

Henkilöstösuunnitelma 2024 – 2027



SISÄLLYS

1. Henkilöstösuunnittelu ja sen tavoitteet	1
2. Kaupunkistrategia	2
3. Henkilöstöohjelma	3
4. Palvelutuotantoa koskevat kehittämissuunnitelmat	3
5. Toiminnan kuvaus sekä oleelliset muutokset ja kehittämiskohteet suunnittelukaudella sekä niiden vaikutukset henkilöstötarpeeseen ja -rakenteeseen .	5
5.1 Konsernipalvelut.....	6
5.2 Sivistys.....	12
5.3 Tekniikka ja ympäristö.....	22
6. Henkilöstömäärän kehitys.....	27
7. Henkilöstön nykytila	28
7.1 Henkilöstömäärä ja -rakenne.....	28
7.2 Henkilöstön eläköityminen.....	31
7.3 Henkilöstökulut.....	33
8. Rekrytointiprosessi	34
9. Osaamisen kehittäminen	35
9.1 Strategiset osaamiset ja yhteiset kehittämiskohteet	35
9.2 Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen.....	36
9.3 Konsernipalvelut.....	37
9.4 Sivistys.....	38
9.5 Tekniikka ja ympäristö.....	39
10. Työllistymistä edistävä valmennus tai koulutus	40
11. Määrällinen henkilöstösuunnitelma	40
12. Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet.....	42
13. Työkyvyn ylläpitäminen ja työssä jatkamisen edistäminen.....	43
13.1 Työkyvyn toimintamalli	43
13.2 Työterveyspalvelut	44
13.3 Selvä peli -päihdeohjelma ja Savuton Kouvola -toimintaohjelma	45
13.4 Työnohjaus	45
13.5 Työhyvinvoinnin edistäminen liikunnan ja kulttuurin avulla	45
14. Yhteenveto	46

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 lähtökohdaksi 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 kehitetään ja johdetaan. Henkilöstösuunnittelun ydintä ovat henkilöstön määrän, laadun ja kohdentumisen määrittely tulevaisuuden tarpeita varten. Henkilöstön määrällä tarkoitetaan henkilöstön lukumäärää ja laadulla muun muassa henkilöstön osaamista, koulutusta ja työsuhteen muotoa. 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.

Sote-palvelut hallintoineen siirtyivät Kouvolan kaupungilta Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymälle jo vuoden 2019 alussa. Kun hyvinvointialueiden varsinainen toiminta käynnistyi vuoden 2023 alussa, sen vaikutukset kaupungin henkilöstöön olivat enää vähäiset. Kouvolan kaupungilta hyvinvointialueen palvelukseen siirtyi 67 työntekijää. Hyvinvointialueen palvelukseen siirtyivät oppilashuollon kuraattorit ja koulupsykologit sekä ruoka- ja puhtauspalveluissa työskentelevät työntekijät, joiden tehtävistä vähintään puolet kohdistui sote-palveluihin. Seuraava suuri muutos on TE-palvelujen siirtyminen kuntiin vuoden 2025 alussa, jolloin kaupungin palvelukseen siirtyy tämänhetkisen arvion mukaan lähes 90 viranhaltijaa.

Kouvolan kaupungin henkilöstösuunnittelu on ollut viime vuosina erittäin tiukkaa ja taloutta on sopeutettu jatkuvasti vähentämällä henkilöstöä. Pelkästään vakinaisen henkilöstön määrä on vähentynyt 199:llä vuoden 2019 alusta alkaen. Luvusta on vähennetty toteutuneiden liikkeenluovutusten henkilöstövaikutukset. Vuoden 2019 alusta elokuun 2023 loppuun mennessä eläkepoistumasta ja muusta lähtövaihtuvuudesta on hyödynnetty keskimäärin 21 prosenttia.

Kouvolan kaupungin taloutta tulee tasapainottaa vuoteen 2027 mennessä pysyvästi noin 25 miljoonalla eurolla. Henkilöstökulut ovat vuoden 2023 talousarviossa runsas 58 prosenttia toimintakuluista. Henkilöstömenojen hallinta on yksi keskeinen keino talouden tasapainottamisessa. Henkilöstötarvetta tarkastellaan jatkuvasti suhteessa muuttuviin palveluverkkoihin ja palvelujen tuottamistapoihin sekä toimintojen kehittämiseen ja digitalisaation edistämiseen.

Henkilöstön siirtyminen eläkkeelle jatkuu lähivuosina runsaana, mikä tarjoaa keinoja henkilöstömäärän sopeuttamiseen. Samanaikaisesti on tehtävä toimenpiteitä, joilla varmistetaan osaavan työvoiman saaminen kaupungin palveluihin. Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn tukeminen ovat myös keskeinen osa hyvää talouden hoitoa. Vuonna 2024 panostetaan merkittävästi työkykyjohtamisen kehittämiseen ja sairauspoissaolojen vähentämiseen. Talouden haasteista johtuva mahdollisimman hallittu muutos on tärkeää henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta.

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 kehittymiseen 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 määriteltä kaupunkin toimintaa ohjaaviksi arvoiksi *yhdessä, kestävästi, kehittäen*.

KAUPUNKISTRATEGIA 2032:

Kouvola – Kaakkois-Suomen keskus

Kouvola on aktiivisten kaupunki keskellä kaikkea. Meillä on hyvät yhteydet – ihmisiin, luontoon, maailmalle ja mahdollisuuksiin!

Kouvolassa saa elää täyttä elämää ja syke nosta. Innostumme, nautimme ja kannustamme toisiamme. Voimme hyvin ja menestymme, kun kaikista pidetään huolta.

KOUVOLA



Kuva 1 Kouvolan kaupunkistrategia 2023–2032

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 **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. Henkilöstöohjelma päivitetään vuonna 2024.

Henkilöstöohjelmassa on määritelty myös hyvän johtamisen periaatteet Kouvolan 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 Kouvolan 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 *Kouvolan kaupungin henkilöstöä koskeva suunnitelma tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi*.

Henkilöstön työhyvinvointia ja sen kehittymistä seurataan vuosittain toteutettavan *työhyvinvointikyselyn* avulla. Kyselyn pohjalta valitaan työyksikkökohtaisia kehittämistoimenpiteitä. Tuloksia hyödynnetään myös henkilöstöohjelman laadinnassa. Työhyvinvointikysely uudistetaan vuonna 2024.

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 muutoshaasteisiin väestörakenteessa, palvelutarpeissa ja taloudessa. Kouvolaan väestö vähenee ja ikääntyy voimakkaasti. Viime vuosina vuositasolla väestön vähennys on ollut noin 1000

henkilöä ja sama suunta jatkuu. Myös väestön ikääntyminen vaikuttaa palvelujen tarpeeseen. Kouvolan väestö ikääntyy muuta maata nopeammin. Lasten ja nuorten määrän väheneminen edellyttää varhaiskasvatuksen sekä perusopetuksen palveluverkon karsimista ja kehittämistä, ja niistä onkin jo tehty päätöksiä.

Suurimmat toimintaympäristössä tapahtuvat valtakunnalliset muutokset ovat vuoden 2023 alusta käynnistyneet hyvinvointialueet 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 näissä muutoksissa.

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;

- Hankintaohjelma 2021-2025 (Kh 10.5.2021)
- Palvelumalli PM2030 -raportti (Kv 13.3.2017)
- Hyvinvointikertomuksen vuosiraportti 2023 ja Hyvinvointisuunnitelma 2024 (Kv 8.5.2023)
- 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
- Kaikkien Kouvola 2023-2025, Monikulttuurisuustyön kehittämissuunnitelma (Kv 4.9.2023)
- Liikuntaohjelma 2023-2032 (Likula 6.6.2023)
- Kulttuuriohjelma 2023-2032 (Likula 19.4.2023)

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.

Strategiakauden tiekartat tarkentavat kaupunkistrategian tavoitteita. Tarkemmat toimenpiteet sisältäen vastuutahon, aikataulun, budjetin, arvioidun tuloksen ja mittarit luodaan taloussuunnittelukaudelle 2024–2027.

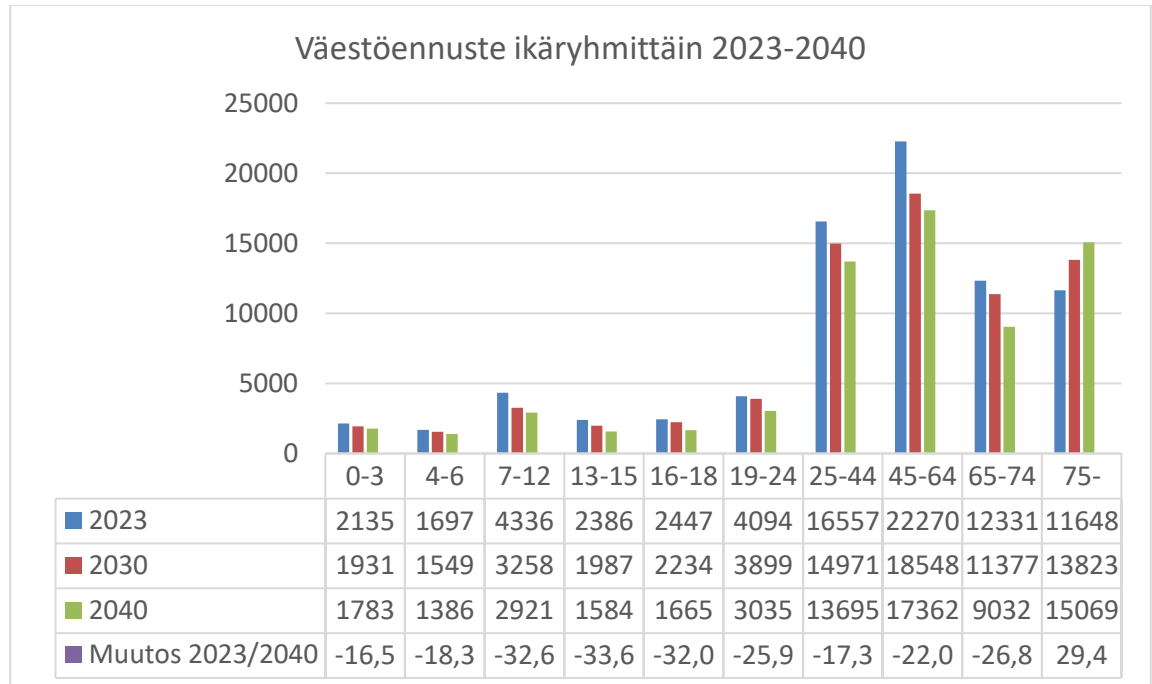
Edellä mainittujen ohjelmilla, suunnitelmilla ja linjauksilla sekä ulkopuolisella hankerahoituksella toteutettavien hankkeiden avulla pyritään optimaaliseen palvelutuotantoon asukkaiden näkökulmasta. Erityisesti hanketoiminnan ja aluetoimikuntien avulla osallistetaan kuntalaisia palvelutuotannon suunnitteluun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

Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan Kouvolaassa väestön väheneminen jatkuu edelleen voimakkaana. Luonnollinen väestökehitys sekä kuntien välinen nettomuutto

Kouvolaan jatkuvat negatiivisena eikä positiivisella maahanmuutolla nykyisessä mitta-kaavassa ole merkittävää vaikutusta väestömäärään. Maahanmuutto näyttää kuitenkin kasvavan vuonna 2023.

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 29 %. Ennusteen mukaan Kouvolaassa on 67 532 asukasta vuonna 2040. Ennuste väestökehityksestä ikäryhmittäin vuosina 2023–2040 on kuvattu **kaaviossa 1**.

Kaavio 1 Ennuste väestönkehityksestä ikäryhmittäin 2023–2040



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, kasvat- 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. Arviointikertomuksessa arvioidaan vuosittain, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kaupungissa ja kaupunkikonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

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, turvallisuushallinnon palvelut sekä pysäköinninvalvonnan.

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

Talous ja strategiapalvelu koostuu Viestinnän ja VisitKouvolan, talous 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. Vuoden 2022 alussa yksikkö otti hoitaakseen Kouvola- ja Kuusankoskitalon kokoustilojen myynti- sekä markkinointitoiminnon.

Talous ja tietohallinto ohjaa kaupungin talous- ja ICT-prosesseja, vastaa talouden suunnittelu- ja raportointiprosesseista, talousarviosta, tilinpäätöksestä, talouteen liitty-

västä 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 ICT-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 myös tietohallinnon toimintaan mm. tietojärjestelmien ja tietovarantojen yhteen toimivuuden, lokien keräämisen ja tietoturvallisuuden osalta.

Strategiayksikkö koordinoi kaupunkistrategian ja sen toteuttamisohjelmien valmistelua, seuranta ja raportointia. Lisäksi yksiköllä on useita tukitoimintoja kuten hanke-toiminta, prosessien kuvaaminen, päätösten vaikutusten ennakoarviointi (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. Hyvinvoinnin vastuulla on valmistella TE24- ja Koto24-uudistukset.

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.

Toiminnan painopistealueet ja kehittämiskohteet suunnittelukaudella 2024-2027

Tarkastuslautakunnassa ei ole oleellisia toiminnallisia muutoksia arviointityön organisoimisessa suunnittelukaudella. Arviointia toteutetaan suunnittelukaudella arviointisuunnitelman mukaisesti ja työohjelmaa päivitetään tarpeen mukaan puolivuosittain. Tilikausien 2024–2026 tilintarkastusyhteisönä ulkoisessa tarkastuksessa toimii BDO Oy. Uusi kilpailutus on ajankohtainen vuonna 2026.

Hallinto ja hankinnat -palvelussa painopisteenä on toimintojen digitalisointi, kuten erillisten aineistojen vienti sähköiseen arkistoon, rakennusvalvonnan arkiston digitalisointi sekä sähköisen arkiston integraatio. Päätösvalmistelun prosessien kehittäminen jatkuu edelleen. Painopisteenä ovat myös sähköisen kokoushallinnan toimintojen käytön laajentaminen ja digitaalisen Helga-ohjelman käyttöönotto pysäköinninvalvon-
nassa.

Henkilöstöhallinnon prosessien digitalisointi ja järjestelmien kehittäminen jatkuvat vuonna 2024. Uusi yhtenäinen HR- ja palkanlaskentajärjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2025 alussa. Prosessien sähköistämisen myötä henkilöstöpalvelujen toiminnan painopistettä voidaan siirtää hallinnollisesta työstä kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin haasteet kasvavat jatkuvasti. Työhyvinvoinnin edistäminen ja työkykyjohtamisen kehittäminen ovat keskeisiä toiminnan painopisteitä. Sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyden kustannuksia pyritään vähentämään kehittämällä työkykyprosesseja proaktiiviseen suuntaan. Työhyvinvointikysely uudistetaan vuonna 2024.

Kilpailu osaavasta työvoimasta on kiristynyt. Johtamisen ja esihenkilötyön sekä osaamisen kehittämiseen, työnantajamielikuvaan ja rekrytointiin sekä palkkausjärjestelmien kehittämiseen on panostettava. Palkkausjärjestelmiä kehitetään hyödyntämällä suunnittelukaudella käytössä olevia paikallisia järjestelyeriä. Henkilöstöohjelman päivittäminen aloitetaan vuonna 2024.

Viestintää ja markkinointia nivotaan yhteen entistä tiiviimmin, jotta tavoitteiden saavuttamiseksi hyödynnetään kaikki käytössä olevat keinot sekä osaaminen. Kaupunkiviestinnässä hoidetaan päivittäistä palvelu- ja päätöksentekoviestintää, mutta panostetaan työpanosta digitaalisuuteen, videosisältöihin, tapahtumaviestintään ja strategiaan hankkeisiin kuten TE24-uudistuksen ja investointihankkeiden viestintään. Mediatiedotteiden lukumäärää pyritään hillitsemään ja suuntaamaan resursseja digitaalisiin kanaviin. Paikallistiedottamisen sijasta tavoitellaan aktiivisemmin valtakunnallista medianäkyvyyttä, jonka avulla lisätään Kouvolan tunnettuutta. Kriisiviestintämalleja viedään käytäntöön toimialoilla ja kriisiviestintään varaudutaan hyväksytyyn kriisiviestintäsuunnitelman mukaisesti. Kaupunkiviestintä tukee uuden kaupunkistrategian juurruttamisessa. Koko organisaation viestintäkyvykkyyttä on tuettava ja parannettava, mitä varten on käynnistetty sisäinen projekti. Viestintä- ja markkinointiohjelma päivitetään ja viedään päätöksentekoon vuoden 2024 aikana. Strategisten linjausten kuten yhdenmukaisen visuaalisen ilmeen käytäntöön viemistä jatketaan. Kouvolan tunnettuuden lisäämiseen ja mielikuvien päivittämiseen (Kouvola-brändi) on panostettava pitkäjänteisesti.



Matkailussa tavoitteena on kasvattaa Kouvolan tunnettuutta matkailualueena. Tätä tavoitetta tukee uudistuneen Visitkouvola.fi -sivuston lanseeraus, kansainvälisen matkailumarkkinoinnin monipuolistaminen SEF- ja Visit Finland-yhteistyössä (Keski-Eurooppa ja lähialueet). Lisäksi tunnettuutta kehitetään rakentamalla Käyrälammesta ympärivuotista virkistys- ja matkailukäytön näyteikkunaa Kouvolan matkailutarjontaan. Repoveden-Verlan alueen matkailukysynnän kasvua tavoitellaan ja edistetään Kimolan kanavan alueen palvelutarjonnan lisääntymistä.

Tapahtumien osalta tavoitteena on Kouvolan aktivointi tapahtumakaupunkina. Tähän sisältyy Elinvoimaa tapahtumista -hankevalmistelu, potentiaalisten tapahtumahakujen tunnistaminen sekä Kouvolan tapahtumatalojen myynnin kasvattamisvaiheeseen siirtyminen ja aktiivinen markkinointiviestintä.

EU-ohjelmakauden käynnistyminen aktivoi rakennerahastoista haettavaa hanketointia. Hankerahoitusta suunnitellaan haettavaksi seuraavaan kolmeen teemaan: matkailu, tapahtumakehittäminen ja Kouvola opiskelukaupunkina.

Vuonna 2024 Viestintä ja VisitKouvola-palveluyksikön sisäinen toiminnallisuuden kehittäminen liittyy esimerkiksi analytiikan systemaattiseen hyödyntämiseen ja saavutettujen tulosten tulkitsemiseen, digimarkkinointiin ja Kouvolan kaupungin viestintäkyvykkyyden vahvistamiseen.

