

Henkilöstösuunnitelma 2026–2029



SISÄLLYS

1.	Henkilöstösuunnittelu ja sen tavoitteet	1
2.	Kaupunkistrategia	2
3.	Henkilöstöohjelma	2
4.	Palvelutuotantoa koskevat kehittämissuunnitelmat.....	3
5.	Toiminnan kuvaus sekä henkilöstötarpeeseen ja -rakenteeseen kohdistuvat muutostarpeet.....	5
5.1	Elinvoimapalvelut	5
5.2	Sivistys.....	10
5.3	Tekniikka ja ympäristö.....	14
6.	Henkilöstömäärän kehitys	17
7.	Henkilöstön nykytila	18
7.1	Henkilöstömäärä ja -rakenne.....	18
7.2	Henkilöstön eläköityminen.....	20
7.3	Henkilöstökulut.....	22
8.	Rekrytointiprosessi.....	23
9.	Osaamisen kehittäminen.....	24
9.1	Strategiset osaamiset ja yhteiset kehittämiskohteet	25
9.2	Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen.....	26
9.3	Elinvoimapalvelut	27
9.4	Sivistys.....	29
9.5	Tekniikka ja ympäristö.....	29
10.	Työllistymistä edistävä valmennus tai koulutus	30
11.	Määrällinen henkilöstösuunnitelma.....	30
12.	Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet	31
13.	Työkyvyn ylläpitäminen ja työssä jatkamisen edistäminen	32
13.1	Työkyvyn toimintamalli	32
13.2	Työterveyspalvelut	34
13.3	Selvä peli -päihdeohjelma ja Savuton Kouvola -toimintaohje.....	34
13.4	Työnohjaus	35
13.5	Työhyvinvoinnin edistäminen liikunnan ja kulttuurin avulla	35
14.	Yhteenveto.....	35

1. Henkilöstösuunnittelu ja sen tavoitteet

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

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 palveluissa ja tehtävissä tarvitaan henkilöstöä ja miten tarve mahdollisesti muuttuu. Henkilöstösuunnittelu on ennen kaikkea toimenpiteiden suunnittelua ja varautumista toiminnan edellyttämiin henkilöstöä koskeviin muutoksiin. Määrän, laadun ja kohdentumisen lisäksi henkilöstösuunnittelu kattaa myös sen, miten henkilöstövoimavaroista huolehditaan.

Kouvolan kaupunki on tehnyt pitkäjänteistä työtä talouden tasapainottamiseksi useiden vuosien ajan ja sopeuttanut määrätietoisesti talouttaan vastaamaan muuttuvaa väestömäärää ja -rakennetta. Tämä on tarkoittanut palveluverkkojen kokonaisvaltaista päivittämistä ja palvelujen tuottamistapojen kehittämistä ja uudelleen arvioimista. Tällä on vaikutusta myös henkilöstötarpeeseen.

Henkilöstökulut ovat vuoden 2026 talousarviossa 137,0 milj. euroa eli noin 58 prosenttia ulkoisista toimintakuluista. Henkilöstömenojen hallinta on yksi keskeinen keino talouden tasapainottamisessa. Talouden sopeuttamisen vaatimat muutokset on toteutettava mahdollisimman hallitusti henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Vuoden 2026 talousarviovalmistelun yhteydessä on määritelty koko kaupunkia koskevat yhteiset vuositavoitteet, jotka ovat palvelutuotannon optimointi, proaktiivinen työkykyjohtaminen ja kustannustehokkaat toimintaprosessit.

Henkilöstön siirtyminen eläkkeelle jatkuu lähivuosina huomattavan runsaana, mikä tarjoaa keinoja henkilöstömäärän sopeuttamiseen suhteessa muuttuviin palveluverkoihin ja palvelutarpeisiin. Viime vuosina muu lähtövaihtuvuus on ollut vielä selvästi eläkkeelle siirtymistä suurempaa. Henkilöstömäärän vähentämisen ohessa on tehtävä samanaikaisesti toimenpiteitä, joilla varmistetaan osaavan työvoiman saaminen.

Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ja tavoitteellinen työkykyjohtaminen ovat keskeinen osa hyvää talouden hoitoa. Kouvolan kaupunki on panostanut merkittävästi työkykyjohtamisen kehittämiseen kuluneiden kahden vuoden aikana erillisen hankkeen kautta. Hanke on pitänyt sisällään työkyvyn toimintamallin, työterveysyhteistyön sekä esihenkilöiden työkyky- ja työurajohtamiseen liittyvän osaamisen kehittämistä. Tätä työtä jatketaan määrätietoisesti.

2. Kaupunkistrategia

Kaupunkistrategiassa 2025–2029 linjataan kaupunkikonsernin toimintaa. Kaupunginvaltuusto hyväksyi uuden kaupunkistrategian 17.11.2025. Tavoitevisiona on ”Kaakkois-Suomen keskus – turvallinen ja elinvoimainen sujuvan arjen, kestävän kasvun ja hyvien yhteyksien kaupunki. Strategian tunnuslause on ”Monta tarinaa, yksi sydän.”

Kaupunkistrategina painopisteet ovat yritykset sekä lapset ja nuoret. Yhteiset tavoitteet ovat Yrittäjyydellä ja työllä kasvuun, Osaamisesta elinvoimaa ja Hyvinvointia asukkaille. Toimintatapamme ovat Hyvinvoiva henkilöstö, Yhteistyö ja edunvalvonta ja Tasapainoinen talous.

Kaupunkistrategian mukaan osaava ja hyvinvoiva henkilöstö turvaa tulokselliset ja laadukkaat palvelut. Kehitämme henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. Vahvistamme työhön liittyviä voimavaroja. Panostamme hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Rakennamme työyhteisöjä, jossa jokainen voi kehittyä ja onnistua.

Uudessa kaupunkistrategiassa on määritelty kaupungin toimintaa ohjaaviksi arvoiksi *rohkeasti uudistuen, yhdessä, kestävästi.*

Kaupunkistrategia 2025-2029

Monta tarinaa – yksi sydän

VISIO

Kaakkois-Suomen keskus - turvallinen ja elinvoimainen sujuvan arjen, kestävän kasvun ja hyvien yhteyksien kaupunki

PAINOPISTEET

Yritykset - kasvu ja elinvoima syntyvät yrittäjyydestä ja investoinneista

Lapset ja nuoret - laadukas koulutus, hyvinvointi ja tulevaisuuden mahdollisuudet

ARVOT

Rohkeasti uudistuen
Yhdessä
Kestävästi

YHTEISET TAVOITTEET

Yrittäjyydellä ja työllä kasvuun

- Lisää työpaikkoja ja investointeja
- Suomen vetovoimaisin yritys ympäristö
- Edelläkävijyyttä datataloudessa, elintarviketeollisuudessa ja puhtaan energian ratkaisuissa
- Kasvu tapahtuma-, urheilu- ja kulttuurikaupunkina

Osaamisesta elinvoimaa

- Lapsille ja nuorille vahvat perustaidot kuten lukutaito
- Monipuoliset opintopolut
- Yritysten tarpeisiin vastaava koulutustarjonta
- Vetovoimainen korkeakoulu kaupunki
- Yhteisöllinen opiskelijakaupunki

Hyvinvointia asukkaille

- Turvallinen arki ja hyvinvoivat asukkaat
- Elävä kaupunkikeskusta aktiivisten kyläyhteisöjen keskellä
- Aktiivinen vapaa-aika sujuvilla yhteyksillä
- Asukkaat mukana päätöksenteossa ja palveluiden kehittämisessä

POSITIIVINEN ASENNE RATKAISEE

*Strategia antaa suunnan - sen tekevät todeksi asukkaat, yritykset ja yhteisöt.
Kouvolasta on hyvä ponnistaa maailmalle ja kotiin voi aina palata.*

Kaupunginvaltuusto

KOUVOLA

Kuva 1 Kouvolan kaupunkistrategia 2025–2029

3. Henkilöstöohjelma

Henkilöstöohjelmalla tuetaan kaupunkistrategian toteutumista. Kaupunginhallitus hyväksyi 3.3.2025 kaupungin **henkilöstöohjelman päivityksen vuodelle 2025**. Henkilöstöohjelman uudistaminen alkaa uuden kaupunkistrategian hyväksymisen jälkeen.

Henkilöstöohjelmassa on määritelty henkilöstöjohtamisen visioksi ”**Rakkaudesta lajiin – me teemme Kouvolaan**”. Visiossa korostuu kuntatyön ihmisläheisyys ja työskentely yhteisen hyvän puolesta. Kaupungin henkilöstö on aktiivisesti 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.

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

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

Henkilöstön työhyvinvointia ja sen kehittymistä seurataan vuosittain toteutettavan *työhyvinvointikyselyn* avulla. Kyselyn pohjalta valitaan työyksikkökohtaisia kehittämistoimenpiteitä. Tuloksia hyödynnetään myös henkilöstöohjelman laadinnassa. Lisäksi kolme kertaa vuodessa henkilöstön työhyvinvointia mitataan *Fiilis-mittarilla*, jonka tulokset raportoidaan osavuositarkastusten ja henkilöstökertomuksen yhteydessä.

4. Palvelutuotantoa koskevat kehittämissuunnitelmat

Palvelutuotannon on kyettävä ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia erityisesti väestörakenteen, palvelutarpeiden ja talouden osalta. Kouvolaan väestö vähenee ja ikääntyy. Syntyvyyden romahtaminen on johtanut siihen, että lasten ja nuorten määrä vähenee ennakoitua nopeammin. Tämä kehitys edellyttää varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen palveluverkon uudelleentarkastelua, karsimista ja kehittämistä vastaamaan muuttuvaa tarvetta. Maahanmuutto kasvoi voimakkaasti vuosina 2023 ja 2024, mutta näyttää nyt tasaantuvan. Merkittävät valtakunnalliset muutokset kuten vuoden 2023 alusta käynnistyneet hyvinvointialueet ja TE-palvelujen siirto kuntiin vuonna 2025 vaikuttavat myös kunnan toiminnan ja talouden suunnitteluun.

Uudessa kaupunkistrategiassa tulevaisuuden Kouvolaan visioidaan sujuvan arjen, kestävän kasvun ja hyvien yhteyksien kaupunkina. Strategia lupaa turvallisen ja viihtyisän ympäristön sekä saavutettavat palvelut kaikenikäisille. Palvelujen saavutettavuus käsittää sekä fyysisen että digitaalisen saavutettavuuden. Kaupunkistrategian arvot rohkeasti uudistuen, yhdessä ja kestävästi huomioidaan palvelutuotannossa. Palveluja

kehitetään ja tuotetaan yhdessä asukkaiden, yritysten, yhteisöjen ja kumppaneiden kanssa.

Kaupunkistrategiaa toteuttavat erilaiset ohjelmat, suunnitelmat ja linjaukset. Asiakirjat päivitetään uuden strategian mukaiseksi ja mahdollisuuksien mukaan yhdistetään alueellisiin asiakirjoihin.

Palvelutuotantoon vaikuttavat seuraavat asiakirjat:

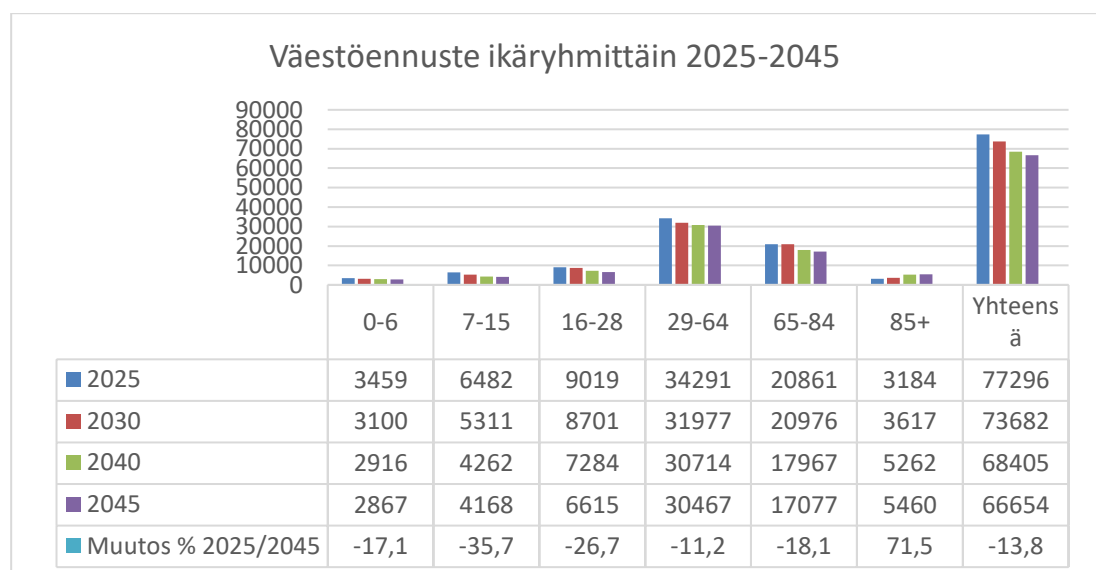
- Hankintaohjelma 2021–2025 (kh 30.1.2023)
- Hyvinvointikertomuksen vuosiraportti 2025 (19.5.2025) ja Hyvinvointisuunnitelma 2025–2029
- Ympäristöohjelma 2030 (kv 10.2.2020)
- Asuntopoliittiset linjaukset ja kehittämissuunnitelma 2022–2030 (kv 14.2.2022)
- Edunvalvontasuunnitelma 2025–2028 (kh 27.1.2025)
- Liikuntaohjelma 2023–2032 (likula 6.6.2023)
- Kulttuuriohjelma 2023–2032 (likula 19.4.2023)
- Kansainvälistyvä Kouvola -ohjelma 2025–2032 (kh 14.10.2024)

Kaupungin yhteisenä vuositavoitteena ovat Optimaalinen palveluverkko, Proaktiivinen työkykyjohtaminen ja Asiakaslähtöiset ja kustannustehokkaat toimintaprosessit. Kaupungin palveluita analysoidaan suhteessa vertailukuntiin, joita ovat Joensuu, Lappeenranta, Mikkeli ja Rovaniemi. Palvelutuotannon analysointi on jatkuvaa sekä toiminnan että kustannusten näkökulmasta. Suurin säästöpotentiaali on lasten ja nuorten palveluissa ikäryhmän voimakkaan pienenemisen vuoksi.

Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan Kouvolassa väestön väheneminen jatkuu edelleen. Syntyvyys on alhainen, luonnollinen väestökehitys sekä kuntien välinen nettomuutto Kouvolaan jatkuvat negatiivisena. Maahanmuutolla voidaan vaikuttaa ikärakenteeseen tervehdyttävästi, koska pääosa maahan muuttaneista on opiskelijoita ja työkäisiä. Kouvolan haasteena on lisätä maahanmuuttajien pitovoimaa alueella.

Väestöennusteen mukaan kaikissa ikäryhmissä, lukuun ottamatta yli 85-vuotiaita, väestö vähenee vuoteen 2045 mennessä. Suhteellisesti eniten vähenee kouluikäisten lasten määrä. Yli 85-vuotiaiden määrä kasvaa 72 % vuoteen 2045. Ennusteen mukaan Kouvolassa on 66 654 asukasta vuonna 2045. Ennuste väestökehityksestä ikäryhmittäin vuosina 2024–2045 on kuvattu **kaaviossa 1**.

Kaavio 1 Ennuste väestönkehityksestä ikäryhmittäin 2025–2045



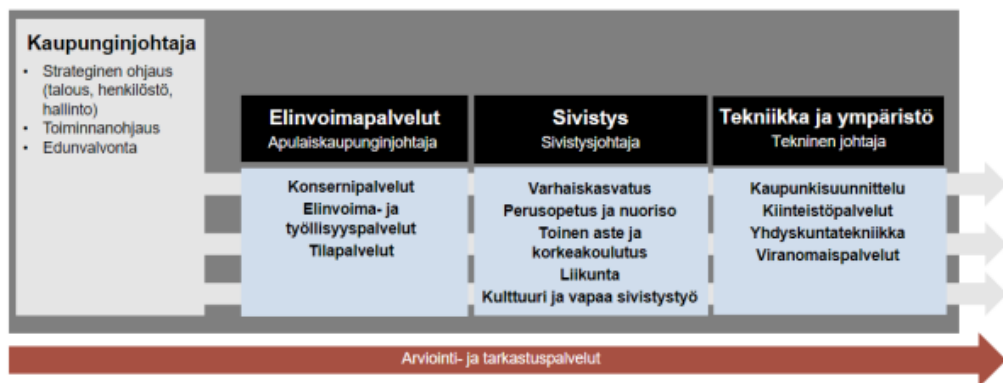
Lähde: Tilastokeskus

5. Toiminnan kuvaus sekä henkilöstötarpeeseen ja -rakenteeseen kohdistuvat muutostarpeet

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

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

Kaupungin toimialat ovat Elinvoimapalvelut, Sivistys sekä Tekniikka ja ympäristö. Kaupungin strategisesta ohjauksesta (talous, henkilöstö ja hallinto), toiminnan ohjauksesta sekä edunvalvonnasta vastaa kaupunginjohtaja. Toimialajohtajat vastaavat kaupunginjohtajan alaisuudessa kaupungin kolmen substanssitoimialan johtamisesta. Kaupungin palveluorganisaatio on esitetty **kuvassa 3**.



Kuva 3 Kaupungin palveluorganisaatio

Elinvoimapalvelut -toimialan palveluina ovat konsernipalvelut, elinvoima- ja työllisyyspalvelut sekä Tilapalvelut. Sivistyksen toimialan palveluina ovat varhaiskasvatus, perusopetus ja nuorisotoimen, toinen aste ja korkeakoulutus, liikunta sekä kulttuuri ja vapaaajan sivistystyö. Tekniikka ja ympäristö -toimialan palveluina ovat viranomaispalvelut, kaupunkisuunnittelu, yhdyskuntatekniikka ja kiinteistöpalvelut.

5.1 Elinvoimapalvelut

Toiminnan kuvaus

Elinvoimapalveluihin kuuluu tarkastuslautakunta sekä kaupunginhallituksen alaiset palvelut: konsernipalvelut, elinvoima- ja työllisyyspalvelut sekä tilapalvelut.

Tarkastuslautakunnan tehtävät jakautuvat kolmeen tehtäväkokonaisuuteen: arviointiedon 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.

Konsernipalveluihin kuuluu hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut ja talouspalvelut.

Hallintopalvelut palveluyksikkö 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 sekä palkitseminen ja palkkausjärjestelmät) strategisten tavoitteiden mukaisesti yhteistyössä toimialojen kanssa. Se vastaa työnantajatoiminnasta, koordinoi työsuojelutoimintaa sekä tuottaa henkilöstöhallinnon tukipalveluja.

Talouspalvelut vastaa kaupungin talousprosessien ohjaamisesta sekä talouden suunnittelusta, seurannasta ja raportoinnista. Yksikön keskeisiin tehtäviin kuuluvat talousarvion laatiminen, tilinpäätöksen valmistelu, talouteen liittyvä tilastointi, rahoituksen hallinta, maksuvalmiuden suunnittelu ja kassanhallinta sekä lainarahoituksen ja sijoitustoiminnan hoitaminen. Kaikki kaupungin talouteen liittyvät asiat on keskitetty talousyksikköön. Talouspalvelut tuottaa laskelmia ja talousanalyyskejä sekä kaupunkitasoisesti että toimialojen tarpeisiin. Kaupungin operatiivinen taloushallinto, kuten kirjanpito, reskontrat ja maksuliikenteen hoito, on ulkoistettu ulkopuoliselle palveluntarjoajalle.

Elinvoima- ja työllisyyspalvelut pitää sisällään seuraavat palveluyksiköt: kehittämispalvelut, viestintä-, markkinointi- ja matkailupalvelut, tietohallinto sekä työllisyys- ja yrityspalvelut.

Kehittämispalveluihin sisältyy elinvoima ja strategia, hyvinvointi sekä omistajaohjaus. Elinvoima ja strategiayksikkö koordinoi kaupunkistrategian ja sen toteuttamishelmien valmistelua, seurantaa ja raportointia. Lisäksi yksiköllä on useita tukitoimintoja kuten hanketoiminta, prosessien kuvaaminen, evaus ja tilastointi. Yksikköön sisältyy myös omistajaohjaus ja sisäinen tarkastus. Hyvinvointi vastaa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä, osallisuudesta ja järjestöjen kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Tämän lisäksi hyvinvointi tekee vahvaa yhteistyötä Kymenlaakson hyvinvointialueen kanssa edunvalvonnan ja eri yhdyspintojen näkökulmasta.

Viestintä-, markkinointi- ja matkailupalvelut vastaa Kouvolan kaupungin viestinnästä, markkinoinnista, matkailun alueorganisaatio VisitKouvolan toiminnasta sekä hoitaa tiettyjä yhteistyökumppanuuksiin ja tapahtumiin liittyviä tehtäviä.

Tietohallinto ohjaa kaupungin ICT-prosesseja ja digikehittämistä yhteistyössä kaupungin johdon kanssa. Tietohallinnon tehtävänä on luoda perusta teknologisille ratkaisuille toteuttamalla ja tukemalla toimialojen tietotekniikan ja lisenssien hankintaa sekä kehittämällä ICT-infrastruktuuria. Tietohallinto tukee ja ohjaa digitalisaation keinoin tapahtuvaa toimialojen toimintaprosessien kehittämistä. Tietoturvallisuuden ja tietosuojaan 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, toiminnan kuvaamisen ja tietoturvallisuuden osalta.

Työllisyys- ja yrityspalveluihin kuuluvat kunnille siirtyneet työvoimapalvelut. Julkisilla työvoimapalveluilla turvataan osaavan työvoiman saatavuutta ja työtä hakevien mahdollisuuksia saada työtä sekä edistetään uuden yritystoiminnan syntymistä, yritysten toimintaedellytyksiä ja työelämän laatua. (Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 380/2023)

Tilapalvelut huolehtii toimitilavarallisuuden suunnitelmallisesta kehittämisestä ja hoidosta elinkaariajattelun pohjalta sekä vastaa omaisuusmassan arvon säilymisestä. Tilapalvelut vastaa kaupungin suoraan omistaman rakennusomaisuuden kehittämi-

sestä, 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.

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

Tarkastuslautakunnan henkilöstötarpeeseen vaikuttaa se, missä määrin arviointikertomuksen laadinnassa ja sen taitossa tukeudutaan ulkopuolisiin toimijoihin. Lautakunnan kokouksien valmisteluun ml. kuulemiset on pyrittävä varmistamaan riittävä resurssi.

Hallintopalveluiden kaikki tukipalvelut on keskitetty konsernipalvelujen hallintopalveluihin, mitä on seurattu sekä koordinoitu myös edellisellä suunnittelukaudella palvelutuotantomuutosten yhteydessä tehostaen siten myös hallinnon tukipalveluiden palvelutuotantoa. Henkilöstötarpeeseen vaikuttaa prosessien kehittäminen, käytössä olevat tietojärjestelmät ja niihin liittyvät kehittämistarpeet sekä hallintopalveluiden ja toimialojen välinen työnjako sekä toimintamallit. Henkilöstöresurssien osalta merkittäviä muutoksia ei talousarviovuodelle ole, kuitenkin kehittämistarpeet ja prosessien digitalisoinnin edellyttämä resurssitarve huomioiden palvelussa on tarvetta avustavalle henkilöstölle, erityisesti hankintapalvelu- sekä asianhallinnan- ja arkistonprosesseissa. Tarkoituksenmukaista on esimerkiksi kaupungin työllisyys- ja yrityspalveluiden ja henkilöstöpalveluiden kanssa yhdessä suunnitellusti hyödyntää myös kaupungin pitkäaikaistyöttömien tukityöllistämiseen tarkoitettua resurssia. Henkilöstötarpeen arvioinnissa onkin tärkeää huomioida sekä nykyinen työkuorma että tulevaisuuden muutostarpeet. Tällä hetkellä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja aiheuttaa siten myös muutoksia osaamiseen sekä henkilöstötarpeeseen.

Henkilöstöpalveluihin on keskitetty kaikki henkilöstöhallinnon tukipalvelut. Henkilöstötarpeeseen vaikuttaa henkilöstöprosessien kehittäminen, käytössä olevat tietojärjestelmät, digitalisaation aste, henkilöstöpalvelujen ja toimialojen välinen työnjako sekä ostopalvelujen käyttö. Palkanlaskennan järjestämistä koskevat ratkaisut tehdään lähiaikoina. Palkanlaskennan tuottaminen omana työnä vaatisi uutta osaamista sekä lisää henkilöstöä. Tällä hetkellä palkanlaskenta ostetaan Sarastialta. Kaikkien HR-järjestelmien (ESS HR, OSS HR, VismaSign, Titania, Linkity, Sirius, Kuntarekry ja Intro) pääkäyttäjäyys on henkilöstöpalveluissa. Henkilöstöpalvelujen henkilöstön eläkkeelle siirtyminen jatkuu suurena suunnittelukaudella. Eläköitymisen hyödyntämismahdollisuuksiin vaikuttaa käytössä olevat järjestelmät ja se, missä määrin HR-prosesseja on saatu automatisoitua ja millaisia ratkaisuja palkanlaskennan osalta tehdään. Prosessien automatisoinnin myötä henkilöstöpalvelujen toiminnan painopistettä voidaan siirtää tukipalvelutehtävistä kehittämiseen. HR-asiantuntijuutta kehitetään ja henkilöstön osaamista laajennetaan tehokkaiden henkilöstöprosessien toteuttamiseksi.

Talouspalveluissa toimintaprosessien automatisoinnin lisääntyessä osaamistarve siirtyy tiedon ymmärtämiseen sekä analysointiin ja laajojen kokonaisuuksien hallitsemiseen. Vaikka rutiinityö todennäköisesti vähentyy tulevaisuudessa, tulee tietoja pystyä käsittelemään, tarkastamaan, arvioimaan sekä analysoimaan. Teknologian kehityksessä tulee osaamisen kehittyä samanaikaisesti. Digitalisointiin ja muihin toimintaprosessien muutoksiin liittyvissä tilanteissa tarvitaan kykyä johtaa muutosta. Myös jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön liittyvää muutosjohtamista sekä kykyä uudistaa toimintatapoja tarvitaan. Henkilöstömäärää voidaan tulevaisuudessa mahdollisesti vähentää, jos toimintatapoja saadaan riittävästi uudistettua ja automatisoitua. Palveluverkkoihin liittyvät muutokset sekä suuret investointihankkeet erityistä osaamista ja resursseja.

Taloussyksikön henkilöstötarpeeseen vaikuttavat kunnan talouden koko, lainsäädännön vaatimukset, teknologian kehitys, väestön palvelutarpeet, henkilöstön osaaminen ja tehokkuusvaatimukset. Henkilöstötarpeen arvioinnissa on tärkeää huomioida sekä nykyinen työkuorma että tulevaisuuden muutostarpeet. Tällä hetkellä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja aiheuttaa merkittävästi enemmän tehtäviä aiempaan nähden.

Kehittämispalveluiden resurssi on tiukka ja toiminta tältä osin haavoittuvainen. Hyvinvoinnin ja kehittämisen kokonaisresurssi on tällä hetkellä niin pieni, että yksikkö on hyvin haavoittuvainen ja toiminnan tehostaminen vaatii kaikilta uudenlaista ajattelua ja priorisointeja.

Viestintä-, markkinointi ja matkailupalvelut -palveluyksikön henkilöstöresurssit erityisesti matkailun ja tapahtumallisuuden tehtävissä ovat vähäiset. VisitKouvola -tehtävissä on yksi henkilö, jota nyt tukee yksikön esihenkilö sekä assistentti. Tapahtumissa ei ole vuoden 2026 alusta ketään, mutta kehykseen on laitettu yhden henkilön rekrytointi, joka ottaisi vastuulleen myös Monitoimiareenan myynnin ja markkinoinnin. Tapahtumiin liittyviä tehtäviä tekee yksikön esihenkilö, kaupungin yhteyspäällikkö sekä brändipäällikkö. Näillä henkilöillä on myös muita laajoja vastuualueita.

Vuodelle 2026 ei ole tällä hetkellä vahvistunut matkailu- tai tapahtumahankkeita rahoitusinstrumenttien asettamien haasteiden vuoksi. Yhteishanketta Cursorin ja GoSaimaa kanssa suunnitellaan. Viestinnässä tulee jälleen lisähaasteita yhden viestintäasiantuntijan määräaikaisuuden päättyessä ja yhden siirtyessä osa-aikatyöhön.

