessissa oikeiden tavoitteiden toteuttamiseksi”.

Henkilöstösuunnittelu on ennen kaikkea toimenpiteiden suunnittelua ja varautumista toiminnan edellyttämiin henkilöstöä koskeviin muutoksiin. Määrän, laadun ja kohdentumisen lisäksi henkilöstösuunnittelun tulee kattaa myös se, miten henkilöstövoimavaroista huolehditaan. Toiminnan, talouden ja henkilöstövoimavarojen välisen suunnittelun yhteyttä on kuvattu **kuvassa 1**.



Kuva 1 Toiminnan, talouden ja henkilöstövoimavarojen suunnittelu

Kouvolan kaupungilla jatketaan pitkäjänteisesti päätettyjen talouden tasapainottamistoimenpiteiden toteuttamista. Talouden tasapainottaminen edellyttää muutoksia palvelujen tuottamistavoissa, palveluverkon tiivistämistä, digitalisaation hyödyntämistä sekä osaamisen ja resurssien tehokasta käyttöä.

Henkilöstökulut ovat olleet vuoden 2022 muutetussa talousarviossa runsas 23 prosenttia toimintakuluista. Henkilöstömenoihin on kohdistunut huomattavan paljon säästötavoitteita vuosina 2019–2021. Henkilöstömenojen hallinta on edelleen keskeistä talouden tasapainottamisessa, mutta samalla tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota osaavan työvoiman saamiseen.

Sote-palvelut siirtyivät Kouvolan kaupungilta Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymälle jo vuoden 2019 alussa. Hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistamista koskeva voimaannpanolaki tuli voimaan 1.7.2021 alkaen. Hyvinvointialueiden varsinaisen toiminta käynnistyy vuoden 2023 alussa. Kouvolan kaupungilta hyvinvointialueen palvelukseen siirtyy 1.1.2023 alkaen noin 70 työntekijää. Hyvinvointialueen palvelukseen siirtyvät oppilashuollon kuraattorit ja koulupsykologit. Lisäksi hyvinvointialueen palvelukseen siirtyy sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa tukevissa tukipalveluissa työskentelevät työntekijät, joiden nykytehtävistä vähintään puolet kohdistuu sote-palveluihin. Kouvolan kaupungilla siirto koskee runsasta 40 kiinteistöpalvelujen puhtaus- ja ruokapalvelujen työntekijää. TE-palvelut ovat tämän hetkisten suunnitelmien mukaan siirtymässä kuntiin vuoden 2025 alussa.

Kouvolan kaupungilla on tehty paljon työtä työkyvyttömyyden kustannusten vähentämiseksi. Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn tukeminen ovat samalla myös keskeinen osa hyvää talouden hoitoa. Tavoitteena on edelleen sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden sekä määräaikaisten kuntoutustukien vähentäminen. Usean vuoden ajan kestänyt koronapandemian pitkittyminen ja käynnissä oleva Ukrainan sota ovat aiheuttaneet haasteita henkilöstön työhyvinvoinnille.

2. Kaupunkistrategia

Kaupunkistrategiassa 2023–2032 linjataan kaupunkikonsernin toimintaa. Uusi kaupunkistrategia hyväksyttiin valtuustossa 19.9.2022. Tavoitevisiona on ”Kouvola 2032 - Kaakkois-Suomen keskus; aktiivisten kaupunki keskel kaikkee”. Kaupunkistrategina kasvukärkinä ovat lapset, nuoret ja yritykset. Tavoitteina ovat

- Asuminen: Kouvola on turvallinen kotipesä
- Kestävä elämäntapa: Kouvola on luonnollinen perusta
- Kasvatus ja opetus: Kouvola on kaikkien kampus
- Liikunta ja kulttuuri: Kouvola on värikäs pelikenttä
- Yrittäminen: Kouvola on logistisesti keskellä kaikkia
- Työelämä: Kouvola on moderni työmahdollisuuksien keskus.

Sisäisiä linjauksia ovat uudistuvat toimintatavat, hyvinvoiva henkilöstö ja osallistava johtaminen, yhteistyö ja edunvalvonta, sekä hallittu vakaa talous.

Hyvinvoivan henkilöstön ja osallistavan johtamisen linjaukset on tarkennettu seuraavasti:

Henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen panostetaan. Hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut henkilöstö on kaupungille tärkeää. Henkilöstöjohtaminen on osallistavaa, vastuullista ja perustuu luottamukseen. Henkilöstöä kannustetaan ideoimaan ja toimimaan yrittäjähenkisesti. Henkilöstön asenne synnyttää hyvän asiakaspalvelun. Reagoimme asiakastarpeisiin nopeasti.

Arvot ovat toimintaa pitkällä aikavälillä ohjaavia periaatteita. Uudessa kaupunkistrategiassa on määritelty kaupungin toimintaa ohjaaviksi arvoiksi *yhdessä, kestävästi, kehittäen*.

3. Henkilöstöohjelma

Kaupunkistrategian sisäisen toiminnan linjauksia ovat hyvinvoiva henkilöstö ja osallistava johtaminen sekä uudistuvat toimintatavat. Henkilöstöohjelmalla tuetaan kaupunkistrategian toteutumista. Kaupunginhallitus hyväksyi 17.5.2021 kaupungin uuden **henkilöstöohjelman vuosille 2021–2024**.

Henkilöstöohjelmassa on määritelty henkilöstöjohtamisen visioksi ”**Rakkaudesta lajiin – me teemme Kouvolaan**”. Visiossa korostuu kuntatyön ihmisläheisyys ja työskentely yhteisen hyvän puolesta. Kaupungin henkilöstö on aktiivisesti tekemässä ja rakentamassa Kouvolaan yhdessä asukkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Henkilöstöohjelmassa on asetettu kolme henkilöstöjohtamisen tavoitetta, jotka ovat osaava ja riittävä henkilöstö, hyvinvoiva henkilöstö ja turvallinen työyhteisö sekä hyvä johtaminen ja osallistuva työyhteisö. Ohjelmassa määritellään jokaista tavoitetta koskevat linjaukset ja mittarit sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavat kehittämistoimenpiteet seuraavalle kahdelle vuodelle. Syksyllä hyväksytyn uuden kaupunkistrategian vaikutuksia ja vuosien 2023–2024 kehittämistoimenpiteitä tarkennetaan henkilöstöohjelmaan vuoden 2023 alussa.

Henkilöstöohjelmassa on määritelty myös hyvän johtamisen periaatteet Kouvolaan kaupungilla ja mitä ne tarkoittavat toimintatapoina ja johtamisen tekoina. Hyvän johtamisen periaatteet ovat: luomme selkeän suunnan yhdessä, toimimme arvostavasti, innostamme vaikuttamaan ja uudistamme asiakaslähtöisesti.



Kuva 2 Kouvolaan kaupungin henkilöstöohjelman tavoitteet ja painopisteet vuosille 2021–2024

Henkilöstöohjelman lisäksi laaditaan vuosittain työturvallisuuslain (738/2002) 9 §:n mukainen *työsuojelun toimintaohjelma*. Kaupunkistrategiaa toteuttaa myös kaupunginhallituksen 7.3.2022 hyväksymä *Kouvolaan kaupungin henkilöstöä koskeva suunnitelma tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi*.

Henkilöstön työhyvinvointia ja sen kehittymistä seurataan vuosittain toteutettavan *työhyvinvointikyselyn* avulla. Kyselyn tuloksia hyödynnetään henkilöstöohjelman laadinnassa ja niiden pohjalta valitaan myös työyksikkökohtaisia kehittämistoimenpiteitä.

Lisäksi kolme kertaa vuodessa henkilöstön työhyvinvointia mitataan *Fiilis-mittarilla*, jonka tulokset raportoidaan osavuositarkastusten ja henkilöstökertomuksen yhteydessä.

4. Palvelutuotantoa koskevat kehittämissuunnitelmat

Palvelutuotannossa tulee ennakoivasti vastata toimintaympäristön muutoshasteisiin väestörakenteessa, palvelutarpeissa ja taloudessa. Kouvolaan väestö vähenee ja ikääntyy voimakkaasti. Viime vuosina vuositasolla väestön vähennys on ollut noin tuhat henkilöä ja sama suunta jatkuu. Myös väestön ikääntyminen vaikuttaa palvelujen tarpeeseen. Kouvola ikääntyy muuta maata nopeammin. Lasten ja nuorten määrän väheneminen edellyttää varhaiskasvatuksen sekä perusopetuksen palveluverkon taroituksenmukaista kehittämistä huomioiden sisäisen muuttoliikkeen ja varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nousun. Tästä onkin jo tehty päätöksiä.

Isoimmat toimintaympäristössä tapahtuvat valtakunnalliset muutokset ovat hyvinvointialueiden käynnistyminen vuoden 2023 alusta ja TE-palvelujen siirto kuntiin vuonna 2025. Näillä molemmilla on myös merkittäviä vaikutuksia kunnan talouteen ja talouden suunnitteluun. Yksi kaupungin edunvalvonnan keskeisistä tehtävistä onkin varmistaa palvelujen yhdenvertainen saavutettavuus ja kuntien rahoituksen riittävyys ko. uudistuksissa.

Uuden kaupunkistrategian 2023-2032 ”Kouvola – Kaakkois-Suomen keskus” mukaan Kouvola on turvallinen kotipesä. Tämä pitää sisällään monipuoliset asumismahdollisuudet sekä vakituiseen että vapaa-ajan asumiseen ja toimivat ja saavutettavat palvelut. Kaupunkistrategian arvot yhdessä, kestävästi ja kehittäen huomioidaan myös palvelutuotannossa. Palveluja kehitetään ja tuotetaan yhdessä asukkaiden ja alueen toimijoiden kanssa. Digitalisaatiota hyödynnetään tehokkaasti. Ennaltaehkäisevä työ tuo hyvinvointia ja elinvoimaa koko Kouvollalle.

Kaupunkistrategiaa toteuttavat erilaiset ohjelmat, suunnitelmat ja linjaukset. Palvelutuotantoon vaikuttavat seuraavat asiakirjat;

- Hyvinvoinnin kasvu –ohjelma 2020-2023 (kv 23.9.2019)
- Elinvoiman kasvu –ohjelma 2020-2023 (kv 23.9.2019)
- Hankintaohjelma 2021-2025 (kh 10.5.2021)
- Kaikkien Kouvola 2019-2022 (kv 18.3.2019)
- Palvelumalli PM2030 -raportti (kv 13.3.2017)
- Hyvinvointikertomuksen vuosiraportti 2022 ja Hyvinvointisuunnitelma 2023 (kv 13.6.2022)
- Kouvolan kaupungin osallisuussuunnitelma 2021-2025 (kv 15.11.2021)
- Ympäristöohjelma 2030 (kv 10.2.2020)
- Asuntopoliittiset linjaukset ja kehittämissuunnitelma 2022-2030 (kv 14.2.2022)
- Edunvalvontasuunnitelma 2022-2025 (kh 17.1.2022)
- Digitalisaatiosuunnitelma
- Kymenlaakson maakunnallinen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2020-2024 (kv 7.9.2020)

Lisäksi kaupunki on osallistunut alueellisten suunnitelmien valmisteluun ja ne sisältävät linjauksia ja toimenpiteitä koskien kaupungin palveluita. Näitä ovat mm. Kymenlaakson alueellinen hyvinvointikertomus ja –suunnitelma, Maakunnallinen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma sekä Ikääntyneiden hyvinvointisuunnitelma.

Tiekartat strategiakaudelle valmistellaan kaupunkistrategian kullekin tavoitteelle. Tarkemmat toimenpiteet sisältäen vastuutahon, aikataulun, budjetin, arvioidun tuloksen ja mittarit luodaan taloussuunnittelukaudelle 2024-2027.

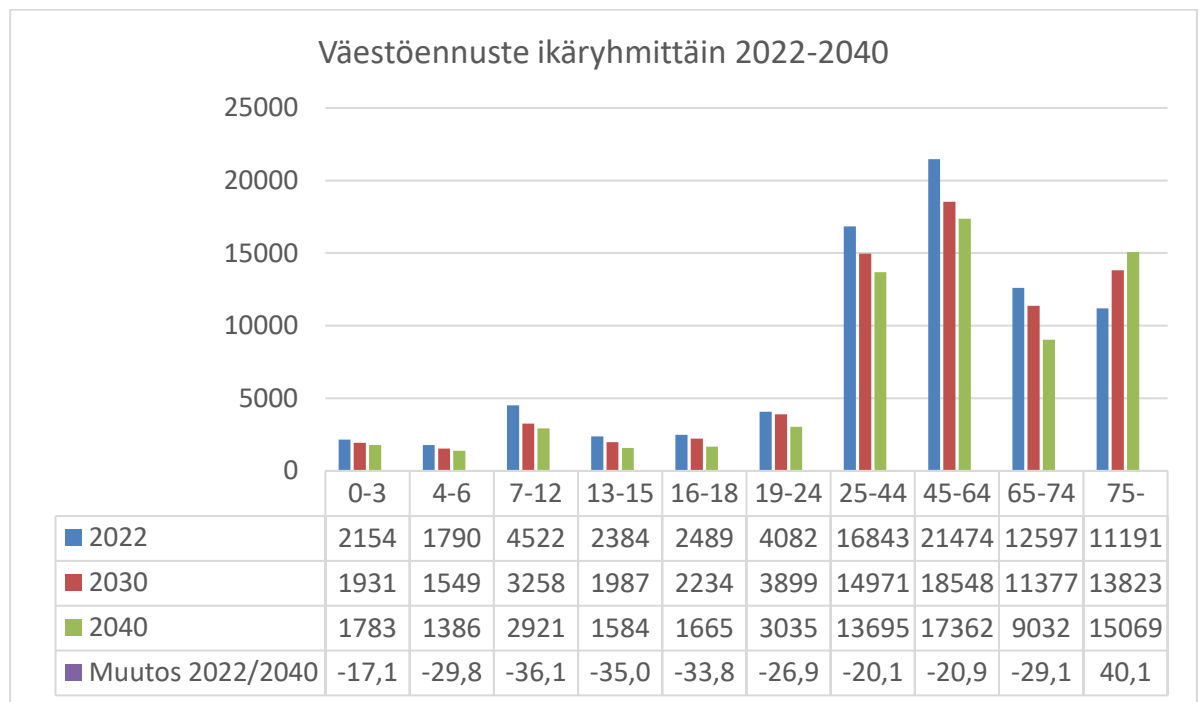
Edellä mainittujen ohjelmilla, suunnitelmilla ja linjauksilla sekä valtion erityisavustuksilla ja ulkopuolisella hankerahoituksella toteutettavien hankkeiden avulla pyritään optimaaliseen palvelutuotantoon asukkaiden näkökulmasta. Erityisesti kehittämistyön, hanketoiminnan ja aluetoimikuntien avulla osallistetaan kuntalaisia palvelutuotannon suunnitteluun ja toteutukseen. Digitalisaatio nähdään mahdollisuutena vastata palvelujen kysyntään aika- ja paikkariippumattomasti.

Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan Kouvolaassa väestön väheneminen jatkuu edelleen voimakkaana. Luonnollinen väestökehitys sekä nettomuutto Kouvolaan jatkuvat negatiivisena eikä positiivisella maahanmuutolla nykyisessä mittakaavassa ole merkittävää vaikutusta väestömäärään. Kuntien välisessä nettomuutossa oli alkuvuodesta 2021 nähtävissä positiivista kehitystä, kumulatiivinen nettomuutto kääntyi nega-

tiiviseksi vasta elokuussa nuorten muuttaessa muualle opiskelemaan. Tämä positiivinen kehitys ei kuitenkaan enää jatkunut vuonna 2022, vaan nettomuutto oli heti vuoden alusta lähtien negatiivinen.

Palvelujen järjestämisen näkökulmasta väestörakenteessa tapahtuu vuoteen 2040 mennessä merkittäviä muutoksia. Ennusteen mukaan kaikissa ikäryhmissä, lukuun ottamatta yli 75-vuotiaita, väestö vähenee voimakkaasti vuoteen 2040 mennessä. Yli 75-vuotiaiden määrä kasvaa 40 %. Ennusteen mukaan Kouvolassa on 67 532 asukasta vuonna 2040. Ennuste väestökehityksestä ikäryhmittäin vuosina 2021–2040 on kuvattu **kaaviossa 1**.

Kaavio 1 Ennuste väestökehityksestä ikäryhmittäin 2022–2040



Lähde: Tilastokeskus

5. Toiminnan kuvaus sekä oleelliset muutokset ja kehittämis-kohteet suunnittelukaudella sekä niiden vaikutukset henkilöstötarpeeseen ja -rakenteeseen

Kouvolan kaupungin toimielin- ja palveluorganisaation muodostavat kolme toimialaa sekä niihin liittyvä luottamushenkilörakenne ja kaupungin johto. Organisaation ohjausmekanismi perustuu kaupunkistrategiaan ja siinä määriteltyihin hyvinvointi- ja elinvoimaohjelmaan.

Luottamushenkilöorganisaatio koostuu kaupunginvaltuustosta, kaupunginhallituksesta ja sen alaisesta elinvoimajaostosta, keskusvaalilautakunnasta, tarkastuslautakunnasta, kasvatus- ja opetuslautakunnasta, liikunta- ja kulttuurilautakunnasta, teknisestä lautakunnasta ja sen alaisesta lupajaostosta sekä Kymen jätelautakunnasta.

Kaupungin palveluorganisaation toimialat ovat Konsernipalvelut, Sivistys sekä Tekniikka ja ympäristö. Kaupungin strategisesta ohjauksesta, toiminnan ohjauksesta sekä edunvalvonnasta vastaa kaupunginjohtaja. Hänen alaisuudessaan apulaiskaupunginjohtaja vastaa toiminnanohjauksesta. Toimialajohtajat vastaavat kaupunginjohtajan alaisuudessa kaupungin kolmen substanssitoimialan johtamisesta. Kaupungin palveluorganisaatio on esitetty **kuvassa 3**.



Kuva 3 Kaupungin palveluorganisaatio

Konsernipalvelujen palveluina ovat hallinto ja hankinnat, talous ja strategia, henkilöstöpalvelut sekä tilapalvelut. Sivistyksen toimiala muodostuu kahdesta palvelusta: kasvatus ja opetus sekä liikunta ja kulttuuri. Tekniikka ja ympäristö -toimialan palveluina ovat viranomaispalvelut, kaupunkisuunnittelu, yhdyskuntatekniikka ja kiinteistöpalvelut.

5.1 Konsernipalvelut

Toiminnan kuvaus

Konsernipalveluihin kuuluu tarkastuslautakunta sekä muu kaupunginhallituksen alainen konsernipalvelujen toiminta. Tarkastuslautakunnan tehtävät jakautuvat kolmeen tehtäväkokonaisuuteen: arviointitiedon tuottaminen valtuustolle, kuntalaisille ja kaupunkikonsernille toiminnan kehittämiseksi ja päätöksenteon tueksi, hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestäminen sekä sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamisen valvonta.

Konsernipalvelut muodostuvat seuraavista palveluista: hallinto ja hankinnat, henkilöstö, talous ja strategia sekä tilapalvelut.

Hallinto ja hankinta -palvelu tuottaa kaupungin hallinto-, arkisto- ja hankintapalvelut, juridiset palvelut ja turvallisuushallinnon palvelut. Myös joukkoliikenne ja kuljetukset sekä pysäköinninvalvonta sisältyvät palveluun.

Henkilöstöpalvelut ohjaa, kehittää, seuraa ja arvioi henkilöstövoimavaroja ja -johtamista (henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, johtaminen ja esihenkilötyö, osaaminen, työhyvinvointi ja palkitseminen) strategisten tavoitteiden mukaisesti yhteistyössä toimialojen kanssa. Se vastaa työnantajatoiminnasta, koordinoi työsuojelutoimintaa sekä tuottaa henkilöstöhallinnon tukipalveluja.

Talous ja strategiapalvelu koostuu Viestinnän ja VisitKouvolan, talouden ja tietohallinnon, strategian ja hyvinvoinnin palveluyksiköistä.