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 valtionavustusta yhdessä Kotkan kaupungin kanssa 360 400 euroa. Hanke toteutetaan 2022–2024 välisenä aikana. Edellä olevan mahdollistamiseksi digisuunnittelun tulee sisältyä entistä kiinteämmin kaupunkistrategiaan. Digipalveluiden käytön kasvu vaatii kuntalaisten digitaalisten tukemista, mitä tehdään toimialarajat ylittävänä yhteistyönä. Talouden kehittämisen kohteena on raportoinnin ja prosessien automatisointi sekä tekoälyn käytön lisääminen digitaalisuutta hyödyntäen. TE-palvelujen siirtyminen kaupungin toiminnaksi vaatii talouden ja tietohallinnon näkökulmasta panostusta ohjelmistojen, laitteiden, integraatioiden sekä prosessien toimivuuden kannalta.

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 aloittivat toimintansa vuonna 2023 ja tämä muutos puolestaan on vaikuttanut monelta osin hyvinvoinnin palvelujen tulevaan työhön ja tehtäviin mm. kotoutumisen alkuarviointi siirtyi Kymsoesta takaisin kunnan tehtäväksi.

Tilapalvelujen kiinteistömässä on edelleen laaja. Rakennuskannan tiivistäminen jatkuu. Tyhjiä ja tarpeettomia rakennuksia myydään ja tarvittaessa puretaan. Myös käytössä olevien kiinteistöjen osalta myyntiä voidaan harkita. Kiinteistömässän pienentämisellä vähennetään sekä ylläpitokuluja että korjauskustannuksia. Talonrakentamisen investoinnit ovat 2024–2027 erittäin korkealla tasolla, joka työllistää seuraavina vuosina erittäin paljon, mutta tuo merkittäviä säästöjä pitkällä tähtäimellä korjausvelan vähentyessä 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 vaikeaa. Säästöjä haetaan monessa kohdin ja energiatehokkuusinvestointeja kiirehditään.

Henkilöstötarpeeseen (määrä ja rakenne) vaikuttavat tekijät ja henkilöstöön kohdistuvat muutostarpeet

Digitalisaation myötä tarvitaan uutta osaamista, mitä voidaan edesauttaa koulutuksilla. Toimintojen automatisoinnin myötä eläkkeelle siirtymisen myötä vapautuvia virkoja ja tehtäviä voidaan jättää täyttämättä suunnittelukaudella.

Arviointipäällikön virka on tullut avoimeksi heinäkuussa 2023 tehtävää hoitaneen viranhaltijan irtisanouduttua. Uusi arviointipäällikkö rekrytoidaan syksyn 2023 aikana. Tehtäviin sisällytetään lisäksi turvallisuuspäällikön tehtäviä arviolta 20 % työajasta.

Henkilöstöhallinnon kaikki tukipalvelut on keskitetty konsernipalvelujen henkilöstöpalveluihin. Henkilöstötarpeeseen vaikuttaa henkilöstöprosessien kehittäminen, käytössä olevat tietojärjestelmät, digitalisaation aste, henkilöstöpalvelujen ja toimialojen

väläinen työnjako sekä ostopalvelujen käyttö. Tällä hetkellä ainoastaan palkanlaskenta ostetaan Sarastialta. Kaikkien HR-järjestelmien (Sympa HR, Titania, Linkity, Kuntarekry ja Intro) pääkäyttäjä on henkilöstöpalveluissa. Henkilöstöpalvelujen henkilöstön eläkkeelle siirtyminen jatkuu suurena vielä suunnittelukaudella. Eläköitymisen hyödyntämismahdollisuuksiin vaikuttaa käytössä olevat järjestelmät sekä se, missä määrin HR-prosesseja on saatu automatisoitua. Prosessien automatisoinnin myötä henkilöstöpalvelujen toiminnan painopistettä voidaan siirtää hallinnollisesta työstä kehittämiseen. HR-asiantuntijuutta kehitetään ja henkilöstön osaamista laajennetaan laadukkaiden, tehokkaiden ja nykyaikaisten henkilöstöprosessien toteuttamiseksi.



Kouvolan kaupungin päätöksenteossa on linjattu ja sitouduttu seuraaviin: Viestintä- ja markkinointiohjelma 2021–2025, kriisiviestintäsuunnitelma, urheilu- ja tapahtumayhteistyön tukien kriteeristöt, Kouvola- ja Kuusankoskitalon liiketoimintasuunnitelma.

Kuntalaki alleviivaa kuntalaisten osallistamista ja vuorovaikutteisuuden lisäämistä yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan. Kunnan viestinnässä pitää ottaa huomioon yhdenvertaisuusvaatimukset. Mediallistunut digitaalinen toimintaympäristö edellyttää nopeaa reagoimista. Kuntien välinen kilpailu kiristyy asukkaista, yrityksistä, tapahtumista ja matkailijoista, mikä korostaa elinvoima- ja brändityötä kunnan roolissa.

Viestintä ja VisitKouvola-yksikkö vastaa kaupunkitasoisesta viestinnästä, imagomarkkinoinnista ja Kouvola-brändin kehittämisestä sekä tarjoaa monipuolista tukea (hankinnat, järjestelmät ja kanavat, viestintäsuunnittelu, sisällöntuotanto, visuaalinen ilme) kaupungin palveluille. Kouvolan kaupungilla noudatetaan kuntaviestinnän kaikki viestivät -periaatetta. Palvelut vastaavat omasta palveluviestinnästään, mihin niiden pitää varata resursseja. Brändipäällikön työpanos kaupunkimarkkinointiin tai kaupungin palveluille annettavaan asiantuntijatukeen ei ole käytettävissä toukokuuhun 2025 saakka virkavapaiden vuoksi. Talousarvioon varattu brändipäällikön palkkameno kohdennetaan vuonna 2024 EU-rahoitteisen Matkailukompassi-projektin projektipäällikön palkkamenoihin.

EU-rakennerahastoprojektit tuovat haasteen talousarviosuunnitteluun, koska projekti-rahoituksia haetaan rahoittajien päättämässä aikataulussa. Projekteja alkaa sekä päättyy kesken vuoden. Osaan projekteista rekrytoidaan projektihenkilöstö ulkopuolelta, osa hoidetaan sisäisin henkilöstöjärjestelyin.

Vuonna 2022 Viestintä ja VisitKouvola-yksikön vastuulle siirtyi Kouvola- ja Kuusankoskitalojen eli tapahtumatalojen kokoustilojen myynti- ja markkinointitoiminta. Liikunta- ja kulttuurilautakunnan päättämän liiketoimintasuunnitelman tavoitteiden mukaisesti myyntisalkkua on tarkoitus täydentää muilla tiloilla myöhemmässä vaiheessa. Tapahtumatalojen myynti- ja markkinointiprosessi sekä CRM- ja tilavarauksjärjestelmä on nyt rakennettu uudestaan. Aktiivinen myynti ja markkinointi on käynnistynyt. Vuonna 2024 taloilla panostetaan myös uusiasiakashankintaan. Myynnin toimintamallin mukaisesti suunnitellun myyntivastaavan työparille ei ole saatu rekrytointilupaa.

Suunnittelukauden aikana on oletettavissa joitakin eläköitymisiä, joista ei ole tiedossa vielä tarkempaa aikataulua. Viestintä ja VisitKouvola -yksikössä on odotettavissa myös lähivuosina useita henkilöstövaihdoksia johtuen esimerkiksi projektitoiminnasta tai palkkatukityöllistämistä. Runsaat henkilöstömuutokset ovat aina haastavia työyhteisössä.

Toimintaprosessien automatisoinnin lisääntyessä muuttuu osaamistarve tiedon ymmärtämiseen sekä analysointiin ja laajojen kokonaisuuksien hallitsemiseen. Vaikka digitaalisuus ja automaatio vähentävät rutiineja, tulee tietoja pystyä käsitellä, tarkastaa, arvioida ja analysoida. Teknologian kehittyessä tulee tähän liittyvä osaaminen pitää ajanmukaisena. Digitalisointiin johtavassa muutostilanteessa tarvitaan kykyä johtaa muutosta.

Epävarmuutta ja haastetta tuo TE-palvelujen siirto kuntiin vuoden 2025 alusta, koska tarkkoja resursseja ja taloustietoja ei ole käytettävissä. Asiassa odotetaan myös valtion tarkennettuja ohjeita ja laskelmia.

Mikäli kiinteistökantaa ei saada merkittävästi supistettua, tilapalvelujen henkilöstömäärää tarvitsee merkittävästi kasvattaa. Henkilöstöresurssit ovat olleet kriittisen vähäisiä useamman vuoden ajan. Mikäli kiinteistökantaa saadaan merkittävästi supistettua, nykyinen henkilöstömäärä on riittävä. Vuosittainen rakennusinvestointisumma kasvaa 3-4 kertaiseksi normaaliin verrattuna. Eläkepoistumaa seuraavien vuosien aikana on merkittävästi erityisesti ylläpidon osalta. Rakennusalan toimihenkilöt ovat tällä hetkellä alueella täystyöllistettyjä. Nykyhenkilöstön työssäjaksaminen ja työn kuormittuvuus ovat merkittävänä haasteena.

Riskianalyysi

Yleisenä riskinä nähdään erilaiset muutokset toimintaympäristössä. Joissakin yksiköissä käynnissä olevat muutosprosessit ovat kuormittaneet työyhteisöä merkittävästi. Tunnistetut keskeiset riskit liittyvät henkilöstön työhyvinvointiin ja avainosaamiseen, joita on jo jossain määrin realisoitunut. Talouden sopeuttamistarpeista seurannut henkilöstön väheneminen lisää avainhenkilöriskiä.

Hallintopalveluissa merkittävimmät riskit liittyvät henkilöriskeihin (poissaolot ja sijaisjärjestelyt), ohjelmien toimintavarmuuteen ja tietosuojaan sekä päätöksenteon säädöstenmukaisuuteen. Näitä hallitaan ajantasaisin ennalta suunnitelluin sijaisjärjestelyin ja huolehtimalla sijaisten osaamisen ylläpidosta, oman organisaation käyttöosaimisen ja tietoturvan edistämällä, luottamushenkilöiden digiosaamisen varmistamisella ja tuella sekä ohjeistuksella ja koulutuksella.

Henkilöstöpalveluissa useamman työntekijän lähes samanaikainen siirtyminen eläkkeelle aiheuttaa haasteita. Riittävä osaaminen sekä varahenkilö- ja sijaisjärjestelyt on turvattava. Erityisesti digitalisaation edellyttämään osaamiseen on panostettava. Prosessien sähköistämisen myötä tietojärjestelmäriskit kasvavat integraatioiden lisääntymässä eri järjestelmien välillä. Työterveyshuollon prosesseja kehitetään siten, että huomiota kiinnitetään aiempaa enemmän työkykyriskeihin ja ennakointiin. Graniten riskienhallintajärjestelmää käytetään työn vaarojen selvittämiseen ja arviointiin. Arvioinnissa korostetaan psykososiaalisen kuormitustekijöiden tarkastelua. Käytössä on EcoOnlinen Chemical Manager -järjestelmä kemikaaliturvallisuuden hallintaan.

Matkailun ja kokonaisvaltaisen tapahtumallisuuden kehittäminen on nostettu kaupungin yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi. VisitKouvolan vakinaiset henkilöstöresurssit (2 työntekijän 100% työpanos) ovat erittäin vaatimattomat vastaaviin Visit-organisaatioihin verrattuna. Lisäresursseja haetaan määräaikaisten EU-projektirahoitusten avulla. On tunnistettu riski, että alueen yritysten tai kaupunkiorganisaation odotuksiin ei pystytä vastaamaan nykyisillä resursseilla. Brändipäällikön työpanos ei ole käytettävissä toukokuuhun 2025 saakka virkavapaiden vuoksi. Koska sijaista ei ole mahdollisuutta rekrytoida säästösyistä, on työpanoksen puuttumisella suoria vaikutuksia kaupunkimarkkinoinnin operatiiviseen aktiivisuuteen ja mahdollisuuteen antaa käytännön markkinointitukea kaupungin eri palveluille.

Tapahtumatalojen myynnin toimintamallin mukaan liiketoimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kahden myynti- ja markkinointiosajaan työpanosta sekä yhteistyön toimivuutta myynnin ja tapahtumatalojen tuotannon henkilöstön kesken. Riskinä puutteellinen myynnin ja markkinoinnin resursointi tarkoittaa myynnin hidastumista ja toimintakyvykkyyden haavoittuvaisuudessa esimerkiksi sitä, että sijaistamista ei ole mahdollista järjestää. Tapahtumatalojen myyntituotot ovat kulttuuripalveluiden budjetissa ja vuoden 2024 talousarvioon on asetettu myynnin kasvun tavoite.

Edellisvuosien hyvien kokemusten pohjalta jatketaan palkkatukityöllistettyjen rekrytointia. Sijaisjärjestelyihin kiinnitetään lisähuomiota, jotta toimintakyvykkyyttä pystytään turvaamaan. Työyhteisön työhyvinvointia ja yhteishengen rakentumista pyritään tukemaan sopivalla etätyöskentelyn ja lähitapaamisten suhteella, järjestämällä tyhytoimintaa, reagoimalla ongelmiin, tarjoamalla koulutuksia, uudistamalla toimintamalleja ja selkeyttämällä rakenteita. Korona-ajasta jää käyttöön uusia toimintatapoja, jotka ovat lisänneet yksikön tehokkuutta.

Tiedonhallintalain tietohallintoon kohdistuvien lainsäädännöllisten vaatimusten täyttäminen määräaikoja noudattaen tulee vaatimaan tulevien vuosien aikana merkittävää henkilö- ja talousresursointia. Tietosuojan ja tietoturvan kohdistuvien, kasvavien riskien hallinta tehostuu käyttöön otettavan riskienhallintajärjestelmän avulla. Kyberturvallisuuden merkitys korostuu digitaalisessa ympäristössä käsiteltävän ja säilytetävän tiedon määrän kasvaessa.

Tilapalveluissa korkeana riskinä on oman henkilöstön resurssin riittävyys ja työkuormitus. Lisäksi eläkkeelle jäävien osalta hiljaisen tiedon menettäminen, erityisesti ylläpidon osalta.

5.2 Sivistys

Toiminnan kuvaus

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

Kasvatuksen ja opetuksen lautakunnan palvelut muodostuvat varhaiskasvatuksen, perusopetuksen sekä lukion palveluyksiköistä. Toiminnasta ja taloudesta vastaavat varhaiskasvatuksen ja opetuspalvelujen päälliköt sekä lukiokoulutuksen osalta kasvatus- ja opetusjohtaja (ovo). Palvelulla on oma johtoryhmänsä, jonka kautta koordinoidaan strategiatyötä ja tavoitteiden toteutumista.



Kuva Johannes Wiehn

Kasvatuksen ja opetuksen palvelussa tuotetaan lasten ja nuorten elämänsäkaaren palveluita kasvatuksen, opetuksen koulutuksen sekä nuorisopalveluiden tiimin 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 ja oppimiselle sekä perheiden hyvinvoinnille. Tukipalveluista vastaavat asiakaspalvelu-, kehittämis- sekä ohjauksen ja tuen tiimit.

Laadukkaat kasvatuksen ja opetuksen palvelut edistävät elinvoimaa. Perheet tekevät valintoja työmahdollisuuksien ja palveluista muodostuvan mielikuvan perusteella. Palveluiden julkikuvasta huolehtiminen on tärkeä osa toimintaa.

Liikunta ja kulttuuri -palvelussa tuotetaan kuntalaisten hyvinvointia ja kehittymistä edistäviä palveluja. Palveluyksiköinä 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 sekä edistää liikunta-seurojen yhteistyötä.

Kulttuuripalveluiden perustehtävä on tukea asiakkaiden omaehtoisen itsensä kehittämisen, virkistäytymisen 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, museot, ja yleinen kulttuuritoimi (kulttuurikasvatus ja -tapahtumat, taidelaitos - ja muu kulttuuriyhteistyö). Asiakkaina ovat kaikenikäiset kouvolaalaiset, tapahtumien järjestäjät, yritykset ja matkailijat.

Kouvolan kansalaisopisto on vapaan sivistystyön oppilaitos, jossa tuetaan kaikenikäisten kuntalaisten omaehtoista itsensä kehittämistä. Vapaan sivistystyön koulutuksella edistetään yhteiskunnan eheyttä, tasa-arvoa ja aktiivista kansalaisuutta. Tavoitteena on edistää myös ihmisten monipuolista osaamista, kehittymistä ja hyvinvointia. Osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan osaamisperusteisten kurssien muodossa. Opiston asiakkaina on eri ikäiset kaupunkilaiset, jotka opiskelevat ja harrastavat kursseilla eri puolilla Kouvolaa lukuisissa toimipisteissä. Kansalaisopisto tarjoaa taiteen perusopetusta (TPO) kuudessa taiteenlajissa.

Toiminnan painopistealueet ja kehittämiskohteet suunnittelukaudelle 2023-2027

Kaupunkistrategian mukaisesti lapset ja nuoret ovat kaupungin kasvun kärjet yritysten ohella. Heidän kauttaan luodaan pitkäjänteistä ja vaikuttavaa hyvinvointia ja edelleen elinvoimaa koko kaupunkiin. Taloussuunnittelukaudella 2024–2027 kaupungin talous on saatava tasapainoon, ja sivistyksen talousarvion merkitys tässä on ratkaiseva. Toimintaa on priorisoitava ja palveluverkot sopeutettava laskevaan väestömäärään.

Laadukas kasvatus ja opetus turvataan toimintakulttuurin muutoksella ja yhteistyön edistämällä. Toimintakulttuuria kehitetään lasten ja nuorten sekä perheiden osallisuuden lisäämiseksi sekä arvostavan ja luottamusta rakentavan vuorovaikutuksen parantamiseksi.

Digitalisaatiota tulee hyödyntää hallinnon prosesseissa ja sähköisen asiointia on viävä asiakastasolle nykyistä enemmän. Sisäisiä prosesseja kehitetään ja pyritään pois paperilomakkeista.

Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen on perustana lasten ja opiskelijoiden hyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin johtamista ja varhaista puuttumista kehitetään. Järjestelmätason tietoja hyödynnetään johtamisessa.