Kuntien välinen kilpailu kiristyy asukkaista, yrityksistä, tapahtumista ja matkailijoista, mikä korostaa elinvoima- ja brändityötä kunnan roolissa ja tekee Viestintä, markkinointi ja matkailu yksikön eri tehtävistä tärkeitä. Koska 2026 talousarvio tavoitteena on "Kouvola on vahvistunut matkailukohteena ja tapahtuma-alustana" pitäisi tämä huomioida myös yksikön resurssoinnissa tulevina vuosina.

Tietohallinnon henkilöstöltä vaaditaan laajaa osaamista, jotta voidaan tukea organisaation muutosta kohti digitaalisempaa työympäristöä. Toimintaprosessien automatisoinnin lisääntyessä osaamistarve siirtyy suorittavan tekemisen sijasta tiedon ymmärtämiseen sekä analysointiin ja laajojen kokonaisuuksien hallitsemiseen. Tietoa tulee pystyä käsittelemään, tarkastamaan, arvioimaan ja analysoimaan, vaikka digitaalisuus ja automaatio vähentää rutiineja tulevaisuudessa. Teknologian kehittyessä tulee tähän liittyvä osaaminen pitää ajanmukaisena koulutuksen kautta. Digitalisointiin johtavassa muutostilanteessa tarvitaan erityisesti kykyä johtaa muutosta.

Työllisyys- ja yrityspalveluissa henkilöstömäärää ja rakennetta tarkasteltaessa on tärkeä havaita, että 1.9.2025 lähtien yksikköön siirtyi kaupungin kansainvälisyyspalvelut eli yhden tiimin verran lisää henkilöstöä tekemään sekä lakisääteistä kotoutuspalvelua että elinvoimaa tukevaa maahanmuuttotyötä. Työllisyys- ja yrityspalveluiden henkilöstömäärä on vähentynyt noin viidellä henkilöllä vuoden 2025 alusta, kun ei huomioida kv-palveluita tarkastelussa. Henkilöstömäärään kohdistuu pienoista huolta sen riittävyydestä nykyisellä budjettikoolla. Henkilöstömäärää on nykyisellä budjettikoolla edelleen maltillisesti alennettava, jotta pystytään varmistamaan henkilöstölle tarkoituksenmukaiset työvälineet ja tavat tehdä työtä sekä asiakkaille monipuolisen ja vaikuttavan palvelukattauksen myös ostopalveluita ja digitaalisia palveluita hyödyntäen. Lisäksi jatkuvasti pitää tarkastella palveluyksikön sisällä eri toimintojen välistä resurssitilannetta. Tämä ei ole vielä täysin tasapainossa johtuen useamman muutosprosessin keskeneräisyydestä. Nämä tulevat pitkälti korjaantumaan vuoden 2026 puoleen väliin mennessä. Henkilöstörakenteessa pyrimme tasapainoilemaan lakisääteisten tehtävien ja elinvoimaa ja työllisyyttä varsinaisesti lisäävien palveluiden välillä.

Tilapalveluissa henkilöstömäärää tarvitsee merkittävästi kasvattaa, mikäli rakennusomaisuuden laajuutta ei saada merkittävästi supistettua. Henkilöstöresurssit ovat olleet kriittisen vähäisiä useamman vuoden ajan. Mikäli rakennusomaisuutta saadaan merkittävästi supistettua, nykyinen henkilöstömäärä on riittävä. Eläkepoistumaa on seuraavien vuosien aikana merkittävästi erityisesti ylläpidon osalta, hiljaisen tiedon kerääminen ja arkistointi järjestelmiin haasteena, erityisesti korjaustöiden ja -historian kirjaaminen on muututtava systemaattiseksi. Vuosittainen rakennusinvestointisumma kasvaa 3-4 kertaiseksi normaaliin verrattuna. Nykyhenkilöstön työssäjaksaminen ja työn kuormittuvuus on merkittävä haaste.

Merkittävimmät henkilöstöä koskevat toiminnalliset riskit

Henkilöstön väheneminen lisää avainhenkilöriskejä. Elinvoimapalvelujen henkilöstöä eläköityy runsaasti suunnittelukaudella, joten hiljaisen tiedon siirtoon on kiinnitettävä erityistä huomiota. Talouden tasapainottaminen edellyttää eläkepoistuman hyödyntämistä, joten tehtäväjakoa on tarkasteltava jatkuvasti ja muutosta on tehtävä hallitusti. Riittävä osaaminen sekä varahenkilö- ja sijaisjärjestelyt on turvattava resurssien vähentyessä.

Työkykyriskejä ja haitallisia kuormitustekijöitä on tunnistettava ennakoidusti ja pyrittävä ehkäisemään niitä. Yllättävät, pidemmät poissaolot voivat aiheuttaa työkuormitusta. Henkilöstön työhyvinvointia on edistettävä suunnitelmallisesti ja työkykyjohtamisen on oltava ennakoivaa. Kevennetyn ja korvaavan työn käyttöä vaihtoehtona sairauspoissaoloille on lisättävä.



5.2 Sivistys

Toiminnan kuvaus

Sivistyksen toimialaan kuuluvat kasvatus- ja opetuslautakunnan sekä liikunta- ja kulttuurilautakunnan alaiset palvelut.

Kasvatus- ja opetuslautakunnan alaiset palvelut ovat varhaiskasvatus, perusopetus ja nuoriso sekä toinen aste ja korkeakoulutus. Toiminnasta ja taloudesta vastaavat palvelujen johtajat: varhaiskasvatuspäällikkö, opetuspalvelupäällikkö ja koulutuspalvelupäällikkö. Palveluilla on omat johtamisrakenteet. Toimialatasolla strategiatyötä ja tavoitteiden toteutumista koordinoidaan sivistyksen johtoryhmässä.

Lasten ja nuorten palveluita tuottavat varhaiskasvatus, perusopetus ja nuoriso sekä toinen aste ja korkeakoulutusyhteistyö. Kasvatus- ja opetuslautakunta päättää talousarvion puitteissa annettavan palvelun laajuudesta ja tavoitteista.

Kasvatus ja opetuslautakunnan alaiset palvelut ovat olennainen osa kaupunkilaisten hyvinvointia ja kaupungin elinvoimaa tukevia palveluita. Yhteisiä tukipalveluja tuottavat asiakas-, kehittämis- ja arviointi- sekä ohjauksen ja tuen tiimit.

Liikunta- ja kulttuurilautakunnan alaiset palvelut ovat liikunta sekä kulttuuri ja vapaa sivistystyö. Palvelussa tuotetaan kuntalaisten hyvinvointia ja kehittymistä edistäviä palveluja. Liikunnan ja kulttuurin palvelut tuottavat laadukkaan arjen ja vapaa-ajan Kouvolassa. 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. Kaupungin liikuntatoiminnassa ja sen suunnittelussa huomioidaan hallitusohjelmaan sisältyvän Suomi liikkeelle -ohjelman tavoitteet ja toimenpiteet. Toimenpiteillä on myös vaikutusta HYTE-kertoimeen.

Kulttuuripalveluiden ja vapaan sivistystyön perustehtävä on tukea asiakkaiden omaehtoisen itsensä kehittämisen, virkistytymisen ja yhteisöllisyyden tarpeita sekä vahvistaa kouvolaisten ja Kouvolan identiteettiä. Tehtäviin kuuluvat myös kulttuuriperinnön ylläpitäminen, elinvoiman ja hyvinvoinnin edistäminen kulttuurin ja taiteen avulla. Kulttuuripalveluissa tarjotaan myös tiloja eri asiakasryhmille kirjastoissa ja kulttuuritaloissa. Palveluita ovat kirjasto, kulttuuritalot, museot, ja yleinen kulttuuritoiminta (kulttuurikasvatus ja -tapahtumat, taidelaitos- ja muu kulttuuriyhteistyö) sekä kansalaisopisto.

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

Kasvatus ja opetus

Hyvinvoiva henkilöstö on perusta lasten ja nuorten hyvinvointia edistävälle palvelulle. Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn tukeminen ovat myös keskeinen osa henkilöstökulujen hallinnassa. Lasten määrä ja nuorten määrä vähenee seuraa-

van kymmenen vuoden aikana puolella, mikä edellyttää palveluverkon muutoksia palvelutarpeen pienentyessä erityisesti varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa. Muutoksissa henkilöstön kouluttamisella vaikutetaan positiivisesti henkilöstön asenteisiin ja uusien toimintatapojen kehittämiseen. Työkykyjohtaminen ja varhaisen puutumisen kehittäminen ovat merkityksellisiä mm. sairauspoissaolojen vähentämisessä.

Laadukas kasvatusta ja opetus turvataan huolehtimalla riittävästä osaavan henkilökunnan määrästä. Arjen sujuvoittamiseksi tarvitaan yhteistyötä eri ammattikuntien välillä. Oppimisen tuen muutos esi- ja perusopetuksessa vaatii uutta toimintakulttuuria ja tapoja toimia. Yhteisopettajuus ja pariopettajuus mahdollistavat ryhmien joustavan muodostamisen ja muodostuville ryhmille heidän tarvitsemansa opetuksen ja kasvatuksen. Yhteisen työn tekeminen tukee henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia.

Varhaiskasvatuksen henkilöstömitoituksen ja -rakenteen määrittävät varhaiskasvatustilaki ja siihen liittyvät asetukset. Vuonna 2030 päiväkodin mitoitukseen laskettavasta henkilöstöstä vähintään kolmanneksella tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus ja muilla vähintään lastenhoitajan kelpoisuus. Tulevat rekrytoinnit tulee toteuttaa lähivuosien muutos silmällä pitäen. Samoin varhaiskasvatustyksikön johtajien kelpoisuus tulee vuonna 2030 muuttumaan niin, että kelpoisuusvaatimuksena tulee olemaan kasvatustieteen maisteri. Tuen uudistuksesta johtuvat varhaiskasvatuksen erityisopettajien lukumääräinen tarve on vielä avoinna, mutta arvioitu tarve on kaksi varhaiskasvatuksen erityisopettajaa. Varhaiskasvatustalveluihin kuuluu myös perhepäivähoito, jonka henkilöstömäärän odotetaan pienenevän.

Lasten määrän väheneminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä myös varhaiskasvatuksen henkilöstömäärään ja palveluverkkoon erityisesti silloin, kun varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrä ei enää kasva. Varhaiskasvatuksen palveluverkkoa on supistettu lasten määrän vähentyessä vuosien mittaan. Vuoden 2025 alussa aloitettua palveluverkkoselvitystä on jatkettu syksyllä vaihtoehtotarkasteluilla ja taloudellisella arvioinnilla. Varhaiskasvatuksen palveluverkkoselvitys 2026–2035 tuodaan lautakunnan käsittelyyn vuoden 2025 lopussa. Valtuuston tekemän verkkopäätöksen pohjalta lautakunta päättää vuoden 2026 alussa seuraavan toimintakauden alussa tehtävistä toimipistemutoksista.

Pätevien varhaiskasvatuksen opettajien ja kelpoisten esiopettajien rekrytointiin on syytä panostaa. Apulaisjohtajien virkojen perustaminen on vireillä ja sillä tavoitellaan varhaiskasvatustyksikön johtamiseen vahvuutta. Varhaiskasvatustyksikön johtajan kuormittavin työ on sijaisten löytäminen henkilöstön poissaoloihin. Sijaisten käyttö perustuu lain vaatimaan henkilöstömitoitukseen. Yksikkö- ja kaupunkikohtaisen varahenkilöjärjestelmän edelleen kehittäminen on tärkeää.

Lapsimäärän vähentyessä sekä palveluverkkoratkaisujen edetessä tarvittavien henkilötyövuosien määrä vähenee erityisesti perusopetuksessa ja lukioissa. Oppimisen tuen uudistus lisää henkilöstötarvetta esi- ja perusopetuksessa, mutta lapsimäärän laskun myötä nykyisellä henkilöstömäärällä pystytään vastaamaan myös lain vaatimuksiin. Palveluverkkoratkaisuissa haetaan kouluverkkoa, joka vastaa taloudellisemmin tämänhetkisiin perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen tarpeisiin. Pohjois-Valkealassa ja Sippolassa aloittivat 1.8.2025 toimintansa pienten lasten talot. Tällöin Käppälän ja Sippolan koulut sekä Vekaranjärven päiväkotit lakkasivat. Pienten lasten taloissa toimivat varhaiskasvatus sekä esiopetus ja perusopetuksen 1–2-luokkalaiset samoissa tiloissa. Viialan koulu sekä Napan ja Pilkan toimipisteet lakkautetaan elokuun 2026 alusta. Viialan koulun lakkauttamisen osalta tarkastellaan oppilaiden siirtymistä Myllykosken yhtenäiskoulun Saviniemen toimipisteeseen ja erityisluokilla opiskelevien oppilaiden siirtymistä omiin lähikouluihin. Korian koulun Napan toimipisteen kohdalla tarkastellaan oppilaiden siirtymistä Korian koulun Korian toimipisteeseen. Pilkan toimipisteen osalta tarkastellaan oppilaiden siirtymistä Kymintehtaan koulun Kymintehtaan toimipisteeseen.

Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen palveluverkkoratkaisujen myötä mm. tilojen käyttö ja ryhmien koot saadaan optimoitua. Vuonna 2026 pienten lasten talojen toimintaa kehitetään yhdessä taloissa toimivien palveluiden kanssa.

Esi- ja perusopetuksen tuen uudistus astui voimaan 1.8.2025. Uudistuksen tavoitteena on vahvistaa ennakoivia tukitoimia sekä varmistaa oppilaan tarvitsema tuki mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja matalalla kynnyksellä. Tuen uudistus edellyttää henkilöstön kouluttamista ja lisähenkilöstön palkkaamista, mm. konsultoiva sairaalopetus käynnistyy pysyvästi toimintana syksyllä 2025. Opetuksen järjestäjän tulee varata 0,122 vvt/koulun oppilas ryhmäkohtaisten tukimuotojen toteuttamiseen. Joustava esi- ja alkuopetuksen toiminnassa painottuvat ryhmäkohtaiset tukimuodot.