Viestintä ja VisitKouvola -palveluyksikkö vastaa Kouvolan kaupungin viestinnästä, markkinoinnista, matkailun alueorganisaatio VisitKouvolan toiminnasta sekä hoitaa tiettyjä yhteistyökumppanuuksiin ja tapahtumiin liittyviä tehtäviä. Yksikkö hoitaa Kouvola- ja Kuusankoskitalojen kokoustilojen myynnin sekä markkinoinnin.

Talous ja tietohallinto -palveluyksikkö ohjaa kaupungin talous- ja ICT-prosesseja, vastaa talouden suunnittelu- ja raportointiprosesseista, talousarviosta, tilinpäätöksestä, talouteen liittyvästä tilastoinnista, rahoituksesta, maksuvalmiuden suunnittelusta ja kassanhallinnasta, lainarahoituksesta, sijoitustoiminnasta sekä omistajaohjauksesta. Sisäinen tarkastus sisältyy talous- ja omistajaohjaukseen.

Tietohallinnon tehtävänä on luoda perusta teknologisille ratkaisuille toteuttamalla tietotekniikan ja lisenssien hankintaa ja kehittämällä infrastruktuuria. Tietohallinto tukee ja ohjaa digitalisaation keinoin tapahtuvaa toimialojen toimintoprosessien kehittämistä. Tietoturvallisuuden ja tietosuojan osalta tietohallinto ohjaa ja seuraa niiden toteutumista, osallistuu riskienhallinnan kehittämiseen ja varmistaa teknisen ympäristön tietoturvallisuutta. Tiedonhallintalaki asettaa vaatimuksia tietohallinnon toimintaan mm. tietojärjestelmien ja tietovarantojen yhteen toimivuuden, lokien keräämisen ja tietoturvallisuuden osalta.

Strategia vastaa kaupunkistrategian ennakoinnista, suunnittelun koordinoinnista, jalkauttamisen menetelmistä sekä seurannasta. Elinvoiman pääpaino on elinvoiman kehittämisessä sekä korkeakouluysteistyössä. Lisäksi yksiköllä on useita tukitoimintoja kuten hanketoiminta, prosessien kuvaaminen, evaus ja tilastointi.

Hyvinvointi vastaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä, osallisuudesta, kotouttamisesta, ehkäisevästä päihdetyöstä ja työllisyydestä. Tämän lisäksi hyvinvointi tekee vahvaa yhteistyötä Kymenlaakson hyvinvointialueen kanssa edunvalvonnan ja eri yhdyspintojen näkökulmasta.

Tilapalvelut huolehtii toimitilavarallisuuden suunnitelmallisesta kehittämisestä ja hoidosta elinkaariajattelun pohjalta sekä vastaa omaisuusmassan arvon säilymisestä. Tilapalvelut vastaa kaupungin suoraan omistaman rakennusomaisuuden kehittämisestä, ylläpidosta sekä hyvästä vuokrausasteesta. Tilapalvelut hoitaa keskitetysti toimitilojen välivuokrauksen sekä toimii koko konsernin kiinteistöasioiden asiantuntijana. Tilapalvelut vastaa kaupungin investointi- ja perusparannusohjelmiin sisältyvien talonrakennuskohteiden rakennuttamisesta kaupunginvaltuuston hyväksymän strategian mukaisesti.

Oleelliset muutokset ja kehittämiskohteet

Tarkastuslautakunnassa ei ole oleellisia toiminnallisia muutoksia arviointityön organisoimisessa suunnittelukaudella. Arviointia toteutetaan arviointisuunnitelman mukaisesti ja työohjelmaa päivitetään tarpeen mukaan puolivuositain.

Hallintopalveluissa päätösvalmistelun prosessien kehittäminen jatkuu ja painopiste vuonna 2023 on Dynasty-järjestelmän ohjeistuksen ja koulutusmateriaalien uudistamisessa sekä päivityksessä.

Arkistopalveluissa toteutetaan rakennusvalvonnan piirustusarkiston digitointiprojektia. Sähköistä asiakirjahallintoa edistetään organisaatiossa mm. sähköisten erillisarkistojen käyttöönottojen sekä järjestelmäintegraatioiden kautta.

Hankintapalveluissa vuonna 2023 hankintojen kilpailutus- ja sopimushallintajärjestelmä (Cloudia) integroidaan sähköiseen arkistoon.

Turvallisuusjohtamisen laatua yhdenmukaistetaan kaupungilla suunnittelukauden aikana. Kehittämiskohteena on kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimintamallin uudistaminen ja riskienhallintaa tukevan sähköisen järjestelmän käyttöönotto.

Pysäköinninvalvonnassa otetaan käyttöön sähköinen oikaisuvaatimus ja viranhaltijapäätös oikaisuvaatimukseen.

Henkilöstöpalvelujen kehittämiskohteita suunnittelukaudella ovat osaamisen johtamisen, työkyvyn johtamisen, palkkausjärjestelmien ja palkitsemisen sekä johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen. Henkilöstöhallinnon prosessien digitalisointi ja järjestelmien kehittäminen jatkuvat vuonna 2023. Johdon raportointia kehitetään yhteistyössä

talouden ja tietohallinnon kanssa. Linkity-työajanseurantajärjestelmän käytön laajentamista selvitetään työaikapankin osalta. Sähköisen perehdytysjärjestelmän käyttöä laajennetaan. Sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyden kustannuksia pyritään vähentämään päivitetyn työkyvyn toimintamallin avulla, tunnistamalla paremmin työkykyriiskejä ja siirtämällä omien toimenpiteiden painopistettä prosessin alkuvaihteeseen sekä kehittämällä yhteistyötä työterveyshuollon, Kevan ja toimialojen kanssa. Uudistetun terveysjohtamisen järjestelmän Siriuksen käyttöä tehostetaan. Uudistettu järjestelmä ohjaa esihenkilöitä aiempaa paremmin käytännön työkykyjohtamisessa.

Kaupunkiviestinnässä panostetaan päivittäisen palvelu- ja päätöksentekoviestinnän lisäksi ajankohtaisiin strategisiin hankkeisiin kuten TE24-uudistuksen ja investointihankkeiden viestintään. Kriisiviestintämalleja viedään käytäntöön toimialoilla ja kriisiviestintään varaudutaan hyväksytyyn kriisiviestintäsuunnitelman mukaisesti. Kaupunkiviestintä tukee uuden kaupunkistrategian juurruttamisessa. Koko organisaation viestintäkyvykkyyttä on tuettava ja parannettava. Viestintä- ja markkinointiohjelman linjausten kuten yhdenmukaisen visuaalisen ilmeen käytäntöön viemistä jatketaan. Kouvolan tunnettuuden lisäämiseen ja mielikuvien päivittämiseen (Kouvola-brändi) on panostettava pitkäjänteisesti.

Matkailussa valmistaudutaan Kuninkuusravien toteutumiseen ja uusien potentiaalisten suurtapahtumien hakuprosesseihin. Kouvolan kulttuuritalot alkavat näkyä vahvemmin, kun markkinointikonsepti, tilavaraus- ja CRM-järjestelmä sekä nettisivut otetaan käyttöön ja aktiivinen myyntityö pystytään aloittamaan. Kouvolan virkistysalueverkoston kokonaisuuden haltuun ottamiseen ja Käyrälammen alueen kehittämiseen panostetaan yhdessä tekniikka ja ympäristö-toimialan kanssa.

EU-ohjelmakauden käynnistyminen aktivoi rakennerahastoista haettavaa hanketointia. Hankerahoitusta suunnitellaan haettavaksi seuraavaan kolmeen teemaan: matkailu ja digitalisaation hyödyntäminen, tapahtumakehittäminen (Kuninkuusravit) ja osaajien houkuttelu (opiskelija- ja yritys yhteistyö).

Vuonna 2023 palveluyksikön sisäinen toiminnallisuuden kehittäminen liittyy esimerkiksi mediatiedotekäytäntöjen uudistamiseen, analyytiikan systemaattiseen hyödyntämiseen ja saavutettujen tulosten tulkitsemiseen, päätöksentekoviestinnän kehittämiseen, digimarkkinointiin ja visitkouvola.fi-sivustouudistukseen.

Toimialojen toimintaprosessit muuttuvat, kehittyvät ja tehostuvat niiden digitalisoituessa. Se näkyy kaupungin työntekijöille uusina toimintatapoina sekä osaamisvaatimuksina ja kuntalaisille uusina ja kehittyneinä digipalveluina. OSKU, Osaava kunta, digitalisaatio-osaamisen kehittäminen keskiössä -hankkeeseen on saatu valtionrahoitusta yhdessä Kotkan kaupungin kanssa 360 400 €. Hanke toteutetaan 2022–2024 välisenä aikana. Edellä olevan mahdollistamiseksi digisuunnittelun tulee sisältyä entistä kiinteämmin kaupunkistrategiaan. Digipalveluiden käytön kasvu vaatii kuntalaisten digitaitojen tukemista, mitä tehdään toimialarajat ylittävänä yhteistyönä. Talouden kehittämisen kohteena on raportoinnin ja prosessien automatisointi digitaalisuutta hyödyntäen.

Uusi kaupunkistrategia on hyväksytty 19.9.2022. Vuoden 2023 keskeinen tehtävä on strategian jalkauttaminen. Koko suunnittelukauden aikana on keskeistä tukea toimialoja ja palveluja strategiatavoitteiden saavuttamiseksi.

Työllistämispalvelujen siirto kuntiin tapahtuu vuoden 2025 alusta. Tämä iso muutos tulee laajentamaan ja lisäämään kunnan vastuuta sekä sitä kautta tehtäviä. Hyvinvointialueet aloittavat toimintansa vuonna 2023. Tämä vaikuttaa monelta osin hyvinvoinnin palvelujen tulevaan työhön ja tehtäviin mm. kotoutumisen alkuarviointi siirtyy Kymsovesta takaisin kunnan tehtäväksi.

Kiinteistömässä on edelleen laaja, rakennuskannan tiivistäminen jatkuu, tyhjien ja tarpeettomien myynti ja tarvittaessa purku, myös käytössä olevien kiinteistöjen osalta myyntiä voidaan harkita. Kiinteistömässä pienentämisellä vähennetään sekä ylläpitokuluja että korjauskustannuksia. Talonrakentamisen investoinnit ovat 2023-2026 erittäin korkealla tasolla, joka työllistää seuraavina vuosina erittäin paljon, mutta tuo merkittäviä säästöjä pitkällä tähtäimellä. Korjausvelka vähenee merkittävästi. Rakennuskustannuksien yllättävä nousu johtaa investointihankkeiden entistä kriittisempään tarkasteluun. Hyvinvointialueen tarvitsema tilatarve aiheuttaa suurta epävarmuutta. Energian saantiin ja energian hintoihin on tullut merkittävää epävarmuutta ja hintojen ennustaminen on erittäin vaikeaa. Säästöjä haetaan monessa kohdin, energiatehokkuusinvestointeja kiirehditään.

Muutosten vaikutukset henkilöstötarpeeseen

Konsernipalveluissa eläköitymisen myötä vapautuvat vakanssit täytetään pääosin.

Hallinto ja hankinnat -palvelussa on hallintoprosesseja digitalisoitu voimakkaasti vuosien 2020-2022 aikana. Hallintopalveluissa voimakkain eläköityminen on tapahtunut vuonna 2021, jolloin eläkkeelle siirtyi 6 työntekijää. Lähivuosina eläköityminen on maltillisempaa ja eläköitymisen myötä palvelussa avautuvat vakanssit täytetään.

Henkilöstöpalveluissa eläkkeelle siirtyminen on erittäin runsasta suunnittelukaudella. Lähes kaikki eläkkeelle siirtymisen myötä avautuvista vakansseista täytetään. Eläkepoistuman hyödyntämismahdollisuudet riippuvat kuitenkin henkilöstöprosessien kehittämisestä, digitalisaation asteesta sekä henkilöstöpalvelujen ja toimialojen välisestä työnjaosta. Prosessien automatisoinnin myötä henkilöstöpalvelujen toiminnan painopistettä siirretään hallinnollisesta työstä kehittämisen puolelle. HR-asiiantuntijuutta kehitetään, henkilöstön osaamista laajennetaan ja tarvittaessa hankitaan uudenlaista osaamista laadukkaiden, tehokkaiden ja nykyaikaisten henkilöstöprosessien toteuttamiseksi.

Talousyksikössä digitalisaation lisääntyessä manuaalinen työ vähenee ja kyky ymmärtää erilaisten kokonaisuuksien keskinäisiä vaikutuksia ja riippuvuuksia laajenee. Talousosaamisen kannalta manuaalisen työn väheneminen tarkoittaa painopisteen siirtymistä analyyttiseen näkökulmaan ja kokonaisuuksien ymmärtämiseen. Resurssitarpeiden ei arvioida vähenevän, vaan suuntautuvan enemmän kehittämiseen. Lisäksi tarvitaan osaamista digitaalisten palveluiden suunnitteluun ja taustatekijöiden ymmärtämiseen.

Konsernipalveluissa epävarmuutta ja haastetta tuo TE-palvelujen siirto kuntiin vuoden 2025 alusta. Tarkkoja resursseja ei olla vielä laskettu ja suunnittelu asian tiimoilta on vasta alkamassa. Asiassa odotetaan valtion ohjeita. Yhteisötyö siirtyy 1.1.2023 osaksi hyvinvointia. Kymsoesta siirtyy 1.1.2023 kaksi kotoutumisen ohjaajaa Kouvoon hyvinvoinnin tiimiin.

Tilapalveluissa vuosittainen rakennusinvestointisumma kasvaa 3–4 kertaiseksi normaaliin verrattuna. Eläkepoistumaa on seuraavien vuosien aikana merkittävästi erityisesti ylläpidon osalta. Rakennusalan toimihenkilöt ovat tällä hetkellä alueella täystyöllistettyjä. Nykyhenkilöstön työssäjaksaminen ja työn kuormittavuus ovat haasteena.

5.2 Sivistys

Toiminnan kuvaus

Sivistyksen toimialaan kuuluvat palvelut ovat Kasvatus ja opetus sekä Liikunta ja kulttuuri.

Kasvatuksen ja opetuksen lautakunnan alaiset palvelut muodostuvat kasvun tuen, varhaiskasvatuksen sekä perusopetuksen ja lukion palveluyksiköistä. Jokaisen palveluyksikön toiminnasta ja taloudesta vastaa päällikkö. Palvelulla on oma johtoryhmä, jonka kautta koordinoidaan asioiden edistämistä ja tavoitteiden toteutumista.

Kasvatuksen ja opetuksen palvelussa tuotetaan kaikki lasten ja nuorten elämänkaaren palvelut kasvatuksen, opetuksen ja nuorisotyön kautta. Kasvatus- ja opetuslautakunta päättää talousarvion puitteissa annettavan palvelun laajuudesta ja tavoitteista.

Kasvatus ja opetus on olennainen osa kaupunkilaisten hyvinvointia tukevia palveluita. Onnistuminen tehtävässä luo parhaat mahdollisuudet lasten eheälle kasvulle, kehitykselle ja oppimiselle sekä perheiden hyvinvoinnille.

Kaupungin vetovoimatekijä ovat laadukkaat lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Laadukkaat palvelut ovat myös elinvoimaa edistävää. Perheet tekevät sijoittumispäätöksiä työmahdollisuuksien ja palveluista muodostuvan mielikuvan perusteella. Palveluiden julkikuvasta huolehtiminen on tärkeä osa toimintaa.

Liikunta ja kulttuuri -palvelussa tuotetaan kuntalaisten hyvinvointia ja kehittymistä edistäviä palveluja. Palveluyksikköjä ovat liikunta, kulttuuri ja kansalaisopisto. Liikunnan ja kulttuurin palvelut tuottavat laadukkaan arjen ja vapaa-ajan Kouvolassa. Tavoitteena on parantaa kaupungin asukkaiden hyvinvointia ja vireyttä sekä edistää ihmisten itse kokemaa terveyttä. Palveluiden onnistuneella asiakaslähtöisellä toteutuksella on merkitystä koko kaupungin elinvoiman sekä vetovoimaisuuden kannalta.

Liikuntapalveluiden tehtävänä on luoda edellytyksiä kunnan asukkaiden liikunnalle järjestämällä liikuntapalveluja sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmät huomioon ottaen, tukemalla kansalaistoimintaa sekä rakentamalla ja ylläpitämällä liikuntapaikkoja. Liikunta on kunnan peruspalvelu ja tärkeä osa kuntalaisten hyvinvointia. Kaupungin tehtävänä on turvata liikuntapalveluiden mahdollisimman tasa-arvoinen saatavuus kaikille kuntalaisille. Keskeisenä tehtävänä on liikunnan ja muun terveyttä edistävän fyysisen aktiivisuuden edistäminen. Kaupunki tukee kaupunkilaisten liikkumista kehittämällä paikallista ja alueellista yhteistyötä sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa, avustamalla kansalaistoimintaa ja tarjoamalla liikuntapaikkoja.

Kulttuuripalveluiden perustehtävä on tukea asiakkaiden omaehtoisen itsensä kehittämisen, virkistytymisen ja yhteisöllisyyden tarpeita sekä vahvistaa kouvolaisten ja Kouvolan identiteettiä. Tehtäviin kuuluvat myös kulttuuriperinnön ylläpitäminen ja elinvoiman edistäminen kulttuurin ja taiteen avulla. Kulttuuripalveluissa tarjotaan myös tiloja eri asiakasryhmille kirjastoissa ja kulttuuritaloissa. Palveluita ovat kirjasto, kulttuuritalot, museo sekä yleinen kulttuuritoimi (kulttuurikasvatus ja -tapahtumat, taidelaitos - ja muu kulttuuriyhteistyö). Asiakkaina ovat kaikenikäiset kouvolaalaiset, tapahtumien järjestäjät, yritykset ja matkailijat.

Kouvolan kansalaisopistossa järjestetään vapaan sivistystyön koulutusta, joka on omaehtoista itsensä kehittämistä. Vapaan sivistystyön koulutuksella edistetään yhteiskunnan eheyttä, tasa-arvoa ja aktiivista kansalaisuutta. Tavoitteena on edistää myös ihmisten monipuolista kehittymistä ja hyvinvointia. Vapaatavoitteinen tutkintoon johtamaton opiskelu tuo osallistujilleen monenlaista osaamista, jonka tunnistamista ja tunnustamista edistetään osaamisperusteisten kurssien muodossa. Opiston asiakaina on eri ikäiset kaupunkilaiset, jotka opiskelevat ja harrastavat kursseilla eri puolilla Kouvolaa lukuisissa toimipisteissä. Kansalaisopisto tarjoaa taiteen perusopetusta (TPO) kuudessa taiteenlajissa. TPO on tavoitteellista, tasolta toiselle etenevää taideopetusta, joka perustuu lakiin ja asetukseen.



Oleelliset muutokset ja kehittämiskohteet

Lasten ja nuorten sekä heidän perheidensä hyvinvoinnin tukeminen on palvelun yhteisenä tavoitteena edelleen. Painopistealueina ovat hyvinvoinnin tukeminen sekä lasten ja nuorten aktiivisuuden lisääminen sekä osallisuuden ja vaikuttamisen kasvataminen. Lisäksi henkilöstön työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota sekä varmistetaan esihenkilöiden, hyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tuki.

Kasvun tuessa toimintakulttuuria kehitetään, verkostomaista työskentelyä hyödynnetään monipuolisesti ja eri toimijoiden osallisuutta vahvistetaan ja nostetaan esille. Tavoitteena on vahvistaa yleistä tukea. Kasvun tuessa on käynnistynyt huhtikuussa 2022 Tukipaja (Motipaja). Tavoitteena on antaa tukea oppivelvollisuuden laajentumiseen liittyviin haasteisiin sekä erityistä tukea tarvitsevien nuorten työllistymiseen ja kouluttautumiseen.

NUPS – nuorisotyön perussuunnitelma valmistuu keväällä 2023. Suunnitelmassa kuvataan Kouvolan kaupungin nuorisopalveluissa tehtävän työn tavoitteet, arvot, työmuodot ja toiminnot. Nuorisotyön tavoitteena on tukea nuorten kasvua hyvinvoiviksi, itsenäisiksi sekä itsestään, toisista ihmisistä ja ympäristöstään huolehtiviksi maailmankansalaisiksi.