Palveluverkkoon kohdistuvat muutoksia esitetään talousarvioon Pilkamaan, Hirvelän, Kaipiaisten perusopetuksen yksiköiden osalta sekä varhaiskasvatuksen Haanojan yksikön osalta. Varhaiskasvatuksessa tarkastellaan tarjottavien palvelujen laajuutta ja järjestämistapaa (yö- ja viikonloppuhoidon keskittäminen sekä avoimen varhaiskasvatuksen uudelleenjärjestelyt). Nuorten työpajatoiminnan keskittäminen yhteen yksikköön on talousarvioesityksessä sisällä.

Talouden sopeutus vaikuttaa myös resurssin kohdentamisessa eri toiminnoissa. Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen resurssien sopeuttaminen toteutuu 1.8.2024 alkan lukuvuoden suunnittelussa. Samalla on arvioitu kaikki ulkoiset palvelunostot, jotka eivät suoranaisesti vaikuta opetussuunnitelman lainmukaiseen toteutumiseen mm. Yrittäjyyskasvatus ja ympäristökasvatuspäivä. Vastaavasti varhaiskasvatuksessa toimintavuosi alkaa 1.8., jolloin sopeutustoimet voivat vasta realisoitua.

Perusopetuksessa kieliohjelma säilytetään ennallaan. Ryhmäkoko nostetaan 15 oppilaaseen nykyisen 12 sijaan. Aamu- ja iltapäivätoiminnan osalta tutkitaan mahdollisuuksia korvata kaupungin järjestämää toimintaa kolmannen sektorin toimijoiden palveluilla, jolloin koulunkäynninohjaajien työpanos voidaan kohdentaa oppimisen tukemiseen.



Kuva: Johannes Wiehn

Lukiokoulutuksessa kurssitarjottimen optimoinnin lisäksi lisätään verkkokurssien määrää niiltä osin kuin se on ensi vuodelle tehtävissä. Verkkokurssien kehittäminen nostetaan yhdeksi kehittämiskohteeksi. Verkko-opetus ei korvaa lähiopetusta lukiossa suurelta määrin, vaan täydentää opiskelijan opintojen mahdollisuuksia.

Valkealan monitoimitalo otetaan käyttöön tammikuussa 2024. Inkeröisten monitoimitalon rakentaminen on käynnissä. Pienten lastentalot ovat suunnitteilla Pohjois-Valkealaan ja Sippolaan. Keskustan alueen yhtenäiskouluratkaisu on suunnittelun alla kuten Kaunisnurmen päiväkoti.

Varhaiskasvatuksen asiakastietojärjestelmä päivitetään tai uusitaan vuoden 2024 aikana. Digitalisaation edistäminen ja uusien ratkaisujen käyttöönotto edellyttää laiteinvestointeja ja laitteiden ylläpitoa ja myös osaamisen vahvistamista.

Haanojan päiväkodin perusparannus ja laajennus kirjaston tiloihin 2024 pieninvestointien listalta.

Keväällä 2023 hyväksytyt liikunta- ja kulttuuriohjelmat 2023–2032 huomioidaan toiminnassa talousarvion puitteissa. Harrastustoiminnan lisääminen yhdessä järjestöjen kanssa on keskeinen painopistealue. Digitaalisia palveluja kehitetään edelleen kaikissa yksiköissä toiminnan tehostamiseksi, kustannussäästöjen saamiseksi ja asiakaspalveluprosessien sujuvoittamiseksi.

Liikuntapalvelujen kehittämistarpeet on kirjattu keväällä 2023 hyväksytyyn liikuntaohjelmaan 2023–2032. Siinä linjataan kuntalaisten liikuttamisessa sekä palveluiden ja olosuhteiden kehittämisessä tarvittavia periaatteita, toimenpiteitä ja investointeja.

Keskeinen toiminnallinen muutos liikuntapalveluissa on liikuntapaikkojen henkilöstön siirtäminen tekniikan ja ympäristön toimialalle vuoden 2024 alusta. Liikuntapaikkojen yhteinen henkilökunta mahdollistaa moniammatillisen ja kustannustehokkaan henkilöstöresurssien käytön ja laajan osaamisen eri liikuntapaikoissa ja palveluyksiköissä. Eläkepoistumaa voidaan hyödyntää heti vuonna 2024. Henkilöstön laaja osaaminen voidaan hyödyntää eri palveluyksiköiden välillä. Lähiesimiestyössä yhteistyö hyödynnetään sijaisuuksissa, vuosilomissa sekä suurten tapahtumien järjestelyissä.

Kaupunginvaltuusto päätti toukokuussa 2022, että Kouvolaan rakennetaan uusi uimahalli keskustan Urheilupuistoon. Tuleva, nykyaikainen uimahalli tarjoaa olemassa olevia halleja monipuolisemmat ja asiakaslähtoisemmät palvelut. Liikunta- ja kulttuurilautakunta hyväksyi hankesuunnitelman huhtikuussa 2023. Tavoitteena on, että uusi uimahalli valmistuu syksyllä 2026, jolloin muut uimahallit suljetaan.

Suunnittelukaudella liikuntapaikoilla panostetaan matalan kynnyksen palveluiden eli lähiliikuntapaikkojen markkinointiin ja rakentamiseen. Uusia lähiliikuntapaikkoja rakennetaan tulevaisuudessa päiväkotien ja koulujen pihoilta. Lähiliikuntapaikat ovat maksuttomia, kaikkien käytössä ja palvelevat kaikenikäisiä lapsista vanhuksiin.

Liikuntapaikoilla lisätään ja kehitetään kulunvalvontaa. Kulunvalvonnan lisääminen ja tehostaminen luo mahdollisuuden joustavaan ja monipuoliseen palveluun kaikilla liikuntapaikoilla. Asiakkaat voivat jatkossa ostaa verkkokaupan kautta liikunnan palveluita ja pääsevät mm. käyttämään samalla maksulla kaikkia kaupungin kuntosaleja. Uudella kulunvalvonnalla pystytään reagoimaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa ilman henkilöstöresursseja ja palvelemaan laajemmin niin yksittäisiä kuntalaisia kuin liikuntaseurojakin.

Liikkumaan aktivoinnin asiakaskunnassa on entistä enemmän apua ja tukea liikunnassa tarvitsevia kaikissa ikäryhmissä aina lapsista ikääntyneisiin. Liikkumaan aktivoinnin palveluissa on vahva yhteys Hyvinvointialueen palveluihin. Liikuntaneuvonnan asiakasvirta on riippuvainen Hyvinvointialueen uuden lähetejärjestelmän (Walmu) aktiivisesta käyttöönnotosta. Jos liikuntaneuvontaan alkaa ohjautumaan nykyistä huomattavasti enemmän asiakkaita, pitää liikkumaan aktivoinnin palvelukokonaisuutta tarkastella uudelleen ja pohtia, kuinka paljon resurssia liikuntaneuvonnan kautta terveytensä kannalta liian vähän liikkuvien palveluun kohdennetaan. Lasten ja nuorten osalta liikuntaneuvonta on myös osana Kouvolan Move!-mallia. Liikkumaan aktivoinnissa tullaan vahvistamaan yhteistyötä Harrastamisen Kouvolan malli-toiminnan kanssa. Lisäksi koululaisten ja opiskelijoiden uusimman liikuntaselvityksen tuloksia käytetään lasten ja nuorten liikuntaa edistävien toimenpiteiden taustatukena vuodesta 2024 alkaen (kysely 2023 vuoden lopussa). Urheilun markkinointituki ja siitä päättäminen siirretään konsernipalveluista liikunta- ja kulttuurilautakunnalle osaksi muita liikunta-avustuksia. Uimahallien ja liikuntapaikkojen päiväaikaisten käytön tehostamisella pyritään lisäämään tuloja sekä keventämään ilta-aikojen ruuhkahuippuja.

Kulttuurin toiminnalle antaa suuntaviivat tuleville vuosille keväällä hyväksytty Kouvolan kulttuuriohjelma 2023–2032. 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 tulevaisuuskuva ja löytää yhteinen suunta sille, miten ja millainen kulttuurikaupunki Kouvola on. Tavoitteita nousi ohjelmatyössä esille kahdeksan, joista keskeisimpiä ovat: kulttuurin ja taiteen roolin edistäminen osana hyvinvointia ja alueen elinvoimaa; taide- ja kulttuurialan ammattilaisten ymmärtäminen, arvostaminen luovana, paikkakuntaa elävöittävä voimavarana sekä kulttuuri näkyville kaupunkilaisten arkeen. Erilaisia toimenpide-ehdotuksia saatiin lähes 150. Toimenpiteitä läpikäydään jatkuvasti ja niiden toteutumista seurataan – aikaperspektiivi on kulttuuriohjelman otsikon mukaisesti

2023–2032. Monia hyviä käytänteitä on jo olemassa ja niitä ohjelman mukaisesti vahvistetaan.

Ensi vuoden äärimmäisen tiukka taloustilanne kohdistuu osaltaan myös kulttuuriin isoina avustusleikkauksina ja kirjaston osalta palveluverkon supistamisena.

Valtuuston päätöksen mukaisesti kulttuuri-investointeja on ryhdytty viemään eteenpäin teatterin uudisrakennus ja vanhan teatterin peruskorjaus edellä. Alkuperäistä kulttuurikortteli-suunnitelmaa jouduttiin muuttamaan kirjaston, kansalaisopiston ja museon tarpeiden osalta rakentamiskustannusten nousun vuoksi. Pääkirjaston peruskorjaus ja uudistaminen on keskeinen kulttuuripalveluiden investointi lähivuosina ja sen suunnittelu aloitetaan 2024.

Yleisessä kulttuuritoiminnassa kulttuurin tapahtumatuotannossa ja kulttuurikasvatuksessa myötä pyritään osaltaan vastaamaan kulttuuriohjelman toiveisiin. Tapahtumien kehitystyössä pyritään panostamaan entistä enemmän matalan kynnyksen maksuttomiin tai edullisiin tapahtumiin. Tarjontaa halutaan suunnata kaikenikäisille mutta erityisenä keskipisteenä ovat lapset, nuoret ja lapsiperheet. Kulttuuritapahtumia rahoitetaan keskeiseltä osin myös avustusten kautta ja se tuo toimintaan epävarmuutta.

Kulttuuritalojen toimintaa kehitetään edelleen ja tavoitteena on lisätä vuokratuloja sekä valo- ja äänipalvelujen myyntiä Kuusankoskitalossa ja Kouvolatalossa. Taloilla on merkittävä rooli tapahtuma- ja matkailupalvelujen tuottajana. Koronavuosien jälkeen tapahtuma-alalla palvelujen kysyntä sekä yleisön kulutuskäyttäytyminen ovat muuttuneet. Erityisesti yritysasiakkaiden osalta on tapahtunut suuri muutos. Seminaarien, koulutusten ja kokousten osalta on siirrytty verkkoon ja tapahtumia ei järjestetä enää samalla tavalla kuin ennen. Samaan aikaan tilaisuuksien tekniset vaatimukset ovat kasvaneet ja talojen laitteiston tulee olla ajanmukainen kilpailijoihin nähden.

Pääkirjaston toiminnallisen ja tilallisen uudistamisen suunnittelu aloitetaan vuonna 2024 siten, että laajennetussa tilassa tulee toimimaan myös kansalaisopisto ja mahdollisesti nuorisopalvelut. Suunnittelu tehdään yhteistyössä toimijoiden kesken. Kaupunkilaisten laaja osallistaminen otetaan osaksi suunnittelua.

Kirjastotoiminnan painopisteenä on edelleen lasten ja nuorten monipuolisen lukutaidon lisääminen.

Myllykosken kirjastossa haetaan ratkaisuja vuokrasäästön saamiseksi. Korian ja Elimäen kirjastojen tilojen pienentämistä tarkastellaan kouluratkaisujen myötä. Valkealan ja Inkeröisten kirjastot siirtyvät suunnittelukaudella (2024) uusiin monitoimitaloihin siten, että ne palvelevat koulujen ja varhaiskasvatuksen ohella kaikkia alueen asukkaita hyvin saavutettavina omatoimikirjastoina.

Suunnittelukaudella museoissa panostetaan edelleen kaupunkilaisten osallistamiseen ja yhdessä tekemiseen. Kaupunginmuseossa toteutetaan näyttely, jonka sisältöä tuotetaan yhdessä kaupunkilaisten kanssa. Yhtenä strategiasta nousevana painopisteenä on lisätä museon kokoelmien saavutettavuutta ja käytettävyyttä jatkamalla kokoelmien digitointia ja julkaisemalla digitoituja kokoelmia Finna.fi -portaalissa avoimen lähdekoodin lisenssillä.



Vapaan sivistystyön mukaista kurssitoimintaa suunnitellaan kaupunkilaisten toiveiden ja tarpeiden mukaan lukuvuosittain. Tämä tarkoittaa kurssitoiminnan ja opetuksen jatkuvaa kehittämistä. Kansalaisopiston kurssit suunnitellaan vastaamaan kaikenikäiset kouvolaalaiset toiveita ja tarpeita eri puolilla kaupunkia. Kaupunkistrategian mukaisesti lasten ja nuorten kurssien kehittäminen on kuitenkin painopistealueena. Kansalaisopiston kehittämiskohteena on osaamisperustaisuuteen siirtyminen kaikilla opiston vapaan sivistystyön kursseilla sekä taiteen perusopetuksessa. Tavoitteena on se, että opiston kurssien kuvaukset olisivat osaamisperusteisesti kuvattu, jolloin ne voidaan määritellä osaamispistekursseiksi ja niiden kurssisuoritukset voidaan viedä Koski-tietovarantoon kurssilaisen niin halutessa. Opiston toiminnan tunnetummaksi tekeminen on jatkuvasti kehittämisen kohteena. Kehittämiskohteena myös yhteistyö ja verkostoituminen eri tahojen kanssa (mm. liikuntaseurat ja harrastajateatteri). Suunnittelukaudella tiivistetään yhteistyön maakunnan muiden vapaan sivistystyön oppilaitosten ja toimijoiden kanssa.

Kansalaisopiston toiminta on lähtökohtaisesti joustavaa ja paikallisiin koulutustarpeisiin vastaavaa. Käytössä on eri puolilla kaupunkia sekä kaupungin omia tiloja että muiden omistamia tiloja. Olennaisia muutoksia on odotettavissa erityisesti keskusta-alueen kurssitoimintaan, kun teatteri-investointi etenee ja Kuntotalon opetustilat poistuvat käytöstä ja edessä on uusiin tiloihin siirtyminen. Opetustiloihin vaikuttaa myös keskusta-alueen koulujen investointien eteneminen, sillä myös niissä on opiston ilta-käyttö mahdollista. Liikuntakurssien osalta uusia tiloja tarvitaan Kuntotalon liikuntatilojen poistumisen myötä. Kansalaisopiston toiminta Valkealassa keskittyy pääasiassa Valkealan monitoimitaloon. Tiloihin liittyvät muutokset ja epävarmuudet tässä mittakaavassa lisäävät hallinnon työmäärää paljon. Mikäli Kymenlaakson opiston kanssa tehty yhteistyö lautakunnan päätöksellä loppuu, Kouvolan kansalaisopisto joutuu vastaamaan myös Etelä-Kouvolan kurssitarjonnasta. On epätodennäköistä, että talousarvioiraamin puitteissa kurssitoimintaa saadaan käynnistymään vuonna 2024 Etelä-Kouvolassa samassa mittakaavassa kuin aiemmin Kymenlaakson opiston toimiessa kurssitarjonnan vastuutoimijana.

Henkilöstötarpeeseen (määrä ja rakenne) vaikuttavat tekijät ja henkilöstöön kohdistuvat muutostarpeet

Lapsimäärän vähentyessä sekä palveluverkkoratkaisujen edetessä tarvittavien henkilötyövuosien määrä vähenee erityisesti perusopetuksessa ja lukioissa. Perusopetuksen verkkoratkaisujen myötä opetusryhmien koot saadaan optimoituja. Lukiokoulutuksessa suunnittelua tehdään vahvasti yhteistyössä yksiköiden kesken. Tällä saadaan tehostettua resurssin käyttöä. Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen yhteinen henkilöstöresurssin hyödyntäminen on tärkeää erityisesti eläkepoistuman hallinnassa.

Tavoitteen mukaisesti pedagogisen koulutuksen saaneen henkilöstön määrää tulee lisätä. Erityisopettajakoulutuksella haetaan ratkaisua kasvavaan pulaan erityisen tuen osaajista. Koulutuksesta on tehty koulutussojmus Helsingin yliopiston kanssa.

Lisäksi toimintakulttuurin muutoksella tavoitellaan yksiköissä työn sujuvoittamista ja tuen kohdentumista lapselle ja nuorelle oikea-aikaisesti, oikea-kestoisesti ja oikealla tasolla. Toimenpiteitä ovat yhteisopettajuuden sekä samanaikais- ja rinnakkaisopetuksen lisääminen sekä lapsi- ja opetusryhmien työparityöskentelyn kehittäminen lapsen ja nuoren ohjauksen ja tuen vahvistamiseksi. Lisäksi toimenpiteinä ovat pedagogisen osaamisen ja tuen vahvistaminen.

Henkilöstön hyvinvointia tuetaan osallistavalla johtamisella ja keskustelukulttuurilla. Tavoitteena on terveysprosentin nostaminen. Poissaolevien määrää seurataan suhteutettuna koko henkilöstön määrään. Työyksiköissä lisätään henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia varmistamalla riittävä kokousrakenne ja tiedottaminen.



Kuva: Johannes Wiehn

Liikunnassa uuden uimahallin valmistuttua vuonna 2026 henkilöstömäärä mitoitetaan uuden uimahallin tarpeisiin. Haja-asutusalueille pyritään lisäämään yhteistyökumppaneita ulkoliikuntapaikkojen hoitoon. Kaupungin oma henkilökunta keskittää toimintansa eri kaupunginosien keskittymiin esim. keskustaan, Kuusankoskelle, Valkealaan, Myllykoskelle ja Inkeröisiin. Yhteistyön lisääminen myös eri toimialojen ja liikuntaseurojen kanssa lisää moniammatillista osaamista kaikilla liikuntapaikoilla. Uusien

kohteiden ja muuttuvien suositusten vuoksi on tärkeää huolehtia henkilökunnan ammattitaidon ylläpitämisestä sekä täydennyskoulutuksista.