Ennaltaehkäisevän työn merkitys kasvaa koko kasvatuksessa ja opetuksessa sekä nuorten vapaa-ajalla. Lasten ja nuorten varhainen tuki vähentää myöhempiä kalliita korjaustoimia. Lasten ja nuorten tarve kohtaaville aikuisille on suuri. Kasvatuksessa ja opetuksessa opetushenkilöstön lisäksi tärkeää kohtaavaa työtä sekä oppilaiden hyvinvointia lisäävää työtä tekevät hyvinvointitutorit ja koulunuorisotyöntekijät. Tavoitteena on varmistaa myös riittävä läsnä oleva hyvinvointialueen tukihenkilöstö, kuten kouluterveydenhuolto, kuraattorit ja koulupsykologit.

Nuorten kasvaneet mielenterveyden ja hyvinvoinnin haasteet näkyvät etsivän ja erityisnuorisotyön asiakasmäärien kasvuna. Nuorisotilojen kävijämäärät ovat kasvaneet lähes kaikissa nuorisotiloissa, joten lasten ja nuorten määrän väheneminen ei näy nuorisopalveluissa.

Lukioiden hallinnollinen yhdistäminen on toteutettu 1.8.2025. Lukio-koulutuksessa henkilöstö- ja opintotarjotinsuunnittelulla saadaan tehostettua resurssin käyttöä. Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen yhteinen henkilöstöresurssin hyödyntäminen on tärkeää erityisesti eläkepoistuman hallinnassa.

Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen toimintakulttuuria kehitetään aktiivisesti muun muassa vahvistamalla joustavaa esi- ja alkuopetusta, lisäämällä yhteisopettajuutta sekä samanaikais- ja rinnakkaisopetusta ja kehittämällä lapsi- ja opetusryhmien työparityöskentelyä lapsen ja nuoren ohjauksen ja tuen varmistamiseksi. Toimintakulttuurin muutoksen onnistumiseksi tarvitaan koulutusta opettajien yhteistyön, pedagogisen osaamisen sekä lasten ja nuorten tukemisen vahvistamiseksi. Kaupungin sisäinen yhteistyö eri toimijoiden kesken sekä verkostotyö hyvinvointialueen kanssa edellyttävät jatkuvaa panostamista.

Henkilöstön hyvinvointia tuetaan lähijohtamista kehittämällä. Tavoitteena on sairauspoissaolojen vähentäminen. Työyksiköissä lisätään henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia varmistamalla riittävä osallistaminen, kokousrakenne ja tiedonkulku.

Liikunta ja kulttuuri

Tulevaisuuden haasteena on varmistaa riittävä ja ammattitaitoinen työvoima eläköitymistien myötä sekä kohdentaa resurssit tehokkaasti. Resurssien pienentyessä saatetaan joutua järjestelemään toimintaa uudelleen ja supistamaan aukioloaikoja.

Liikunnassa uuden uimahallin ja monitoimiareenan valmistuttua tilavarausyksikön henkilöstömäärä tulee mitoittaa uusiin tarpeisiin. Liikkumaan aktivoimisen henkilöstöresurssi kohdentuu pääosin erityisliikuntatoimintaan, jossa korostuu liikunnanohjaajan ammattitaito. Yhteistyö kolmannen sektorin ja kansalaisopiston kanssa on tärkeää palvelujen tuottamisessa aktiivisemmin liikkuville. Uimaopetuksen osalta tarkastellaan

mahdollisuutta lisätä uimaopetuksen resurssia mm. aikuisten ja maahanmuuttajien osalta.

Yleisen kulttuuritoiminnan resurssi on Kouvolassa vastavankokoisiin kuntiin verraten pieni. Lähivuosien eläköitymisten myötä joudutaan arvioimaan, miten kulttuurin palvelut jatkossa järjestetään. Myös kulttuurin viestinnän resursointi tulee ratkaista.

Tulevalla kaudella kirjaston henkilöstöresurssi on suunniteltava kokonaisuutena pysyvälle pohjalle. Lukemista edistävät pedagogiset ammattilaiset tekevät työtään kirjastojen lisäksi mm. kouluissa ja päiväkodeissa. Henkilöstön vähenemisellä on siten merkitystä myös monen koulun ja päiväkodin lukemisen edistämiseen.

Kulttuuritaloilla on käytetty vuosilomien ja isojen tapahtumien aikana määräaikaista työntekijöitä. Vahtimestaripalvelujen keskittäminen yhteen yksikköön vuoden 2026 alusta tehostaa henkilöstöresurssin käyttöä.

Museon henkilöstöresurssi on tiukka, ja asiakaspalvelun ja henkilöstön sijaisjärjestelyjen turvaamiseksi haetaan yhtä työntekijää tukityöllistämisen tai sisäisen siirron kautta.

Kansalaisopiston hallinnosta on vähentynyt henkilöstösuunnitelman mukaisesti kaksi henkilöä vuonna 2025. Kahden henkilötyövuoden väheneminen, lukuvuonna 2024–2025 suunniteltu ja toteutettu muutto pois kuntotalolta, henkilöstövaihdokset ja -järjestelyt ovat kuormittaneet kansalaisopiston henkilöstöä. Toiminnan turvaamiseksi on tärkeää varmistaa koulutussuunnittelijan työpanos. Koulutussuunnittelijan tehtäviin kuuluu koulutussuunnittelun lisäksi opiston toiminnalle tärkeää viestintää ja markkinointia sekä tieto- ja viestintätekniikan koordinoimista ja kouluttamista opistolla ja laajemmin kaupunkiorganisaatiossa mm. digimentorina.



Merkittävimmät henkilöstöä koskevat toiminnalliset riskit

Opettajien, varhaiskasvatuksen henkilöstön ja erityisopetuksen ammattilaisten saataavuus voi olla haastavaa. Työvoimapula voi johtaa ryhmäkokojen kasvuun, opetuksen laadun heikkenemiseen ja henkilöstön ylikuormittumiseen. Erityisopettajien puute vaikeuttaa oppimisen tukea tarvitsevien lasten opettamista, mikä voi heijastua oppilaiden hyvinvointiin ja oppimistuloksiin.

Palveluita on supistettu henkilöstöresurssien vähentyessä. Lapsimäärien vähentyessä on kiinnitettävä huomiota hallittuun ja ennakoivaan henkilöstön vähentämiseen. Nopeissa muutoksissa on vaara, että henkilöstön työhyvinvointi kärsii tai muutokset vaikuttavat työssäjaksamiseen.

5.3 Tekniikka ja ympäristö

Toiminnan kuvaus

Teknisen lautakunnan alaisiin palveluihin kuuluu neljä palvelua; viranomaispalvelut, kaupunkisuunnittelu, yhdyskuntatekniikka ja kiinteistöpalvelut. 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.

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-ainesluvat sekä ympäristönsuojelulain mukaiset ilmoitukset ja tekee ympäristön valvontaa. Ympäristönsuojelun vastuulla on lisäksi kaupungin Hinku-verkoston ja ympäristöohjelmatyön edistäminen. Terveysvalvonta tekee elintarvike- ja terveydensuojelutoimijoiden valvontaa ja käsittelee toimintoja koskevat ilmoitukset ja hakemukset. 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 tukeminen suorittamalla sille laissa säädetyt maaseutuelinkeinoviranomaisen tehtävät, kuten viljelijätukien ja korvausten käsittely ja hoitamalla 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 arasto- ja tietopalvelua sekä tarjoaa rakentamisen neuvontaa.

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 palveluysikkö hoitaa maan hankintaan, hallintaan ja luovutukseen sekä kiinteistörekisterin pitoon liittyvät tehtävät. Paikkatiedon palveluysikkö vastaa paikkatietojärjestelmien ylläpidosta ja käyttäjätuesta, paikkatietoaineistojen ajantasaisuudesta ja käytettävyydestä, osoitejärjestelmästä sekä maastomittaustoiminnasta ja maaperätutkimuksista.

Yhdyskuntatekniikan vastuulle kuuluvat kadut ja asemakaava-alueella olevat torit, katuaukiot, puistot, istutukset ja muut näihin verrattavat yleiset alueet. Yhdyskuntatekniikka hallinnoi ja hoitaa näihin kohdistuvat rakennuttamiset sekä niiden kunnossa- ja puhtaanapidon. Myös kaupungin ajoneuvojen ja työkoneiden hallinnointi (ml. huolto ja korjaus) on yhdyskuntatekniikan vastuulla.

Kymen jätelautakunnan viranomaistehtäviä hoitava henkilöstö on yhdyskuntateknikaassa ja henkilöstön tehtävänä on huolehtia toiminta-alueensa kuntien jätelain mukaan kunnalle kuuluvista jätehuollon järjestämiseen, suunnitteluun ja seurantaan liittyvistä viranomaistehtävistä.

Kiinteistöpalvelut tuottavat puhtaus-, ruoka-, kiinteistönhoito-, kunnossapito- ja liikuntapaikka-palveluja kaupungin ylläpitämiin kiinteistöihin sekä liikuntapaikkoihin.

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

Tekniikka ja ympäristö -toimialaa koskevan talouden sopeuttamisen seurauksena teknisen lautakunnan alaisten palveluiden henkilöstö tulee vähenemään suunnittelukaudella ja henkilöstövähennykset toteutetaan eläkepoistumaa hyödyntämällä.

Viranomaispalveluissa rakennusvalvontaa koskee mittava lainsäädäntöuudistus. Rakentamislain ja rakennetun ympäristön tietojärjestelmälain (Ryhti) tulon valmistaudutaan nykyisen laajuisella henkilöstöresurssilla. Lakimuutosten vaikutusta henkilöstötarpeen ja tehtäväkuvien muutoksiin ei vielä pystytä tarkasti arvioimaan.

Terveysvalvonnassa talouden sopeuttamisen seurauksena lakisääteisiä tehtäviä hoidetaan aiempaa pienemmällä resurssilla. Resurssin vähennys on kohdistunut ensisijaisesti elintarvikevalvontaan, minkä vuoksi elintarvikevalvonnan lakisääteisten tehtävien hoitaminen EU:n valvonta-asetuksen edellyttämällä tavalla on haastavaa. Resurssia vie myös uusintatarkastusten määrän jatkuva kasvu, ja kasvava trendi todennäköisesti jatkuu. Elintarvikevalvontaan on vuonna 2025 hankittu tablettitietokoneita, joiden avulla tarkastuksiin kuluva työaika pyritään minimoimaan.

Uusi eläinlääkintähuoltolaki tulee voimaan vuoden 2026 alusta. Uudessa laissa kuntien velvoitteita eläinlääkäripalvelujen järjestämisessä tarkennetaan luetteloimalla järjestämisvelvoitteen piiriin kuuluvat palvelut. Päätös järjestämisvastuun laajuudesta tehdään loppuvuodesta 2025, joten vaikutukset kaupungin eläinlääkäripalveluihin eivät ole vielä täysin selvillä.

Ympäristönsuojelussa henkilöstön vaihtuvuus on viimeisen kahden vuoden aikana ollut merkittävää. Tämän ohella uusien työntekijöiden rekrytoinnit ja perehdyttäminen kuormittavat koko työyksikköä. Suuri määrä käsittelemättä olevia hulevesivapautushakemuksia sekä liittymisvelvoitteisiin asetettujen määräaikojen umpeutuminen ja hallintopakkomenettelyihin varautuminen vaativat lisäresurssia.

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

Paikkatieto etsii talouden sopeuttamistoimia jättämällä vapautuvia vakansseja täyttämättä, keskittämällä resurssinsa kaupungin omaan toimintaan vähentämällä mm. tytäryhtiöille tehtäviä mittauksia, edistämällä digitalisaatiota sekä jatkamalla kaluston ja ohjelmistojen optimointia. Lakimuutokset vastaavasti lisäävät työmäärää, joten töiden vähentäminen ei konkretisoidu toivotulla tavalla.

Yhdyskuntatekniikassa ei tapahdu merkittäviä muutoksia katujen ja yleisten alueiden palveluverkon osalta. Eläköityminen ei ole runsasta taloussuunnittelukaudella. Katujen hoito ja kunnossapito on järjestetty osittain omana työnä ja osittain ostopalveluina, joka on osoittautunut palveluanalyysissä suhteellisen kustannustehokkaaksi toimintamalliksi. Henkilöstömitoitusta tarkastellaan taloussuunnittelukaudella, jotta mitoitust vastaa kaupungin tarpeita ja verrokkikuntien mitoituksia. Riittävä henkilöstömäärä parantaa henkilöstön hyvinvointia, varmistaa turvalliset ja viihtyisät yleiset alueet sekä parantaa palvelun huoltovarmuutta. Toimintakatteen muutos voi vaikuttaa myös henkilöstöön ja työtehtäviin.

Kiinteistöpalveluissa tuotetaan tukipalvelut kaupungin palveluverkkoratkaisujen mukaisesti. Ylläpidettävien kiinteistöjen sekä kohteiden asiakasmäärät ovat hiukan vähentyneet edelliseen vuoteen verrattuna. Eläköitymisestä johtuvia avoimiksi jääviä vakinaisia toimia on suunnitellusti osittain jätetty täyttämättä. Palvelutarpeiden vähentämisen johdosta päivitetään toimintatapoja ja hyödynnetään sisäisiä mittareita, jotta pystytään hallitsemaan muuttuvat olosuhteet palvelutarpeen mukaisesti. Kiinteistöpalveluissa palvelutarpeiden muutokset aiheuttavat resurssien arviointia ja uusien toimintamallien jatkuvaa tarkastelua ja käyttöönottoa. Eläköityminen on lähivuosien aikana todella runsasta. Osa-aikaisia työntekijöitä on kaikissa palveluyksiköissä ja tämä on osaltaan kannustanut ja parantanut töissä jaksamista. Ammattitaitoisen henkilöstön saatavuudessa on erityisiä haasteita. Varahenkilöresurssit ovat vähentyneet, mikä osaltaan aiheuttaa esihenkilöstölle paineita työjärjestelyissä ja palvelujen toteuttamisessa. Kiinteistöpalvelujen henkilöstön työkyvyn tukemista edistetään koulutuksella sekä työterveyden ja työsuojelun vuorovaikutteisella tuella. Palveluyksiköiden lisäksi pyritään tekemään aktiivista yhteistyötä muiden palvelualueiden ja toimialojen kesken.