Psykososiaalisen oppilashuollon siirtyessä Hyvinvointialueelle vuoden 2023 alussa on erityisen tärkeää huolehtia toimivat asiakaspolut. Kaupungilla on koulutuksenjärjestäjän ominaisuudessa vastuu perusopetuslakiin kirjatun laajan opiskeluhuollon toteutumisesta. Siirron jälkeen on varmistuttava, että yhteistyö ja tarvittavat tukitoimet oppilaille ovat edelleen saatavilla. Ensisijaisena työmuotona on yhteisöllinen opiskeluhoito ja hyvinvointityö. Yksilökohtaista moniammatillista opiskeluhoitotyötä kehitetään edelleen. Työskentelyn terävöittämisen tavoitteena on oppilaiden kiinnittäminen kouluyhteisöön sekä poissaolojen vähentäminen.

Varhaiskasvatuksessa lapsen tarvitseman tuen prosessia arvioidaan ja kehitetään niin, että tuki lapselle järjestyy välittömästi ja vahvassa yhteistyössä lapsen huoltajien

kanssa. Lasten luontosuhdetta vahvistetaan sekä tuetaan lapsen kestävän elämäntavan taitoja. Lapsen hyvän kasvun ja oppimisen tukemisessa painotetaan kokopäiväpedagogiikkaa sekä yhteisöllisyyteen kasvattamista.

Varhaiskasvatuksessa lasten vuorovaikutus- ja tunnetaitoja vahvistetaan sekä lasten syrjäytymistä ehkäistään tukemalla vahvasti leikkiä oppimisen ja kehityksen keskeisenä tekijänä. Lasten monilukutaitoa ja digitaalista osaamista vahvistetaan.

Joustavan esi- ja alkuopetuksen opetussuunnitelma on hyväksytty kasvatus ja opetus lautakunnassa keväällä 2022. Joustavassa esi- ja alkuopetuksessa lasten yksilölliset erot voidaan huomioida ja mahdollistaa eteneminen oman kehitys- ja taitotason mukaan. Kouluissa rakennetaan uusia käytäntöjä uuden opetussuunnitelman käyttöönoton yhteydessä.

Varhaiskasvatuksessa vahvistetaan kokonaispedagogista jaettava johtajuutta sekä ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäviä valintoja.

Varhaiskasvatuksessa lasten liikkumista lisätään edelleen. Lasten pitkäaikaista paikallaan oloa vähennetään kaikessa toiminnassa. Perheiden ja paikallisten toimijoiden kanssa pyritään vahvistamaan yhteistyötä.

Varhaiskasvatuksen päiväkotiverkon kehittämissuunnitelma etenee. Naukion päiväkotitoiminta valmistuu 2023 ja Valkealan ja Inkeröisten päiväkotien tilat valmistuvat monitoimitalojen yhteydessä 2024. Kaunisnurmen vuorohoitoyksikön suunnittelu jatkuu. Sippolan ja Vekaranjärven päiväkotien osalta etsitään tilaratkaisuja.

Perusopetuksessa kouluihin on nimetty opettajia yhteisötutoreiksi, jotka pienellä työpanoksella kehittävät ja järjestävät sellaisia toimia, tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla on positiivinen ja yhteishenkeä lisäävä vaikutus sekä oppilaisiin että henkilöstöön.

Tulevaisuuden taitoja edistetään kaikissa palveluyksiköissä. Perusopetuksessa panostetaan digitaalisten taitojen vahvistamiseen sekä vuorovaikutteisen ja osallistavan koulukulttuurin luomiseen. Lukiossa painotetaan kansainvälisyyttä, digitaitoja sekä yrittäjyyttä. Lukio-opiskelijoilla on jo nyt mahdollisuus valita opintoja yliopisto-opinnoista. Juniori yliopiston avauksia odotetaan jo vuodelle 2023 sijoituspaikkana Kouvola.

Perusopetuksessa ja lukiossa sekä varhaiskasvatuksessa keskitytään digisuunnitelman jalkauttamiseen. Tavoitteena on, että opetushenkilöstöllä on riittävä osaaminen ja motivaatio digitaalisuuden edistämiseen. Lisäksi panostetaan laitekannan ajantasaistamiseen. Oppilaiden ja opiskelijoiden taitojen ja tietojen edistymisestä digiasioissa huolehditaan digisuunnitelman tavoitteiden mukaisesti. Perusopetuksessa työskentelee digitutoreita konsultoimassa muuta opetushenkilöstöä.

Harrastamisen Kouvolan mallin mukaista harrastetoimintaa on kaikissa Kouvolan kouluissa. Toimintaa jatketaan edelleen laajentaen yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

Urheilulukion aloittaminen on osa Kouvolan lukiokoulutuksen uudistamista. Tarkoituksena on parantaa nuorten opiskelun ja urheilun yhdistämisen mahdollisuuksia. Urheilulukion toiminta alkaa elokuussa 2023, jolloin opiskelupaikkoja 32. Toiminta laajenee kolmen seuraavan vuoden aikana. Kouvolan hankkeella on kaikki edellytykset onnistua johtuen sijainnista ja paikkakunnalla olevasta osaamisesta. Liikuntapaikkojen puitteet tulee kehittää kuntoon.

Lukio-opiskelijoiden oppivelvollisuus laajenee ikäluokittain vuosittain. Lukuvuodella 2023-2024 lähes kaikki opiskelijat kuuluvat laajennetun oppivelvollisuuden ja opintojen maksuttomuuden piiriin.

Hyvinvoiva henkilöstö on avainasemassa palvelujen tuottamiseen. Yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta pyritään parantamaan koronan väistymisen jälkeen.

Perusopetuksen kehittämissuunnitelman mukaiset uudet toimitalot aloittavat toimintansa suunnittelukaudella, Valkealan toimitalon on määrä valmistua tammikuussa 2024 ja Inkeröisten monitoimitalon 1.8.2024. Marjoniemen yhtenäiskoulun suunnittelu jatkuu ja koulu otetaan käyttöön 2026. Kuusankosken yhtenäiskoulun valmistelu on siirtynyt. Käyttöönotto siirtyy vuoteen 2027 tai 2028. Kehittämissuunnitelmaan kuuluu myös erityisen tuen järjestämisperiaatteiden muutos, joka etenee uusien yhtenäiskoulujen rakentumisen myötä. Kouluverkon tiivistyessä toimipisteiden määrät vähenvät ja se vähentää osaltaan myös henkilöstö- ja kuljetuskustannuksia.

Uudessa kaupunkistrategiassa on valittu lapset ja nuoret sekä yritykset Kouvolan kasvun kärjiksi. Näiden kautta hyvinvointi ja elinvoima leviää kaikille koko kaupunkiin ja ne kestävät aikaa. Kaikista pidetään huolta, ja se on mahdollista, kun kasvulle on määritelty selkeät kärjet. Digitaalisia palveluja kehitetään edelleen kaikissa yksiköissä toiminnan tehostamiseksi, kustannussäästöjen saamiseksi ja asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi.

Liikuntapalveluista on kirjattu hyvinvoinnin kasvuohjelmaan: sähköisten palveluiden lisääminen, laaja-alaisten aktiivipuistojen kehittäminen ja rakentaminen, liikkuva lapsuus ja opiskelija sekä uuden uimahallin ja monitoimiareenan rakentaminen. Liikuntakulttuuri kehittyy koko ajan, ja tarpeet eri lajien kuin väestön ikäryhmienkin kesken ovat moninaiset. Siksi olosuhteiden kehittämisessä ja kuntalaisten liikuttamisessa tarvitaan periaatteita, linjauksia ja investointeja, joiden mukaan pitkäjänteistä kehitystyötä voidaan tehdä.

Tulevan liikuntaohjelman laadintatyön tavoitteena on tuottaa tulevaisuusorientoituneet, innostavat, realistiset sekä eri toimijatahoja sitouttavat suuntaviivat Kouvolan kaupungin liikunnan edistämistyölle ja liikuntapalveluiden tuottamiselle lähivuosille. Liikuntaohjelma perustuu uuteen kaupunkistrategiaan ja se on tiekarttana tulevien vuosien toiminnalle.

Tehdyn liikuntapaikkaverkkoselvityksen yhtenä tulevaisuuden tavoitteena on tuottaa liikunnan palveluverkkoa ja palveluita kustannustehokkaasti, laadukkaasti, turvallisesti ja monipuolisesti, joka suhteutetaan hoito-, kunnossapito- ja investointiresursseihin.

Liikkumaan aktivoinnissa panostetaan kouvolaisten omatoimisen liikkumisen vahvistamiseen mm. eri ikäisille kohdennetun liikuntaneuvontapalvelun sekä Liikkuvakouvola -somekanavien kautta. Liikuntaryhmätoiminta jatkaa painottuen aikuisten ja ikääntyneiden erityisryhmien liikuntaan. Liikuntaneuvonnassa huomiota kiinnitetään vuonna 2023 erityisesti työikäisiin, koska liikuntaneuvonta on osa elintapaneuvonnan palvelupolkua (kunta-hyvinvointialue). Vuosittain toteutettujen liikuntaselvitysten tuloksia halutaan hyödyntää entistä aktiivisemmin kuntalaisten liikkumisen edistämässä ja tiedottamisessa. Vuonna 2023 toteutetaan koululaisten ja toisen asteen opiskelijoiden liikuntaselvitys.



Kulttuuripalveluissa odotetaan ratkaisua kulttuuri-investointien etenemisestä. Tämä ratkaisee Kouvolan kulttuuritilojen tulevaisuuden toiminta-alustan ja luo mahdollisuuksia tehdä uudenlaista yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

Vuoden 2023 alkupuoliskolla valmistuu liikunta- ja kulttuurilautakunnan aloitteesta Kouvolan kulttuuriohjelma. Kulttuuriohjelma tukee uuden kaupunkistrategian tavoitteiden toteuttamista, ohjaa kulttuurin toiminnallisten tavoitteiden ja toimenpiteiden asettamista sekä investointien priorisointia tulevissa talousarvioissa. Kulttuuriohjelman tavoitteena on hahmottaa Kouvolan kaupungin kulttuurin tulevaisuuskuvaa ja löytää yhteinen suunta sille, miten ja millainen kulttuurikaupunki Kouvola on. Ohjelman teossa tullaan laajasti osallistamaan kuntalaisia.

Kulttuuritalojen toimintaa kehitetään ja tavoitteena on lisätä vuokratuloja sekä valo- ja äänipalvelujen myyntiä Kuusankoskitalolla ja Kouvolatalolla. Taloilla on merkittävä rooli tapahtuma- ja matkailupalvelujen tuottajana. Koronavuosien jälkeen tapahtumalalla palvelujen kysyntä sekä yleisön kulutuskäyttäytyminen ovat muuttuneet. Tilaisuuksien tekniset vaatimukset ovat kasvaneet ja talojen laitteiston tulee olla ajanmukainen pärjätäkseen kilpailijoihin nähden. Viihtyisillä kokoustiloilla ja muunneltavilla kalusteilla lisätään myönteistä asiakaskokemusta. Vuoden 2023 aikana otetaan käyttöön uusi tilojen myynnin ohjelma ja CRM. Kuusankoskitalo on alkuperäisessä kunnossa, eikä sille ole tehty peruskorjausta. Talon vetovoiman lisäämiseksi ja tilojen myynnin edistämiseksi talo kaipaa nopeaa peruskorjausta.

Kirjaston osalta pääkirjaston sekä toiminnallinen että tilallinen uudistaminen tulee aloittaa ensi tilassa. Kirjaston kävijävolyymit ovat keskustan kulttuurikohteista ylivoimaisesti suurimmat, joten kirjastoinvestointi vaikuttaa merkittävästi myös keskustan elinvoimaan. Jo vuonna 2018 tehdyssä hankeselvityksessä kävi ilmi, että perusteellisen taloteknisen peruskorjauksen lisäksi nykyinen pääkirjastorakennus tarvitsee merkittävän toiminnallisen uudistamisen.

Valkealan ja Inkeröisten kirjastot siirtyvät suunnittelukaudella (2024) uusiin monitoimitaloihin siten, että ne palvelevat koulujen ja varhaiskasvatuksen ohella kaikkia alueen asukkaita hyvin saavutettavina omatoimikirjastoina. Kirjastotoiminnan painopisteenä on edelleen lasten ja nuorten monipuolisen lukutaidon lisääminen.

Suunnittelukaudella museoissa panostetaan kaupunkilaisten osallistamiseen ja yhdessä tekemiseen. Sekä kaupunginmuseossa että taidemuseossa toteutetaan näyttelyt, joiden suunnittelu tehdään yhdessä kaupunkilaisten kanssa. Näyttelyitä ja tapahtumia suunnitellaan eri kohderyhmille. Myös pelitaide on edelleen painopisteenä niin julkisen taiteen kuin tapahtumien osalta.

Kulttuurin tapahtumatuotannossa ja kulttuurikasvatuksessa painopiste on koronan hellittäessä siirtynyt takaisin livetapahtumiin. Tapahtumien kehitystyössä pyritään huomioimaan keväällä 2022 tehdyssä kulttuurin kuntalaiskyselyssä esiin tulleita toiveita mahdollisuuksien mukaan.

Yhteistyö siirtyy takaisin kulttuurista hyvinvointipalveluihin 1.1.2023 alkaen, koska käytäntö on selkeästi osoittanut, että yhteistyön toiminnalla on eniten rajapintaa ja yhteistyötä hyvinvoinnin palvelujen kanssa.

Kansalaisopiston Valkealan kouluilla sijainneet toimipisteet siirtyvät 2024 Valkealan monitoimitaloon. Myös Kuusankosken yhtenäiskoulun suunnitelmiin sisältyy kansalaisopistotoiminnan siirtyminen uuteen monitoimirakennukseen. Kouvolan opistotalon kunto on huono, eikä se ole esteetön toimintaympäristö. Jatkuvaa tilojen toiminnallista ylläpitoa ja kehittämistä on tehtävä, jotta opetusta voidaan toteuttaa. Tiloihin liittyvien kehittämistarpeiden lisäksi kurssisuunnittelua tulee kehittää vastaamaan kuntalaisten tarpeita. Taiteen perusopetusta kehitetään luomalla yhteistyöverkostoja esim. varhaiskasvatuksen kanssa. Kansalaisopiston keskeisten tehtävien eli opetuksen ja kurssisuunnittelun rinnalle viestintä on nousemassa tärkeään rooliin. Kurssitarjonnan kehittäminen osaamisperusteiseksi vaatii lisäresursointia henkilöstön (ml. määräaikaiset tuntiopettajat) osaamisen lisäämiseksi, kuten esimerkiksi koulutuksia ja yhteisiä työpajoja kurssikuvausten ja arvioinnin kehittämiseen.

Muutosten vaikutukset henkilöstötarpeeseen

Rekrytointi on jatkuvasti haasteellisempaa. Rekrytointiprosessin edelleen kehittäminen sekä työnantajakuvan kirkastaminen on tärkeää sekä johtamisen tukena työkalut palkita onnistumisia. Tämä tarkoittaa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämistä.

Määräaikaisissa koulunkäynninohjaajan tehtävissä on syntynyt ketjuuntumista, mikä on johtanut määräaikaisen henkilöstön vakinaistamisiin. Koulunkäynninohjaajien lukumäärä on noussut, vaikka esim. vakinaisen henkilöstön siirryttyä eläkkeelle ei ole koulunkäynninohjaajia palkattu toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin.

Varhaiskasvatuksessa tulee edelleen vahvistaa varahenkilöjärjestelmää palvelujen varmistamiseksi. Varhaiskasvatukseen osallistumisen aste nousee edelleen, jolloin palveluntarve ja sitä kautta henkilöstötarve ei vähene yhtä voimakkaasti kuin lasten määrä vähenee.

Joissakin ammattiryhmissä on rekrytointivaikeuksia. Tällaisia ammattiryhmiä ovat erityis- ja erityisluokanopettajat, varhaiskasvatuksen opettajat sekä tietyt aineenopettajaryhmät.

Perusopetuksessa oppilasmäärän väheneminen haastaa resursoinnin. Henkilöstöä on siirrettävä kaupungin sisällä. Epätasa-arvo alueiden välillä on mahdollista. Toisaalta kelpoisten opettajien saatavuudessa on ongelmia esimerkiksi erityisluokanopettajien osalta.

Kulttuuripalveluissa on useita toiminnan kehittämisen kannalta oleellisia henkilöstötarpeita, joihin talouden tiukentuessa ei ole saatu ratkaisua. Museopalveluissa on tarvetta erityisesti asiakaspalvelun vahvistamiseen. Museon asiakaspalvelussa toimivan

asiakaspalveluvastaavan vapaapäivät ja sijaistukset on hoidettu määräaikaaisilla työntekijöillä. Määräaikaisten sijaisten perehdyttämiseen menee kohtuuttomasti aikaa, työjärjestelyt vievät aikaa ja kustannukset ovat suhteessa korkeat verrattuna vakinaiseen toimeen. Lisäksi museolla on tarvetta erilaisiin avustaviin tehtäviin, jotka voitaisiin sisällyttää asiakaspalvelijan tehtävään. Kulttuuritaloissa av-vahtimestareiden riittävä määrä on keskeisessä asemassa kilpailukyvyyn ylläpidossa ja palvelujen tuottamisessa. Asiakastarpeet vaihtelevat ja henkilöstön lisätarve on hankittu määräaikaisten työntekijöiden voimin. Vakituisen työntekijän palkkaaminen vähentäisi huomattavasti määräaikaisten palkkakustannuksia. Salin tekniikkaa voi hoitaa vain henkilö, joka tuntee sen ja hallitsee valo- ja äänipöydän. Tästä syystä av-vahtimestaria ei voi korvata määräaikaaisella työntekijällä. Lisäksi on huomioitava, että osaavaa työvoimaa ei ole aina saatavilla. Työtehtävä vaatii erityisosaamista. Vakituinen av-vahtimestari lisäisi mahdollisuutta myydä laajemmin salien valo- ja äänipalveluja ja korvata määräaikaisten vahtimestareiden palkkaamisen silloin, kun heitä on tarvittu lisääntyneen asiakastarpeen vuoksi. Vakituinen av-vahtimestari toimisi molemmissa taloissa.

Yleisessä kulttuuritoiminnassa on suuri tarve viestintäresurssiin viestinnän tarpeiden jatkuvasti lisääntyessä. Viestintätöihin on käytetty satunnaista määräaikaista työvoimaa, ostopalveluja ja tehty suurelta osin oman toimen ohella. Näiden palveluiden luonne vaatii jatkuvaa viestintää omasta toiminnastaan kuntalaisille.

Valkealan ja Inkeröisten monitoimitalojen myötä lisääntyy tarve pedagogiselle, lukemisen edistämiseen liittyvälle osaamiselle. Tähän haetaan ratkaisuja muuttamalla kaksi kirjastovirkailijan tehtävää kirjastonhoitajan tai informaattikon tehtäviksi. Lisäksi kirjastoissa on tarve media- ja digiosaamiselle, koska kuntalaisten digineuvonnan tarve lisääntyy jatkuvasti. Opastettavat ongelmat ovat yhä monimutkaisempia. Mikäli kuntalainen ei pysty käyttämään digitaalisia välineitä, kohdistuu häneen syrjäytymisriski.

Liikuntapalvelut koordinoivat erityisesti julkisen ja kolmannen sektorin liikuntapalveluita ja -prosesseja ja organisoivat kokonaisuutta toimimaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan yhteistyötä koko kolmannen sektorin laajan toimijakentän kanssa, joka tarvitsee myös henkilöresurssia, jotta voidaan taata hyvä palvelutaso. Liikuntapalveluihin tulee palkata liikuntakoordinaattori vastaamaan järjestöliikunnasta ja sen yhteistyöstä asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja kehittäen. Liikuntakoordinaattori vastaisi, organisoisi ja kehittäisi liikuntapalveluiden järjestöliikuntaa ja yhteistyötä laaja-alaisesti koko kaupungissa.