Liikkumaan aktivoinnin henkilöstöresurssi on rajallinen ja siksi yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on entistä tärkeämpää. Erityisliikuntatoiminnassa korostuu liikunnanohjaajan ammattitaito. Yhteistyö kolmannen sektorin ja Kansalaisopiston kanssa on tärkeää, jotta aktiivisemmat liikkujat voidaan ohjata heidän toimintojensa pariin ja liikkumaan aktivoinnin palveluissa voidaan keskittyä vaativampiin asiakasryhmiin. Kaikilla on oikeus liikkua. Lasten ja nuorten osalta mm. ahdistus sosiaalisissa tilanteissa voi jo rajoittaa monien liikunnan harrastamista, kun taas ikääntyneillä muutokset toimintakyvyssä vaativat tukea liikunnassa. Henkilöstön osalta osaamisen vahvistaminen ja uuden oppiminen muuttuvassa toimintaympäristössä on koko ajan läsnä.

Yleisen kulttuuritoiminnan resurssi on Kouvolassa vastavankokoisiin kuntiin verraten pieni. Suunnittelukaudella tapahtuvien mahdollisten eläköitymisten myötä on tärkeää saada vakanssit täytettyä, jotta lain asettamiin tehtäviin pystytään vastaamaan. Kulttuurin viestinnän resursointi tulee myös ratkaista.

Kirjastossa on tärkeää, että erilaisiin ammattiosaamisen tehtäviin, kuten lasten ja nuorten kirjastotyö, digiosaajat sekä tapahtumien kanssa työskentelevät, löytyy tarpeeksi tekijöitä ja että he pystyvät kehittämään ammattitaitoaan. Kirjaston työntekijöiden määrä on aiemmissa säästötoimenpiteissä supistettu jo minimiin. Kirjastossa tulee olla riittävä määrä henkilöstöä tuottamaan laadukasta ja ajantasaista kirjastopalvelua.

Kulttuuritalojen vahtimestarin mahdollisen eläköitymisen myötä vakanssin tehtävänkuvaa tulee laajentaa ja muuttaa se av-vahtimestariksi. Vakinaisen henkilöstön työvoimapolua vuosilomien ja isojen tapahtumien aikana korvataan jo nyt määräraaikaisilla työntekijöillä. Tulevaisuudessa on tarve yhdelle vakinaiselle av-vahtimestarille, joka työskentelisi Kuusankoskitalossa ja Kouvolatalossa.

Museossa avoinnapiito hoidetaan edelleen yhden vakinaisen työntekijän työpanoksella. Museon sujuvan toiminnan kannalta toisen toimen perustaminen olisi välttämätöntä. Avoinnapidon lisäksi työntekijän tehtävänkuvaa kuuluisi muutakin yleisötyötä.

Kansalaisopiston toiminnassa on viime aikoina korostunut viestinnän merkitys toiminnan näkyväksi tekemisen ja kurssimarkkinoinnin näkökulmasta. Päätoimisen tieto- ja viestintäopettajan vakanssi saatiin muutettua koulutussuunnittelijan tehtäväksi määräraaikaisesti, jolloin viestintään liittyvää resurssia saadaan hieman lisää. Koulutussuunnittelijan työhön kuuluu oto-viestinnän lisäksi digiosaamisen edistämistä henkilökunnan opetustarpeisiin sekä yleistä koulutussuunnittelua ja -hallintoa. Koulutussuunnittelija tuo lisää resursseja monentyyppisten (myös muiden kuin vapaan sivistystyön kurssit) suunnitteluun, toteutukseen ja markkinointiin. Tämän vuoksi koulutussuunnittelijan tehtävä on tärkeää vakinaistaa.

Riskianalyysi

Lakisääteisten perustehtävien hoitaminen heikentyy resurssien leikkausten myötä. Henkilöstöresurssin riittävyys ja henkilöstön osaaminen vaikuttavat lasten ja nuorten sekä perheiden tuensaantiin.

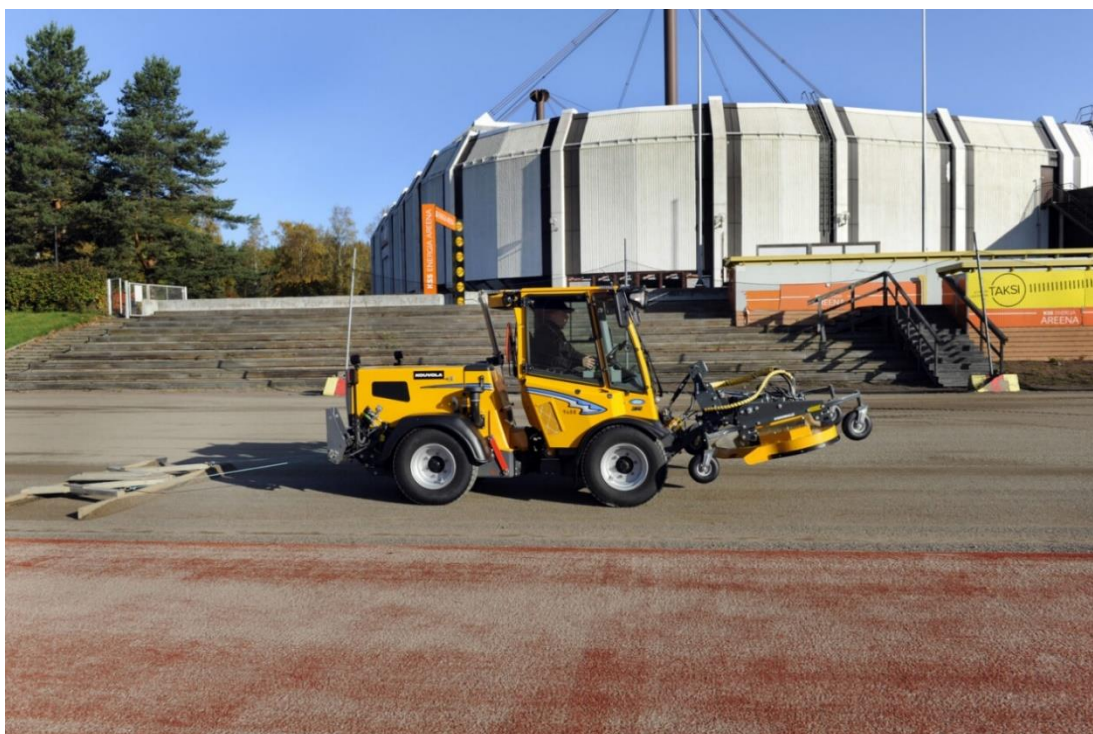
Matalan kynnyksen palvelujen heikentäminen vaikuttaa suoraan lasten ja nuorten ongelmien kasautumiseen. Talouden säästötoimet voivat vaikuttaa valtion lisärahoituksen saamista tai voivat johtaa takaisinperintään. Nämä ovat kehittämishankkeita, jotka ovat sidoksissa perustehtävien hoitoon ja kehittämiseen. Suunniteltujen rakenushankkeiden viivästykset vaikuttavat säästöjen kotiutumiseen.

Liikuntapalveluiden keskeiset strategiset riskit liittyvät yksityöskentelyyn sekä heikkokuntoisiin kiinteistöihin. Yksityöskentelyn riskit ovat merkittävät varsinkin talviaikaan hiihtolatujen ja luistelualueiden hoidossa. Lisäksi suurissa tapahtumissa ja peleissä vähäinen henkilöstöresurssi sekä osittain vanhentunut työkalusto on turvallisuusriski.

Liikkumaan aktivoinnissa liikunnanohjaajat ja liikuntaneuvojat toimivat työssään yksin. Nämä yksityöskentelyn riskit täytyy tunnistaa ja toimia minimoiden riskit. Asiakas-kunta liikuntaryhmissä on iäkästä ja heillä on erilaisia sairauksia. Tällöin ohjaajan täytyy tiedostaa riskit ja osata suunnitella toiminta mahdollisimman sopivaksi asiakas-kuntaan nähden. Ohjaajan täytyy myös osata toimia hätätilanteissa.

Kulttuuripalveluiden keskeiset strategiset riskit liittyvät osin heikkokuntoisiin kiinteistöihin, henkilöstöresurssin ohuuteen sekä puutteelliseen ennakkovaikutusten arviointiin. Merkittäviin asioihin liittyvä ennakkovaikutusten arviointi tehdään usein kiireellä tai ei lainkaan. Tehtyjä ennakkovaikutusten arviointeja ei aina hyödynnetä. Suppea henkilöstöresurssi heikentää toiminnan laatua, mm. kehittämistyö vähenee. Yksityöskentelyn riskit ovat merkittäviä varsinkin, kun turvallisuusympäristö on heikentynyt yleisissä tiloissa viime vuosina.

Kansalaisopiston strategisena ja taloudellisena riskinä on nähtävä vapaan sivistystyön merkityksen ja arvon kyseenalaistaminen valtionhallinnossa, joka pahimmillaan voi johtaa valtionosuuksien leikkauksiin valtion talousarviossa. Mikäli kuntarahoitus pienenee merkittävästi, opistotoiminnan laatu ja kyky vastata paikallisiin koulutustarpeisiin romahtaa. Kouvolan strategian kasvukärkenä on lapset ja nuoret, joiden taitteen perusopetuksen toteutukset ovat vaarassa, mikäli rahoitus merkittävästi pienenee. Opiston strategisiin ja vahinkoriskeihin lukeutuvat myös heikkokuntoiset opetus- ja toimitilat, jotka eivät sovellu toimintaan (erityisesti esteettömyyden näkökulmasta). Toiminnallisena riskinä on osaavan opetushenkilöstön saatavuus. Laajassa kurssitarjonnassa tarvitaan monenlaisia osaajia, ja joidenkin ainealueiden/kurssien osalta henkilöstön saatavuus on vaikeaa.



Kuva Johannes Wiehn

5.3 Tekniikka ja ympäristö

Toiminnan kuvaus

Tekniikka- ja ympäristö toimialaan kuuluu neljä palvelua; kaupunkisuunnittelu, viranomaispalvelut, yhdyskuntatekniikka ja kiinteistöpalvelut. Lautakuntia on kaksi; tekninen lautakunta ja Kymen jätelautakunta. Lisäksi teknisen lautakunnan alaisena toimii lupajaosto. Lupajaosto toimii maankäyttö- ja rakennuslain tarkoittamana rakennusvalvontaviranomaisena. Teknisen lautakunnan lupajaosto toimii myös ympäristönsuojelulain tarkoittamana kunnan ympäristönsuojeluviranomaisena sekä terveydensuojelulain tarkoittamana kunnan terveydensuojeluviranomaisena.

Kaupunkisuunnittelun palvelussa kaavoituksen palveluyksikölle kuuluu asemakaavojen ja yleiskaavojen valmistelu ja muu yleispiirteinen maankäytön suunnittelu sekä kaupunkikuvaan ja rakennussuojeluun liittyvät asiat. Yhdyskuntatekniikan suunnittelun palveluyksikkö valmistele katujen ja yleisten alueiden suunnitelmat sekä vastaa kaupungin joukkoliikenteen ja koulukuljetuspalveluiden järjestämisestä. Maaomaisuuden palveluyksikkö hoitaa maan hankintaan, hallintaan ja luovutukseen sekä kiinteistörekisterin pitoon liittyvät tehtävät. Paikkatiedon palveluyksikkö vastaa paikkatietojärjestelmien ylläpidosta, paikkatietoaineistojen ajantasaisuudesta sekä maastomittaustoiminnasta.

Viranomaispalvelut järjestävät rakennusvalvonnan, maaseutupalvelujen, terveysvalvonnan, eläinlääkintähuollon ja ympäristönsuojelun palvelut sekä huolehtivat niiden lainsäädännön mukaisista Kouvolan kaupungille kuuluvista lupa-, valvonta- ja muista viranomaistehtävistä. Ympäristönsuojelu käsittelee ympäristö- ja maa-ainesluvut 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 kehittäminen hoitamalla sille laissa säädetyt maaseutuelinkeinoviranomaisen tehtävät, maaseudun ja kylien kansalaisosallistumiseen sekä infrastruktuuriin ja kehittämiseen liittyvät asiat. Rakennusvalvonta käsittelee rakentamiseen ja maiseman muuttamiseen tarvittavat luvat, suorittaa lupiin liittyvät tarkastukset, vastaa rakennetun ympäristön valvonnasta, hoitaa rakentamisen arkisto- ja tietopalvelua sekä tarjoaa rakentamisen neuvontaa.

Yhdyskuntatekniikan vastuulle kuuluvat kadut ja asemakaava-alueella olevat torit, katuaukiot, puistot, istutukset ja muut näihin verrattavat yleiset alueet. Yhdyskunta hallinnoi ja hoitaa näihin kohdistuvat rakennuttamiset sekä pääosin niiden kunnossa- ja puhtaanapidon. Myös kaupungin ajoneuvojen ja työkoneiden hallinnointi (ml. huolto ja korjaus) on yhdyskuntatekniikan vastuulla. Kymen jätelautakunnan viranomaistehtäviä hoitava henkilöstö on yhdyskuntatekniikassa ja henkilöstön tehtävänä on huolehtia toiminta-alueensa kuntien jätelain mukaisista tehtävistä.

Kiinteistöpalvelut tuottavat puhtaus-, ruoka-, kiinteistöhoito- ja kunnossapitopalveluja. Vuoden 2024 alussa palveluun siirtyy sivistyksen toimialalta liikuntapaikkojen hoidon yksikkö.

Toiminnan painopistealueet ja kehittämiskohteet suunnittelukaudelle 2024–2027

Tekniikka ja ympäristö -toimialan strategisina painopisteinä ovat kahden kaupungin kärkihankkeen edistäminen, joita ovat yritystonttitarjonnan kasvattaminen ja Käyrälammen kehittäminen. Keskustan kehittäminen nousee vuonna 2024 uudelleen yhdeksi toimialan strategiseksi painopisteeksi.

Vuoden 2024 talousarvion laadinnassa on huomioitu vuonna 2023 määritellyt toimialaa koskevat talouden sopeuttamistoimet. Talouden sopeuttaminen koskee kaikkia toimialan palveluita. Merkittävimpiä yksittäisiä toimenpiteitä ovat yhdyskuntatekniikan vastuulla olevien liikennealueiden ja virkistysalueiden palvelutason muutokset, jotka liittyvät mm. katujen talvihoitoon ja puistojen hoitoluokituksiin. Toimialan palveluverkkoon liittyviä muutoksia on tulossa ja näistä suurin tulee olemaan tulevaisuudessa rakennettava uusi keskuskeittiö, johon keskitettäisiin noin 90 % kaupungin ruoantuotannosta. Eläkepoistumaa tullaan korvaamaan osittain ostopalveluilla kaupungin ei-lakisääteisissä tehtävissä.

Toimiala jatkaa palveluidensa kehittämistä sujuvoittamalla palveluprosesseja sekä kehittämällä sähköisiä palveluitaan asiakkaiden tarpeisiin. Henkilöstön työhyvinvointi on tärkeää ja sitä seurataan aktiivisesti säännöllisillä mittauksilla. Toimialan työskentelytapoja kehitetään sairauspoissaolojen ja työtaturmien vähentämiseksi. Toimialan palvelut tukevat kaupunkia työllistämiseen liittyvissä haasteissa tarjoamalla palkkatukihenkilöille työkohteita ja ammatinhallintaa. Palkkatuella työllistettävien määrä toimialalla pyritään pitämään n. 60–70 henkilössä.

Kaupunkisuunnittelu

Kaupunkisuunnittelussa palvelun lakisääteisten tehtävien lisäksi vuonna 2024 korostuvat erilaisten toimintojen sijoittumistarkastelut ja niihin liittyvät prosessit. Tällä hetkellä on useita hankkeita, joissa tarkastellaan vaihtoehtoisia sijainteja kaupunkiin sijoittuville uusille yrityksille, uusiutuvalle energialle kuten aurinko- ja tuulivoimalle sekä kaupungin omille palveluille. Tämän tyyppiset prosessit ovat kaupungin elinvoiman kannalta tärkeitä, mutta ne ovat usein kiireellisiä ja ne sitovat palvelun resursseja.

Joukkoliikenteen palveluiden kilpailuttaminen tulee vuonna 2024 olemaan yksi merkittävä palvelun toimenpide. Tavoitteena on tarjota kustannustehokkaat ja riittävän laadukkaat joukkoliikennepalvelut kaupungissa. Kaupunkisuunnittelu vastaa kaupungin toisen kärkihankkeen, Yritysalueet-hankkeen koordinoinnista.

Viranomaispalvelut

Viranomaispalveluissa rakennusvalvonnan yksikössä työhön tulee vaikuttamaan uuden rakentamislain voimaan astuminen vuoden 2025 alusta ja siihen valmistautuminen vuoden 2024 aikana. Rakennusjärjestys, rakennusvalvontataksa, päätöspohjat, hallintosäätö ja delegointipäätökset on uusittava muutoksen myötä. Myös tietotekniiseen ohjelmistoon tarvitaan muutoksia yhdessä ohjelmistotoimittajan kanssa tehden. Saman aikaisesti rakentamislain liitännäislakina rakennetun ympäristön tietojärjestelmälaki (Ryhti) tuo veloitteita tiedon tallentamiseen keskitettyyn valtion tietokantaan. Lakimuutos edellyttää rakennusvalvonnan toimintaprosessien uudistamista sekä korostunutta asiakasneuvonnan tarvetta. Lupamäärät pienenevät ja rakennuslupamaksujen tuotot putoavat noin 90 000–100 000 euroa/vuosi, mikäli taksanmukaiset maksut eivät vastaavasti nouse. Jälkivalvonnan suoritteet oletettavasti kasvavat huomattavasti prosessien ollessa hallinnollisesti työläitä ja aikaa vieviä. Muutosten vaikutusta henkilöresurssin tarpeeseen on vielä vaikea arvioida.

Hallitus on linjannut, että hyvinvointialueille ei siirrettäisi uusia tehtäviä tällä hallituskaudella. Näin ollen ympäristöterveydenhuollon tehtävien siirtyminen kunnalta hyvinvointialueelle ainakaan alkuperäisen ehdotuksen mukaisesti vuoden 2026 alusta on

epävarmaa. Uusi eläinlääkintähuoltolaki on tulossa voimaan mahdollisesti vuoden 2024 aikana. Uudessa laissa kuntien velvoitteita eläinlääkäripalvelujen järjestämisessä tarkennetaan luetteloimalla järjestämisveloitteen piiriin kuuluvat palvelut. Kuinka lain käytännön toimeenpano toteutetaan ja mitä muutoksia uusi laki Kouvolan eläinlääkintähuollossa tulee aiheuttamaan, on vielä epäselvää.