Merkittävimmät henkilöstöä koskevat toiminnalliset riskit

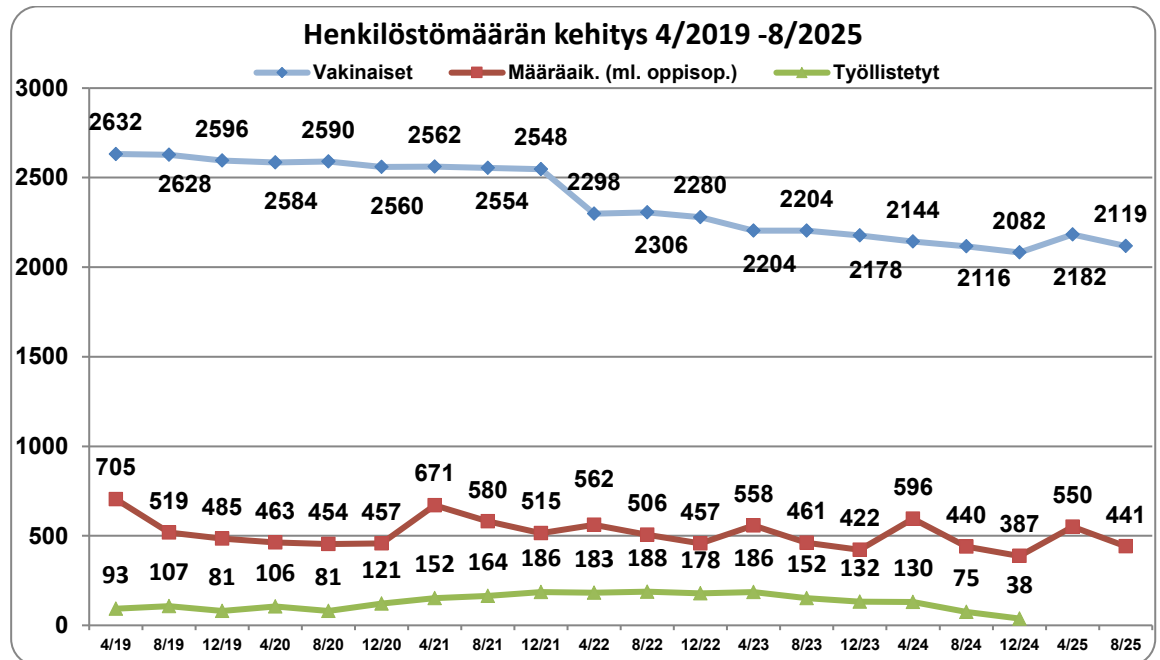
Teknisen toimialan osaajien, kuten insinöörien, arkkitehtien, suunnittelijoiden, eläinlääkäreiden tai muiden asiantuntijoiden rekrytointi voi olla haastavaa työvoiman saatavuuden takia. Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota kaupungin työnantajakuvaan. Pienet henkilöresurssit voivat aiheuttaa avainhenkilöiden poissa ollessa viiveitä tai jopa täysiä katkoksia palveluiden järjestämiseen tai valvontatehtävissä. Vanheneva kiinteistökanta ja talotekniikka aiheuttavat ennakoimattomia resurssitarpeita kiinteistöjen hoitoon ja kunnossapitoon.

Henkilöstön työhyvinvointi on keskeisessä roolissa, ja sitä seurataan aktiivisesti säännöllisin mittauksin. Työskentelytapoja kehitetään tavoitteena vähentää sairauspoissaoloja ja työtapaturmia. Palveluissa panostetaan työkykyjohtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin.

6. Henkilöstömäärän kehitys

Kaupungin henkilöstömäärän muutokset vuosina 2019–2025 on esitetty **kaaviossa 2**. Henkilöstörakenne muuttui merkittävästi vuoden 2019 alussa, kun sote-palvelut siirtyivät Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymälle.

Kaavio 2 Henkilöstömäärän kehitys 2019–2025



Vakinainen henkilöstö on vähentynyt vuoden 2019 alusta alkaen yhteensä 540:lla. Osa vähennyksestä johtuu liikkeenluovutusten vaikutuksista. Jos luvusta vähennetään toteutuneiden liikkeenluovutusten vaikutukset, niin vakinaisen henkilöstön määrä on vähentynyt 350:llä. Liikkeenluovutusten vaikutukset vakinaisen henkilöstön määrään on esitetty **taulukossa 1**.

Taulukko 1 Vakinaisen henkilöstön määrään vaikuttaneet toiminnalliset muutokset

Pvm	Muutos	Vaikutus
1.1.2020	VisitKouvola siirto Kinnolta	6
1.8.2020	Carea-koulun siirto Kymsotelta	26
1.1.2022	Ksao:n siirto Kouvola Ammattiopisto Oy:lle	-168
1.1.2022	Maatalouslomitukseen siirto Sysmän kunnalle	-59
1.3.2022	Puhtauspalvelujen sote-kohteita (Ratamoon) Kymsotelle	-7
1.1.2023	Kotoutumisen palvelut siirto Kymsotelta	2
1.1.2023	Hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyminen	-56
1.8.2024	Puhtauspalveluista Kymen Tuella	-8
1.1.2025	TE-uudistus siirto valtiolta	74
Yhteensä		-190

Tarkemman kuvan henkilöstömäärän kehityksestä saa tarkastelemalla henkilötyövuosia. Yhdellä henkilötyövuodella (htv) tarkoitetaan koko vuoden / tarkasteluajanjakson koko-aikatyössä 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. Hen-

kilötyövuodet jakautuvat toimialoittain **taulukon 2** mukaisesti. **Taulukossa 3** esitetään henkilötyövuodet jaoteltuna henkilöstöryhmiin. Henkilötyövuodet ovat vähentyneet edellisvuodesta yhteensä 112,80:llä.

Taulukko 2 Henkilötyövuodet toimialoittain vuosina 2023–2025

Toimiala	Vakinaiset	Määräaikaiset	Tot. 1-8/25	Tot. 1-8/24	Muutos (htv)	Muutos-%
Elinvoimapalvelut	178,81	42,00	220,81	140,93	79,88	56,7
Sivistys	1 290,20	403,06	1 693,26	1 808,26	-115,00	-6,4
Tekniikka ja ympäristö	430,56	86,50	517,06	594,74	-77,68	-13,1
Yhteensä	1 899,57	531,56	2 431,13	2 543,93	-112,80	-4,43
Tot. 1-8/2024	1 886,07	657,86	2 543,93			
Tot. 1-8/2023	1 939,14	718,40	2 657,54			

*) Sivistyksestä siirtyi vuoden alussa elinvoimapalveluihin 14 vakinaista ja 8 määräaikaista työntekijää.

Taulukko 3 Henkilötyövuodet henkilöstöryhmittäin (koko henkilöstö)

Henkilöstöryhmä	Tot. 1-8/25	Tot. 1-8/24	Muutos (htv)	Muutos-%
Varhaiskasvatus (sis. koulunk. ohj.)	860,28	914,28	-54,00	-5,91
Opetushenkilöstö (OVTES)	647,32	664,91	-17,59	-2,65
Tekninen henkilöstö (TS+TTES)	258,36	299,17	-40,81	-13,64
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	215,60	218,61	-3,01	-1,38
Muu sivistystoimen henkilöstö	141,75	153,04	-11,29	-7,38
Puhtauspalveluhenkilöstö	98,75	122,86	-24,11	-19,62
Ruokapalveluhenkilöstö	92,21	108,87	-16,66	-15,30
Työllisyyspalveluhenkilöstö	68,56			
Muu henkilöstö	38,01	52,50	-14,49	-27,60
Eläinlääkärit	10,29	9,69	0,60	6,19
Yhteensä	2431,13	2543,93	-112,80	-4,43

7. Henkilöstön nykytila

7.1 Henkilöstömäärä ja -rakenne

Kouvolan kaupungin palveluksessa oli elokuun 2025 lopussa yhteensä 2560 viranhaltijaa/työntekijää, joista vakinaisia oli 2119 ja määräaikaista 441. Henkilöstömäärä on vähentynyt viime vuodesta 71:llä.

Taulukko 4 Vakinaisen henkilöstön määrä 31.8.2025

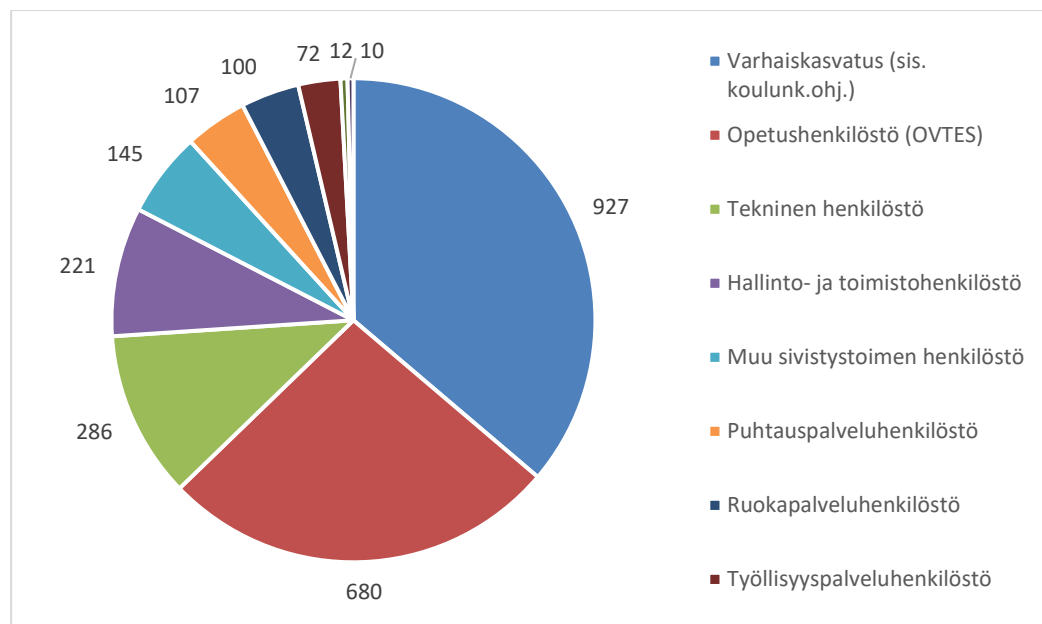
	Vakinainen henkilöstö lkm 31.8.2025	Arvioitu eläkepoistuma 9/2025-12/2025	Arvioitu eläkepoistuma 2026	Arvioitu eläkepoistuma 2027	Arvioitu eläkepoistuma 2028	Arvioitu eläkepoistuma 2029	Poistuma yhteensä	Nykyistä henkilöstöä käytettävissä suunnitelmakauden lopussa
Vakinaiset								
- esimiehet	137	7	8	5	6	6	32	105
- muu henkilöstö	1 982	49	44	82	99	85	359	1 623
Yhteensä	2 119	56	52	87	105	91	391	1 728

Taulukosta 4 nähdään elokuun lopussa palveluksessa ollut vakinainen henkilöstö jaoteltuna esihenkilöihin ja muuhun henkilöstöön sekä arvioitu vakinaisen henkilöstön eläkepoistuma vuosina 2025–2029. Esihenkilöistä eläkeiän täyttää suunnittelukaudella yhteensä 32, mikä on 23 prosenttia kaikista esihenkilöistä.

Eläkepoistuman lisäksi muu vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus on vuodesta 2022 alkaen selvästi jopa eläkkeelle siirtymistä suurempaa. Muuta lähtövaihtuvuutta on ollut vuosittain noin 90.

Koko henkilöstön suurimmat ammattiryhmät esitetään **kaaviossa 3** ja ne ovat varhaiskasvatuksen henkilöstö 927 (36 %) ja opetushenkilöstö 680 (27 %). Osa-aikatyössä oli elokuun lopussa yhteensä 253 vakinaista viranhaltijaa/työntekijää.

Kaavio 3 Koko henkilöstö (ml. määräaikaiset) henkilöryhmittäin 31.8.2025



Henkilöstön virka- ja työvapaista aiheutuu paljon sijaistyövoiman tarvetta. Paljon poisoloja aiheutuu henkilöstön vuosilomista, sairauspoissaoloista ja perhevapaista.

Yleisimmät tehtävänimikkeet

Koko henkilöstön yleisimmät tehtävänimikkeet 31.8.2025 näkyvät **taulukosta 5**.

Taulukko 5 Koko henkilöstön yleisimmät tehtävänimikkeet

Tehtävänimike	Miehet	Naiset	Yhteensä	Osuus
Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja	13	248	261	10,2 %
Koulunkäynninohjaaja	36	203	239	9,3 %
Varhaiskasvatuksen opettaja	1	228	229	9,0 %
Perusopetuksen luokanopettaja	47	157	204	8,0 %
Perusopetuksen lehtori	40	127	167	6,5 %
Siivooja	3	103	106	4,1 %
Perusopetuksen erityisluokanopettaja	15	66	81	3,2 %
Ruokapalvelutyöntekijä	3	72	75	2,9 %
Tuntiopettaja	22	51	73	2,9 %
Päiväkotityöntekijä		45	45	1,8 %
Yhteensä 10 yleisintä tehtävänimikettä			1480	57,8 %

Kaupungin palveluksessa oli elokuun 2025 lopussa hallinto- ja toimistohenkilöstöä yhteensä 221, joista vakinaisia oli 188 ja määräaikaisia 36 (8/2024: yhteensä 231,

joista vakinaisia 195). Yleisimmät tehtävänimikkeet hallinto- ja toimistohenkilöstön osalta ovat koulusihteeri, toimistosihteeri ja hallintosihteeri.

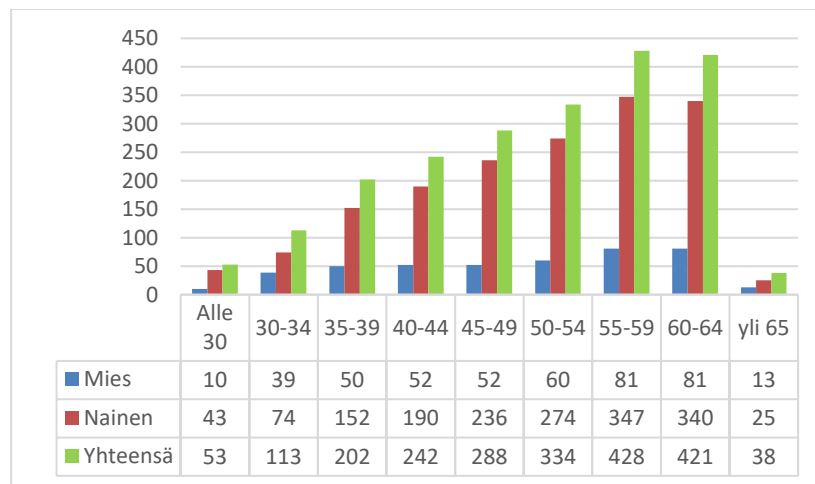
Esihenkilöt

Kaupungin henkilöstöstä oli 31.8.2025 esihenkilöasemassa yhteensä 142 henkilöä, joista vakinaisia oli yhteensä 137 (8/2024: yhteensä 136, joista vakinaisia 132). Esihenkilöitä on 5,4 prosenttia (8/2024: 5,2 %) koko henkilöstöstä ja heillä on alaisia keskimäärin 18 (8/2024: 19). Esihenkilöiden yleisimmät tehtävänimikkeet ovat varhaiskasvatusyksikön johtaja (yhteensä 23) ja rehtori (yhteensä 17).