5.3 Tekniikka ja ympäristö

Toiminnan kuvaus

Tekniikka- ja ympäristö toimialaan kuuluu neljä (4) palvelua; kaupunkisuunnittelu, viranomaispalvelut, yhdyskuntatekniikka ja kiinteistöpalvelut. Lautakuntia on kaksi; tekninen lautakunta ja Kymen Jätelautakunta. Lisäksi teknisen lautakunnan alaisena toimii lupajaosto.

Kaupunkisuunnittelulle kuuluu asemakaavojen ja yleiskaavojen valmistelu ja muu yleispiirteinen maankäytön suunnittelu sekä kaupunkikuvaan ja rakennussuojeluun liittyvät asiat. Lisäksi kaupunkisuunnittelun vastuulla on yhdyskuntatekniikan suunnittelu, joka valmistelelee katujen ja yleisten alueiden suunnitelmat. Maaomaisuus hoitaa maan hankintaan, hallintaan ja luovutukseen sekä kiinteistörekisterin pitoon liittyvät tehtävät. Paikkatieto vastaa paikkatietojärjestelmien ylläpidosta, paikkatietoaineiston ajantasaisuudesta sekä maastomittaustoiminnasta.

Viranomaispalvelut järjestävät rakennusvalvonnan, terveysvalvonnan, eläinlääkintähuollon ja ympäristönsuojelun palvelut sekä huolehtii niiden lainsäädännön mukaisista Kouvolan kaupungille kuuluvista lupa-, valvonta- ja muista viranomaistehtävistä.

Ympäristönsuojelu käsittelee ympäristö- ja maa-aineluvat sekä ympäristönsuojelulain mukaiset ilmoitukset. Ympäristönsuojelun vastuulla on lisäksi kaupungin Hinku- ja ympäristöohjelmatyön edistäminen. Terveysvalvonta tekee elintarvike- ja terveydensuojelutoimijoiden valvontaa ja käsittelee toimintoja koskevat ilmoitukset. Terveysvalvonnalla on lisäksi lakisääteinen velvollisuus osallistua ruoka- ja vesivälitteisten epidemioiden selvitystyöhön osana epidemioiden selvitystyöryhmää. Eläinlääkintähuolto vastaa eläinten terveydenhoidosta vastaanotolla ja asiakaskäynneillä sekä toimii eläinsuojeluviranomaisena.

Maaseutupalvelujen tehtävänä on maaseudun elinvoimaisuuden säilyttäminen ja kehittäminen hoitamalla sille laissa säädetyt maaseutuelinkeinoviranomaisen tehtävät, maaseudun ja kylien kansalaisosallistumiseen sekä infrastruktuuriin ja kehittämiseen liittyvät asiat. Rakennusvalvonta antaa ohjeita ja neuvoja rakentajille, käsittelee rakentamiseen ja maiseman muuttamiseen tarvittavat luvat, suorittaa lupiin liittyvät tarkastukset, vastaa rakennetun ympäristön valvonnasta sekä hoitaa rakentamisen arkkitehti- ja tietopalvelua.

Yhdyskuntatekniikka hallinnoi ja hoitaa katujen, eräiden yleisten alueiden ja puistojen rakentamista, kunnossa- ja puhtaanapitoa sekä vastaa kaupungin ajoneuvoista ja työkoneista. Kymen jätelautakunnan viranomaistehtäviä hoitava henkilöstö on yhdyskuntatekniikassa ja sen tehtävänä on huolehtia toiminta-alueensa kuntien jätelain mukaisista tehtävistä.

Kiinteistöpalvelut tuottaa puhtaus-, ruoka-, kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluja.

Lupajaosto toimii maankäyttö- ja rakennuslain tarkoittamana rakennusvalvontaviranomaisena. Teknisen lautakunnan lupajaosto toimii myös ympäristönsuojelulain tarkoittamana kunnan ympäristönsuojeluviranomaisena sekä terveydensuojelulain tarkoittamana kunnan terveydensuojeluviranomaisena.

Kymen jätelautakunta on alueellinen jätehuoltoviranomainen. Jätelautakunnan toiminta-alueella on yhdeksän kuntaa; Hamina, Iitti, Kotka, Kouvola, Lapinjärvi, Miehikkälä, Mäntyharju, Pyhtää ja Virolahti. Kouvolan kaupunki toimii Kymen jätelautakunnan isäntäkuntana. Pertunmaan kunta liittyy Kymen jätelautakuntaan 1.1.2023. Jätelautakunta huolehtii jätelain mukaan kunnalle kuuluvista jätehuollon järjestämiseen, suunnitteluun ja seurantaan liittyvistä viranomaistehtävistä kuten jätehuoltomääräysten ja jätetaksojen hyväksymisestä, niistä poikkeamisesta sekä mahdollisista jätteenkuljetusjärjestelmäpäätöksistä.

Oleelliset muutokset ja kehittämiskohteet

Viranomaispalveluissa rakennusvalvonnan yksikössä työhön tulee vaikuttamaan merkittävämmiin maankäyttö- ja rakennuslain (MRL) uudistus. Korvaava uusi Rakentamislaki (RL) on loppuvuodesta 2022 eduskuntakäsittelyssä ja tavoitteena on ollut saada laki astumaan voimaan vuoden 2024 alusta. Rakennusjärjestys on uusittava muutoksen myötä. Lakimuutoksen vaikutuksia rakennusvalvonnan toimintaan ja henkilöresurssin tarpeeseen on vielä vaikea arvioida. Oletettavasti lupamäärät pienenevät ja rakennuslupamaksujen tuotot putoavat, mikäli taksan mukaiset maksut eivät vastaavasti nouse. Vastaavasti lakiuudistusten myötä kunnan vastuut tietomallipohjaiseen rakennuslupaprosessiin, rakennetun ympäristön tietojärjestelmien kehittämiseen ja tietomallipohjaiseen kaavoitukseen siirtymisestä tulevat todennäköisesti kasvattamaan kaupungin henkilöresurssitarpeita.

Ympäristöpalveluissa on vireillä organisaatiomuutos siten, että terveysvalvonnan ja eläinlääkinnän perusyksiköt yhdistetään ympäristöterveydenhuollon perusyksiköksi.

Aluehallinnon ja monialaisten maakuntien parlamentaarinen selvitystyöryhmä on esittänyt, että 1.1.2026 lähtien ympäristöterveydenhuollon tehtävät siirtyisivät kunnilta hyvinvointialueille. Päätöstä asiasta ei ole vielä tehty.

Ympäristönsuojelussa Sähköisen asiointijärjestelmän käyttöönottoa jatketaan vaiheittain. Tavoitteena saada käyttöön kaikkien lupa- ja ilmoitustyyppien osalta suunnittelukauden aikana. Ympäristöohjelman seuranta on siirtynyt verkossa olevaan ympäristövahti-palveluun, joka otetaan täysipainoisesti käyttöön vuoden 2023 alusta. Ympäristövahti antaa mahdollisuuden ajantasaiseen ympäristöohjelman toimenpiteiden seurantaan, mittaridataan ja raportointiin.

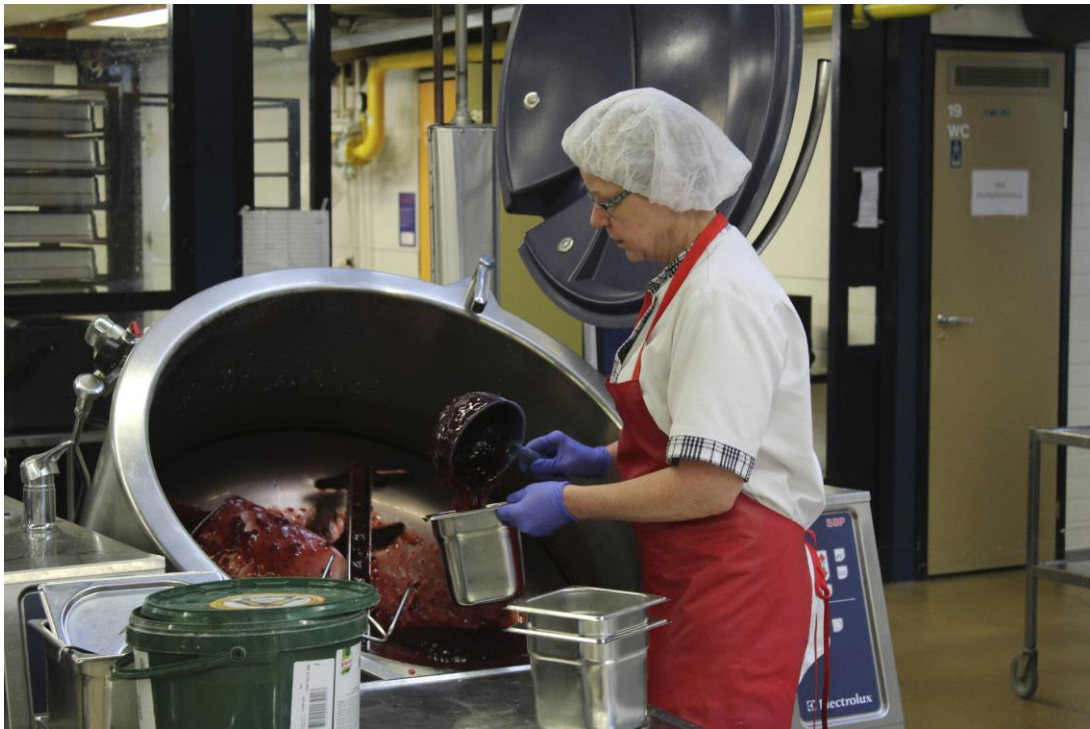
Maaseutupalveluissa noudatetaan Ruokaviraston ja kaupungin välistä maksajavirastosopimusta, joka määrittelee lakisääteisten maaseutuelinkeinoviranomaisen tehtävien hoitamiseen tarvittavat resurssit ja muut vaatimukset. EU:n ohjelmakausi (2021–2027) pääsee viljelijätukien ja maaseudun kehittämisen osalta käyntiin vuonna 2023. Maa- ja metsätalousministeriön laatima CAP27-suunnitelma määrittää vuosille 2023–2027 suunnitellut maatalouden tukitoimet. Uusi CAP-kausi muuttaa viljelijöiden haettavia tukia ja niiden ehtoja. Tämän johdosta viljelijätukijärjestelmässä tulee muutoksia, mikä tuo muutoksia myös maaseutupalvelujen tehtäviin sekä uusia tehtäviä.

Kaavoitusyksikkö vastaa asema- ja yleiskaavoituksen lisäksi myös erilaisten sijoittumistarkastelujen laadinnasta sisältäen yritysten sijoittumismahdollisuudet. Lisäksi hankekaavoja käynnistyy pitkin vuotta ja ennakoimattomasti. Hankekaavoihin on syytä reagoida heti, koska taustalla on aina akuutit yritysten tai asumiseen liittyvät tarpeet. Hankekaavojen valmistelu on suoraan kaupungin strategian mukaista toimintaa, jolla erityisesti mahdollistetaan paikallisten yritysten kasvua. Hankekaavoitusta on tärkeää tehdä riittävillä resursseilla, jotta niiden valmistelu ei hidasta kaavoitusohjelmaan määriteltyjen kaavojen aikatauluja. Kouvolan yritystonttutuotannon tehostamiseksi kaavoituksen ja maaomaisuuden henkilöresursseja kasvatetaan.

Yhdyskuntatekniikan töissä ei ole odotettavissa olennaisia muutoksia suunnittelukaudella.

Katujen määrä (km) lisääntyy pikkuhiljaa uusien asuin- ja yritysalueiden rakentuessa. Muiden yleisten alueiden määrä (esim. Rakennetut puistot) kasvaa suunnittelukaudella ja alueiden kunnossapitoon tarvittavat lisäykset tulee huomioida tulevaisuuden talousarvioraameissa. Kehittämiskohteina on palveluverkkoselvitysten toimeenpanot (mm. venepaikat) ja hankintojen kilpailuttamisten oikea ajoittaminen. Infran korjausvelan kasvua pyritään hillitsemään palvelulle annettujen resurssien puitteissa.

Hyvinvointialueelle siirtyy vuoden 2023 alussa yhteensä 42 henkilöä puhtaus- ja ruokapalveluilta. Kiinteistöpalvelujen eläköityminen on runsasta ja avoimiksi tulevat tehtävät tulee täyttää, jos palveluverkkoon ei tehdä muutoksia, jotta palvelusopimuksen veloitteet ja palvelulupaukset saadaan täytettyä. Kiinteistönhoitopalveluissa jatketaan energiatehokkuuden parantamista yhdessä tilapalvelujen kanssa. Puhtauspalvelujen henkilöstön työkyvyn tukemista edistetään moniammatillisen työryhmän kokonien toimenpiteiden pohjalta. Ruokapalveluissa ruokalistasuunnittelussa kuljetaan kohti yhä vastuullisempaa suuntaa raaka-ainevalintojen osalta ja näiden merkitys on suuri, kun kyseessä on isot volyymit.



Kärkihankkeita ovat Käyrälampi ja yritystonttutuotanto. Käyrälammen aluetta vahvistetaan kaupungin matkailupalveluiden keskuksena sekä kaupunkilaisten monipuolisena virkistysalueena. Suunnittelukaudelle varataan määrärahoja infran parantamiseen, millä mahdollistetaan yksityisten investointien toteuttamista alueelle.

Tekniikka ja ympäristö -toimialalla on käynnistetty yhdessä Kinnon kanssa yritystonttutuotantoprojektin valmistelu. Projektia esitetään toteutettavaksi viiden vuoden aikajaksolla. Kärkihanketta varten laadittavassa projektisuunnitelmassa määritellään vuosittaiset tavoitteet yritystonttutuotannon kasvattamiseksi valituille yritysalueille.

Jätelainsäädännössä tapahtuneet muutokset vaikuttavat myös tulevan suunnittelukauden painopisteisiin ja työmäärään. Tärkein tehtävä vuonna 2023 on edelleen jätelainsäädännön muutosten sekä myös uusien jätehuoltomääräysten jalkauttaminen yhteistyössä alueen kuntien ja Kymenlaakson Jäte Oy:n kanssa. Yhteistyötä on jatkettava muutosten sujuvan läpiviemisen ja tiedon kulun varmistamiseksi. Tiedotus-suunnitelman laatiminen edistää jätelainsäädännön ja jätehuoltomääräysten jalkauttamista ja luo pysyvän käytännön jätelautakunnan tiedottamiselle.

Muutosten vaikutukset henkilöstötarpeeseen

Merkittävin teknisen lautakunnan alaisia palveluita koskeva toiminnallinen riski on erittäin tiukka budjetti, joka ohjaa palveluiden toiminnassa toteuttamaan vain lakisääteiset ja välttämättömät tehtävät eikä suunnitelmalliselle ennakoinnille ja palveluiden kehittämiselle jää riittävästi resursseja, jotka kuitenkin olisivat merkittäviä kaupungin elinvoimaisuuden kasvun kannalta. Henkilöstön työkuorma on pysynyt jo vuosia korkealla. Toimialan henkilöstön sairauspoissaolot ovat tällä hetkellä tavallista korkeammalla. Useissa palveluissa henkilöstön vaihtuvuus ja hakeutuminen muiden työnantajien palvelukseen on myös kasvanut. Henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen on kiinnitettävä jatkossa erityistä huomiota.

Lainsäädännön uudistusten ja toimintaympäristön vaatimusten myötä kasvavan ja vaativamman työmäärän takia henkilöstöressurit on pidettävä työmäärää vastaavalla tasolla. Esimerkiksi lupa- ja valvontatehtävät sekä ruokaviraston delegoimat

maksajaviranomaistehtävät ovat lakisääteisiä ja palvelut tulee pystyä pitämään asian-
tuntevina ja laadukkaina. Henkilöstön työpaikan vaihdokset ovat riski palvelujen tur-
vaamisen, osaamisen ja työssä jaksamisen kannalta. Etätömahdollisuuksien valta-
kunnallisen kasvun myötä kynnys siirtyä toisen työnantajan palvelukseen pidemmän-
kin matkan päähän on madaltunut. Tämä on myös vaikuttanut osaltaan siihen, että
etätömahdollisuuksien takia myös Kouvola on nähty osassa palveluita aiempaa kiin-
nostavampana työpaikkana ja rekrytoinnit ovat onnistuneet. Jatkuva henkilöstön vaih-
tuvuus lisää kuitenkin muun henkilöstön työkuormaa muutostilanteiden aikana.

Teknisen lautakunnan alaiset palvelut ovat merkittävässä roolissa kaupungin valmiu-
den ylläpidossa, jonka keskeisenä tavoitteena on turvata kaupungin toiminnalle tär-
keät palvelut ja toiminnot mahdollisimman häiriöttömästi ja kattavasti kaikissa yhteis-
kunnan turvallisuustilanteissa. Erityisesti tämä koskee yhdyskuntatekniikan alueiden
kunnossapitoa sekä kiinteistöpalvelujen ruoka- ja kiinteistönhoitopalveluita. Yhdys-
kuntatekniikan vastuulla on esimerkiksi tärkeä rooli katujen liikennöitävyyden varmis-
tamisessa. Ruokapalvelujen vastuulla on ylläpitää ruokapalvelujen valmiussuunnitel-
maa. Kiinteistönhoitopalveluilla on tärkeä rooli hoitaa valmius- ja suojautumistehtäviä
häiriö- ja poikkeustilanteissa.

Eläinlääkintähuollossa virkojen täyttö on haaste ja sijaisten saatavuus on heikentynyt
merkittävästi aikaisemmasta. Myös rakennusvalvonnan virkoihin on ollut niukasti ha-
kijoita.

Viranomaispalveluissa rakennusvalvontaa koskee mittava lainsäädäntöuudistus. Uu-
det rakentamislaki ja rakennetun ympäristön tietojärjestelmälaki astuvat voimaan vuo-
den 2024 alussa ja vuonna 2023 kehitetään palveluyksikön toimintaa ja tietojärjestel-
miä lakiuudistuksia vastaaviksi.

Ympäristöterveydenhuollon osalta aluehallinnon ja monialaisten maakuntien parla-
mentaarinen selvitystyöryhmä on esittänyt, että 1.1.2026 lähtien ympäristöterveyden-
huollon tehtävät siirtyisivät kunnista hyvinvointialueille. Päätöstä asiasta ei kuitenkaan
ole vielä tehty.

Kaupunkisuunnittelun kaavoitusyksikössä erityinen haaste on asemakaavoittajien vä-
häisyydessä, mikä hidastaa asemakaavojen laatimista. Ongelma on jatkunut pitkään
ja asemakaavan päivitysvelkaa on syntynyt. Elinkeinoelämän vaatimat nopeasti to-
teutettavat kaavat syövät resursseja muilta suunnitelluilta asemakaavatoilta. Yhden-
kin kaavoittajan poissaolo vaikuttaa toimintaan merkittävästi ja liiallinen työkuorma on
vaikuttanut jo pitkään työhyvinvointiin. Yksikkö on kaupungin toiminnan kannalta stra-
teginen ydintoiminto. Myös yhdyskuntatekniikan suunnittelun resurssit ovat varsin
ohuet, joten yksittäistenkin henkilöiden pidemmät poissaolot voivat viivästyttää hank-
keiden suunnittelua ja toteuttamista huomattavan paljon.

Rekrytoinnit asiantuntija-, työnjohto-/esimiestehtäviin tulevat suunnittelukaudella ole-
maan haasteellisia. Osaamisen vahvistaminen eli henkilöstön kouluttautumismahdol-
lisuudet lisääntyvät koronan jälkeen, mutta osaamisen kehittämiseksi on kuitenkin jär-
jestettävä riittävästi aikaa työarjen keskellä. Henkilöstön osalta on riski, että osaajat
vaihtavat työpaikkaa (paremmin palkattuun, vähempään työmäärään ja vähemmän
julkista arvostelua saavaan tehtävään). Työmäärä eräissä asiantuntijatehtävissä on
kohtuuttoman suuri käytettävissä olevaan tuntimäärään nähden. Avainhenkilön pitkä
poissaolo tai siirtyminen muiden työnantajien palvelukseen on riski hankkeiden
eteenpäin viemiselle tavoitellussa aikataulussa.