Ympäristönsuojelussa sähköisen asiointijärjestelmän ensimmäiset lupatyytit otetaan käyttöön vuoden alusta. Tavoitteena saada käyttöön kaikkien lupa- ja ilmoitustyyppien osalta suunnittelukauden aikana.

Maaseutupalveluissa noudatetaan Ruokaviraston ja kaupungin välistä maksajavirusosopimusta, joka määrittelee lakisääteisten maaseutuelinkeinoviranomaisen tehtävien hoitamiseen tarvittavat resurssit ja muut vaatimukset. Viljelijätukien ja maaseudun kehittämisen osalta toteutetaan EU:n ohjelmakauden 2021–2027 ohjelmia ja maa- ja metsätalousministeriön CAP27 -suunnitelmaa. Viljelijätukijärjestelmän muutoksista johtuen muutoksia tulee edelleen myös maaseutupalvelujen tehtäviin sekä uusia tehtäviä.

Yhdyskuntatekniikka

Vuoden 2024 talousarvion laadinnassa on huomioitu vuonna 2023 määritellyt toimialaa koskevat talouden sopeuttamistoimet. Merkittävimpiä toimenpiteitä yhdyskuntatekniikan palvelussa ovat liikennealueiden ja virkistysalueiden palvelutason muutokset, jotka liittyvät mm. katujen talvihoitoon ja puistojen hoitoluokituksiin.

Kehittämiskohteina on palveluverkkoihin liittyvät selvitykset ja niiden toimeenpano kuten leikkipaikkojen vähentäminen lapsiväestön vähetessä sekä muiden ei-lakisääteisten palvelujen vähentäminen. Hankintoja tulee kehittää niiden kilpailutusten oikealla ajoittamisella ja erityisesti rakennusurakoiden osalta.

Infran korjausvelka tulee lisääntymään, kun yhdyskuntatekniikan taloudellisia resursseja investoinneissa vähennetään suunnittelukaudella. Kaupungin taloudessa priorisoidaan suunnittelukaudella uusien koulujen ja päiväkotien rakentaminen. Yhdyskuntatekniikka tulee kuitenkin keskittymään yhä enemmän korjausinvestointeihin ja uusinvestointeja arvioidaan suunnittelukaudella erittäin kriittisesti. Euromääräinen pudotus hyödynnetään sillä, että palvelu kehittää toimintaansa entistä tehokkaammaksi suunnittelukauden aikana.

Kiinteistöpalvelut

Liikuntapaikkojen hoito tulee siirtymään vuoden 2024 alussa kiinteistöpalveluihin. Liikuntapaikkapalvelujen siirtyminen osaksi kiinteistöpalveluja lisää henkilöstön osaamisen ja käytettävyyden laajentumista. Kiinteistöpalveluissa varaudutaan kaupungin palveluverkon ja ylläpidettävien kiinteistöjen määrän vähenemiseen. Tästä syystä eläköitymisestä johtuvia avoimiksi jääviä vakinaisia toimia on ennakoiden jätetty täyttämättä. Ennakointi vaikuttaa väliaikaisesti määräraikaisen henkilöstön määrän kasvuun.

Kiinteistöhoitopalveluissa jatketaan energiatehokkuuden parantamista yhdessä tilapalvelujen kanssa. Budjetoidun määrärahan riittävyys ja talven pitkittyminen tuovat haasteet talvikunnossapitoon. Puhtauspalvelujen henkilöstön työkyvyn tukemista edistetään tiimityön kautta sekä moniammatillisen työryhmän kokoamisen toimenpiteiden pohjalta. Ruokapalveluissa ruokalistasuunnittelussa kuljetaan kohti yhä vastuullisempaa suuntaa raaka-ainevalintojen osalta ja näiden merkitys on suuri, kun kyseessä on isot volyymit. Ruokapalvelut tulee kehittämään kylmävalmistusreseptiikkaa vuoden 2024 aikana, joka tulee pienentämään ruokahävikkiä, vähentämään energian kulutusta sekä mahdollistaa ruokalistasuunnittelussa monipuolisuuden.



Kärkihankkeita ovat Käyrälammen alueen kehittäminen ja yritysalueet. Käyrälammen aluetta vahvistetaan kaupungin matkailupalveluiden keskuksena sekä kaupunkilaisten monipuolisena virkistysalueena. Tekniikka ja ympäristö -toimialan vastuulle Käyrälammen alueen kehittämisestä kuuluu kärkihankkeen ohjausryhmän linjaamien investointien toteuttaminen. Näitä ovat vuonna 2024 mm. Käyrälammenraitti ja sen ympärille rakennettavat puistoalueet sekä ydinkeskustan ja Tykkimäen suunnista tulevien kevyen liikenteen väylien parantaminen.

Tekniikka ja ympäristö -toimiala jatkaa yhdessä Kinnon kanssa kaupungin yritystonttien tuotantoa, joka kestää vuoden 2027 loppuun saakka. Yritysalueet-kärkihanketta toteutetaan hankkeen ohjausryhmän hyväksymän projektisuunnitelman mukaisesti. Projektisuunnitelmassa on määritelty uusien yritysalueiden maanhankinnan, asema-kaavoituksen, infran rakentamisen, tonttien esirakentamisen sekä tonttien luovutuksen aikataulut.

Henkilöstötarpeeseen (määrä ja rakenne) vaikuttavat tekijät ja henkilöstöön kohdistuvat muutostarpeet

Viranomaispalveluissa rakennusvalvontaa koskee mittava lainsäädäntöuudistus. Uudet rakentamislaki ja rakennetun ympäristön tietojärjestelmälaki (Ryhti) astuvat voimaan vuoden 2025 alussa ja vuonna 2024 kehitetään palveluyksikön toimintaa ja tietojärjestelmiä lakiuudistuksia vastaaviksi. Uusien lakien voimaatuloon valmistautuminen yhdessä rinnalla nykyisen lainsäädännön mukaisen päivittäispalvelun tuottaminen pyritään toteuttamaan nykyisen laajuisella henkilöstöresurssilla.

Maaomaisuuden ja kiinteistönmuodostuksen palveluyksikössä eläköityminen on suunnittelukauden aikana erittäin voimakasta - lähes puolet henkilöstöstä (6/14) saavuttaa laskennallisen eläkeiän vuoden 2027 loppuun mennessä. Palveluyksikössä joudutaan priorisoimaan tehtäviä sekä pohtimaan niille vaihtoehtoisia toteuttamistapoja, koska etenkin maanmittausalan ammattilaisista on tällä hetkellä pulaa jopa kasvakeskuksissa.

Eläkepoistumaa tullaan korvaamaan osittain ostopalveluilla kaupungin ei-lakisääteisissä tehtävissä. Näistä merkittävimpänä toimenpiteenä tilapalvelut tulevat tulevaisuudessa kilpailuttamaan Korian alueelta kiinteistönhoidon ja puhtauspalvelut sekä hankkii ne ostopalveluina. Kiinteistöpalvelut varautuvat näihin muutoksiin tulevissa palvelusopimuksissaan.

Kiinteistöpalveluissa nopeat muutokset palvelutarpeessa vaikeuttavat henkilöstömäärän arviointia ja lisäävät määräaikaisen henkilöstön tarvetta. Myös henkilöstön saataavuudessa on haasteita. Osa avoimista toimista saadaan täytettyä sisäisesti ennako-suunnitelmien takia. Varahenkilöitä tarvitaan joka palveluysikköön lisää. Kiinteistöpalvelussa on perustettu pilottina tiimejä, joissa suomenkielentaidon osaaminen ei ole välttämätöntä ja toimintamallia on tavoitteena ottaa käyttöön myös muissakin palveluissa. Tämä järjestely vaatii resursseja perehdytys- ja ohjaustehtäviin.

Yhdyskuntatekniikassa on tapahtunut vuoden 2023 aikana runsaasti eläköitymisiä ja myös suunnittelukaudella eläköityy erityisesti kunnossapidon yksiköstä. Osa tehtävistä voidaan jättää täyttämättä, kun palveluverkkoa supistetaan ja osassa palvelun tehtävissä myös ostopalveluiden osuutta tullaan kasvattamaan. Teknisten palveluiden runsaat lakisääteiset tehtävät edellyttävät myös omaa henkilöstöä ja tähän varaudutaan henkilöstösuunnitelmassa.

Riskianalyysi

Merkittävin teknisen lautakunnan alaisia palveluita koskeva toiminnallinen riski on erittäin tiukka budjetti, joka ohjaa palveluiden toiminnassa toteuttamaan vain lakisääteiset ja välttämättömät tehtävät. Suunnitelmalliselle ennakoinnille ja palveluiden kehittämiseksi ei jää riittävästi resursseja, jotka kuitenkin olisivat merkittäviä kaupungin elinvoimaisuuden ja sujuvien palveluprosessien kannalta. Talvihoidolle varat määrärahat yhdyskuntatekniikassa ja kiinteistöpalveluissa ovat erittäin alhaisella tasolla, eivätkä ne vastaa kahden viime talven aiheuttamia resurssitarpeita.

Henkilöstön työhyvinvointi koko toimialan tasolla parantui viime vuonna, mutta työkuorma useissa palveluysiköissä on pysynyt jo vuosia korkealla. Toimialan henkilöstön sairauspoissaolot ovat olleet tavallista korkeammalla. Useissa palveluissa henkilöstön vaihtuvuus ja hakeutuminen muiden työnantajien palvelukseen on myös kasvanut. Henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen ja työkuorman keventämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Riskinä on henkilöstön uupuminen. Lainsäädännön uudistusten ja toimintaympäristön vaatimusten myötä kasvavan ja vaativamman työmäärän takia henkilöstöresurssit on pidettävä työmäärää vastaavalla tasolla. Henkilöstön tilapäinenkin vaje on riski palvelun toimivuudelle.

Rekrytoinnit asiantuntija-, työnjohto- ja esihenkilötehtäviin tulevat suunnittelukaudella jatkumaan haasteellisina. Työmäärä eräissä asiantuntijatehtävissä on kohtuuttoman suuri käytettävissä olevaan tuntimäärään nähden. Avainhenkilöiden pitkä poissaolo tai siirtyminen muiden työnantajien palvelukseen on riski toimialan prosessien ylläpidossa tavoittelussa aikataulussa ja laadussa.

Henkilöstön työmäärän kasvaminen ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien lisääntyminen näkyy osassa palveluita työssäjakamisessa. Toimialalla on ollut runsaasti vaihtuvuutta viime vuosien aikana. Vuonna 2023 rekrytoinneissa on kuitenkin onnistuttu edellisvuotta paremmin. Työhyvinvoinnista ja kilpailukykyisestä palkkatasosta tulee huolehtia myös jatkossa, jotta Kouvolan kaupungin pitovoima työnantajana säilyy riittävänä.

Teknisen lautakunnan alaiset palvelut ovat merkittävässä roolissa kaupungin valmiuden ylläpidossa, jonka keskeisenä tavoitteena on turvata kaupungin toiminnalle tärkeät palvelut ja toiminnot kaikissa yhteiskunnan häiriötilanteissa. Kasvava uhka on

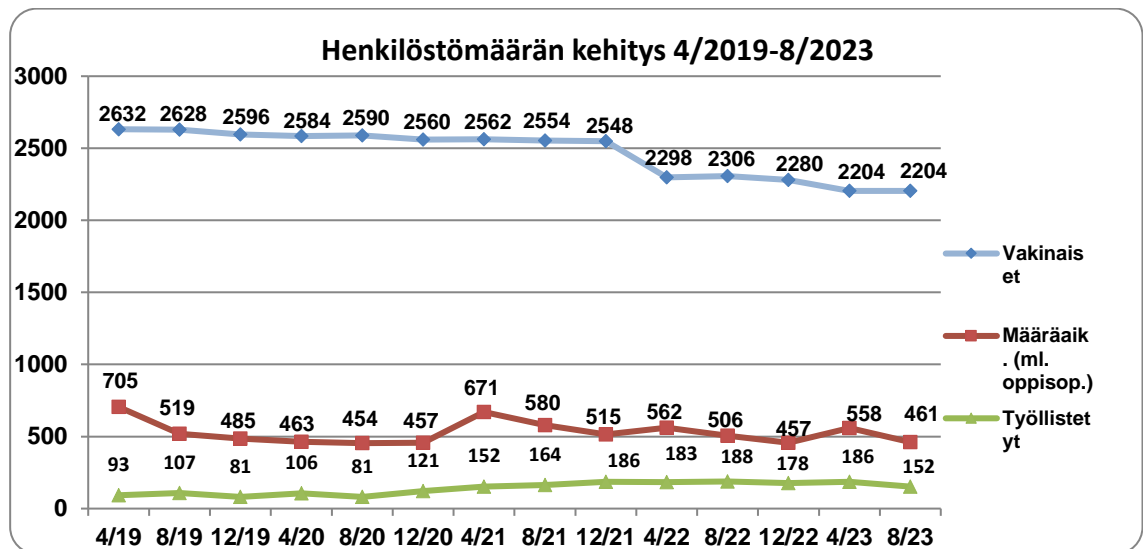
kaupungin katualueiden heikkenevä kunto ja infran korjausvelan kasvu, koska tällä hetkellä joka neljäs katu on joko tyydyttävässä, huonossa tai erittäin huonossa kunnossa.

6. Henkilöstömäärän kehitys

Kaupungin henkilöstömäärän muutokset vuosina 2019–2023 on esitetty **kaaviossa 2**. Henkilöstörakenne muuttui merkittävästi vuoden 2019 alussa, kun sote-palvelut siirtyivät Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouden 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. Puhtauspalveluista siirtyi 7 vakinaista työntekijää Kymysote-Kiinteistöt Oy:lle. Vuoden 2023 alusta kasvatuksen ja opetuksen kasvun tuesta sekä kiinteistöpalveluista siirtyi hyvinvointialueelle 56 vakinaista ja 11 määräaikaista työntekijää.

Henkilöstömäärää on kasvattanut samanaikaisesti se, että Kymysotelta 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 & VisitKouvola -toiminnon siirron myötä. Kymysotelta siirtyi kaupungille 1.1.2023 kotoutumisen palvelujen siirron yhteydessä 2 vakinaista ja 1 määräaikainen työntekijä.

Kaavio 2 Henkilöstömäärän kehitys 2019–2023



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 93,29:llä.

Taulukko 1 Henkilötyövuodet (netto) vuosina 2021–2023

Toimiala	Vakinai- set	Määrä-ai- kaiset	Työlliste- tyt	Tot. 1-8/23	Tot. 1-8/22	Muutos (htv)	Muutos- %
Konsernipalvelut*)	109,46	28,84	29,49	167,79	142,99	24,80	17,3
Sivistys	1 403,69	439,43	82,36	1 925,48	1 972,40	-46,92	-2,4
Tekniikka ja ympäristö	424,79	82,55	55,25	562,59	633,77	-71,18	-11,2
Yhteensä	1 937,95	550,82	167,10	2 655,87	2 749,16	-93,29	-3,39
Tot. 1-8/2022	2 005,01	570,66	173,50	2 749,16			
Tot. 1-8/2021	2 245,06	612,53	137,61	2 995,21			

*) Konsernipalvelujen henkilötyövuosien kasvun taustalla on yhteisöpalvelujen siirtyminen sivistyksestä konsernipalveluihin vuoden 2023 alussa.

7. Henkilöstön nykytila

7.1 Henkilöstömäärä ja -rakenne

Kouvolan kaupungin palveluksessa oli elokuun 2023 lopussa yhteensä 2817 viranhaltijaa/työntekijää, joista vakinaisia oli 2204, määräaikaisia 461 (sis. yhteensä 7 oppisopimussuhteista) ja tukitoimenpitein työllistettyjä 152.

Henkilöstömäärä on vähentynyt viime vuodesta, sillä elokuun 2022 lopussa henkilöstöä oli yhteensä 3000, joista vakinaisia oli 2306, määräaikaisia 506 ja tukitoimenpitein työllistettyjä 188.

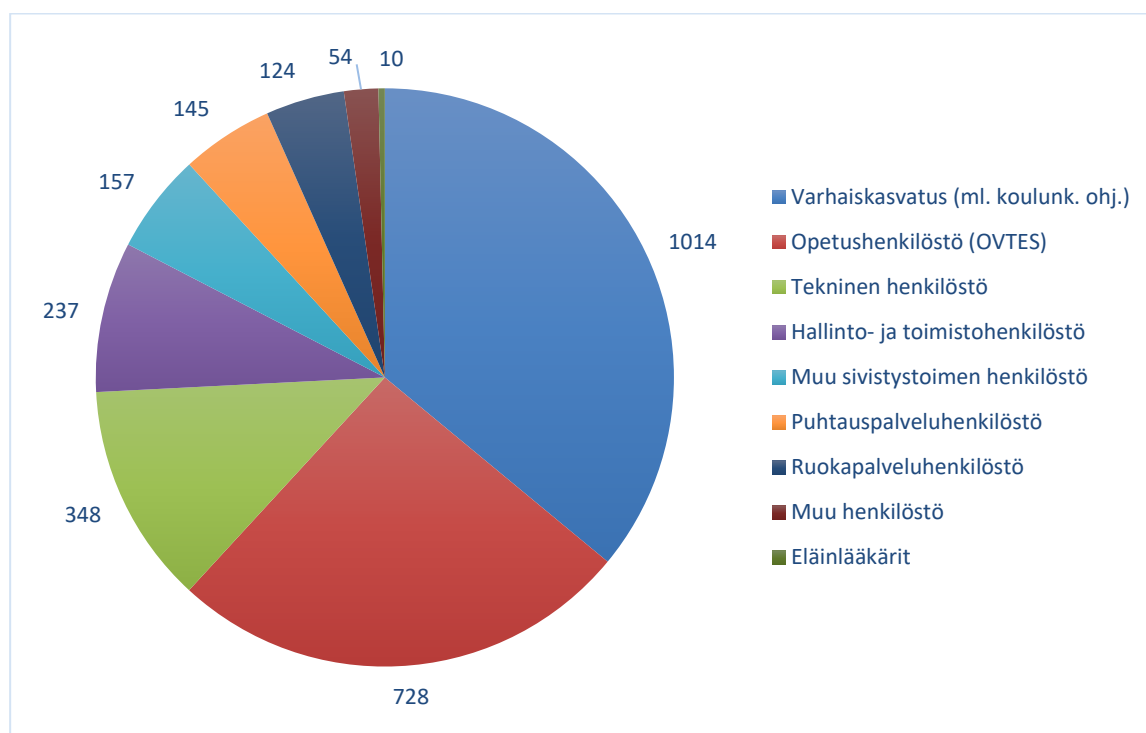
Taulukko 2 Vakinaisen henkilöstön määrä 31.8.2023

	Vakinainen hen- kilöstö lkm 31.8.2023	Arvioitu eläke- pois- tuma 9/2023- 12/2023	Arvi- oitu eläke- pois- tuma 2024	Arvi- oitu eläke- pois- tuma 2025	Arvi- oitu eläke- pois- tuma 2026	Arvi- oitu eläke- pois- tuma 2027	Poistuma yhteensä	Nykyistä henkilöstöä käytettävissä suunnitelma- kauden lopussa
Esihenkilöt	137	9	4	6	9	4	32	105
Muu henkilöstö	2067	52	52	43	50	92	289	1778
Yhteensä	2204	61	56	49	59	96	321	1883

Taulukosta 2 nähdään elokuun lopussa palveluksessa ollut vakinainen henkilöstö jaoteltuna esihenkilöihin ja muuhun henkilöstöön sekä arvioitu vakinaisen henkilöstön eläkepoistuma vuosina 2024–2027. Esihenkilöistä eläkeiän täyttää suunnittelukaudella yhteensä 32, mikä on 23 prosenttia kaikista esihenkilöistä. Palvelujen ja palvelusyksiköiden johtotehtäviin kohdistuu merkittävästi vaihtuvuutta lähivuosina.