Henkilöstön ikärakenne

Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 50,9 vuotta. Naisten keski-ikä on 51,1 vuotta ja miesten 50,0 vuotta. Vakinaisen henkilöstön osalta sekä naisissa että miehissä suurin ikäryhmä on 55–59-vuotiaat. Vakinaisesta henkilöstöstä lähes 42 prosenttia on yli 55-vuotiaita. Vakinaisen henkilöstön ikäjakauma on kuvattu **kaaviossa 4**.

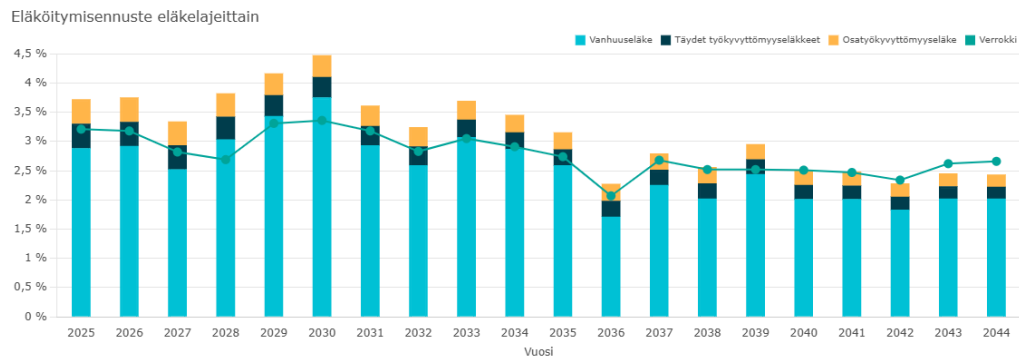
Kaavio 4 Vakinaisen henkilöstön ikäjakauma 31.8.2025



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



Eläköitymistä koskevat ennusteet perustuvat arvioihin henkilökohtaisen eläkeiän täyttävistä henkilöistä sekä työkyvyttömyyseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvistä. Henkilö voi jäädä vanhuuseläkkeelle saavutettuaan alimman vanhuuseläkeikänsä. Jokaisella ikäluokalla on oma alin vanhuuseläkeikänsä. Työssä voi jatkaa edelleen tämän jälkeenkin. Alin vanhuuseläkeikä on vuonna 1961 syntyneillä 64 vuotta 9 kuukautta, jonka jälkeen eläkeikä nousee portaittain. Vuosina 1958–1961 syntyneet jäävät eläkkeelle viimeistään 69-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 vi-
ranhaltijaa/työntekijää.

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

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

Kouvolan kaupunki on suurtyönantaja KuELin piirissä, joten työkyvyttömyyseläkemaksuprosentti määräytyy kokonaan oman työkyvyttömyysriskin perusteella. VaELin osalta Kouvolan kaupunki on keski-suuri työnantaja, jonka eläkemaksu määräytyy osittain oman työkyvyttömyyseläkeriskin perusteella ja osittain keskimääräisen työkyvyttömyyseläkemaksun mukaan. Kevan arvio Kouvolan kaupungin **palkkaperusteisesta työkyvyttömyyseläkemaksusta vuonna 2026 on 1,44 prosenttia KuEL-palkkasummasta ja 0,54 prosenttia VaEL-palkkasummasta** (keskimääräinen maksu on 0,80 % palkkasummasta). Vuoden 2026 työkyvyttömyyseläkemaksuprosentit vahvistetaan vuoden 2025 lopulla. Vuonna 2025 maksu on ollut KuELin osalta 1,04 prosenttia ja VaELin osalta 0,67 prosenttia (keskimääräinen maksu 0,85 % palkkasummasta).

Ennusteet kaupungin vakinaisen henkilöstön siirtymisestä vanhuuseläkkeelle toimialoittain on kuvattu **taulukossa 6**. Vuoden 2025 sarake sisältää myös ne henkilöt, joiden henkilökohtainen eläkeikä on täyttynyt jo aiemmin. Eläkkeelle siirtyminen tulee olemaan suunnittelukaudella erityisen runsasta vuonna 2028.

Taulukko 6 Ennuste eläköitymisestä 2026–2029 toimialoittain (tilanne 31.8.2025)

Toimiala	-2026	2027	2028	2029	Yhteensä	%*
Elinvoimapalvelut	9	10	9	3	31	16
Sivistys	55	41	64	71	231	16
Tekniikka ja ympäristö	44	36	32	17	129	28
Yhteensä	108	87	105	91	391	18

* % toimialan vakinaisesta henkilöstöstä

Eläkepoistuma ammattiryhmittäin on kuvattu **taulukossa 7**. Eläkepoistuma on lukumäärällisesti runsasta erityisesti sellaisissa ammattiryhmissä, joissa palveluverkkorat-

kaisut vaikuttavat merkittävästi eläkepoistuman hyödyntämismahdollisuuksiin. Joissakin ammattiryhmissä henkilöstötarve riippuu asiakkuuksien palvelutarpeen kehityksestä ja mitoituksista.

Taulukko 7 Eläkepoistuma ammattiryhmittäin suunnittelukaudella 2026–2029

Ammattiryhmä	Vakinaiset 31.8.2025	Eläkkeelle (hlö)	% vakinaisesta henkilöstöstä
Varhaiskasvatus (ml. koulunk.ohjaajat)	722	119	16
Opetushenkilöstö (OVTES)	585	82	14
Tekninen henkilöstö	243	52	21
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	188	45	24
Muu sivistystoimen henkilöstö	124	20	16
Puhtauspalveluhenkilöstö	92	37	40
Ruokapalveluhenkilöstö	78	27	35
Työllisyyspalveluhenkilöstö	67	8	12
Muu henkilöstö	11	1	9
Eläinlääkärit	9	0	0
Yhteensä	2119	391	18

Eläkepoistuman hyödyntäminen vuosina 2019–2025 sote-palvelujen kuntayhtymälle siirtymisen jälkeen näkyy **taulukosta 8**. 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 8 Eläkepoistuman hyödyntäminen 1.1.2019–31.8.2025

Ammattiryhmä	Eläkkeelle	Jätetty täyttämättä lkm	Jätetty täyttämättä %
Varhaiskasvatus (sis. koulunk.ohj.)	132	21	16 %
Opetushenkilöstö (OVTES)	109	17	16 %
Tekninen henkilöstö (TS ja TTES)	101	32	32 %
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	72	23	32 %
Puhtauspalveluhenkilöstö	59	26	44 %
Ruokapalveluhenkilöstö	38	13	34 %
Muu sivistystoimen henkilöstö	34	10	29 %
Maatalouslomituksen henkilöstö	9	8	89 %
Työllisyyspalveluhenkilöstö	1	0	0 %
Yhteensä	555	150	27 %

Muu lähtövaihtuvuus on ollut vuosina 2019–2025 hieman eläkkeelle siirtymistä suurempaa. Kaupungin palveluksesta on eronnut muusta syystä elokuun 2025 loppuun mennessä yhteensä 607 henkilöä. Näistä tehtävistä 111 eli 18 prosenttia on jätetty täyttämättä.

7.3 Henkilöstökulut

Vuoden 2026 talousarviossa henkilöstökuluihin on varattu määrärahaa 137,0 milj. euroa, mikä on noin 58 prosenttia ulkoisista toimintakuluista. Talousarvion palkkausmäärärahoja korotettiin talousarvion laadintavaiheessa 3,5 prosentilla kesäkuun 2025

palkkatasosta. Korotusprosentti sisältää varautumisen vuosien 2025 ja 2026 yleiskorotuksiin ja palkkaohjelmiin. Palkkojen sivukulut on varattu talousarvioon alustavien ennusteiden mukaisesti. Henkilöstökulut toimialoittain on kuvattu **taulukossa 9**.

Taulukko 9 Henkilöstökulut toimialoittain

Henkilöstömenot 1000 e	TP 2024	TA 2025	Muutettu TA 2025	TA 2026	Muutos-% 2025/2026
Elinvoimapalvelut	-12 342	-15 244	-15 244	-18 368	*) 17,0%
Sivistys	-97 296	-94 728	-94 728	-93 996	-0,7%
Tekniikka ja ympäristö	-25 577	-25 639	-25 639	-24 651	-4,0%
Kaupunki yhteensä	-135 215	-135 612	-135 612	-137 015	1,0%

*) Elinvoimapalvelujen henkilöstökuluja kasvattaa vuonna 2026 tasausmaksun 3,09 milj. euron määrärahan siirto henkilöstöpalvelujen talousarvioon koko kaupungin osalta.

Nykyiset kunta-alan sopimukset ovat voimassa 28.2.2028 saakka. Sopimusten nimelliskorotukset ovat yhteensä 7,37 prosenttia. Palkkarakenteita ja palkkausjärjestelmiä uudistetaan erillisellä uusitulla kehittämisohjelmalla vuosina 2026–2027. Kehittämisohjelmaeria on kolme. Ne ovat yhteenlaskettuna 1,8 prosenttia. Kehittämisohjelma toteutetaan paikallisten erien kautta. Sopimuskorotukset ovat 34 kuukauden sopimusjaksolla yhteensä 9,17 prosenttia ja 9,5 prosenttia korkoa korolle laskien. Ottaen huomioon myös sopimuskauden sisälle sijoittuvat vanhat korotukset vuosien 2025–2028 sopimuskorotukset ovat kunnissa 9,58 prosenttia ja korkoa korolle laskien 9,97 prosenttia.

Kunta-alan yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) sekä kunta-alan opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) osion G (varhaiskasvatuksen opetushenkilöstö) piirissä on otettu käyttöön 1.10.2025 alkaen tasopalkkajärjestelmä. Tasopalkkajärjestelmän käyttöönotosta seuraa palkkojen yhteensovittamisen tarvetta. Palkkojen yhteensovittamisessa noudatetaan siirtymäaikaa. Työnantajan tulee tehdä yhteensovittaminen kohtuullisessa ajassa. Yhteensovittamisen kustannukset selviävät loppuvuoden aikana. Palkkojen yhteensovittamisessa hyödynnetään paikallisia järjestelyeriä.

8. Rekrytointiprosessi

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. Kuntarekry-järjestelmä mahdollistaa erityyppisiin tarpeisiin tehtävät hakuilmoitukset ja se toimii samalla julkaisualustana. Järjestelmää käytetään hyvin perusrekrytoinneissa, mutta sijaisuuksien hallintaan tarkoitetun osion käyttö vaatii jatkuvaa tehostamista. Sujuva ja hyvin hoidettu rekrytointiprosessi edistää myös hyvää työnantajakuva.

Kouvolan kaupungilla on Kuntarekry.fi -sivuilla oma työnantajasivu työnantajamarkkinointia varten. Työnantajasivulla kerrotaan kaupungista työnantajana sekä eri toimialoista. Rekrytoinneissa kiinnitetään huomiota kaupunkikuvan markkinointiin ja hakuilmoituksissa käytetään videoesittelyitä. Työnantajamarkkinointia ja hakuilmoituksia kehitetään jatkuvasti.

Tietoisuus Kouvolan kaupungista työnantajana on kasvanut hyvin viime vuosien aikana työnantajamielikuvayhteistyöllä Grade (FCG) Kuntarekryn kanssa. Kehittämistä jatketaan seuraamalla urasivun, toimialasivujen ja rekrytointien kävijätilastoja sekä

analysoimalla hakijakyselyiden ja rekrytointien dataa. Hakijaviestintää parannetaan edelleen rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Yhteistyö Grade Kuntarekryn kanssa keskittyy rekrytointien digitaaliseen markkinointiin.

Täyttölupamenettely

Täyttölupamenettelyllä varmistetaan rekrytointitarpeen huolellinen arviointi yksiköissä. Henkilöstön runsas eläköityminen ja muu vaihtuvuus vaikuttavat henkilöstömenojen kehitykseen ja talouden tasapainottamiseen. Henkilöstön sisäistä liikkuvuutta tulee lisätä palvelutoiminnan tarpeiden mukaisesti.

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 vakinaisten virka- ja työsuhteiden lisäksi myös vähintään kuusi kuukautta kestäviä määräaikaista palvelussuhteita, joissa ei ole kyse vakinaisen viranhaltijan/työntekijän sijaisuudesta. Täyttölupamenettely ei koske varhaiskasvatuksen kasvatus-, opetus- ja hoitohenkilöstöä eikä perusopetuksen ja lukion opetushenkilöstöä.

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 ennakointia 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.

Kaupungin toimintaympäristössä on useita kehityssuuntia, jotka vaikuttavat osaamistarpeisiin. Näitä ovat esimerkiksi palvelujen tuotantotapojen uudistukset, verkostoriippuvuus, teknologiakehitys, digitalisaatio ja tekoäly, 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.

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.

Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää osaamistaan erilaisissa digitaalisissa oppimisympäristöissä. Kouvolan kaupungilla on käytössä Eduhousen koulutuskirjasto, joka sisältää laajasti eri aihepiireistä koulutuksia ja valmennuksia.

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

Osaamisen kehittämisen osalta laaditaan vuodelle 2026 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. Strategiset osaamiset on myös tarpeen päivittää, kun uusi kaupunkistrategia on hyväksytty.



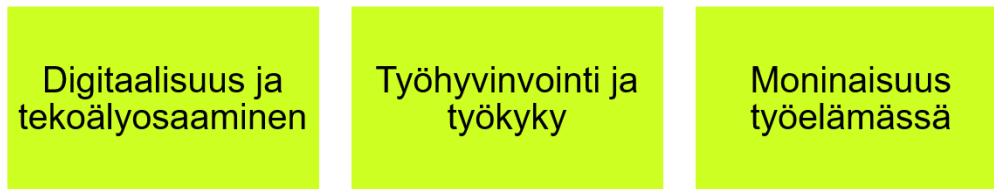
Kuva 4 Kouvolan kaupungin strategiset osaamiset

Kaupungin tärkeimmät kehittämiskohteet liittyvät strategisten osaamisten ja taitojen kehittämiseen. Lisäksi joka vuosi talous- ja henkilöstösuunnittelun yhteydessä määritellään toimialakohtaisia kehittämiskohteita.