Kiinteistöpalveluissa nopeat muutokset palvelutarpeessa vaikeuttavat henkilöstömäärän arviointia ja lisäävät määräaikaisten henkilöstön tarvetta. Eläköityminen on edelleen runsasta ja toimet pitää jatkossa täyttää, jos palveluverkkoa pidetään nykyisen laajuisena, jotta palvelusopimuksen asettamat veloitteet pystytään täyttämään.

Jätelautakunnassa tarvitaan ainakin ensi vuonna määräaikainen henkilö toimistoon tekemään mm. kompostointi-ilmoitusten rekisteröintityötä, asiakaspalvelua ja avustamaan muissa toimistotehtävissä.

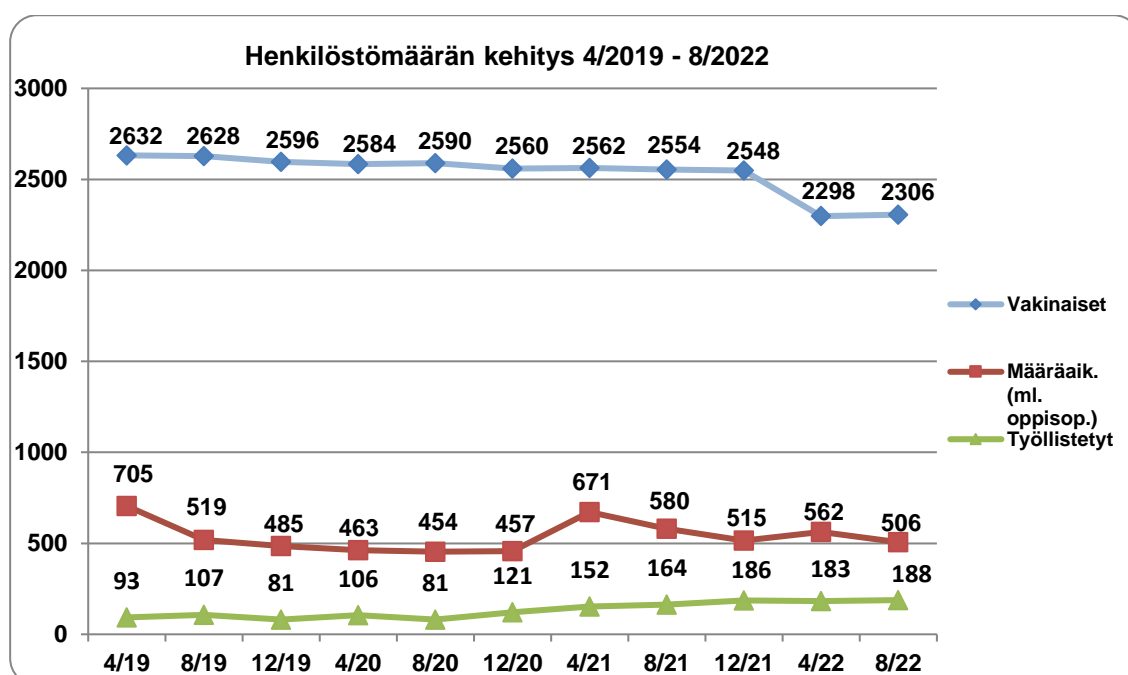
Toimialan palvelut tukevat kaupunkia työllistämiseen liittyvissä haasteissa tarjoamalla palkkatuella palkattaville henkilöille työkohteita ja ammatinhallintaa. Palkkatuella työllistettävien määrä toimialalla pyritään pitämään n. 60-70 henkilössä.

6. Henkilöstömäärän kehitys

Kaupungin henkilöstömäärän muutokset vuosina 2019–2022 on esitetty **kaaviossa 2**. Henkilöstörakenne muuttui merkittävästi vuoden 2019 alussa, kun sote-palvelut siirtyivät Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymälle. Lisäksi henkilöstömäärä on vähentynyt yhteistoimintamenettelyistä johtuen. Vuoden 2022 alusta tehtiin palvelujen uudelleenjärjestelyjä. Kouvolan seudun ammattiopistosta (KSAO) siirtyi 168 vakinaista ja 61 määräaikaista viranhaltijaa/työntekijää Kouvolan Ammattiopisto Oy:lle ja lomituspalveluista siirtyi 59 vakinaista viranhaltijaa/työntekijää Sysmän kunnan palvelukseen. Henkilöstömäärää on kasvattanut samanaikaisesti se, että Kymenlaakson sote siirtyi kaupungin palvelukseen liikkeenluovutuksella Carea-koulun siirron myötä 1.8.2020 alkaen 26 vakinaista viranhaltijaa/työntekijää. Kinnolta siirtyi 1.1.2021 liikkeenluovutuksella 6 vakinaista työntekijää kaupungin palvelukseen Live & Visit-Kouvola -toiminnon siirron myötä.

Vuonna 2020 määräaikaisen henkilöstön määrä oli poikkeuksellisen alhainen lomautuksista ja koronapandemiasta johtuen. Vuoden 2021 keväällä määräaikainen henkilöstö puolestaan kasvoi huomattavasti johtuen mm. koronatuella palkatuista. Vuodesta 2021 alkaen on lisätty palkkatukea 100 uudelle työllistämisyksikölle, mikä on näkynyt työllistettyjen määrän kasvuna.

Kaavio 2 Henkilöstömäärän kehitys 2019–2022



Tarkemman kuvan henkilöstömäärän kehityksestä saa tarkastelemalla henkilötyövuosia. Yhdellä henkilötyövuodella (htv) tarkoitetaan koko vuoden / tarkasteluajanjakson kokoaikatyössä ollutta henkilöä. Osan tarkastelujaksoa, osa-aikaisesti työskentelevän sekä palkattomalla virka-/työvapaalla olleen työpanos on laskettu tehdyn työajan suhteessa. Tunnusluvusta ei vähennetä vuosilomia tai muita palkallisia poissaoloja. Henkilötyövuodet jakautuvat toimialoittain **taulukon 1** mukaisesti. Henkilötyövuodet ovat vähentyneet edellisvuodesta yhteensä 246,05:llä. Vuonna 2020 henkilötyövuosien määrä oli poikkeuksellisen alhainen. Tähän vaikuttivat sekä henkilöstön lomautukset että määräaikaisten tavanomaista vähäisempi käyttö koronasta johtuen.

Taulukko 1 Henkilötyövuodet (netto) vuosina 2020–2022

Toimiala	Vakinai- set	Määrä- aikaiset	Työlliste- tyt	Tot. 1-8/22	Tot. 1-8/21	Muu- tos (htv)	Muutos- %
Konsernipalvelut	109,16	29,30	4,53	142,99	138,67	4,31	3,1
Sivistys	1 419,82	444,47	108,11	1 972,40	2 180,95	-208,55	-9,6
Tekniikka ja ympäristö	476,03	96,88	60,86	633,77	675,58	-41,81	-6,2
Yhteensä	2 005,01	570,66	173,50	2 749,16	2 995,21	246,05	-8,21
Tot. 1-8/2021	2 245,06	612,53	137,61	2 995,21			
Tot. 1-8/2020	2 118,77	511,02	91,70	2 721,48			

7. Henkilöstön nykytila

7.1 Henkilöstömäärä ja -rakenne

Kouvolan kaupungin palveluksessa oli elokuun 2022 lopussa yhteensä 3 000 viranhaltijaa/työntekijää, joista vakinaisia oli 2 306, määräaikaista 506 (sis. yhteensä 16 oppisopimussuhteista) ja tukitoimenpitein työllistettyjä 188.

Henkilöstömäärä on vähentynyt viime vuodesta, sillä elokuun 2021 lopussa henkilöstöä oli yhteensä 3 298, joista vakinaisia oli 2 554, määräaikaista 580 ja tukitoimenpitein työllistettyjä 164. Kasvua on ollut palkkatuella työllistettyjen osalta.

Taulukko 2 Vakinaisen henkilöstön määrä 31.8.2022

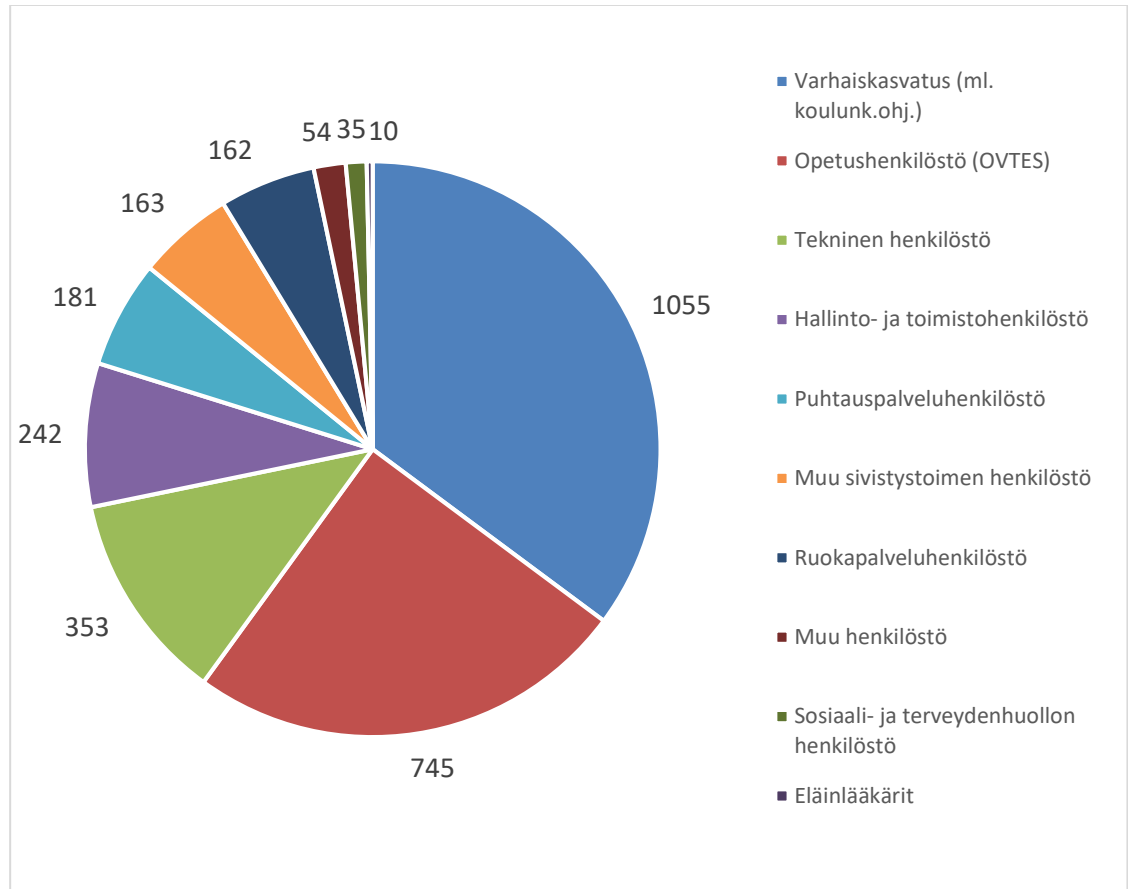
	Vakinainen hen- kilöstö lkm 31.8.2022	Arvioitu eläke- poistu- tuma 8/2022- 12/2022	Arvi- oitu eläke- poistu- tuma 2023	Arvi- oitu eläke- poistu- tuma 2024	Arvi- oitu eläke- poistu- tuma 2025	Arvi- oitu eläke- poistu- tuma 2026	Poistuma yhteensä	Nykyistä henkilöstöä käytettävissä suunnitelma- kauden lopussa
Esihenkilöt	146	3	9	5	8	8	33	113
Muu henkilöstö	2160	27	77	57	47	59	267	1893
Yhteensä	2306	30	86	62	55	67	300	2006

Taulukosta 2 nähdään elokuun lopussa palveluksessa ollut vakinainen henkilöstö jaoteltuna esihenkilöihin ja muuhun henkilöstöön sekä arvioitu vakinaisen henkilöstön eläke- ja muu poistuma vuosina 2022–2026. Esihenkilöistä eläkeiän täyttää suunnitellukaudella yhteensä 33, mikä on 23 prosenttia kaikista esihenkilöistä. Palvelujen ja palveluyksiköiden johtotehtäviin kohdistuu merkittävästi vaihtuvuutta lähivuosina.

Koko henkilöstön suurimmat ammattiryhmät esitetään **kaaviossa 3** ja ne ovat varhaiskasvatuksen henkilöstö 1 055 (35 %) ja opetushenkilöstö 745 (25 %). Osa-aikatyössä oli elokuun lopussa yhteensä 291 vakinaista viranhaltijaa/työntekijää.

Henkilöstön virka- ja työvapaista aiheutuu suuri sijaistyövoiman tarve. Paljon poissaoloja aiheutuu henkilöstön vuosilomista, sairauspoissaoloista ja perhevapaista.

Kaavio 3 Koko henkilöstö (ml. määräaikaiset) henkilöryhmittäin 31.8.2022



Yleisimmät tehtävänimikkeet

Koko henkilöstön yleisimmät tehtävänimikkeet 31.8.2022 näkyvät **taulukosta 3**.

Taulukko 3 Koko henkilöstön yleisimmät tehtävänimikkeet

Tehtävänimike	Miehet	Naiset	Yhteensä	Osuus
Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja	10	288	298	9,9 %
Koulunkäynninohjaaja	41	250	291	9,7 %
Varhaiskasvatuksen opettaja		239	239	8,0 %
Perusopetuksen luokanopettaja	56	179	235	7,8 %
Perusopetuksen lehtori	53	135	188	6,3 %
Siivooja	8	172	180	6,0 %
Ruokapalvelutyöntekijä	12	98	110	3,7 %
Perusopetuksen erityisluokanopettaja	15	66	81	2,7 %
Tuntiopettaja	18	51	69	2,3 %
Päiväkotityöntekijä	1	55	56	1,9 %
Yhteensä 10 yleisintä tehtävänimikettä			1747	58,2 %

Kaupungin palveluksessa oli elokuun 2022 lopussa hallinto- ja toimistohenkilöstöä yhteensä 242, joista vakinaisia oli 203, määräaikaisia 30 ja tukityöllistettyjä 9 (8/2021:

yhteensä 272, joista vakinaisia 231, määräaikaista 30 ja tukityöllistettyjä 11). Hallinto- ja toimistohenkilöstön määrä on vähentynyt viime vuodesta yhteensä 30:llä ja vakinaisten osalta 28:lla. Yleisimmät tehtävänimikkeet hallinto- ja toimistohenkilöstön osalta ovat toimistosihteri, koulusihteri ja hallintosihteri.

Esihenkilöt

Kaupungin henkilöstöstä oli 31.8.2022 esimiesasemassa yhteensä 151 henkilöä, näistä vakinaisia oli yhteensä 146 (8/2021: yhteensä 183, joista vakinaisia 168). Esihenkilöitä on 5,0 prosenttia (8/2021: 5,5 %) koko henkilöstöstä ja heillä on alaisia keskimäärin 20 (8/2021: 17).

Esihenkilöiden yleisimmät tehtävänimikkeet on esitetty **taulukossa 4**.

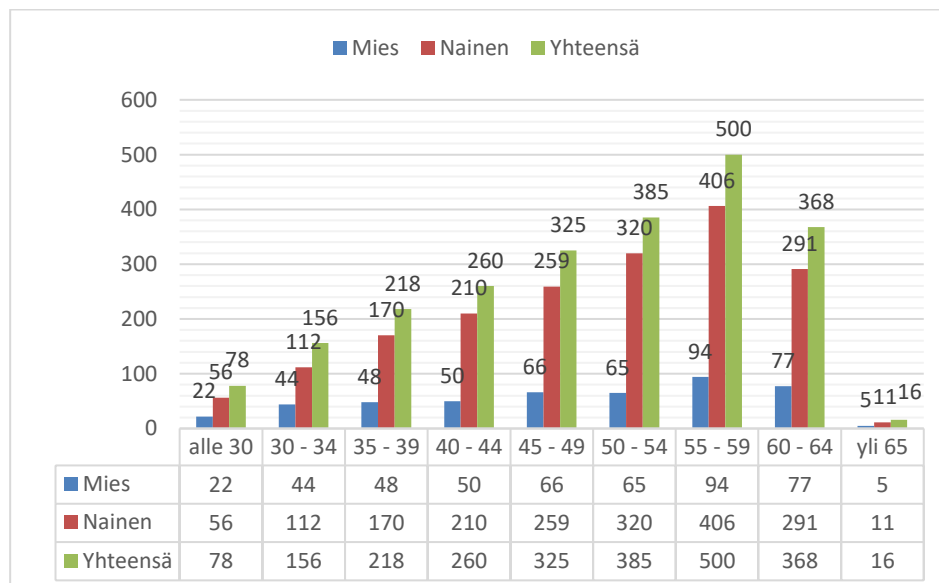
Taulukko 4 Esihenkilöiden yleisimmät tehtävänimikkeet 31.8.2022

Tehtävänimike	Määrä
Varhaiskasvatusyksikön johtaja	25
Rehtori	19
Ruokapalveluesimies	8
Perusopetuksen luokanopettaja	5
Puhtauspalveluesimies	4
Puistotyönjohtaja	4
Tiemestari	3
Liikuntapaikkamestari	3
Lähikirjastovastaava	3

Henkilöstön ikärakenne

Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 49,8 vuotta. Naisten keski-ikä on 50,1 vuotta ja miesten 48,9 vuotta. Vakinaisen henkilöstön osalta sekä naisissa että miehissä suurin ikäryhmä on 55–59 -vuotiaat. Vakinaisen henkilöstön ikäjakauma on kuvattu **kaaviossa 4**.

Kaavio 4 Vakinaisen henkilöstön ikäjakauma 31.8.2022

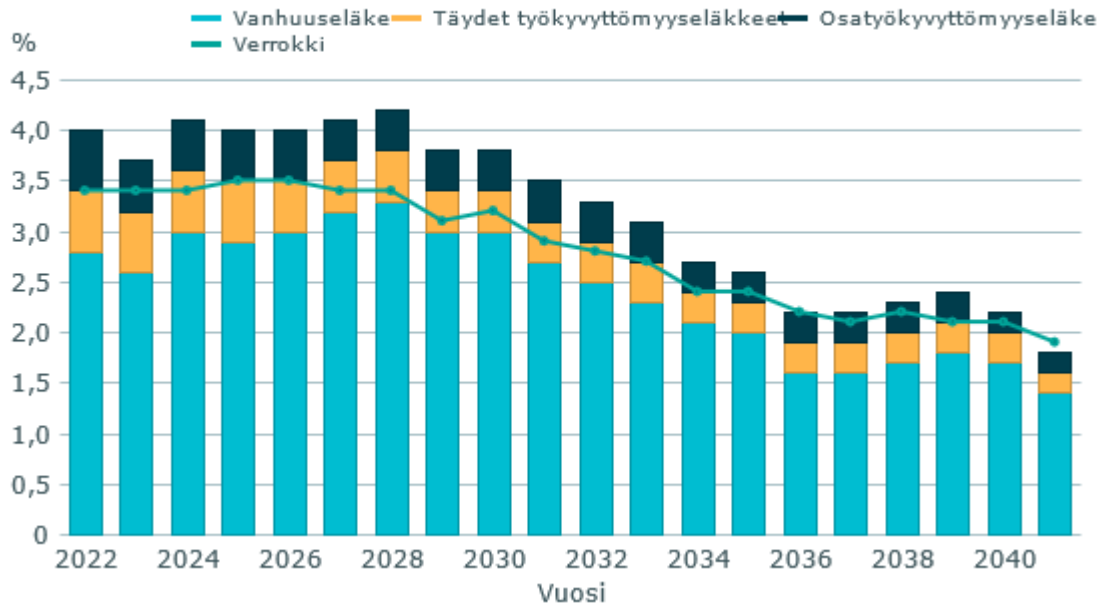


7.2 Henkilöstön eläköityminen

Kouvolan kaupungin eläkepoistuma on suurta koko suunnittelukauden ajan. Eläkepoistuma on kuvattu **kaaviossa 5**. Kouvolan kaupungilla eläkepoistuma on Kevan ennusteiden mukaan suurempaa kuin kunta-alalla keskimäärin aina vuoteen 2040 asti.