Koko henkilöstön suurimmat ammattiryhmät esitetään **kaaviossa 3** ja ne ovat varhaiskasvatuksen henkilöstö 1 014 (36 %) ja opetushenkilöstö 728 (26 %). Osa-aikatyössä oli elokuun lopussa yhteensä 252 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 31.8.2023**Yleisimmät tehtävänimikkeet**

Koko henkilöstön yleisimmät tehtävänimikkeet 31.8.2023 näkyvät **taulukosta 3**.

Taulukko 3 Koko henkilöstön yleisimmät tehtävänimikkeet

Tehtävänimike	Miehet	Naiset	Yhteensä	Osuus
Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja	10	273	283	10,0 %
Koulunkäynninohjaaja	38	237	275	9,8 %
Varhaiskasvatuksen opettaja		240	240	8,5 %
Perusopetuksen luokanopettaja	50	180	230	8,2 %
Perusopetuksen lehtori	47	139	186	6,6 %
Siivooja	10	134	144	5,1 %
Ruokapalvelutyöntekijä	11	83	94	3,3 %
Perusopetuksen erityisluokanopettaja	18	65	83	2,9 %
Tuntiopettaja	25	37	62	2,2 %
Päiväkotityöntekijä	1	50	51	1,8 %
Yhteensä 10 yleisintä tehtävänimikettä			1648	58,5 %

Kaupungin palveluksessa oli elokuun 2023 lopussa hallinto- ja toimistohenkilöstöä yhteensä 237, joista vakinaisia oli 198, määräaikaisia 31 ja tukityöllistettyjä 8 (8/2022: yhteensä 242, joista vakinaisia 203, määräaikaisia 30 ja tukityöllistettyjä 9). Yleisimmät tehtävänimikkeet hallinto- ja toimistohenkilöstön osalta ovat toimistosiihteri, koulusiihteri ja hallintosisihteri.

Esihenkilöt

Kaupungin henkilöstöstä oli 31.8.2023 esimiesasemassa yhteensä 141 henkilöä, näistä vakinaisia oli yhteensä 137 (8/2022: yhteensä 151, joista vakinaisia 146). Esihenkilöitä on 5,0 prosenttia (8/2022: 5,0 %) koko henkilöstöstä ja heillä on alaisia keskimäärin 20 (8/2022: 20).

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

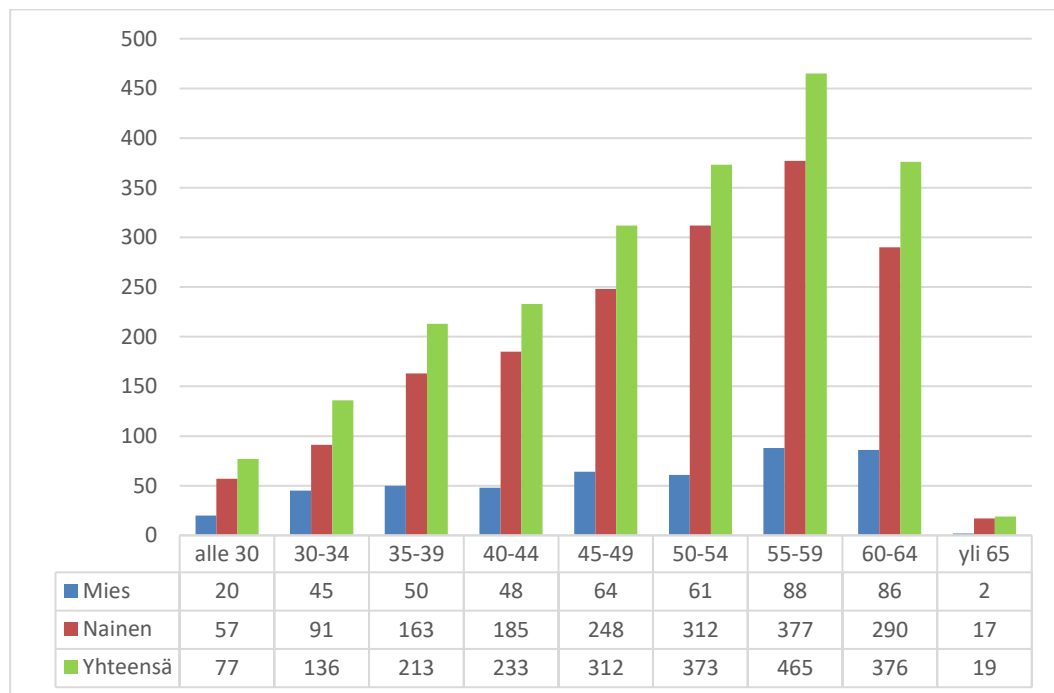
Taulukko 4 Esihenkilöiden yleisimmät tehtävänimikkeet 31.8.2023

Tehtävänimike	Määrä
Varhaiskasvatusyksikön johtaja	26
Rehtori	18
Ruokapalveluesimies	6
Liikuntapaikkamestari	4
Puhtauspalveluesimies	4
Puistotyönjohtaja	4
Tiemestari	3
Perusopetuksen luokanopettaja	3
Lähikirjastovastaava	3

Henkilöstön ikärakenne

Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 50,1 vuotta. Naisten keski-ikä on 50,3 vuotta ja miesten 49,0 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 31.8.2023

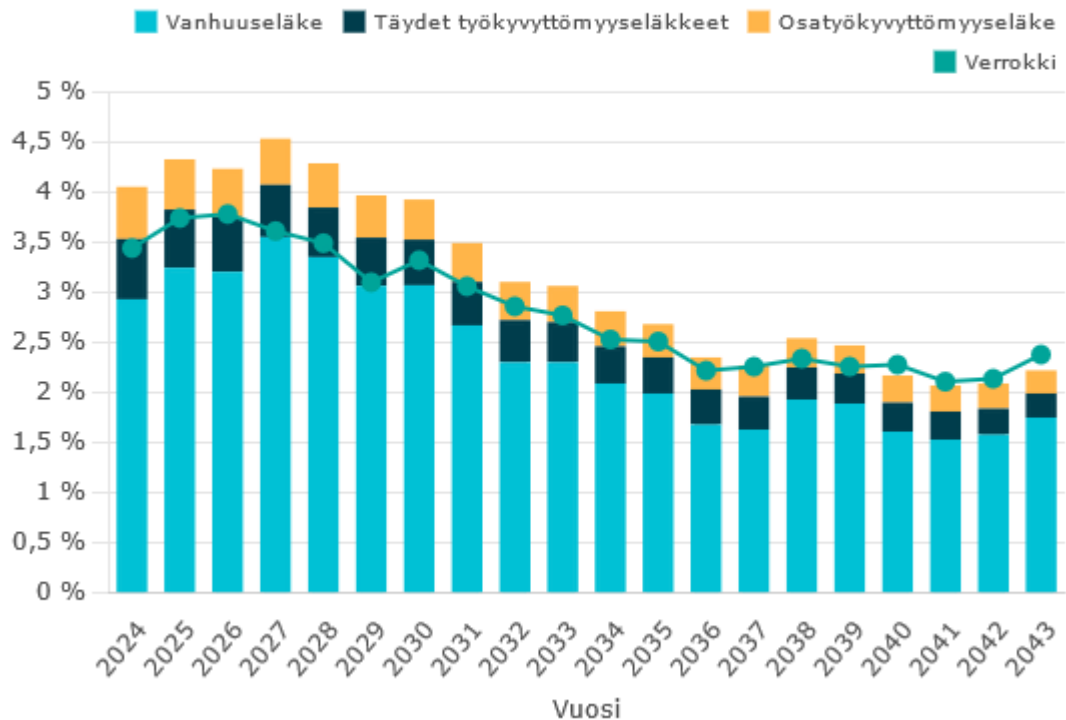


7.2 Henkilöstön eläköityminen

Kouvolan kaupungin eläkepoistuma on suurta koko suunnittelukauden ajan. Eläkepoistuma on kuvattu **kaaviossa 5**. Kouvolan kaupungilla eläkepoistuma on Kevan ennusteiden mukaan suurempaa kuin verrokeilla aina vuoteen 2039 asti.

Kaavio 5 Kouvolan kaupungin eläkepoistuma

Eläköitymisennuste



Lähde: Keva

Eläköitymistä koskevat ennusteet perustuvat arvioihin henkilökohtaisen eläkeiän täyttävistä henkilöistä sekä työkyvyttömyyseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtävistä. Henkilö voi jäädä vanhuuseläkkeelle saavutettuaan alimman vanhuuseläkeikänsä. Jokaisella ikäluokalla on oma alin vanhuuseläkeikä. Työssä voi jatkaa edelleen tämän jälkeenkin. Alin vanhuuseläkeikä on vuonna 1959 syntyneillä 64 vuotta 3 kuukautta, 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 10–14 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 keskisuuri työnantaja, jonka eläkemaksu määräytyy osittain oman työkyvyttömyyseläkeriskin perusteella ja osittain keskimääräisen työkyvyttömyyseläkemaksun mukaan. Kouvolan kaupungin **palkkaperusteinen työkyvyttömyyseläkemaksu vuonna 2023 on ollut 1,37 prosenttia KuEL-palkkasummasta ja 1,65 prosenttia VaEL-palkkasummasta** (keskimääräinen maksu on 0,90 % palkkasummasta). Kevan arvio vuodelle 2024 on KuELin osalta 1,40 prosenttia ja VaELin osalta 1,05 prosenttia palkkasummasta (keskimääräinen maksu on 0,80 % palkkasummasta). Vuoden 2024 työkyvyttömyyseläkemaksuprosentit vahvistetaan vuoden 2023 lopulla.

Ennusteet kaupungin vakinaisen henkilöstön siirtymisestä vanhuuseläkkeelle toimialoittain on kuvattu **taulukossa 5**. Vuoden 2024 sarake sisältää myös ne henkilöt, joiden henkilökohtainen eläkeikä on täyttynyt jo aiemmin. Eläkkeelle siirtyminen tulee olemaan suunnittelukaudella erityisen runsasta vuonna 2027.

Taulukko 5 Ennuste eläköitymisestä 2024–2027 toimialoittain (tilanne 31.8.2023)

Toimiala	-2024	2025	2026	2027	Yhteensä	%*
Konsernipalvelut	11	1	4	8	24	21
Sivistys	73	31	31	49	184	11
Tekniikka ja ympäristö	33	17	24	39	113	24
Yhteensä	117	49	59	96	321	15

* % toimialan vakinaisesta henkilöstöstä

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

Taulukko 6 Eläkepoistuma ammattiryhmittäin suunnittelukaudella 2024–2027

Ammattiryhmä	Vakinaiset 31.8.2023	Eläkkeelle (hlö)	% vakinaisesta henkilöstöstä
Varhaiskasvatus (ml. koulunk.ohjaajat)	756	88	12
Tekninen henkilöstö	268	52	19
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	198	50	25
Opetushenkilöstö	621	50	8
Puhtauspalveluhenkilöstö	113	33	29
Ruokapalveluhenkilöstö	91	26	29
Muu sivistystoimen henkilöstö	141	22	16
Muu henkilöstö	8	0	0
Eläinlääkärit	8	0	0
Yhteensä	2204	321	15

Eläkepoistuman hyödyntäminen vuosina 2019–2023 sote-palvelujen kuntayhtymälle siirtymisen jälkeen näkyy **taulukosta 7**. Eläköitymisen myötä vapautuvista vakanseista on jätetty täyttämättä 27 %. Vuosina 2009–2018 eläkepoistumasta hyödynnettiin 25 %. Eläkepoistumaa on hyödynnetty tehokkaasti kaikissa ammattiryhmissä, joissa se on ollut palvelutuotannon kannalta mahdollista.

Taulukko 7 Eläkepoistuman hyödyntäminen 1.1.2019–31.8.2023

Ammattiryhmä	Eläkkeelle	Jätetty täyttämättä lkm	Jätetty täyttämättä %
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	54	17	31 %
Opetushenkilöstö (OVTES)	85	12	14 %
Varhaiskasvatus (sis. koulunk.ohj.)	92	14	15 %
Muu sivistystoimen henkilöstö	24	6	25 %
Ruokapalveluhenkilöstö	32	12	38 %
Puhtauspalveluhenkilöstö	50	22	44 %
Maatalouslomituksen henkilöstö	9	8	89 %
Tekninen henkilöstö (TS ja TTES)	76	23	30 %
Yhteensä	422	114	27 %

Muu lähtövaihtuvuus on ollut vuosina 2019–2023 samaa suuruusluokkaa eläkkeelle siirtymisen kanssa. Kaupungin palveluksesta on eronnut muusta syystä elokuun 2023 loppuun mennessä yhteensä 456 henkilöä. Näistä tehtävistä 74 eli 16 prosenttia on jätetty täyttämättä.

7.3 Henkilöstökulut

Henkilöstökulut ovat vuoden 2023 talousarviossa yhteensä 136,71 milj. euroa, mikä on runsas 58 prosenttia ulkoisista toimintakuluista. Henkilöstökulut toimialoittain on kuvattu **taulukossa 8**.

Taulukko 8 Henkilöstökulut toimialoittain

Henkilöstökulut 1000 e	TP 2022	TA 2023	TOT 8/2022	TOT 8/2023	Muutos-% 2022/2023
Yhteistoiminta	-4 790	0	-3 211	0	-100,0%
Konsernipalvelut	-14 429	-13 732	-9 632	-9 776	1,5%
Sivistys	-96 506	-98 646	-64 555	-68 089	5,5%
Tekniikka ja ympäristö	-25 950	-24 330	-17 244	-15 880	-7,9%
Kaupunki yhteensä	-141 676	-136 708	-94 641	-93 745	-0,9%

Vuoden 2024 talousarviossa henkilöstökuluihin on varattu määrärahaa 137,6 milj. euroa. Palkkausmäärärahoja korotettiin talousarvion laadintavaiheessa 4,4 prosentilla kesäkuun 2023 palkkatasosta (sis. 1.6.2023 yleiskorotukset, mutta ei paikallista järjestelyerää 0,7 % eikä kehittämisestä 1,2 %).

Kunta-alan sopimukset ovat voimassa 1.5.2022–30.4.2025. Sopimuskauden aikana palkat nousevat yhteensä 10,87 prosenttia korkoa korolle laskien. Palkkaratkaisu sisältää myös kehittämisohjelman. Palkkarakenteita ja palkkausjärjestelmiä uudistetaan erillisellä kehittämisohjelmalla vuosina 2023–2027 keskimäärin yhden prosentin sopimuskorotuksella vuosittain. Kehittämisohjelma toteutetaan pääosin paikallisten järjestelyerien kautta.

Vuonna 2024 kunta-alan palkkakustannukset nousevat 2,99 % vuoden 2023 keskiarvoon verrattuna. Vuonna 2024 käytetään 1.2.2024 alkaen 0,4 prosentin suuruinen kehittämisohjelmaerä (keskitetty erä). 1.6.2024 alkaen toteutetaan 2,27 prosentin yleiskorotus. OVTES:n piirissä yleiskorotus toteutetaan siten, että se on 1.5.2024 alkaen 0,77 % ja 1.6.2024 alkaen 1,5 %. Lisäksi 1.6.2024 alkaen käytetään 0,73 prosentin suuruinen paikallinen järjestelyerä ja 0,60 prosentin suuruinen kehittämisera.

8. Rekrytointiprosessi

Kilpailu osaavasta työvoimasta on kiristynyt. Henkilöstöohjelman linjausten mukaisesti kaupungin työnantajakuva, työnantajamarkkinointia 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 tarkoitettun osion käyttö vaatii edelleen tehostamista. Sujuva ja hyvin hoidettu rekrytointiprosessi edistää myös hyvää työnantajakuva.

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

Kouvolan kaupunki käynnisti alkuvuodesta 2023 työnantajamielikuvayhteistyön FCG Kuntarekryn kanssa. Tämä alkoi rekrytoinnin nykytilaselvityksellä, johon sisältyi hakijakysely ja rekrytoinnin datan läpikäynti, urasivujen ja toimialasivujen päivitykset sekä markkinointisuunnitelma ja kehitysehdotukset. Yhteistyöhön kuului myös digitaalista markkinointia. Yhteistyön jatkumista tarkastellaan loppuvuodesta.

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.