Kehittämisen- ja osaamistarpeet on määritelty systemaattisesti vuodelle 2026. Prosessi aloitettiin koko henkilöstöä koskevalla kyselyllä, jolla kartoitettiin tulevaisuuden osaamistarpeita. Lisäksi joka vuosi talous- ja henkilöstösuunnittelun yhteydessä määritellään toimialakohtaisia kehittämiskohteita. Osaamiskyselyn tulokset sekä toimialojen kehittämis- ja osaamistarpeet käsiteltiin osaamisen kehittämisen ryhmässä, jossa tarkennettiin vuoden 2026 henkilöstön kehittämis- ja osaamistarpeet.

Kaupungin keskeiset kehittämis- ja osaamistarpeet tulevalle vuodelle on esitetty **ku-
vassa 5**.

Henkilöstön kehittämis- ja osaamistarpeet 2026



Kuva 5 Henkilöstön kehittämis- ja osaamistarpeet vuonna 2026

Digitaalisuuden ja tekoälyosaamisen kehittäminen on keskeinen osa kaupungin tulevaisuuden osaamisen kehittämisen tavoitteita. Henkilöstön digiosaamisen tulee kattaa perustaidot tietokoneiden ja ohjelmistojen käytössä, mutta sen lisäksi on tärkeää tarjota syvempää osaamista vaativampien tehtävien suorittamiseen. Tekoälyosaaminen on myös olennaisessa roolissa tulevaisuudessa ja työntekijöiden tulee osata hyödyntää tekoälyä päivittäisissä työtehtävissään sekä ymmärtää sen mahdollisuudet ja vaikutukset.

Työhyvinvointi ja työkyky ovat ratkaisevassa asemassa työntekijöiden jaksamisen ja motivaation ylläpitämisessä. On tärkeää, että henkilöstö tiedostaa arjen tasapainon merkityksen työkyvylle ja ottaa myös vastuun omasta hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi muodostuu yksilön, yhteisön ja organisaation toimivasta ja tasapainoisesta yhteistyöstä. Työnantajalla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin tukemisessa. Keskeisiä toimenpiteitä ovat esimerkiksi joustavien työaikajärjestelyjen käytännön toteuttaminen, työterveyshuollon prosessien selkiyttäminen sekä muiden työkykyä tukevien käytäntöjen ja prosessien kehittäminen ja jalkauttaminen.

Toiminta- ja työympäristöjen nopeat muutokset tuovat mukanaan uusia haasteita, jotka edellyttävät uutta osaamista ja uuden omaksumista nopeasti. Muuttuvat ja moninaistuvat toimintaympäristöt lisäävät tarvetta sekä ymmärtää moninaisuutta että johtaa muutoksia entistä tehokkaammin. Moninaisuusosaaminen korostuu erityisesti kaupungin palveluissa, joissa kohdataan päivittäin erilaisia ihmisiä, kulttuureja ja tarpeita. Moninaisuuden ymmärtäminen ja arvostaminen edellyttää sekä esihenkilöiltä että työntekijöiltä valmiutta tunnistaa erilaisuutta ja suhtautua siihen myönteisesti.

Näiden osa-alueiden kehittäminen edistää organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita ja vahvistaa henkilöstön kykyä vastata työtehtävien vaatimuksiin sekä ylläpitää hyvinvointia ja tehokkuutta.

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.

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 Kuntatyönantajilla on kehittyvän ja digitaalisen Lähijohtamisen akatemia, joka 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.

Esihenkilöille järjestetään 1–2 kertaa kuukaudessa esihenkilöinfoja. Infojen tarkoituksena on lisätä esihenkilöiden osaamista omaan työhönsä sekä organisaatioon liittyvistä asioista sekä tuoda erilaisia ajankohtaisia teemoja esihenkilöiden tietoisuuteen. Esihenkilöille järjestetään myös noin kerran vuodessa yhteinen lähitapaaminen, jonka avulla lisätään esihenkilöiden hyvinvointia ja lisätään verkostoitumista muiden esihenkilöiden kanssa.

Panostamista esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen jatketaan edellisvuosien tapaan. Työkykyjohtamisosaamista vahvistetaan edelleen erilaisin toimenpitein ja vuonna 2026 keskitytään tarkentamaan osaamisen johtamisen prosessia.

9.3 Elinvoimapalvelut

Hallintopalveluissa yleisesti riskienhallinnan, osaamisen johtamiseen, moniosaamisen sekä digitalisaation ja tekoälyn hyödyntämisen taitojen liittyvän osaamisen vahvistaminen on keskeistä työn sujuvuuden kannalta. Nykyisten tehtävien suunnittelu myös siten, että moniosaaminen työyksikössä on riittävää ja osaltaan tukee muutoksiin valmistautumista ja myös riskienhallintaa. Lisäksi toimistotyön digitalisaation ajantasainen hyödyntäminen eri tavoin ja kehityksen seuraaminen mahdollistaa toimintaprosessien kehittämistä henkilöstön osaamisen kehittämisen lisäksi. Tällä hetkellä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja aiheuttaa siten myös muutoksia osaamiseen sekä henkilöstötarpeeseen. Tavoitteiden mukaisesti henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen liittyvät tavoitteet sekä työkyvyn edistämisaamien ovat sekä johtamisen että henkilöstön osaamistarpeita. Hankintalainsäädäntöön liittyvät muutokset ja niiden toimeenpano sekä kouluttaminen on tärkeää kaupungin organisaatiossa. Lisäksi valmius- ja varautumisharjoituksiin osallistumalla edistetään yleistä henkilöstön riskienhallintaosaamista sekä toimintakykyä muutostilanteissa.

Henkilöstöpalvelujen osaamistarpeet liittyvät strategiseen johtamiseen, osaamisen johtamiseen, rekrytointiin, työkykyjohtamiseen, työturvallisuuteen, henkilöstöviestintään, digitalisaatioon, tekoälyn hyödyntämiseen, prosessien kehittämiseen, palvelussuhteisiin liittyvään lainsäädäntöön sekä virka- ja työehtosopimuksiin. Myös osallistaviin menetelmiin liittyvää osaamista on kehitettävä. Säännöllisen koulutuksen avulla ylläpidetään ja kehitetään virka- ja työehtosopimusten sekä virka- ja työsuhdelaainsäädännön osaamista. Henkilöstön tulee hallita samanaikaisesti yhä useampia virka- ja työehtosopimuksia. Digitalisaatiokyvykkyyttä kehitetään, jotta teknologiaa ja tekoälyä osataan hyödyntää paremmin HR-prosesseissa. Osaamista tarvitaan käytössä oleviin järjestelmiin (ESS HR ja OSS HR -järjestelmät, Titania ja Linkity) ja niiden hyödyntämiseen, prosesseihin ja niiden kuvaamiseen sekä tiedonsiirtoihin. Excelin käyttöön, saavutettavuuteen, tunnuslukujen analysointiin ja raportointiin sekä ennakointiin liittyvää osaamista lisätään koulutuksen avulla. Esihenkilöosaamista ylläpidetään koulutusten ja valmennusten avulla.

Talouspalvelussa yksikön henkilöstöstä eläköityy alle kymmenen vuoden kuluessa yli puolet. Tähän tulee valmistautua riittävällä ennakoinnilla rekrytointien suhteen, suunnittelulla, koulutuksella sekä osaamisen siirtämisellä. Data-analytiikan osaamisen lisääminen olisi tarpeellista kaupunkitasolla. Lähivuosina talousyksiköiden keskeiset osaamistarpeet keskittyvät digitaalisiin työkaluihin, data-analytiikkaan, lainsäädännön tuntemukseen, strategiseen talousjohtamiseen ja viestintään. Näiden lisäksi joustavuus, muutosjohtaminen ja kestävä kehityksen osaaminen korostuvat yhä enemmän. Talousyksikön on oltava valmis sopeutumaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja vastaamaan kuntatalouden kasvaviin vaatimuksiin.

Kehittämispalveluissa on tärkeätä ylläpitää ja kehittää strategista osaamista niin kaupungin kuin kaupunkikonserninkin näkökulmasta. Kehittämispalvelujen työssä korostuu myös edunvalvontatyö ja siihen liittyvä verkostotoiminta, joka tarkoittaa verkostojohtamisen kyvykkyyden kasvattamista tulevaisuudessa. Konsernitason johtamisessa on kehitettävää ja yksikössä on ylläpidettävä jatkuvia taitoja ja osaamista mm. yhtiölainsäädäntöön liittyen. Hyvään hallitustyöhön on kiinnitettävä huomiota tytäryhtiöissä ja tämä edellyttää myös kehittämispalvelujen henkilöstön kouluttamista hallustustyöskentelyyn.

Viestintä-, markkinointi- ja matkailupalveluissa osaamista on vahvistettava ja vakiinnutettava digitalisaation avulla sekä tekoälyn käyttöä omaa työtä tukemassa (osaaminen, uudet toimintamallit, järjestelmät ja työkalut, viestinnän ja markkinoinnin analytiikka, saavutettavuus, sosiaalinen media, sähköinen markkinointi). Osaamista myös vahvistettava, jotta pystytään tuottamaan kokonaisvaltainen sisällöntuotanto suomeksi ja englanniksi. Huomiota on kiinnitettävä myös tapahtumallisuuden eri osaluokkiin sekä matkailutoimialan kehittämiseen ja matkailumarkkinointiin. Osaamista pyritään lisäämään ulkoisten ja sisäisten koulutuksien ja tiimin sisäisen tiedonjaon avulla. Tiettyihin osaamisvajeisiin vastataan hyödyntämällä ostopalveluita. Tilanne on kuitenkin haastava, koska työmäärä sopeuttamistoimien myötä on kasvanut ja aikaa kouluttautumiselle on vähän.

Tietohallinnon toiminnassa tulee korostumaan tietosuojan, tietoturvan ja tiedonhallintalain vaatimusten mukainen osaaminen (tietosuoja, tietoturva, integraatiot, tiedon ja lokien käsittely), digitalisointiin ja prosessien hallinnointiin liittyvä osaaminen, tietojohdaminen, analysointiosaaminen, pilvipalveluilla toimitettavien järjestelmien ja teknisten ratkaisujen ymmärtäminen muutostilanteessa. Hankintoihin ja sopimuksiin liittyvän osaamisen lisääminen, että pystytään turvaamaan ja huomioimaan kaupungin etu sopimuksissa. Käytännön toimenpiteitä ovat itseopiskelu ja koulutukset.

Työllisyys- ja yrityspalveluissa merkittävimmät osaamistarpeet suunnittelukaudella kohdistuvat tuloksellisuuden parantamiseen eniten vaikuttaviin ydinosaamisiin eli työmarkkina- ja ennakkointiosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, ratkaisu- ja ohjausosaamiseen, projektinhallinta-, analyysi- sekä seurantaosaamiseen. Myös digi- ja tekoälytaidot sekä palvelumuotoiluosaaminen ovat palveluita uudistettaessa olennaisia taitoja, joita tarvitaan lisää.

Tilapalveluiden osalta energiatehokkuus- ja elinkaarikustannusosaamisen merkitys kasvaa sekä ylläpidon kokonaisvaltainen johtaminen ja ennustaminen vaatii huomattavaa kehittämistä ja aiempaa laajempaa osaamista. Hankintaosaamisen merkitys korostuu investointisuman takia. Koska kaupungin keskitettyä hankintatoimea on merkittävästi supistettu, hankintakonsultointipalvelua pitää ostaa lähivuosina merkittävässä määrin ulkoa, tähän liittyy myös juristipalveluiden oston merkittävä kasvattaminen. Määräaikaisilta päälliköiltä ei edellytetä julkisen hankinnan osaamista.

9.4 Sivistys

Varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja nuorisopalveluiden sekä lukion hyvän työnantajakuva vahvistaminen on tärkeää pätevien työntekijöiden veto- ja pitovoiman lisäämiseksi. Hyvää työnantajakuva vahvistetaan ennakoivalla suunnittelulla, ajantasaisella viestinnällä sekä huolellisella rekrytoinnilla ja perehdytyksellä. Esi- ja perusopetuksen tuen uudistukseen liittyvät muutokset vaativat henkilöstön kouluttamista ja perehdyttämistä sekä uudenlaisen toimintakulttuurin sisään ajamista.

Lääkehoidon koulutuksilla tulee varmistaa henkilöstön riittävä lääkehoidon osaaminen sekä lääkelupien määrä. Työnantajan tulee tukea koulutuksiin hakeutumista. Digiosaamista vahvistetaan varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa. Digiosaamista tarvitaan pedagogisessa toiminnassa, dokumentoinnissa ja viestinnässä.

Varhaiskasvatukseen on rekrytoitu uusia sosionomeja vuonna 2025 ja vuonna 2026 varhaiskasvatuksen sosionomin tehtäväkuva kehitetään henkilöstörakenteen lakimuutosta ennakoiden.

Liikuntapalveluissa henkilöstön osalta osaamisen vahvistaminen ja uuden oppiminen muuttuvassa toimintaympäristössä on ajankohtaista. Uusien kohteiden ja muuttuvien suositusten vuoksi on tärkeää huolehtia henkilökunnan ammattitaidon ylläpitämisestä sekä täydennyskoulutuksista.

Museossa museoammatillisen osaamisen lisäksi tarvitaan myös erilaista digitalisaatioon liittyvää osaamista, erityisesti kulttuuriperinnön esittämistekniikoiden osalta (mm. tekoälysovellukset, 3D-mallinnokset)

Kirjastossa korostuu pedagogisen osaamisen tarve. Kansallisen lukutaitostrategian myötä painopiste siirtyy yhä enemmän lukutaidon edistämiseen niin lasten ja nuorten kuin aikuistenkin osalta.