Kaavio 5 Kouvolan kaupungin eläkepoistuma

Eläköitymisennuste



Lähde: Keva

Eläköitymistä koskevat ennusteet perustuvat arvioihin henkilökohtaisen eläkeiän täyttävistä henkilöistä sekä työkyvyttömyyseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvistä. Henkilö voi jäädä vanhuuseläkkeelle saavutettuaan alimman vanhuuseläkeikänsä. Jokaisella ikäluokalla on oma alin vanhuuseläkeikä. Vaikka olisi saavuttanut alimman vanhuuseläkeikänsä, voi jatkaa edelleen työssä. Alin vanhuuseläkeikä on vuonna 1958 syntyneillä 64 vuotta, jonka jälkeen eläkeikä nousee portaittain. Vuonna 1957 tai sitä ennen syntyneet jäävät eläkkeelle viimeistään 68-vuotiaana. Henkilökohtainen eläkeikä voi olla korkeampi kuin alin vanhuuseläkeikä. Henkilökohtaisen eläkeiän täyttymispäivä ei tarkoita samaa kuin eläkkeelle siirtymispäivä. Vanhuuseläkkeiden lisäksi täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle arvioidaan siirtyvän vuosittain noin 10 viranhaltijaa/työntekijää.

Tavoitteena on vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä hakemalla aktiivisesti vaihtoehtoisia ratkaisuja pidentää tyouria myös työkyvyn heiketessä. Osatyökyvyttömyyseläke tai osakuntoutustuki voi olla hyvä vaihtoehto, sillä silloin työntekijä jatkaa edelleen työssä, eikä työnantajalle tule maksettavaksi työkyvyttömyyseläkemaksua. Työkyvyttömyyseläkemaksu lasketaan etukäteen prosenttina palkkasummasta ja se peritään osana palkkaperusteista eläkemaksua. Se on kerralla lopullinen. Sen tavoitteena on kannustaa työnantajaa panostamaan työkyvyn ylläpitoon ja etsimään ratkaisuja työn tarjoamiseen osittaisen työkyvyn säilyttäneille työntekijöille.

Työkyvyttömyyseläkemaksun laskennassa huomioidaan kahden kalenterivuoden aikana alkaneet työkyvyttömyyseläkkeet ja täydet kuntoutustuet ja niistä aiheutunut eläkemeno 24 kuukauden aikana. Täyttä työkyvyttömyyseläkettä tai kuntoutustukea edeltävä osatyökyvyttömyyseläke tai osakuntoutustuki huomioidaan eläkemenoa vähentävänä 24 kuukauden aikana. Kouvolan kaupunki on suurtyönantaja KuELin

piirissä, joten työkyvyttömyyseläkemaksuprosentti määräytyy kokonaan oman työkyvyttömyysriskin perusteella. VaELin osalta Kouvolan kaupunki on keski-suuri työnantaja, jonka eläkemaksu määräytyy osittain oman työkyvyttömyyseläkeriskin perusteella ja osittain keskimääräisen työkyvyttömyyseläkemaksun mukaan. Kouvolan kaupungin **palkkaperusteinen työkyvyttömyyseläkemaksu vuonna 2022 on ollut 1,46 prosenttia KuEL-palkkasummasta ja 1,27 prosenttia VaEL-palkkasummasta** (keskimääräinen maksu molemmissa 1,10 % palkkasummasta). Kevan arvio KuELin osalta vuodelle 2023 on 1,37 prosenttia ja VaELin osalta 1,62 prosenttia palkkasummasta (keskimääräinen maksu molemmissa 0,90 % palkkasummasta). Vuoden 2023 työkyvyttömyyseläkemaksuprosentit vahvistetaan vuoden 2022 lopulla.

Ennusteet kaupungin vakinaisen henkilöstön siirtymisestä vanhuuseläkkeelle toimialoittain on kuvattu **taulukossa 5**. Vuoden 2023 sarake sisältää myös ne henkilöt, joiden henkilökohtainen eläkeikä on täyttynyt jo aiemmin.

Taulukko 5 Ennuste eläköitymisestä 2023–2026 toimialoittain (tilanne 31.8.2022)

Toimiala	-2023	2024	2025	2026	Yhteensä	%*
Konsernipalvelut	15	4	2	4	25	20
Sivistys	67	36	31	34	168	10
Tekniikka ja ympäristö	34	22	22	29	107	21
Yhteensä	116	62	55	67	300	13

* % toimialan vakinaisesta henkilöstöstä

Eläkepoistuma ammattiryhmittäin on kuvattu **taulukossa 6**. Eläkepoistuma on lukumäärällisesti runsasta monissa sellaisissa ammattiryhmissä, joissa palveluverkkoratkaisut vaikuttavat merkittävästi eläkepoistuman hyödyntämismahdollisuuksiin. Joissakin ammattiryhmissä henkilöstötarve riippuu asiakkuuksien palvelutarpeen kehityksestä ja mitoituksista.

Taulukko 6 Eläkepoistuma ammattiryhmittäin suunnittelukaudella 2023–2026

Ammattiryhmä	Vakinaiset 31.8.2022	Eläkkeelle (hlö)	% vakinaisesta henkilöstöstä
Varhaiskasvatus (ml. koulunk.ohjaajat)	763	73	10
Tekninen henkilöstö	269	55	20
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	203	43	21
Opetushenkilöstö (OVTES)	628	43	7
Ruokapalveluhenkilöstö	125	31	25
Puhtauspalveluhenkilöstö	136	28	21
Muu sivistystoimen henkilöstö	142	24	17
Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö	25	3	12
Muu henkilöstö	8	0	0
Eläinlääkärit	7	0	0
Yhteensä	2306	300	13

Eläkepoistuman hyödyntäminen vuosina 2019–2022 sote-palvelujen kuntayhtymälle siirtymisen jälkeen näkyy **taulukosta 7**. Eläköitymisen myötä vapautuvista vakansseista on jätetty täyttämättä 28 %. Vuosina 2009–2018 eläkepoistumasta hyödynnettiin 25 %. Eläkepoistumaa on hyödynnetty tehokkaasti kaikissa ammattiryhmissä, joissa se on ollut palvelutuotannon kannalta mahdollista.

Taulukko 7 Eläkepoistuman hyödyntäminen 1.1.2019–30.9.2022

Ammattiryhmä	Eläkkeelle	Jätetty täyttämättä lkm	Jätetty täyttämättä %
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	46	15	33 %
Opetushenkilöstö (OVTES)	72	11	15 %
Varhaiskasvatus (sis. koulunk.ohj.)	72	12	17 %
Muu sivistystoimen henkilöstö	19	6	32 %
Ruokapalveluhenkilöstö	27	9	33 %
Puhtauspalveluhenkilöstö	43	17	40 %
Maatalouslomituksen henkilöstö	9	8	89 %
Tekninen henkilöstö (TS ja TTES)	68	20	29 %
Yhteensä	356	98	28 %

8. Rekrytointiprosessi

Henkilöstöohjelman linjausten mukaisesti kaupungin työnantajakuva, työnantaja-markkinointia sekä rekrytointiprosesseja ja -osaamista kehitetään, jotta varmistetaan osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön saaminen kaupungin palvelukseen.

Kouvolan kaupungin rekrytoinneissa käytetään Kuntarekry-järjestelmää. Se toimii samalla julkaisualustana. Järjestelmää käytetään hyvin perusrekrytoinneissa, mutta sijaisuuksien hallintaan tarkoitetun osion käyttö vaatii edelleen tehostamista. Sujuva ja hyvin hoidettu rekrytointiprosessi edistää omalta osaltaan myös hyvää työnantajakuva.

Kouvolan kaupungille on tehty Kuntarekry.fi -sivuille oma työnantajasivu työnantaja-markkinointia varten. Kuntarekry mahdollistaa hakuilmoituksessa myös markkinointivideon käytön. Rekrytoinneissa kiinnitetään huomiota kaupunkikuvan markkinointiin ja hakuilmoituksissa käytetään videosoitteita. Työnantajamarkkinointia ja hakuilmoituksia kehitetään jatkuvasti.

Täyttölupamenettely

Täyttölupamenettelyn tarkoituksena on varmistaa rekrytointitarpeen huolellinen arviointi yksiköissä. Henkilöstön runsas eläköityminen lähivuosina ja muu vaihtuvuus antaa mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstömenojen kehitykseen ja talouden tasapainottamiseen. Henkilöstön sisäistä liikkuvuutta palvelutoiminnan tarpeiden mukaisesti tulee myös lisätä.

Avoimeksi tulleen viran tai tehtävän täyttäminen edellyttää aina täyttölupaa. Jokaisen avautuvan vakanssin yhteydessä tulee selvittää vaihtoehtoiset palvelujen tuotantotavat ennen sen uudelleen täyttämistä. Ennen täyttöluvan myöntämistä tulee analysoida perusteellisesti sitä, tarvitaanko enää kyseistä tehtävää vai onko kyseiseen tehtävään kuuluneet työt mahdollista järjestää toisin. Työyksikön olosuhteet ovat saattaneet muuttua ja siksi kaikkien vaihtoehtojen perusteellinen tarkastelu on jokaisen viran ja tehtävän vapautuessa erittäin tärkeää.

Täyttölupamenettely koskee myös yli vuoden kestäviä määräaikaista palvelussuhteita, joissa ei ole kyse vakinaisen viranhaltijan/työntekijän sijaisuudesta eikä täyttölupien ulkopuolelle rajatuista ammattiryhmistä. Hallinto- ja toimistohenkilöstön osalta täyttölupamenettely koskee kuitenkin myös yli vuoden kestäviä sijaisuuksia.

Täyttölupamenettely ei koske varhaiskasvatuksen kasvatus-, opetus- ja hoitohenkilöstöä, perusopetuksen ja toisen asteen opetushenkilöstöä, koulunkäynninohjaajia,

nuorisotyöntekijöitä, työvalmentajia, eläinlääkäreitä, puhtaus-, ruoka- ja kiinteistöhoitopalveluiden henkilöstöä eikä pysäköinnintarkastajia. Täyttölupamenettelystä on erilliset ohjeet.

9. Osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaation strategian edellyttämää osaamista pyritään vaalimaan, kehittämään, uudistamaan ja hankkimaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisellä pyritään mahdollistamaan kaupungin strategisten päämäärien mukaisen toiminnan toteutuminen. Lähtökohtana ovat kaupungin strategia ja tehtävät sekä niiden edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Kehittämisen keinoin pyritään varmistamaan henkilöstön osaaminen sekä organisaation kyky jatkuvaan oppimiseen, innovointiin ja kehittämiseen. Tavoitteena on henkilöstöressurssien ja osaamisen käytön tehostaminen, mikä edellyttää entistä parempaa osaamisen ennakoitua ja henkilöstön moniosaamisen varmistamista ja hyödyntämistä.

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on turvata se osaaminen, jota tarvitaan kaupungin järjestämissä palveluissa. Henkilöstön kehittämisellä puolestaan tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla sovitetaan yhteen henkilöstön osaamista ja tehtävän vaatimuksia. Näitä ovat henkilöstökoulutuksen (jatko-, täydennys- ja uudelleen koulutus) lisäksi erilaiset työssä oppimisen tavat (mentorointi, tutorointi, osaamisen jakaminen, työ- ja henkilökierto sekä tiimityö), kehityskeskustelut (joissa sovitaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma), suunnitelmallinen perehdyttäminen, johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen sekä valmennus, osallistumismahdollisuudet sekä verkostot ja kehittämishankkeet. Henkilöstökoulutuksia suoritetaan yhä enemmän digitaalisissa oppimisympäristöissä.

Kunnan toimintaympäristössä on useita kehityssuuntia, jotka vaikuttavat osaamistarpeisiin. Näitä ovat esimerkiksi rakenneuudistukset, palvelujen tuotantotapojen uudistukset, teknologiakehitys ja digitalisaatio, väestökehitys sekä työurien pidentyminen.

Henkilöstön kehittämisellä voidaan tukea muutoksen hallintaa ja nopeuttaa uuteen tilanteeseen tai pitkiltä virka- ja työvapailta työhön paluuseen sopeutumista. Kun osaamista halutaan kehittää tavoitteellisesti, tehdään oletuksia tulevaisuudesta ja kehitetään tulevaisuudessa tärkeiksi katsottuja osaamisalueita.

Henkilöstön kehittämisen osalta noudatetaan kaupunginhallituksen hyväksymiä *henkilöstön kehittämisen periaatteita*.

Osaamisen kehittämisen osalta laaditaan vuodelle 2023 vielä erillinen *henkilöstön koulutussuunnitelma*.

9.1 Strategiset osaamiset ja yhteiset kehittämiskohteet

Kouvolan kaupungilla on määritelty strategiset osaamiset syksyllä 2021. Kaupunki-strategiasta johdetut strategiset osaamiset toimivat hyvänä pohjana myös Kouvolan kaupungin osaamisen johtamiselle.

Strateginen osaaminen on olemassa olevaa ja potentiaalista osaamista, joka tukee organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Kouvolan kaupungin strategiset osaamiset on esitetty **kuvassa 4**.



Kuva 4 Kouvolan kaupungin strategiset osaamiset

Jokaisen strategisen osaamisen sisältö on avattu vielä tarkemmin sen osalta, miltä kukin osaaminen tarkoittaa käytännön tasolla esimerkiksi toimintatapoina, taitoina, tietoina ja asenteina.

Kaupungin keskeiset yhteiset osaamisen kehittämiskohteet liittyvät strategisten osaamisen kehittämiseen. Lisäksi yhteisiä kehittämiskohteita ovat johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen, digiosaaminen, hanke- ja kehittämisosaaminen, prosessiosaaminen ja palvelumuotoilu, tiedolla johtaminen ja vuorovaikutusosaaminen.

Toimintatapojen uudistaminen edellyttää uuden teknologian, uusien työvälineiden ja järjestelmien sekä osallistavien kehittämismenetelmien hallintaa. Etätöyön laajentuminen edellyttää myös itsensä johtamiseen vaadittavia taitoja.

Yleisen ja oman alan juridisen osaamisen lisäksi tarvitaan sopimushallinta- ja hankintaosaamista sekä osaamista virka- ja työsuhdelaainsäädännöstä sekä virka- ja työehtosopimuksista. Myös rekrytointiosaamista tulee kehittää.

Yleisen talousosaamisen lisäksi keskeistä on mittareiden sekä raportointi- ja arviointimenetelmien kehittäminen.

Yleisen viestintäosaamisen lisäksi kaivataan osaamista erityis- ja muutostilanteiden viestinnässä ja hallinnassa.

9.2 Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen

Henkilöstöohjelman yhtenä painopistealueena on johtamisen ja yhteistyön kehittäminen. Johtamisessa tulee kiinnittää huomiota muutosjohtamiseen, osallistamiseen, johtoryhmien työn sekä kokous- ja palaverikäytäntöjen kehittämiseen, itsensä johtamiseen ja osaamisen hyödyntämiseen sekä positiivisen ja rakentavan palautteen antamiseen.

Kouvolan kaupungilla on käytössä Eduhouse-verkkokoulutuspalvelu, joka on koulutuskirjasto koko henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Koulutuskirjastossa on aiheena työsuhteen eri vaiheisiin liittyviä koulutuksia, HR-juridiikkaa sekä Office365-koulutuksia. Joka kuukausi on 20 uutta koulutusta (kesto 20–60 min). Live-lähetyksen aikana on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada reaaliaikaista konsultointia asiantuntijalta. Tämän jälkeen tallenne on katsottavissa videokirjastossa. Jokaisella

käyttäjällä on henkilökohtainen käyttäjätili. Koulutukset tukevat myös esihenkilötaitojen järjestelmällistä kehittämistä. Verkkokoulutukset ovat taloudellisesti edullinen ja nykyaikainen koulutusmuoto.

Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen on osa henkilöstöohjelman kehittämistoimenpiteitä. Johtoryhmävalmennus järjestetään kaupungin johtoryhmälle sekä kaikille kolmelle toimialojen johtoryhmille. Johtoryhmävalmennusten toteuttajaksi valittiin kilpailutuksen perusteella KPMG Oy Ab. Johtoryhmävalmennukset käynnistyivät elokuussa ja jatkuvat helmikuulle saakka. Johtoryhmävalmennusten tavoitteina on kehittää organisaation johtamista, vahvistaa johtoryhmätyöskentelyn tavoitteellisuutta ja strategisuutta, parantaa johtoryhmän ja sen jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, tunnistaa jäsenten erilaisuutta ja erilaista osaamista sekä hyödyntää niitä yhteistyön vahvistamiseksi, tehostaa kokouskäytäntöjä ja päätöksentekoa, kehittää johtoryhmän jäsenten hyvinvointia ja itsensä johtamista sekä luoda johtoryhmä jäsenille suunnitelma henkilökohtaisen osaamisen kehittämisestä.

Kevan digitaalinen oppimisympäristö on käytössä kaikilla esihenkilöillä. Sen avulla voi itsenäisesti ajasta ja paikasta riippumatta opiskella strategiseen työkykyjohtamiseen liittyviä asioita ja kehittää oman organisaation toimintaa. Palvelusta löytyy konkreettisia työkaluja työurajohtamiseen: empatiakartta, kuormitusvaaka ja kompassityökirja. Rekisteröitymisen jälkeen oppimisympäristö on käytössä 365 päivää.

KT Kuntatyönantajat on avannut kehittyvän ja digitaalisen Lähijohtamisen akatemian. Akatemia sisältää videoita, työkaluja ja lyhyitä teoreettisempia materiaaleja. Lähijohtamisen akatemian teemoja ja sisältöjä esitellään webinaareissa kuukausittain. Palvelu on avoin ja maksuton kuntien työnantajan edustajille. Lisäksi KT tarjoaa jäsenilleen maksuttomia koulutuksia ja tapahtumia työnantajaosaamisen tueksi. Koulutuksia järjestetään työ- ja virkaehtosopimusten soveltamiseen, palvelussuhdekysymyksiin, työelämään liittyvään lainsäädäntöön, johtamiseen, esihenkilötyöhön, henkilöstöjohtamiseen, työelämän laatuun ja osaamisen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä.

Vuonna 2023 toteutetaan esihenkilöiden 360-arviointi. Arviointien tavoitteena on kehittää johtamista tunnistamalla esihenkilöiden henkilökohtaisia vahvuuksia ja kehittämisaikavälisiä sekä laatimalla niiden pohjalta henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Samalla saadaan tietoa johtamisen ja esihenkilötyön kehittämistarpeista.

9.3 Konsernipalvelut

Konsernipalveluissa eläköityvän henkilöstön hiljaisen tiedon siirtäminen varmistetaan siirtämällä kirjalliseen muotoon eläköityvien työntekijöiden tietovarantoa. Lisäksi uusien järjestelmien käyttöönottoon tarvittava osaaminen varmistetaan koulutuksella. Säännöllisten koulutusten avulla ylläpidetään ja kehitetään eri osa-alojen osaamista. Digitalisaatioon liittyen tarvitaan käytössä oleviin järjestelmiin, prosesseihin ja niiden kuvaamiseen sekä liittymiin ja tiedonsiirtoihin liittyvää osaamista. Myös esihenkilöosaamista ylläpidetään koulutusten ja valmennusten avulla.

Hallinto ja hankinnat -palveluissa on tarkasteltu osaamistarpeita sekä palvelun että koko organisaation tasolla. Palvelun sisällä keskeisenä osaamistarpeena nähdään Dynasty-asianhallintajärjestelmän järjestelmäpääkäyttäjä-tason osaamisen kasvattaminen. Tähän vastataan yksikön sisäisellä perehdytyksellä sekä tarvittaessa koulutuksen hankinnalla. Keskeisinä koko organisaation tason osaamistarpeina nähdään hallinnon päätösprosesseihin liittyvän osaamisen vahvistaminen, mihin vastataan tuottamalla ja järjestämällä koulutusta. Lisäksi hallintopalvelut päivittää vuoden 2022 alkupuolen aikana kaiken Dynasty-järjestelmään liittyvän päätössohjeistuksen ja koulutusmateriaalin. Organisaation hankintaosaamista vahvistetaan hankintapalvelujen toimesta tarjoamalla työntekijöille hankintakoulutusta.