Täyttölupamenettely koskee myös yli vuoden kestäviä määräaikaista palvelussuhteita, joissa ei ole kyse vakinaisen viranhaltijan/työntekijän sijaisuudesta eikä täyttölupien ulkopuolelle rajatuista ammattiryhmistä. Täyttölupamenettely ei koske varhaiskasvatuksen kasvatus-, opetus- ja hoitohenkilöstöä, perusopetuksen ja lukion opetushenkilöstöä, koulunkäynninohjaajia, nuorisotyöntekijöitä, työvalmentajia, eläinlääkäreitä, puhtaus-, ruoka- ja kiinteistöhoitopalveluiden henkilöstöä eikä pysäköinnintarkastajia.

9. Osaamisen kehittäminen

Kouvolan kaupungin tärkein voimavara ja pääoma on osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Kouvolassa osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaation strategian edellyttämää osaamista pyritään vaalimaan, kehittämään, uudistamaan ja hankkimaan. Kaupunkistrategia ohjaa henkilöstön kehittämisen suuntaa. Henkilöstön osaamisen kehittämisellä pyritäänkin mahdollistamaan kaupungin strategisten päämäärien mukaisen toiminnan toteutuminen sekä niiden edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Kehittämisen keinoin pyritään varmistamaan henkilöstön osaaminen sekä organisaation kyky jatkuvaan oppimiseen, innovointiin ja kehittämiseen. Tavoitteena on henkilöstöresurssien ja osaamisen käytön tehostaminen, mikä edellyttää entistä parempaa osaamisen ennakkointia ja henkilöstön moniosaamisen varmistamista ja hyödyntämistä.

Kouvolassa henkilöstöä kehitetään yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla turvaamaan kaupungin palvelut ja toimialojen tehtävät ja osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Vastuu osaamisen kehittämisestä on kaupungilla työnantajana mutta myös esihenkilöllä ja työntekijällä itsellään. Tavoitteena on kehittää strategista osaamista, substanssiosaamista sekä työelämään ja organisaatioon liittyvää osaamista.

Kouvolan kaupungilla henkilöstöä kehitetään ja henkilöstön osaamista ylläpidetään työssäoppimisella, toisilta oppimisella sekä erilaisilla koulutuksilla ja valmennuksilla ja yhteisillä tilaisuuksilla. Monimuotoisuus ja erilaiset tavat oppia otetaan huomioon.

Kouvolan kaupungilla halutaan tunnistaa ja uudistaa jo olemassa olevaa osaamista sekä ennakoita ja selvittää tulevaisuuden osaamistarpeita. Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää osaamistaan erilaisissa digitaalisissa oppimisympäristöissä. Kouvolan kaupungilla on käytössä Eduhousen koulutuskirjasto, joka sisältää laajasti eri aihepiireistä koulutuksia ja valmennuksia.

Kaupungin toimintaympäristössä on useita kehityssuuntia, jotka vaikuttavat osaamistarpeisiin. Näitä ovat esimerkiksi palvelujen tuotantotapojen uudistukset, verkostoriippuvuus, teknologiakehitys, digitalisaatio ja robotisaatio, työelämän monimuotoistuminen, väestökehitys sekä työurien pidentyminen. Henkilöstön kehittämisellä voidaan tukea muutoksen hallintaa ja nopeuttaa sopeutumista uuteen tilanteeseen tai helpottaa työhön paluuta pitkiltä virka- ja työvapailta. Tavoitteena on varmistaa, että kaupungilla on osaava, uudistumiskykyinen ja työhönsä sitoutunut henkilöstö tuottamassa laadukkaita ja kustannustehokkaita palveluita kuntalaisille.

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

Osaamisen kehittämisen osalta laaditaan vuodelle 2024 vielä erillinen *henkilöstön koulutussuunnitelma*.

9.1 Strategiset osaamiset ja yhteiset kehittämiskohteet

Kouvolan kaupungilla on määritelty strategiset osaamiset. Kaupunkistrategiasta 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**.

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



Kuva 4 Kouvolan kaupungin strategiset osaamiset

Kaupungin keskeiset yhteiset osaamisen kehittämiskohteet liittyvät strategisten osaamisten kehittämiseen. Lisäksi yhteisiä kehittämiskohteita ovat johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen, digiosaaminen, hanke- ja kehittämisosaaminen, prosessiosaaminen ja palvelumuotoilu, tiedolla johtaminen, itsensä johtaminen ja vuorovaikutusosaaminen. Toimintatapojen uudistaminen edellyttää uuden teknologian, uusien työvälineiden ja järjestelmien sekä osallistavien kehittämismenetelmien hallintaa.

Digitalisuuden edistäminen on yksi Kouvolan kaupungin strategisia painopistealueita. Kouvolan kaupungilla on tällä hetkellä käytössä erillinen kaupungin hallinnoima Sympa HR -järjestelmä ja Sarastian hallinnoima palkanlaskentajärjestelmä. HR- ja palkanlaskentajärjestelmä on tarkoitus uudistaa siten, että vuoden 2025 alusta alkaen käytössä on ainoastaan yksi järjestelmä. Tämä edellyttää esihenkilöiden ja koko henkilöstön kouluttamista uuteen järjestelmään vuoden 2024 aikana.

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

Yleisen talousosaamisen lisäksi keskeistä on mittareiden sekä raportointi- ja arviointimenetelmien kehittäminen. Yleisen viestintäosaamisen lisäksi kaivataan osaamista kriisiviestinnässä ja muutostilanteiden viestinnässä.

9.2 Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen

Kouvolan kaupunki panostaa johtamisen sekä esihenkilötyön valmiuksien ja toiminnan kehittämiseen ja tukemiseen. Henkilöstöohjelman yhtenä painopistealueena on johtamisen ja yhteistyön kehittäminen. Vuosina 2022–2023 toteutettiin kaupungin johtoryhmän ja toimialojen johtoryhmien valmennukset. Niiden tavoitteena on ollut kehittää organisaation johtamista, vahvistaa johtoryhmätyöskentelyn tavoitteellisuutta ja strategisuutta, parantaa johtoryhmän ja sen jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä tunnistaa jäsenten erilaisuutta ja erilaista osaamista. Valmennuksen

avulla on tehostettu kokouskäytäntöjä ja päätöksentekoa sekä tunnistettu kehittämisalueita. Johtoryhmätyöskentelyn toimivuutta arvioidaan vuosittain.

Kouvolan kaupungin esihenkilöillä on erilaisia digitaalisia alustoja oman osaamisensa kehittämisen tueksi. Eduhousen koulutuskirjastossa on mahdollisuus kehittää osaamista esihenkilötyön näkökulmasta. Palvelussa on aiheena työsuhteen eri vaiheisiin liittyviä koulutuksia, HR-juridiikkaa sekä Office365-koulutuksia. Koulutukset tukevat esihenkilötaitojen järjestelmällistä kehittämistä. Kevan digitaalinen oppimisympäristö on käytössä kaikilla esihenkilöillä. Sen avulla voi opiskella strategiseen työkykyjohtamiseen liittyviä asioita ja kehittää oman organisaation toimintaa. Palvelusta löytyy konkreettisia työkaluja työurajohtamiseen. 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.

Kouvolan kaupunki panostaa esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen. Vuonna 2024 on tarkoitus tarkentaa esihenkilöiden osaamisen kehittämisen prosessia ja sitä, millaista osaamista kaupungin esihenkilöiltä edellytetään omassa työssään. Myös uusien esihenkilöiden perehdytysprosessia kehitetään. Loppuvuodesta 2023 otetaan käyttöön uudistettu kehityskeskusteluprosessi ja samassa yhteydessä kehitetään esihenkilöiden kehityskeskusteluvaihtoehtoja ja -osaamista. Vuonna 2024 panostetaan myös työurajohtamisen kehittämiseen.

9.3 Konsernipalvelut

Hallinto ja hankinnat-palvelun keskeiset osaamistarpeet liittyvät digitalisaatiossa tarvittavien järjestelmien koulutuksiin yksikön sisällä sekä tarvittaessa ostopalveluna. Palvelu tuottaa ja järjestää koulutuksia myös koko organisaatiolle esimerkiksi päätösprosesseihin liittyen.

Henkilöstöpalvelujen keskeiset osaamistarpeet liittyvät strategiseen johtamiseen, osaamisen johtamiseen, rekrytointiin, työhyvinvointiin ja työkykyjohtamiseen, työturvallisuuteen, henkilöstöviestintään, digitalisaatioon, prosessien kehittämiseen, palvelussuhteisiin liittyvään lainsäädäntöön sekä virka- ja työehtosopimuksiin. Säännöllisen koulutuksen avulla ylläpidetään ja kehitetään virka- ja työehtosopimusten, virka- ja työsuhdelainsäädännön sekä muuta juridista osaamista. Henkilöstön osaamista useamman virka- ja työehtosopimuksen hallitsemiseksi on lisätty. Digitalisaatiokyvykkyyttä on tarpeen kehittää, jotta teknologiaa osataan hyödyntää paremmin. Digitalisaatioon liittyen tarvitaan käytössä oleviin järjestelmiin (mm. Sympa, Titania ja Linkity), prosesseihin ja niiden kuvaamiseen sekä liittyviin ja tiedonsiirtoihin liittyvää osaamista. Erilaisia ohjelmia koskevaa osaamista (mm. Excel, Word, Webropol ja Teams), saavutettavuuteen sekä strategisten ja operatiivisten tunnuslukujen analysointiin ja raportointiin sekä ennakointiin liittyvää osaamista lisätään koulutuksen avulla. Esihenkilöosaamista ylläpidetään koulutusten ja valmennusten avulla.

Viestintä ja VisitKouvola -palveluyksikön osaamista on vahvistettava ja vakiinnutettava Digitalisaatio ja verkkonäkyvyyden vahvistamisessa (osaaminen, uudet toimintamallit, järjestelmät ja työkalut, viestinnän ja markkinoinnin analytiikka, saavutettavuus, sosiaalinen media, sähköinen markkinointi), kokonaisvaltaisessa sisällöntuotannossa

suomeksi ja englanniksi, tapahtumatalojen myynti- ja markkinointitoiminnassa, hankevalmistelussa ja projektinhallinnassa sekä matkailutoimialan kehittämisessä ja matkailumarkkinoinnissa.

Osaamista lisätään rekrytointien sekä tehtäväkuvien uudelleenmuotoilun, ulkoisten koulutuksien, tiimin sisäisen tiedonjaon ja hankkeiden avulla. Tiettyihin matkailun ja markkinointiviestinnän osaamisvajaisiin vastataan hyödyntämällä ostopalveluita.



Taloudessa ja tietohallinnossa keskeisiä osaamistarpeita ovat myös tiedonhallintalain vaatimusten mukainen osaaminen (tietoturva, integraatiot ja tiedon käsittely), digitalisointiin ja prosessien hallintaan liittyvä osaaminen ja tiedolla johtamiseen liittyvä raportointi ja analysointiosaaminen. Sopimusosaamisen lisätään, että pystytään turvaamaan ja huomioimaan kaupungin etu sopimuksissa. Toimenpiteinä ovat koulutukset. Rahoituksen osaamista poistuu lähivuosina. Toimenpiteenä on rekrytoinnin suunnittelu, onnistuminen sekä olemassa olevan tiedon siirtäminen.

Suunnitelluissa kehittämishankkeissa on tavoitteena palvelumuotoilun hyödyntäminen, johon tarvitaan koulutusta.

Henkilöstön osaaminen tulevissa muutoksissa tulee huomioida. Osaamistarpeet ovat osaamisen vahvistamista täydennyskoulutuksilla ja osaltaan osaamisen lisäämistä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tilapalveluissa energiatehokkuus- ja elinkaarikustannusosaamisen merkitys kasvaa sekä ylläpidon kokonaisvaltainen johtaminen ja ennustaminen vaativat huomattavaa kehittämistä ja aiempaa laajempaa osaamista. Rakennuttamisen ja hankinnan osaaminen korostuu lisääntyvien investointien ja erilaisten hankintamuuotojen takia.

9.4 Sivistys

Opetus- ja kasvatushenkilöstön, varhaiskasvatuksen, perusopetuksen opettajien sekä erityisopettajien riittävä saatavuus tulee varmistaa. Kouvolan alueelle tulisi saada tutkintoon johtavia koulutuksia, erityisesti varhaiskasvatuksen opettajien ja luo-

kanopettajien riittävyden varmistamiseksi. Varhaiskasvatuksessa tulee tehdä suunnitelma toimenpiteistä, millä varmistetaan varhaiskasvatuksen opettajien saaminen tehtäviin, koska vuoden 2030 alusta alkaen päiväkodin kasvatus-, opetus- ja hoitotehtävissä henkilöstöstä kahdella kolmasosalla pitää olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus. Heistä vähintään puolella pitää olla varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja lukion osalta hyvän työnantajakuva vahvistaminen on myös tärkeää työntekijöiden veto- ja pitovoiman lisäämiseksi.

Tavoitteena on edistää toimintakulttuurimuutosta sekä varhaiskasvatuksessa että perusopetuksessa työn sujuvoittamiseksi. Toimintakulttuurin edistämiseen liittyy erityisesti yhteisopettajuusvalmiuden ja -taitojen lisääminen. Pedagogista osaamista lisätään ryhmissä opettajien yhteistyöllä sekä lapsen ja oppilaan tukemiseen liittyvän osaamisen vahvistamisella. Tavoitteena on tehostaa lapsen ja oppilaan saaman tuen laatua.

Työkykyjohtamisen osaamista vahvistetaan työnohjauksella ja koulutuksilla. Hyvinvoiva henkilöstö on avainasemassa palvelujen laadukkaaseen tuottamiseen. Korvaavan työn käyttöä lisätään.

Digiosaamisen vahvistamisen tavoitteena on vahvistaa henkilöstön osaamista kokonaisvaltaisesti. Lukuvuonna 2024–2025 keskitytään erityisesti perustaitojen vahvistamiseen sekä vuorovaikutuksen ja osallisuuden osa-alueeseen.

Museossa museoammattillisen osaamisen lisäksi tarvitaan myös erilaista digitalisaatioon liittyvää osaamista, erityisesti miten ja millaisilla tekniikoilla sisältöjä esitellään yleisölle.

Kirjastossa korostuu pedagogisen osaamisen tarve. Uusien monitoimitalojen myötä painopiste siirtyy yhä enemmän lasten ja nuorten lukemisen edistämiseen.

Kansalaisopistossa sekä päätoimisen että määräaikaisen opetushenkilöstön osamistarpeissa painottuu osaamisperusteisuuden liittyvä osaaminen.

9.5 Tekniikka ja ympäristö

Viranomaispalveluissa ja kaupunkisuunnittelussa tehtävät ovat pääosin lakisääteistä viranomaistoimintaa. Lisäksi toimialan lakisääteistä toimintaa on yhdyskuntatekniikan katujen ja yleisten alueiden hallinnointi sekä niihin liittyvät kunnan vastuulle kuuluvat tehtävät. Henkilöstön osaamisen ja asiantuntijuuden ylläpitäminen on tärkeää, koska toimitaan niukoilla henkilöresursseilla ja vastaavaa osaamista ei ole saatavilla kaupungin sisällä. Laadukkaan ja tasapuolisen palvelun takaamiseksi säädösmuutokset ja toimintaa ohjaavien viranomaisten ohjeet tulee pystyä omaksumaan kaikissa palveluyksiköissä jatkuvalla koulutautumisella.

Palveluyksiköiden henkilöstöä kannustetaan osallistumaan erikoisalaansa liittyviin koulutuksiin ja lainsäädännön muutoksiin pyritään reagoimaan ennakoivasti. Digitalisaation kehitys on hyvin nopeaa ja siksi henkilöstöltä vaaditaan jatkuvasti yhä laajalaisempaa osaamista, erilaisten tietojärjestelmien, laitteiden ja työtapojen hallintaan sekä jatkuvaa kykyä omaksua uutta, kehittyä ja kehittää digitaalisia palveluprosesseja. Esimerkiksi tulevaisuudessa maastosta kartoitettava perinteinen maastomallitieto tulee korvautumaan laserkeilaamalla aikaansaaduilla pistepilviaineistoilla, jolloin maastossa käytettävä työaika tulee vähenemään, mutta toimistotyöaika kasvamaan. Digitalisaatioon liittyvä erityisosaaminen tulee toimialalla lisääntymään.

Digitalisaation kehittäminen edellyttää tiivistä ja toimivaa yhteistyötä järjestelmätoimittajien kanssa, henkilöstölle työaika digitalisoitavien prosessien kehittämiseksi sekä

myös taloudellisia resursseja järjestelmien hankintaan ja ylläpitoon. Toimialan asiantuntijoiden osaamista ja käytössä olevia ohjelmistoja on edelleen tarpeen kehittää paikkatietoaineistojen sujuvan käytön varmistamiseksi, asiakaspalvelun sujuvoittamiseksi ja palveluprosessien tehostamiseksi.

10. 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 hankkimaan koulutuksen tai valmennuksen kokonaan tai osittain. Lisäksi on mahdollista 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.

11. Määrällinen henkilöstösuunnitelma

Kooste toimialojen määrällisistä henkilöstösuunnitelmista (htv brutto) vuosien 2024–2027 osalta on kuvattu **taulukossa 9**. Henkilöstösuunnitelmasta nähdään vakinaisen henkilöstön, määräaikaisten ja työllistettyjen määrä toimialoittain.

Taulukko 9 Toimialojen esitykset vuosien 2024–2027 henkilöstösuunnitelmaksi henkilötyövuosina

Toimiala		2024 htv (brutto)	2025 htv (brutto)	2026 htv (brutto)	2027 htv (brutto)	Muutos- % 24 - 27
Konsernipalvelut	Vakinaiset	108,75	196,00	190,00	189,00	73,8 %
	Määräaikaiset	15,75	12,00	11,00	10,00	-36,5 %
	Työllistetyt	8,00	8,00	8,00	8,00	0,0 %
	Yhteensä	132,50	216,00	209,00	207,00	56,2 %
Sivistys	Vakinaiset	1 400,50	1 389,50	1 373,50	1 361,50	-2,8 %
	Määräaikaiset	435,20	435,20	433,20	433,20	-0,5 %
	Työllistetyt	35,70	35,70	35,70	35,70	0,0 %
	Yhteensä	1 871,40	1 860,40	1 842,40	1 830,40	-2,2 %
Tekniikka ja ympäristö	Vakinaiset	493,15	478,25	465,25	449,25	-8,9 %
	Määräaikaiset	35,20	27,20	23,20	26,20	-25,6 %
	Työllistetyt	63,48	63,40	63,40	63,40	0,0 %
	Yhteensä	591,83	568,85	551,85	538,85	-9,0 %
Kouvolan kaupunki	Vakinaiset	2 002,40	2 063,75	2 028,75	1 999,75	-0,1 %
	Määräaikaiset	486,15	474,40	467,40	469,40	-3,4 %
	Työllistetyt	107,18	107,10	107,10	107,10	-0,1 %
	Yhteensä	2 595,73	2 645,25	2 603,25	2 576,25	-0,8 %

Konsernipalveluissa keskeinen tekijä henkilöstömäärän kasvuun on TE-palveluiden siirtyminen valtiolta kaupungille vuoden 2025 alusta lukien, mikä kasvattaa henkilötyövuosia arviolta 87:llä. Muilta osin henkilöstömäärä vähenee, kun digitalisaation edistäminen mahdollistaa eläke- ja muun poistuman hyödyntämisen.

Sivistyksen osalta henkilötyövuodet vähenevät suunnittelukaudella. Vähennystä on kaikissa palveluissa.

Varhaiskasvatuksessa palveluverkon toteutuminen Kaunisnurmen päiväkodin investoinnin osalta vaikuttaa henkilöstömääriin, kuten Korian alueen palveluverkon tiivistäminen Korian yhtenäiskoulun investoinnin yhteydessä. Lisäksi selvityksessä on Haanojan kirjaston osittainen käyttöönottoaminen päiväkodiksi. Vaativin vuoroahoito eli yö- ja viikonloppuhoito keskitetään keskustan alueelle Kaunisnurmen päiväkotiin. Avoimen varhaiskasvatuksen palvelutarjontaa kehitetään ja kohdennetaan asiakastarpeen mukaisesti. Varhaiskasvatuksen maksuttomuus sekä perhevapaa-uudistus vaikuttavat varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nousemiseen. Syntyvyyden vähe- tessä varhaiskasvatuksen käyttö ei laske samassa suhteessa. Erityisesti huomioitavaa on, että alle 3-vuotiaiden osallistumisasteen noustessa henkilöstötarve on 1,75 kertainen verrattuna yli 3-vuotiaiden lasten hoitoon. Varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostaminen on osa hallitusohjelmaa.

Perusopetuksessa henkilötyövuosiin vaikuttaa keskeisesti perusopetuksen palveluverkon uudistamisen toteutuminen. Ensimmäiset henkilöstömäärän vähenemiset liittyvät 2024 talousarvioesityksen mukaisesti koulujen yhdistämisiin Kuusankoskella (Hirvelän ja Piikanmaan oppilaat siirtyvät muihin alueen kouluihin) ja Kaipiaisten toimipisteen 3-6 luokkien oppilaiden siirtämisellä Utin kouluun. Palveluverkkopäätöksiä on kasvatus- ja opetuslautakunnassa tehty Elimäki-Koria alueen, Pohjois-Valkealan ja Sippolan osalta. Päätöksen mukaisesti Pohjois-Valkealassa ja Sippolassa jatketaan koulutoimintaa pienten lasten kouluilla, joissa opiskelevat esi- ja alkuopetuksen oppilaat. Elimäki-Koria-alueen oppilaille perustetaan yhtenäiskoulu Korialle, kun uuden koulun investointi valmistuu vuosina 2027–2028. Elimäellä jatkaa 1–6 -luokkien koulu. Näillä toimilla saavutetaan henkilöstöresurssin säästöä heti toimeenpanon jälkeen. Marjoniemen yhtenäiskoulun valmistumisvuodella ja oppilaiden todellisella määrällä koulun valmistuttua on vaikutuksia henkilötyövuosiin. Alkuvaiheessa henkilöstösäästö ei ole maksimaalinen, mutta realisoituu edettäessä lähemmäs 2030-lukua, jolloin radan eteläisen ja pohjoisen osan oppilaat voidaan jakaa tarkoituksenmukaisesti kahteen yhtenäiskouluun.

Lukiokoulutuksen tarjotinta optimoidaan siten, että se mahdollistaa noin 20 kurssin vähentämisen lukuvuonna 2024–2025. Opiskelijat voivat valita kurseja riippumatta siitä, missä koulussa ovat kirjautuneena opiskelemaan. Tällä saavutetaan opetuksen suunnattavan resurssin tehokkaampaa käyttöä, jolla on myös htv-vaikutuksia.

Liikunnassa ja kulttuurissa henkilöstöresurssit ovat hyvin ohuet kaikissa palveluyksiköissä, silti eläköitymistä hyödynnetään. Uimahalli- ja jäähalliverkko supistuu vuonna 2027. Vaikutukset henkilötyövuosiin näkyvät tekniikka ja ympäristö -toimialalla. Kulttuurin yksiköissä koulutetun asiantuntijatyön tarve on huomioitava. Kansalaisopistossa eläköityminen vaikuttaa jossain määrin htv-muutoksiin. Tuntiopettajien htv-määrä on varsin pieni, mutta heidän joukkonsa vaihtelee vuosittain toteutettavien kurssien myötä.

Tekniikka ja ympäristö -toimialan henkilötyövuodet vähenevät selvästi. Liikunta- paikkapalvelut siirtyvät takaisin tekyyn vuoden 2024 alussa. Henkilöstön osaamisen kehittämisellä ja palveluyksiköiden resurssien osittaisella yhdistämisellä saavutetaan henkilöstösäästöjä. Ruokapalveluiden toiminta keskitetään uuteen keskuskeittiöön. Henkilötyövuosiin vaikuttavat myös sivistyksen palveluverkko- ja kiinteistömassamuutokset, palvelujen tuotantotapojen muutokset ja palvelusopimuspäivitykset. Palvelujen

ulkoistamisen linjaukset ja palvelujen ostamisen lisääminen tulevaisuudessa vaikuttavat esim. kiinteistönhoito-, puhtaus- ja korjaamopalveluissa. Viranomaistoiminnassa henkilöstömitoitus pyritään pitämään verrokkikuntiin verrattavalla tasolla. Lainsäädännön muutoksiin ja niistä johtuviin kunnan mahdollisiin palvelumuutoksiin pyritään varautumaan hyvissä ajoin myös henkilömitoituksessa mm. eläkepoistumaa ja tarvittaessa sisäisiä siirtoja hyödyntämällä.

12. 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-aikaisiksi noudatetaan lain mukaisia periaatteita.

Niissä tilanteissa, joissa kaupunki tarvitsee lisää työntekijöitä, otetaan huomioon 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.

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 esihenkilötyön resursointia. Perekäytännön 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 turvata työkohteiden henkilöstöressurit mitoituksen mukaisesti.

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

1. Varahenkilöllä on palvelualoittain oma lähiesihenkilö
2. Varahenkilö ei toimi vuosilomansijaisena vaan ensisijaisesti 1-3 päivän sijaisuuk-
sissa
3. Jokaisella varahenkilöllä on ns. kotipesä yhdessä työyksikössä
4. Varahenkilöt varataan heidän esihenkilönsä 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.

13. Työkyvyn ylläpitäminen ja työssä jatkamisen edistäminen

13.1 Työkyvyn toimintamalli

Kouvolan kaupungilla on käytössä *Hyvinvoiva työntekijä ja sujuva työ* -työkyvyn toimintamalli. Toimintamallin tavoitteena on vaikuttaa työssä viihtymiseen, työyhteisöjen toimivuuteen ja tuloksellisuuteen, ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja ja ennenai-
kaista eläkkeelle siirtymistä sekä vähentää työkyvyttömyyden kustannuksia. Sairaus-
poissaolojen hallinnassa ja ehkäisemisessä korostuu ennakointi, työkykyriskien tun-
nistaminen ja varhainen reagoiminen sekä tukitoimenpiteiden oikea-aikaisuus. Työky-
vyn toimintamalli on esitetty **kuvassa 5**.

Hyvinvoiva työntekijä ja sujuva työ - työkyvyn toimintamalli



Kuva 5 Hyvinvoiva työntekijä ja sujuva työ -työkyvyn toimintamalli

Työkyvyssä on kysymys työntekijän voimavarojen ja työn yhteensopivuudesta. Toimintatavan avulla pyritään tukemaan henkilöstön hyvinvointia ja työkykyä koko työ-
uran ajan. Tärkeää on ottaa huomioon myös työturvallisuuslain muutokset yli 55-vuo-
tioiden työkyvyn ja työelämässä pysymisen tukemiseksi. Toimintatapa kannustaa ot-
tamaan esiin hyvinvointia ja työkykyä uhkaavia asioita heti niiden ilmaantuessa, jol-
loin erilaiset ongelmat ovat helpoiten korjattavissa. Toimintatavassa korostuu esihen-
kilön vastuu työkyvyn johtamisen prosessista käytännön tasolla. Sairauspoissaolojen
hallinta edellyttää tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon ja Kevan kanssa.

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

Kouvolan kaupungilla on käytössä työterveyspalvelujen hankintasopimukseen kuuluvalle 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 uutta työtä tarvitsevien joukosta. Työnantajalla on velvollisuus tarjota työkyvyn sopivaa työtä, jos sellaista on tarjolla. Työnantajaksi katsotaan koko kaupunki.

Vuonna 2024 on tavoitteena kehittää työkykyjohtamista proaktiiviseksi ”Ennakoinnin voimalla pidempään työuraan” -hankkeen avulla. Hankkeeseen on saatu Kevan työelämän kehittämisrahaa. Hankkeen yhteydessä uudistetaan työkyvyn toimintamalli.

13.2 Työterveyspalvelut

Henkilöstön työterveyspalvelujen järjestämisessä tavoitteena on strateginen kumpuun työkykyjohtamisessa sekä vaikuttava työterveysyhteistyö siten, että työterveyshuollon toiminta on tarvelähtöistä ja tukee kaupungin toimintaa. Henkilöstön työterveyspalvelut kilpailutettiin alkuvuodesta. Kilpailutuksen perusteella palveluntuottajaksi valittiin Terveystalo.

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

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. Digitalisaation hyödyntäminen prosesseissa ja toiminnan kehittämisessä
6. Vaikuttava ja tiivis 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. Sen tavoitteena on vahvistaa psyykkistä hyvinvointia, ehkäistä mielenterveyteen liittyviä poissaoloja, lyhentää poissaolojaksoja sekä tukea työhön paluuta. Lyhytpsykoterapiaan pääsee työterveyspsykologin tai työterveyslääkärin arvion perusteella, nimetty työterveyslääkärin läheteellä. Hoitovastuu ja hoidon koordinointi ovat työtervey-

dessä. Prosessiin sisältyy enintään 10 käyntiä/henkilö psykoterapeutin lähi- tai etä-vastaanotolla. Toimintaan liittyy myös vaikuttavuusseuranta. Lyhytpsykoterapiaa hankitaan vuosittain noin 20–30 henkilön osalta.

13.3 Selvä peli -päihdeohjelma ja Savuton Kouvola -toimintaohjelma

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

Savuton työpaikka on kiinteä osa työhyvinvointia. Savuttomuuslinjaus yhdessä tupakan käytön lopettamista tukevan toiminnan kanssa osoittaa kiinnostusta työntekijöiden terveydestä. Savuttomuutta toteutetaan *Savuton Kouvola -toimintaohjelman* avulla.

13.4 Työnohjaus

Työnohjaus on oman työn arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Työnohjaus edistää hyvinvointia, ammatillista kasvua, yhteistyövalmiuksia, työroolien selkiyttämistä ja ongelmatilanteiden hallintaa. Työnohjausta voidaan antaa yksilö- tai ryhmäohjauksena. Ohjauksessa keskustellaan ja pohditaan työhön liittyviä asioita, joita ohjattava tai ohjattavat tuovat esille ja haluavat käsitellä.

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 ovat voimassa 31.3.2024 asti. Työnohjauksen palvelut ajalle 1.4.2024–31.3.2025 kilpailutetaan rajoitetulla menettelyllä dynaamisen hankintajärjestelmän sisällä. Tarjouspyyntö julkaistaan alkuvuonna 2024. Lisäksi kaupungilla on myös muutamia sisäisiä työnohjaajia.

13.5 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 määräaikaisessa koko- tai osa-aikaisessa virka-/työsuhteessa olevat palvelussuhteen kestänyt yhdenjaksoisesti 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.

14. Yhteenveto

Kouvolan kaupungilla on vähennetty merkittävästi henkilöstöä sote-palvelujen kuntayhtymään siirtymisen jälkeen vuodesta 2019 alkaen. Kouvolan kaupungin taloutta tulee tasapainottaa vuoteen 2027 mennessä pysyvästi noin 25 miljoonalla eurolla. Talouden tasapainottaminen vaatii vahvaa henkilöstömenojen hallintaa suunnittelukaudella. Eläkepoistuman ja muun lähtövaihtuvuuden hyödyntäminen mahdollistaa henkilöstömäärän sopeuttamisen suhteessa muuttuviin palveluverkkoihin ja palvelujen tuottamistapoihin sekä toimintojen kehittämiseen ja digitalisaation edistämiseen. Samanaikaisesti tulee kuitenkin 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 lähes joka neljäs tekniikka ja ympäristö -toimialan henkilöstöstä täyttää eläkeiän. Eläkkeelle siirtyy suunnittelukaudella Kouvolan kaupungilla lähes joka neljäs esihenkilötehtävissä oleva. Eläkeiän täyttää useita palvelujen johtajia ja palveluyksiköiden päälliköitä sekä muita avainhenkilöitä. Eläkkeelle siirtymisen lisäksi muuta lähtövaihtuvuutta on ollut kuluneina vuosina lähes yhtä paljon.

Kaupungin henkilöstömäärän vähenemisen myötä avainhenkilöriskit ovat lisääntyneet kaupungin organisaatiossa. Suuri vaihtuvuus lyhyen ajan sisällä aiheuttaa haasteita, joihin tulee varautua etukäteen. Kuntien ongelmat työvoiman saatavuudessa ovat syventyneet. Tälläkin hetkellä on jo haasteita muun muassa erityisluokanopettajien sekä tiettyjen aineenopettajien, varhaiskasvatuksen erityisopettajien ja opettajien, eläinlääkäreiden ja tiettyjen teknisen alan asiantuntijoiden sekä ajoittain myös muiden asiantuntijoiden rekrytoinnissa.

Kaupungin strategiaa tukeva henkilöstöohjelma ohjaa henkilöstöjohtamista ja sen kehittämistä. Henkilöstöohjelma uudistetaan vuoden 2024 aikana. Hyvän työnantajaku- van ylläpitäminen, työhyvinvointiin panostaminen, sujuvat rekrytointiprosessit, kilpailukykyisten palkkausjärjestelmien kehittäminen ja vakaa henkilöstöpolitiikka ovat keskeisessä roolissa osaajien saamiseksi ja pitämiseksi kaupungin organisaatiossa. Kunta-alan sopimusratkaisuun liittyvä kunta- ja hyvinvointialan palkkarakenteita ja palkkausjärjestelmiä koskeva kehittämisohjelma 2023–2027 mahdollistaa lähivuosina paikallisten palkkausjärjestelmien kehittämisen. Etätöyön laajentaminen on selvästi helpottanut rekrytointia.

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.

Palveluverkkoa koskevilla ratkaisuilla on merkitystä henkilöstötarpeeseen ja -määrään. Mahdollinen ostopalveluun siirtyminen vähentää oman henkilöstön tarvetta ja henkilöstömenoja, mutta todellisia säästöjä ei aina välttämättä synny. Henkilöstön sisäisen liikkuvuuden lisääminen organisaation tarpeiden mukaisesti on tärkeää, jotta resursseja on käytettävissä siellä, missä niitä eniten tarvitaan. Varahenkilöjärjestelmiä on kehitetty osaavan työvoiman saamiseksi lyhytaikaisesti sijaisuuksiin. Työtehtävien ja työaikojen hyvällä suunnittelulla pyritään palvelujen tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen järjestämiseen. Toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisten työaikajärjestelmien valintaan ja varallaolojärjestelmien toimivuuteen kiinnitetään huomiota.

Pula osaavasta henkilöstöstä, palvelutarpeen kasvu, väestön 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. Henkilöstön osaamista tulee kehittää suunnitelmallisesti. Työelämän muuttuvat osaamistarpeet edellyttävät uusiutumiskykyä. Substanssiosaamisen ja erityistaitojen kehittämisen rinnalla tarvitaan yhä enemmän myös oppimis- ja ongelmanratkaisutaitojen kehittämistä. Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseen panostetaan erilaisilla koulutuksilla ja valmennuksilla.

Työkyvyttömyydestä aiheutuu merkittäviä kustannuksia, joten henkilöstön työhyvinvointia edistetään kokonaisvaltaisesti erilaisin terveyteen liittyvin toimenpitein sekä osaamisen, johtamisen ja työympäristön kehittämisellä. Sairauspoissaolojen vähentämiseksi tehostetaan kevennetyn ja korvaavan työn käyttöä vaihtoehtona poissaololle.

Vuonna 2024 kehitetään työkykyjohtamista proaktiiviseksi sairauspoissaolojen ja ennen aikaiselle eläkkeelle siirtymisen vähentämiseksi ”Ennakoinnin voimalla pidempään työuraan” -hankkeessa. Yhtenä tavoitteena on rakentaa konkreettinen ja ohjaava prosessi sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisemiseksi ja tehostaa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa pitkittyvien sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Työkyvyn toimintamalli uudistetaan siten, että siinä otetaan nykyistä paremmin huomioon työturvallisuuslain muutokset koskien erityisesti yli 55-vuotiaita ja mahdollisuus rakentaa yksilöllisiä polkuja työssä jatkamisen tukemiseksi, kuten osa-aikatyön käytön lisäämistä yhtenä työkyvyn tukikeinona. Samalla vahvistetaan osaamista työurajohtamisessa.

Erityistä huomiota suunnittelukaudella tulee kiinnittää muutosten vaikutusten arviointiin, muutosjohtamiseen ja hallittuun muutosten toteuttamiseen. Työyhteisöiltä vaaditaan muuttuvassa toimintaympäristössä ennen kaikkea resilienssiä eli kykyä sopeutua, oppia ja uudistaa toimintaa. Riittävät edellytykset ja rakenteet hyvälle johtamiselle ja lähijohtamistyölle on myös turvattava henkilöstöohjelman linjausten mukaisesti.