Henkilöstöpalvelujen keskeiset osaamistarpeet liittyvät strategiseen johtamiseen, johtamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin ja työkykyjohtamiseen, työturvallisuuteen, osaamisen johtamiseen, digitalisaatioon, prosessien kehittämiseen, palvelussuhteisiin liittyvään lainsäädäntöön sekä virka- ja työehtosopimuksiin. Digitalisaatioon liittyen tarvitaan käytössä oleviin järjestelmiin, prosesseihin ja niiden kuvaamiseen sekä liittymiin ja tiedonsiirtoihin liittyvää osaamista. Sympa HR-järjestelmään sekä Titania- ja Linkity -työajanseurantajärjestelmiin liittyvää osaamista ylläpidetään koulutuksella. Strategisten ja operatiivisten tunnuslukujen analysointiin ja raportointiin sekä ennakointiin liittyvää osaamista lisätään koulutuksen avulla.

Strategian jalkauttamisessa tarvitaan mahdollisesti uutta ohjelmisto-osaamista, jota voidaan saada koulutuksen avulla. Suunnitelluissa kehittämishankkeissa on tavoitteena palvelumuotoilun hyödyntäminen, mihin tarvitaan koulutusta.

Taloulosaamisen keskeiset tarpeet liittyvät tiedon analysointiosaamiseen, laajojen kokonaisuuksien ymmärtämiseen, digiosaamisen kasvattamiseen, kehittämiseen sekä erilaisten raportointityökalujen käyttämiseen.

Tiedonhallintalain vaatimusten mukaista osaamista (tietoturva, integraatiot, tiedon käsittely), digitalisointiin ja prosessien hallintaan liittyvää osaamista sekä tiedolla johtamiseen liittyvä raportointi- ja analysointiosaamista hankitaan koulutuksella.

Viestintä ja VisitKouvola -palveluyksikössä osaamista on vahvistettava ja vakiinnutettava kulttuuritalojen myynti- ja markkinointitoiminnan, digitalisaation (uudet toimintamallit, järjestelmät ja työkalut, viestinnän ja markkinoinnin analytiikka sekä tulkinta) sekä sähköinen markkinointi (mainonta ja pienimuotoiset kampanjatoteutukset) osalta. Lisäksi osaamista on kehitettävä saavutettavuuslainsäädännön tuomien vaatimusten, tiedonhallintalain tuomien vaatimusten, sosiaalisen median, kokonaisvaltaisen sisällöntuotannon suomeksi ja englanniksi sekä hankevalmistelun ja projektinhallinnan osalta. Osaamista lisätään rekrytointien sekä tehtävänkuvien uudelleenmuotoilun, ulkoisten koulutusten, tiimin sisäisen tiedonjaon ja hankkeiden avulla.

Tilapalveluissa rakennuttamisen ja hankinnan osaaminen korostuu lisääntyvien investointien ja erilaisten hankintamuotojen takia. Osaamistarve liittyy myös ylläpidon kokonaisvaltainen johtaminen ja ennustaminen. Energiatehokkuus, energiakatselmoinnit vaativat lisäresurssointia ja laajempaa osaamista.

9.4 Sivistys

Lasten ja nuorten tukeminen yleisen tuen vaiheessa tulisi vahvistua. Henkilöstön osaamista on lisättävä koulutusten ja kehittämistyön kautta. Yksiköissä tulee tarkastella resurssin suuntaamista joustavasti oppilaiden muuntuvien tarpeiden mukaan.

Perusopetuksessa ja lukiossa on positiivisen johtamisen ja pedagogiikan kehittämishanke. Kokonaispedagogisen ja jaetun johtajuuden edelleen kehittäminen jatkuu. Varhaiskasvatuksessa osaamis- ja kehittämissuunnitelmat kytketään osaamiskartoituksista ja kehittävä palaute-menetelmän lapsihavainnointien kautta saatuun tietoon.

Lisäksi kehitetään osaamista hyvinvointia tukevien menetelmien ja toimintakulttuurin kehittämiseen sekä varmistetaan varhaiskasvatustilain muutoksista johtuva osaaminen.

Perusopetuksen ja lukion täydennyskoulutus suunnitellaan tukemaan tavoitteiden toteutumista.

Kirjastoissa keskeisiä osaamistarpeita ovat lasten ja nuorten monipuolisen lukutaidon lisääminen, yhteisöllisyyden edistäminen, digitaalisten palveluiden ja aineistojen kehittäminen ja viestintäosaaminen. Uusissa monitoimitaloissa monipuolinen osaaminen, verkostoitumistaidot ja lukemisen edistäminen korostuvat. Uusien monitoimitalojen aiheuttamaan osaamistarpeeseen reagoidaan muuttamalla vuonna 2023 kaksi kirjastovirkailijan tehtävää kirjastonhoitajan tehtäväksi. Muut osaamistarpeet huomioidaan painottamalla niitä rekrytoinnissa sekä lisäämällä henkilöstön koulutusta. Digiosaamisen lisäämisessä voitaneen hyödyntää sekä kaupungin hankkeita että AKE-kirjaston kautta tulevia koulutuksia.

Liikuntapalveluissa työnkuvat monipuolistuvat sekä vastuualueet suurenevat, mikä vaatii entistä enemmän monialakoulutusta ja siihen panostamista mm. digitaalisten palveluiden ja aineistojen kehittäminen, viestintäosaaminen, vastuullinen yhteistyö ja vastuullisen toiminnan kehittäminen, väestönsuojien koulutuksen lisääminen sekä liikuntapaikkojen päivityskoulutukset mm. jäähoidot ja nurmikentät.

Kansalaisopiston kurssitoiminnan kehittäminen osaamisperusteiseksi vaatii sekä opetus- että hallintohenkilöstön kouluttamista. Suoritusten vieminen Koski-tietovarantoon edellyttää myös teknisiä toimenpiteitä niin, että integraatio opiston Hellewi-järjestelmän kanssa toimii. Kurssikuvausten laatiminen osaamisperusteisesti, osaamisen arviointi ja suoritusten tallennukset vaativat uusien toimintamallien luomista. Osaamisen kehittäminen tapahtuu sisäisen ja ulkoisen koulutuksen avulla.

Suunnittelukaudella kansalaisopiston toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että palvelumuotoilun prosesseja ja asiakasymmärryksen lisäämistä edelleen kehitetään, jolloin voidaan tehostaa ja täsmentää kurssisuunnittelua kuntalaisten tarpeiden ja toiveiden mukaisesti.

9.5 Tekniikka ja ympäristö

Viranomaispalveluissa ja kaupunkisuunnittelussa tehtävät ovat lakisääteistä viranomaistoimintaa. Henkilöstön osaamisen ja asiantuntijuuden ylläpitäminen on tärkeää, koska toimitaan niukoilla henkilöresursseilla ja vastaavaa osaamista ei ole saatavilla kaupungin sisällä. Laadukkaan ja tasapuolisen palvelun takaamiseksi säädosmuutokset ja toimintaa ohjaavien viranomaisten ohjeet tulee pystyä omaksumaan kaikissa palveluyksiköissä jatkuvalla kouluttautumisella. Asiantuntemusta ylläpitävää koulutusta voidaan hankkia pääsääntöisesti vain ulkoisten palveluntarjoajien taholta, mihin on voitava varata riittävät resurssit. Palveluyksiköiden henkilöstöä kannustetaan osallistumaan erikoisalaansa liittyviin koulutuksiin.

Paikkatietokehitys on hyvin nopeaa ja siksi henkilöstöltä vaaditaan jatkuvasti yhä laaja-alaisempaa osaamista, erilaisten paikkatietojärjestelmien, laitteiden ja työtapojen hallintaa sekä jatkuvaa kykyä omaksua uutta, kehittyä ja kehittää. Tulevaisuudessa maastotöiden osuus tulee ajallisesti pienenemään kerralla saatavien suurien datamäärien (pistepilvien) vuoksi, sen sijaan toimistotöiden määrä kasvaa datan käsittelyn ja jatkojalostamisen muodossa. Tulevaisuudessa maastosta kartoitettava perinteinen maastomallitieto korvautuu laserkeilaamalla aikaansaaduilla pistepilviaineistoilla.



Digitalisaation kehittäminen mm. kauppapaikan käyttöönotolla kaavaotteissa ja asemakaavojen lisäksi yleiskaavojen, ranta-asemakaavojen ja rantayleiskaavojen saattaminen tietomallipohjaiseksi edellyttää tiivistä ja toimivaa yhteistyötä järjestelmätoimittajan kanssa ja myös jonkin verran taloudellisia resursseja. Toimialan asiantuntijoiden osaamista ja ohjelmistoja on edelleen tarpeen kehittää paikkatietoaineistojen sujuvan käytön varmistamiseksi.

Esihenkilöpassin suorittamista jatketaan, samoin esihenkilöiden tiimityön kehittämistä.

10. Muut kehittämistoimenpiteet henkilöstöressurssien varmistamiseksi

10.1 Konsernipalvelut

Tehtäväkuvia ja työnjakoja tarkastellaan jatkuvasti eläkkeelle siirtyneiltä vapautuneiden virkojen ja tehtävien täyttöjen sekä uusien rekrytointien yhteydessä. Sijais- ja varahenkilöjärjestelyistä huolehditaan.

Prosesseja pyritään kehittämään ja sujuvoittamaan digiosaamisen lisääntymisen, prosessien kehittämisen sekä digitalisaatiossa tapahtuvien muutosten myötä.

Työhyvinvointia kehitetään työhyvinvointikyselyjen pohjalta. Työhyvinvointia turvataan yhteisten tilaisuuksien ja kehittämispäivien sekä tarvittaessa työnohjauksen avulla.

Henkilöstöä kannustetaan kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen.

10.2 Sivistys

Varhaiskasvatuksen opettajien rekrytointia edistetään myönteisen työnantajakuvan sekä rekrytointiprosessin työnhakijalähtöisyyden kehittämisen kautta.

Perusopetuksessa tavoitteena on saada alueellinen erityis- ja erityisluokanopettajakoulutus, jotta saadaan täytettyä puuttuvan osaamisressussin ja toisaalta täytettyä eläköityvien henkilöiden virat.

Kirjastossa tavoitteena on monipuolinen osallistuminen koulutuksiin. Tehtävien tehokkaat siirrot sisäisesti ja uuden opiskelu, esim. laskutukseen liittyvät tehtävät jaetaan sisäisesti uudelleen.

10.3 Tekniikka ja ympäristö

Henkilöstön osaamista ja hyvinvointia tuetaan sisäisin ja ulkoisin koulutuksin ja kannustaen omaehtoiseen kouluttautumiseen sekä toteuttaen kaupungin työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä.

Henkilöstön työhön paluuta edistetään erilaisilla tukikeinoilla, kuten korvaavan työn käytön lisäämisellä ja muokkaamalla tilapäisesti työntekijän työnkuvaa tai järjestämällä työntekijälle mahdollisuuden palata osa-aikaiseen työhön osasairauspäivärahan turvin. Työkyvyn haasteisiin tartutaan työntekijän, esihenkilön ja työterveyshuollon välisellä yhteistyöllä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Vuorovaikutteista kehittämistä ja yhteistyötä jatketaan asiakkaiden ja eri sidosryhmien kanssa.

10.4 HR-järjestelmien kehittäminen

HR-prosessien kehittämistä ja automatisointia jatketaan vuonna 2023.

Kesällä 2022 otettiin käyttöön uusi työajanseurantajärjestelmä, joka mahdollisti liukuvassa työajassa oleville työntekijöille mobiilileimauksen. Järjestelmän avulla digitalisoitiin tuntipalkkaisten manuaaliset tuntikirjaukset ja aiemmin excel-taulukoiden avulla toteutettu kustannuslaskenta. Tuntipalkkaiset työntekijät merkitsevät tehdyt työtunnit, kustannustiedot ja käytetyt koneet älypuhelimien sovellukseen, josta tiedot siirtyvät automaattisesti esihenkilöiden hyväksynnän ja henkilöstöpalvelujen tarkastuksen jälkeen palkanlaskentaan.

Kouvolan kaupungilla on otettu käyttöön Intro -selainpohjainen perehdytystyökalu SaaS-palveluna. Se on täysin mobiiliyhteensopiva. Intro oli käytössä ensin pilottikoikeiluna maaliskokuussa 2002. Siihen on rakennettu useita valmiita mallipohjia ja sen materiaalipankkiin on viety perehdytykseen liittyviä materiaaleja. Intro on parantanut perehdytyksen suunnittelua, aikatauluttamista, vastuun jakamista eri perehdyttäjiille, seuranta ja arviointia. Intron osalta on siirrytty 1.11.2022 alkaen jatkuvaan palveluun ja samalla sen käyttöä laajennetaan koko organisaation.

HR- ja talousraportoinnin automatisointia ja visualisointia jatketaan. Sympa HR-järjestelmän käyttöä laajennetaan eri HR-prosesseihin, kuten esimerkiksi osaamisen johtamiseen.

11. Työllistymistä edistävä valmennus tai koulutus

Työsopimuslaissa ja viranhaltijalaissa on säännökset irtisanotun työntekijän ja viranhaltijan työllistymistä edistävästä valmennuksesta tai koulutuksesta.

Työnantaja tarjoaa taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla irtisanomalleen työntekijälle tilaisuuden osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen, jos työntekijä on ollut ennen palvelussuhteen päättymistä yhdenjaksoisesti vähintään viisi vuotta työnantajan palveluksessa. Valmennuksen tai koulutuksen arvo ja ajankohta on määritelty laissa.

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia, että työnantaja täyttää velvollisuutensa kustantamalla viranhaltijan/työntekijän itsensä hankkiman koulutuksen tai valmennuksen kokonaan tai osittain. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia valmennuksen tai koulutuksen sijasta muustakin järjestelystä, jolla edistetään irtisanottavan työllistymistä.

Valmennus tai koulutus voidaan järjestää joko kullekin irtisanottavalle tarjottavana henkilökohtaisena tai ryhmäkohtaisena palveluna. Työllistämistä edistävästä valmennuksesta, koulutuksesta tai muusta järjestelystä sovitaan aina työvoiman vähentämisestä käytävien yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä.

12. Määrällinen henkilöstösuunnitelma

Kooste toimialojen määrällisistä henkilöstösuunnitelmista (htv brutto) vuosien 2023–2026 osalta on kuvattu **taulukossa 8**. Henkilöstösuunnitelmasta nähdään vakinaisen henkilöstön, määräaikaisten ja työllistettyjen määrä toimialoittain.

Taulukko 8 Toimialojen esitykset vuosien 2023–2026 henkilöstösuunnitelmaksi henkilötyövuosina

Toimiala		2023 htv (brutto)	2024 htv (brutto)	2025 htv (brutto)	2026 htv (brutto)	Muutos- % 23 - 26
Konsernipalvelut	Vakinaiset	118,84	119,75	209,75	189,75	59,7 %
	Määräaikaiset	18,16	15,50	16,00	14,00	-22,9 %
	Työllistetyt	5,00	3,00	3,00	3,00	-40,0 %
	Yhteensä	142,00	138,25	228,75	206,75	45,6 %
Sivistys	Vakinaiset	1 416,60	1 410,60	1 408,50	1 401,50	-1,1 %
	Määräaikaiset	421,90	414,90	403,00	398,00	-5,7 %
	Työllistetyt	80,00	81,00	81,00	81,00	1,3 %
	Yhteensä	1 918,50	1 906,50	1 892,50	1 880,50	-2,0 %
Tekniikka ja ympäristö	Vakinaiset	476,46	477,06	476,56	456,56	-4,2 %
	Määräaikaiset	38,00	33,20	33,20	33,20	-12,6 %
	Työllistetyt	46,89	46,89	46,89	46,89	0,0 %
	Yhteensä	561,35	557,15	556,65	536,65	-4,4 %
Kouvolan kaupunki	Vakinaiset	2 011,90	2 007,41	2 094,81	2 047,81	1,8 %
	Määräaikaiset	478,06	463,60	452,20	445,20	-6,9 %
	Työllistetyt	131,89	130,89	130,89	130,89	-0,8 %
	Yhteensä	2 621,85	2 601,90	2 677,90	2 623,90	0,1 %

13. Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet

Eri palvelussuhdemuotojen käytön osalta Kouvolan kaupungilla noudatetaan seuraavia periaatteita:

Kaupungilla on vakinaisia virkoja sekä toistaiseksi voimassa olevia työsopimuksia niissä tehtävissä, joissa työvoiman tarve on pysyvää. Virkasuhteita käytetään kuntalain mukaisesti ainoastaan niissä tehtävissä, joissa käytetään julkista valtaa.

Määräaikaisten virka- ja työsuhteiden osalta noudatetaan kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltiaista annetun lain ja työsopimuslain määräyksiä siten, että määräaikainen virkamääräys tai työsopimus tehdään ainoastaan perustellusta syystä. Tämä tarkoittaa sitä, että määräaikaisen palvelussuhteen tulee päättyä määräajan päättyessä, mikäli lain mukainen peruste määräaikaisuudelle poistuu.

Työsopimuslain mukaisesti määräaikaisen työsopimuksen tekemisen edellytyksiä arvioidaan myös työn edellyttämän pysyvän työvoimatarpeen kannalta. Toimialojen ja

palvelujen tulee kiinnittää määräaikaisiin työsopimuksiin erityistä huomiota sekä seurata ja arvioida työvoimatarvetta myös sen pysyvyyden näkökulmasta.

Osa-aikaisia virka- ja työsuhteita käytetään niissä tehtävissä, joissa tarvetta kokopäiväisen työn teettämiseen ei ole. Viranhaltijan/työntekijän omasta aloitteesta tapahtuvassa työn järjestämisessä osa-aikaiseksi noudatetaan lain mukaisia periaatteita.

Niissä tilanteissa, joissa kaupunki tarvitsee lisää työntekijöitä, otetaan huomioon kunnallisessa viranhaltijalaissa (KVhL 5 luku 22 §) ja työsopimuslaissa (TSL 2 luku 5 §) olevat velvoitteet tarjota tehtäviä osa-aikaiselle viranhaltijalle tai työntekijälle ennen muita rekrytointitoimenpiteitä.

Henkilöstövähennyksissä, joissa henkilöstöä joudutaan irtisanomaan taloudellisin ja tuotannollisin perustein, työnantajalla on muun työn tarjoamisvelvollisuus sekä ns. takaisinottovelvollisuus. Takaisinottovelvollisuus on neljän kuukauden kuluessa työsopimussuhteen (kuusi kuukautta, jos työntekijän työsuhde on jatkunut keskeytymättä vähintään 12 vuotta) ja yhdeksän kuukauden kuluessa virkasuhteen päättymisestä. Kouvolan kaupungilla on laadittu näihin tilanteisiin *Työn tarjoaminen ja työvoiman palkkaaminen* -ohje, joka on hyväksytty kaupunginhallituksen henkilöstöjaostossa 21.3.2017.

Varahenkilöstöä koskevat toimintaperiaatteet

Toiminnan turvaamiseksi ja laadun varmistamiseksi on tärkeää, että varahenkilöstössä on vakinaiset ja osaavat työntekijät. Taloudellinen kannattavuus tulee siitä, että sijaishaku jää vähemmälle, mikä helpottaa esimiestyön resursointia. Perekäyttämisen tarve vähenee ja varahenkilö voidaan kohdentaa kaupungin tasolla sinne, missä sitä eniten sillä hetkellä tarvitaan. Samoin palvelujen ostojen mm. Sarastian kustannukset vähentyvät sijaisten työsopimusten vähentyessä. Sairaspoissaoloissa voidaan kohdentaa akuuttiin tarpeeseen osaava henkilö ja voidaan turvata työkohteiden henkilöstöresurssit mitoituksen mukaisesti.

Kouvolan kaupungin vakinaisen varahenkilöstön yhteisten toimintaperiaatteiden turvaamiseksi on laadittu seuraavat pelisäännöt:

1. Varahenkilöllä on palvelualoittain oma lähiesimies
2. Varahenkilö ei toimi vuosilomansijaisena vaan ensisijaisesti 1-3 päivän sijaisuuk-
sissa
3. Jokaisella varahenkilöllä on ns. kotipesä yhdessä työyksikössä
4. Varahenkilöt varataan heidän esimiehensä kautta
5. Vaativuus on huomioitu palkkauksessa hinnoittelutunnuksittain yhden vaativuus-
tason ylöspäin korottamalla
6. Työkohteeseen ja työaikaan liittyvät järjestelyt tehdään työaikana, ei nk. varalla-
oloa
7. Palvelualueen varahenkilöstö muodostaa oman vertaistukiryhmänsä
8. Matkakorvaukset maksetaan KVTES liite 16 mukaisesti kotipesästä

Varahenkilöjärjestelmän kehittämistä jatketaan perusopetuksen osalta.

14. Työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen

14.1 Työkyvyn toimintamalli

Kouvolan kaupungilla on käytössä *Hyvinvoiva työntekijä ja sujuva työ* -työkyvyn toimintamalli. Tarkoituksena on siirtää työkykyyn vaikuttavien toimenpiteiden painopiste prosessin alkuvaiheeseen vahvistamalla sujuvan työn edellytyksiä sekä ennakoimalla ja reagoimalla ajoissa työkykyyn liittyviin ongelmiin. Kun työ ei suju, tarvitaan tukea sekä vaihtoehtoja työssä jatkamisen varmistamiseksi. Nykyinen työkyvyn toimintamalli on esitetty **kuvassa 5**. Toimintamallia päivitetään parhaillaan.



Kuva 5 Hyvinvoiva työntekijä ja sujuva työ -työkyvyn toimintamalli

Toimintamallin tavoitteena on vaikuttaa työssä viihtymiseen, työyhteisöjen toimivuuteen ja tuloksellisuuteen, ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja ja ennenaikaista eläkkeelle siirtymistä sekä vähentää työkyvyttömyyden kustannuksia. Sairauspoissaolojen hallinnassa ja ehkäisemisessä korostuu ennakointi, työkykyriskien tunnistaminen ja varhainen reagoiminen sekä tukitoimenpiteiden oikea-aikaisuus.

Työkyvyssä on kysymys työntekijän voimavarojen ja työn yhteensopivuudesta. Toimintatavan avulla pyritään tukemaan henkilöstön hyvinvointia ja työkykyä koko työuran ajan. Toimintatapa kannustaa ottamaan esiin hyvinvointia ja työkykyä uhkaavia asioita heti niiden ilmaantuessa, jolloin erilaiset ongelmat ovat helpoiten korjattavissa. Toimintatavassa korostuu esihenkilön vastuu työkyvyn johtamisen prosessista käytännön tasolla. Sairauspoissaolojen hallinta edellyttää myös tiivistä ja hyvää yhteistyötä työterveyshuollon ja Kevan kanssa.

Työntekijän työkyvyn alentuessa aina ensisijaisesti pyritään muokkaamaan työntekijän omia työtehtäviä ja työympäristöä työkykyyn sopivaksi. Kun alentunut suorituskyky vaikuttaa työkykyyn, keinoja työkyvyn säilyttämiseen voivat olla esimerkiksi määräaikaiset tai pysyvät työjärjestelyt työkuormituksen vähentämiseksi, ergonomian parantaminen, sopivammat työvälineet, mahdolliset apuvälineet, työn uudelleenorganisointi, työkierto, lääkinnällinen tai ammatillinen kuntoutus, uuden työn etsiminen, työaikajärjestelyt tai osa-aikaeläkeratkaisut.

Uusille urille -valmennustoiminta on osa henkilöstön työhyvinvoinnin tukemista ja työkyvyn toimintamallin tehostetun tuen toimenpiteitä. Valmennuksessa etsitään uudenlaisia ratkaisuja tukea työntekijän työssä jatkamista ja löytää uusia mahdollisuuksia yksittäisen työntekijän tilanteeseen. Palvelun tuottajaksi ajalle 1.6.2022–31.5.2024 on valittu Corona Terameri Oy.

Kouvolan kaupungilla on käytössä työterveyspalvelujen hankintasopimukseen kuuluvalla Sirius-terveysjohtamisen järjestelmä. Se on tarkoitettu henkilöstön työkykyyn, terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden ohjaukseen sekä työterveyshuollon toiminnan ohjaukseen ja tehostamiseen. Terveysjohtamisen järjestelmän avulla varmistetaan, että yhteisesti sovittu työkyvyn toimintamalli on käytössä koko kaupungin organisaatiossa yhdenmukaisesti osana päivittäistä johtamista ja esihenkilötyötä. Sähköinen järjestelmä auttaa seuraamaan työkykyprosessien toimivuutta ja oikea-aikaista tilanteisiin reagoimista.

Siirtymistä uuteen tehtävään terveydellisistä syistä koskevat periaatteet on määritelty työkyvyn toimintamallissa. Osana täyttölupamenettelyä ja rekrytointiprosessia henkilöstöpalvelujen työkykyasioita hoitavat tarkastelevat mahdollisuutta täyttää vapautuva tehtävä aina uutta työtä tarvitsevien joukosta. Työnantajalla on velvollisuus tarjota työkykyyn sopivaa työtä, jos sellaista on tarjolla. Työnantajaksi katsotaan aina koko kaupunki. Ratkaisujen etsiminen työkykyasioissa ja yhteisvastuullisuus uuden työn etsimisessä on tärkeää, koska työkyvyttömyydestä aiheutuvat työkyvyttömyyseläkemaksut jakautuvat tasaisesti kaikille palkkojen sivukuluina.

Huhti-elokuussa toteutettiin Psykologisesti terve työpaikka -projekti yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Projektin pohjalta kehitetään työkyvyn toimintamallia ja työterveysyhteistyötä.

14.2 Työterveyspalvelut

Henkilöstön työterveyspalvelujen järjestämisessä tavoitteena on strateginen kumppanuus työkykyjohtamisessa sekä vaikuttava työterveysyhteistyö siten, että työterveyshuollon toiminta on tarvelähtöistä ja tukee kaupungin toimintaa. Henkilöstön työterveyspalvelut tuottaa Terveystalo.

Henkilöstön työterveyspalveluihin sisältyy työterveyshuoltolain 12 §:n mukainen lakisääteinen ja ennalta ehkäisevä työterveyshuolto sekä työterveyshuoltolain 14 §:n mukaiset sairaanhoitopalvelut, jotka sisältävät yleislääkäritasoisien sairaanhoidon sekä niihin liittyvät erikseen määritellyt laboratorio- ja röntgentutkimukset ja erikoislääkärin konsultaatiot työkyvyn tai hoitomahdollisuuksien selvittämiseksi työterveyslääkärin läheteellä.

Työterveyshuollon kilpailutuksessa palveluille asetettiin seuraavat tavoitteet:

1. Sairaanhoidossa otetaan aina huomioon sairauden yhteys työhön ja työkykyyn sekä mahdollisuus korvaavaan työhön
2. Pitkittyviä sairauspoissaoloja hoidetaan tehokkaasti ja kuntoutustoimenpiteet käynnistetään nopeasti
3. Työkyky- ja elintapariskit tunnistetaan ennakoivasti työterveyshuollon eri prosesseissa ja käynnistetään tarvittavat toimenpiteet
4. Työterveyshuollon raportointi on analyttistä ja työterveyshuolto tekee niiden perusteella ehdotuksia kehittämistoimenpiteiksi
5. Uudenlainen ja innovatiivinen toimintamalli vaikuttaa terveyteen ja työkykyyn
6. Vaikuttava työterveysyhteistyö tilaajan kanssa

Työterveyspalveluja koskevia tavoitteita, työpaikan olosuhteisiin perustuvia tarpeita ja niistä johtuvia toimenpiteitä määritellään tarkemmin vuosittain päivitettävässä *työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa*.

Lyhytpsykoterapia on hoitosuosituksen mukainen vaikuttava ja tehokas hoitomuoto. Fokusoitun, aikarajatun ja aktiivisen tuen tavoitteena on vahvistaa mielen ja hyvinvoinnin taitoja, mikä lisää psyykkistä hyvinvointia ja keinoja selviytyä mieltä kuormittavista tilanteista. Sen oikea-aikainen ajoittaminen varhaiseen vaiheeseen vähentää tarvetta jäädä pitkälle sairauslomalle tai sairauslomalle lainkaan. Se vähentää sairauspoissaoloja sekä nopeuttaa työhön paluuta.

Henkilöstöpalvelut toteuttivat työterveyshuollon kanssa pilottikokeilun vuosina 2020–2021 yhteensä 20 henkilön osalta. Pilotin kaltaista toimintaa on jatkettu tämän jälkeen saman suuruisilla määrillä. Toimintaa jatketaan yhtenä tukikeinona vuonna 2023.

Lyhytpsykoterapiaan pääsee työterveyspsykologin tai työterveyslääkärin arvion perusteella, nimetyn työterveyslääkärin läheteellä. Hoitovastuu ja hoidon koordinointi on työterveydessä. Prosessiin sisältyy 10 käyntiä psykoterapeutin lähi- tai etä vastaanotolla. Toimintaan liittyy myös vaikuttavuusseuranta.

14.3 Selvä peli -päihdeohjelma

Päihdehaittojen ehkäiseminen edistää työhyvinvointia. Vuonna 2020 uudistetun *Selvä peli -päihdeohjelman* tarkoituksena on edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä, auttaa työntekijää tunnistamaan päihteiden liikakäyttö sekä antaa puitteet päihdehaittojen käsittelemiseksi työpaikoilla. Ohjelmassa päihteiden haitallisella käytöllä tarkoitetaan alkoholin haitallista käyttöä, lääkkeiden väärinkäyttöä sekä huumausaineiden käyttöä. Tarkoituksena on korostaa ennalta ehkäisevää toimintaa sekä puuttumista päihteiden haitalliseen käyttöön mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

14.4 Työnohjaus

Työnohjaus on työssä kehittymisen ja työn kehittämisen väline, jolla myös edistetään työhyvinvointia. Työnohjaus on oppimistilanne, jonka tavoitteena on ohjattavan ammattitaidon lisääminen, henkinen ja persoonallinen kasvu, sekä työn ongelmatilanteiden hallinta. Työnohjausta voidaan antaa yksilö- tai ryhmäohjauksena. Ohjauksessa keskustellaan ja pohditaan työhön liittyviä asioita, joita ohjattava tai ohjattavat tuovat esille ja haluavat käsitellä. Työnohjaus edistää ammatillista kasvua, yhteistyövalmiuksia ja työroolien selkiyttämistä.

Kouvolan kaupungilla on kilpailutettu työnohjaajat. Kouvolan kaupunki on perustanut dynaamisen hankintajärjestelmän, jonka sisällä hankitaan työyhteisöille vuosittain järjestettävillä kilpailutuksilla työnohjauksen palveluita. Kouvolan kaupungin henkilöstön työnohjauksen palvelut vuodelle 2022 on kilpailutettu rajoitetulla menettelyllä dynaamisen hankintajärjestelmän sisällä ja ovat voimassa 28.2.2023 asti. Työnohjauksen palvelut ajanjaksolle 1.3.2023–28.2.2024 kilpailutetaan samalla menettelyllä dynaamisen hankintajärjestelmän sisällä. Tarjouspyyntö julkaistaan alkuvuonna 2023. Lisäksi kaupungilla on myös sisäisiä työnohjaajia.

14.5 Työhyvinvoinnin edistäminen liikunnan ja kulttuurin avulla

Henkilöstölle tarjotaan henkilöstöetuna **Epassi Flex-palvelu**, jonka avulla jokainen voi tukea omaa työhyvinvointiaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Epassille ladattava saldo on mahdollista käyttää liikuntaan, kulttuuriin ja hyvinvointiin. Etuun ovat oikeutettuja päätoimisessa vakinaisessa tai määräaikaissäessä koko- tai osa-aikaisessa virka-/työsuhteessa olet palvelussuhteen kestänyt yhdensuhteisesti 60 kalenteripäivää.

Talousarvioon on varattu määrärahaa 100 €/hlö/vuosi. Etua ladataan Epassille kahdesti vuodessa palvelussuhteen keston mukaan seuraavasti: 1.1. alkaen 50 euroa (8,30 €/kk) ja 1.7. alkaen 50 euroa (8,30 €/kk). Etuus on voimassa kyseisen kalenterivuoden loppuun. Käyttämätön saldo ei siirry seuraavalle vuodelle. Etu poistuu työntekijältä palvelussuhteen päättyessä.

Lisäksi työnantaja tukee joitakin kaupungin henkilöstön omia liikuntaryhmiä sekä erilaisiin liikuntatapahtumiin osallistumista. Teatteriesityksiin ja konsertteihin neuvotellaan paikallisten toimijoiden kanssa henkilöstölle edullisia lippuja.

Henkilöstön työkykyä ylläpidetään myös Break Pro -taukoliikuntaohjelmalla. Ohjelma on asennettu jokaiseen työasemaan.

15. Yhteenveto

Kouvolan kaupungilla on vähennetty merkittävästi henkilöstöä sote-palvelujen kuntayhtymään siirtymisen jälkeen vuosina 2019–2021. Talouden tasapainottaminen vaatii edelleen henkilöstömenojen hallintaa suunnittelukaudella, mutta samanaikaisesti tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota avainhenkilöriskeihin ja niiden hallintaan sekä osaavan työvoiman saamiseen.

Eläkkeelle on siirtymässä huomattava määrä kaupungin henkilöstöä, joten lyhyessä ajassa organisaatiosta poistuu paljon osaamista. Suunnittelukaudella noin joka viides konsernipalvelujen sekä tekniikka ja ympäristö -toimialan henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle. Eläkkeelle siirtyy suunnittelukaudella Kouvolan kaupungilla melkein joka neljäs esihenkilötehtävissä oleva. Eläkeiän täyttää useita palvelujen johtajia ja palveluyksiköiden päälliköitä sekä muita avainhenkilöitä. Kaupungin henkilöstömäärän vähenemisen myötä avainhenkilöriskit ovat muutoinkin lisääntyneet kaupungin organisaatiossa. Suuri vaihtuvuus lyhyen ajan sisällä samalla toimialalla tai palvelussa aiheuttaa haasteita, joihin tulee varautua etukäteen. Kuntien ongelmat työvoiman saatavuudessa ovat syventyneet. Tälläkin hetkellä on jo haasteita erityis- ja erityisluokanopettajien sekä tiettyjen aineenopettajien, varhaiskasvatuksen erityisopettajien ja opettajien, eläinlääkäreiden ja tiettyjen teknisen alan asiantuntijoiden sekä ajoittain myös muiden asiantuntijoiden rekrytoinnissa.

Hyvän työnantajakuvan ylläpitäminen, työhyvinvointiin panostaminen, sujuvat rekrytointiprosessit, kilpailukykyisten palkkausjärjestelmien kehittäminen ja vakaa henkilöstöpolitiikka ovat keskeisessä roolissa osaajien saamiseksi ja pitämiseksi kaupungin organisaatiossa. Etätöiden laajentaminen on selvästi helpottanut rekrytointia.

Toukokuussa 2021 hyväksytty kaupungin strategiaa tukeva henkilöstöohjelma ohjaa henkilöstöjohtamista ja sen kehittämistä suunnittelukaudella. Syksyllä 2022 hyväksytyn uuden kaupunkistrategian vaikutuksia ja vuosien 2023–2024 kehittämistoimenpiteitä tarkennetaan henkilöstöohjelmaan vielä vuoden 2023 alussa.

Henkilöstötarpeeseen vaikuttaa se, mitä ja miten kaupunki palveluja tuottaa. Henkilöstösuunnittelun tulee olla strategiasidonnaista siten, että kaupungilla on optimaaliset henkilöstörakenteet ja -mitoitukset. Palvelujen ja toiminnan kehittämiseen tulee varata riittävästi resursseja tuloksellisen toiminnan mahdollistamiseksi. Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla varmistetaan palvelutuotannon kannalta tarkoituksenmukainen henkilöstön määrä ja rakenne.

Henkilöstön sisäisen liikkuvuuden lisääminen organisaation tarpeiden mukaisesti on tärkeää, jotta resursseja on käytettävissä siellä, missä niitä aina eniten tarvitaan. Varahenkilöjärjestelmiä on kehitetty osaavan työvoiman saamiseksi lyhytaikaisesti sijaisuuksiin.

Pula osaavasta henkilöstöstä, palvelutarpeen kasvu, väestö ikääntyminen ja alueellinen kehitys lisäävät henkilöstön kehittämisen ja osaamisen hyödyntämisen tärkeyttä. Työn tekemisen toimintatapojen muuttuminen ja samanaikainen pula osaavasta henkilöstöstä edellyttävät työnjaon, prosessin ja osaamisen systemaattista kehittämistä.

Suunnittelukaudella tavoitteena on strateginen osaamisen ennakointi ja osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen. Kaupungin strategiset osaamiset määriteltiin syksyn 2021 aikana ja ne on kirjattu henkilöstösuunnitelmaan. Henkilöstön osaamista tulee kehittää suunnitelmallisesti. Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseen panostetaan pitempikestoisilla koulutuksilla ja valmennuksilla. Kaupungin johtoryhmän ja toimialojen johtoryhmien valmennukset käynnistyivät elokuussa ja jatkuvat ensi vuoden helmikuulle. Ensi vuonna on tarkoitus toteuttaa myös esihenkilöiden 360-arvioinnit.

Henkilöstösuunnittelua kehitetään aiempaa ketterämmäksi, jotta muuttuviin tarpeisiin pystytään reagoimaan nopeasti. Palveluverkkoa koskevilla ratkaisuilla on merkitystä henkilöstötarpeeseen ja -määrään. Mahdollinen ostopalveluun siirtyminen vähentää oman henkilöstön tarvetta ja henkilöstömenoja, mutta todellisia säästöjä ei välttämättä synny.

Työtehtävien ja työaikojen hyvällä suunnittelulla pyritään palvelujen tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen järjestämiseen. Toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisten työaikajärjestelmien valintaan ja varallaolojärjestelmien toimivuuteen kiinnitetään huomiota.

Vuosilomasuunnittelua on tehostettu. Henkilöstöllä on aiemmin ollut vuodenvaihteessa paljon vuosilomia ja säästövapaita pitämättä, mikä on kasvattanut vuosittain tilinpäätökseen kirjattavaa lomapalkkavelkaa ja heikentänyt siten kaupungin tilikauden tulosta. Uusia säästövapaita ei ole enää saanut kerryttää ja aiemmin kertyneet säästövapaat on suositeltu pidettäväksi pois.

Työkyvyttömyydestä aiheutuu merkittäviä kustannuksia, joten henkilöstön työhyvinvointia edistetään kokonaisvaltaisesti erilaisin terveyteen liittyvin toimenpitein sekä osaamisen, johtamisen ja työympäristön kehittämisellä. Työhyvinvoinnin edistämistä ja työkykyprosessien kehittämistä jatketaan tiiviissä yhteistyössä työterveyshuollon ja Kevan kanssa. Sairauspoissaolojen hallinnassa ja ehkäisemisessä korostuu ennakointi, työkykyriskien tunnistaminen ja varhainen reagoiminen sekä tukitoimenpiteiden oikea-aikaisuus. Sairaanhoidossa otetaan aina huomioon sairauden yhteys työhön ja työkykyyn sekä mahdollisuus korvaavaan työhön. Tavoitteena on pitkittyvien sairauspoissaolojen tehokas hoito ja nopea kuntoutustoimenpiteiden käynnistäminen. Työn tarjoamista osatyökykyisille tehostetaan. Yhteisvastuullisuutta vaihtoehtojen löytämisessä työssä jatkamisen turvaamiseksi tulee vahvistaa.

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös henkilöstön kokema työn arvostus. Erityistä huomiota suunnittelukaudella tulee kiinnittää muutosten vaikutusten arviointiin, muutostoimintoihin ja hallittuun muutosten toteuttamiseen. Riittävät edellytykset ja rakenteet hyvälle johtamiselle ja lähijohtamistyölle on myös turvattava henkilöstöohjelman linjausten mukaisesti.