Kansalaisopiston normaali toiminta pitää sisällään vaihtuvia tuntiopettajia ja kurssitoiloihin liittyviä muutoksia. Muutot ja henkilöstömuutokset lisäävät päätoimisen henkilöstön tarvetta saada työkaluja muutosten kanssa pärjäämiseen ja osaamisen jakamiseen. Sekä päätoimisen että määräaikaisen opetushenkilöstön osaamistarpeissa painottuu osaamisperusteisuuteen liittyvä osaaminen. Kurssisisällöt vaihtelevat lukuvuosittain, joten opetukseen liittyvät substanssi- ja pedagogiset osaamistarpeet voivat vaihdella. Digitalisaatioon liittyvän osaamisen haltuunotto on useassa tehtävässä tarpeen, jotta voidaan tehostaa työtä ja selviytyä muutoksista, jotka johtuvat resurssien vähenemisestä opistolla tai tilamuutoksista.

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 kouluttautumisella.

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 maastosta kartoitettava perinteinen maastomallitieto on korvautunut laserkeilaamalla tai ilmavalokuvaamalla aikaansaaduilla aineistoilla, jolloin maastossa käytettävä työaika vähentyy, mutta tiedon käsittelyyn toimistolla käytetty aika kasvaa. 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 tietotekniikan sujuvan käytön varmistamiseksi, asiakaspalvelun sujuvoittamiseksi ja palveluprosessien tehostamiseksi.

10. Työllistymistä edistävä valmennus tai koulutus

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

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

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia, että työnantaja täyttää velvollisuutensa kustantamalla viranhaltijan/työntekijän itsensä hankkiman koulutuksen tai valmennuksen kokonaan tai osittain. 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 2026–2029 osalta on kuvattu **taulukossa 10**.

Taulukko 10 Toimialojen esitykset vuosien 2026–2029 henkilöstösuunnitelmaksi henkilötyövuosina

Toimiala		2026 htv (brutto)	2027 htv (brutto)	2028 htv (brutto)	2029 htv (brutto)	Muutos- % 26 - 29
Elinvoimapaalvelut	Vakinaiset	190,30	187,30	188,30	186,30	-2,1 %
	Määräaikaiset	22,30	20,60	19,60	16,60	-25,6 %
	Yhteensä	212,60	207,90	207,90	202,90	-4,6 %
Sivistys	Vakinaiset	1 299,10	1 290,70	1 280,00	1 278,00	-1,6 %
	Määräaikaiset	397,64	387,46	385,16	385,16	-3,1 %
	Yhteensä	1 696,74	1 678,16	1 665,16	1 663,16	-2,0 %
Tekniikka ja ympäristö	Vakinaiset	432,40	426,10	410,10	409,60	-5,3 %
	Määräaikaiset	38,00	23,90	19,90	17,10	-55,0 %
	Yhteensä	470,40	450,00	430,00	426,70	-9,3 %
Kouvolan kaupunki	Vakinaiset	1 921,80	1 904,10	1 878,40	1 873,90	-2,5 %
	Määräaikaiset	457,94	431,96	424,66	418,86	-8,5 %
	Yhteensä	2 379,74	2 336,06	2 303,06	2 292,76	-3,7 %

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 viranhaltijasta annetun lain ja työsopimuslain määräyksiä siten, että määräaikainen virkamääräys tai työsopimus tehdään ainoastaan perustellusta syystä. Tämä tarkoittaa sitä, että määräaikaisen palvelussuhteen tulee päättyä määräajan päättyessä, mikäli lain mukainen peruste määräaikaisuudelle poistuu.

Työsopimuslain mukaisesti määräaikaisen työsopimuksen tekemisen edellytyksiä arvioidaan myös työn edellyttämän pysyvän työvoimatarpeen kannalta. Toimialojen ja palvelujen tulee kiinnittää määräaikaisiin työsopimuksiin erityistä huomiota sekä seurata ja arvioida työvoimatarvetta myös sen pysyvyyden näkökulmasta.

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

Niissä tilanteissa, joissa kaupunki tarvitsee lisää työntekijöitä, otetaan huomioon 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. Perekdyttämisen tarve vähenee ja varahenkilö voidaan kohdentaa kaupungin tasolla sinne, missä sitä eniten sillä hetkellä tarvitaan. Sairaspoissaoloissa voidaan kohdentaa akuuttiin tarpeeseen osaava henkilö ja turvata työkohteiden henkilöstöresurssit 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

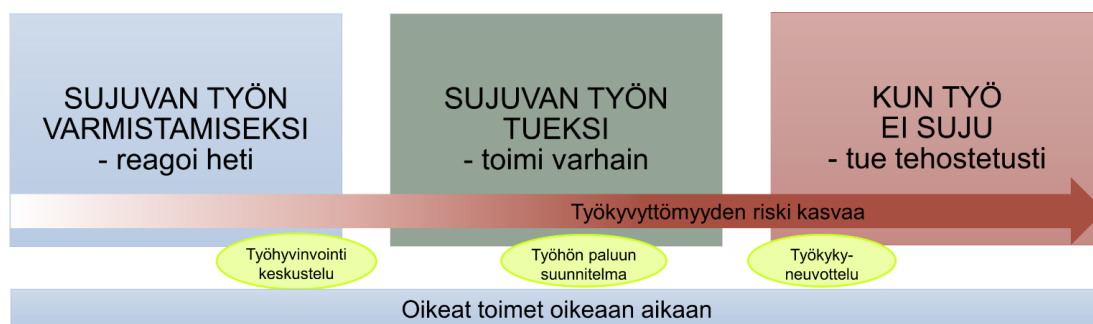
6. Työkohteeseen ja työaikaan liittyvät järjestelyt tehdään työaikana, ei nk. varallao-
loa
7. Palvelualueen varahenkilöstö muodostaa oman vertaistukiryhmänsä
8. Matkakorvaukset maksetaan KVTES liite 16 mukaisesti kotipesästä.

13. Työkyvyn ylläpitäminen ja työssä jatkamisen edistäminen

13.1 Työkyvyn toimintamalli

Kouvola 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 6**.

Hyvinvoiva työntekijä ja sujuva työ - työkyvyn toimintamalli



Kuva 6 Hyvinvoiva työntekijä ja sujuva työ -työkyvyn toimintamalli

Työkyky rakentuu monista eri tekijöistä: työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä, osaamisesta ja motivaatiosta. Näiden lisäksi työkykyyn vaikuttavat myös yksilön elämäntilanne, työpaikan käytännöt sekä yhteiskunnalliset tekijät. Työkyvyssä on kysymys työntekijän voimavarojen ja työn yhteensopivuudesta. Toimintatavan avulla pyritään tukemaan henkilöstön hyvinvointia ja työkykyä koko työuran ajan.

Työkykyjohtaminen on laaja-alaista toimintaa, joka sisältää niin ennakoivia, työssä jatkamisen kuin työhön paluun toimia. Se tarkoittaa, että tunnistetaan ja vahvistetaan työyhteisön omia voimavaratekijöitä, ennakoidaan työkykyä ja työturvallisuutta uhkavia riskejä sekä tuetaan työntekijöiden työssä jatkamista ja työhön paluuta. Hyvällä työkykyjohtamisella saavutetaan pienempiä sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyskustannuksia sekä parannetaan työn tuottavuutta. Sairauspoissaolojen hallinta edellyttää tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon ja Kevan kanssa.

Kevennetyn ja korvaavan työn käyttöä pyritään lisäämään vaihtoehtona sairauspoissaololle. Kevennetyssä työssä on kyse oman työsopimuksen tai virkasuhteen mukaisten tehtävien hoitamisesta. Korvaavassa työssä taas tehdään väliaikaisesti jokin muuta työtä kuin omia varsinaisia työtehtäviä.

Työurajohtaminen on ennakoivaa työkyvyn tukea, jossa tuetaan työntekijän osaamista, motivaatiota ja voimavaroja niin, että ne säilyvät läpi työuran erilaisissa elämäntilanteissa. Se tarkoittaa kaiken ikäisten hyvää johtamista. Työturvallisuuslaki edellyttää erityisesti yli 55-vuotiaiden työssä jatkamisen edistämistä. Laki ohjaa kiinnittämään erityistä huomiota psykososiaaliseen kuormitukseen ja työntekijän henkilö-

kohtaisiin ominaisuuksiin. Työnantajan on tarpeen mukaan otettava huomioon työntekijän ikääntymisen aiheuttamat toimintakykyä haittaavat muutokset, jotka voivat edellyttää yksilöllisiä toimenpiteitä ja erilaisia työjärjestelyjä.

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

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. Uuden työn etsimisessä pyritään ensisijaisesti hyödyntämään työntekijän aiempaa koulutusta ja työkokemusta, joita voidaan tarvittaessa täydentää lisä- tai uudelleen koulutuksella hyödyntäen mm. ammatillisen kuntoutuksen työkokeilua. Työnantajalla on velvollisuus tarjota työkykyyn sopivaa työtä, jos sellaista on tarjolla. Työnantajaksi katsotaan koko kaupunki.

Kouvolan kaupungilla on käytössä työterveyspalvelujen hankintasopimukseen kuuluva Sirius-terveysjohtamisen järjestelmä. Se on tarkoitettu henkilöstön työkykyyn, terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden ohjaukseen sekä työterveyshuollon toiminnan ohjaukseen ja tehostamiseen. Sähköinen järjestelmä auttaa seuraamaan työkykyprosessien toimivuutta ja oikea-aikaista tilanteisiin reagoimista.

Vuodelle 2026 on määritelty sairauspoissaoloja sekä kevennetyn ja korvaavan työn käyttöä koskevat tavoitteet kaupunkitasolla ja toimialoittain. Tavoitteet on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11 Sairauspoissaoloja sekä korvaavan ja kevennetyn työn käyttöä koskevat tavoitteet vuodelle 2026.

Toimiala	Mittari	Lähtöarvo (12/2024)	Tavoitearvo (12/2026)
Elinvoimapaalvelut	Sairauspoissaolot (kalenteripäivää/htv)	*) 9,5	11,9
	Kevennetyn ja korvaavan työn päivät/ sairauspoissaolopäivät (%-osuus)	0,0	5,0
Sivistys	Sairauspoissaolot (kalenteripäivää/htv)	19,2	18,3
	Kevennetyn ja korvaavan työn päivät/ sairauspoissaolopäivät (%-osuus)	1,8	4,5
Tekniikka ja ympäristö	Sairauspoissaolot (kalenteripäivää/htv)	20,9	17,9
	Kevennetyn ja korvaavan työn päivät/ sairauspoissaolopäivät (%-osuus)	5,1	7,0
Koko kaupunki	Sairauspoissaolot (kalenteripäivää/htv)	19,1	18,0
	Kevennetyn ja korvaavan työn päivät/ sairauspoissaolopäivät (%-osuus)	2,6	5,0

*) Elinvoimapaalvelujen vuosien 2024 ja 2026 tunnusluvut eivät ole täysin verrannollisia johtuen työllisyyspalvelujen siirtymisestä Kouvolan kaupungille vuoden 2025 alussa

Kaikki toimialat laativat syksyn 2025 aikana konkreettisen toimenpidesuunnitelman sairauspoissaolojen vähentämiseksi vuonna 2026.

13.2 Työterveyspalvelut

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

Henkilöstön työterveyspalveluihin sisältyy työterveyshuoltolain 12 §:n mukainen lausake ja ennalta ehkäisevä työterveyshuolto, erikoislääkärin konsultaatiot työterveyslääkärin läheteellä työkyvyn tai hoitomahdollisuuksien selvittämiseksi sekä työterveyshuoltolain 14 §:n mukaiset sairaanhoitopalvelut, jotka sisältävät yleislääkäritasoisien työterveyspainotteisen sairaanhoidon sekä niihin liittyvät erikseen määritellyt kuvantamis- 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 työhön paluun tukemiseksi 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 prosessissa ja toiminnan tehostamisessa
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, nimehtyn työterveyslääkärin läheteellä. Hoitovastuu ja hoidon koordinointi ovat työterveydessä. Prosessiin sisältyy enintään 10 käyntiä/henkilö psykoterapeutin lähi- tai etä-vastaanotolla. Toimintaan liittyy myös vaikuttavuusseuranta. Lyhytpsykoterapiaa hankitaan vuosittain noin 30 henkilön osalta.

13.3 Selvä peli -päihdeohjelma ja Savuton Kouvola -toimintaohje

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

Savuton työpaikka on kiinteä osa työhyvinvointia. Savuttomuuslinjaus yhdessä tupakan käytön lopettamisesta tukevan toiminnan kanssa osoittaa kiinnostusta työntekijöiden terveydestä. Savuttomuutta toteutetaan *Savuton Kouvola -toimintaohjeen* 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. Työnohjauksen palveluja koskevat nykyiset sopimukset on tehty ajalle 1.8.2025–31.12.2027. 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 määräaikaaisessa koko- tai osa-aikaaisessa virka-/työsuhteessa olevat palvelussuhteen kestänytä 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.

Henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus ottaa käyttöön **työsuhdepyöräetu** (100 €/kk) osana palkkausta. Työsuhdepyörä on tarkoitettu työntekijän henkilökohtaiseen käyttöön sekä työ- että vapaa-ajalla. Kaupunki liittyi Sarastian Oomin kanssa tekemään sopimukseen koskien työsuhdepolkupyörien leasingpalvelua. Palvelu toteutetaan Oomin ja sen yhteistyökumppani Vapaus Bikes Oy:n yhteispalveluna. Työnantaja maksaa leasingsopimusten hallinnointikulut.

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

Henkilöstölle tarjotaan maksutta käyttöön **Wellnets-kotitreeneipalvelu**, joka sisältää monipuolisia treenejä ja hyvinvointia edistävää sisältöä kaiken tasoisille liikkujille. Liikuntaa on mahdollista harrastaa milloin vain, kunhan nettiyhteys toimii.

14. Yhteenveto

Talouden tasapainottaminen vaatii vahvaa henkilöstömenojen hallintaa ja hyvää muutosjohtamista. Vuoden 2026 talousarviossa henkilöstökulut ovat yhteensä 137,0 milj. euroa eli noin 58 prosenttia ulkoisista toimintakuluista.

Eläkkeelle on siirtymässä huomattava määrä kaupungin henkilöstöä, joten organisaatiosta poistuu paljon osaamista. Vuoden 2029 loppuun mennessä eläkeiän täyttää yhteensä 391 viranhaltijaa/työntekijää. Vakinaisesta henkilöstöstä eläkeiän täyttää elinvoimapalveluissa 16 prosenttia, sivistyksessä 16 prosenttia sekä tekniikka ja ympäristö -toimialalla 28 prosenttia. Eläkkeelle siirtyy lähes joka neljäs esihenkilötehtävissä oleva. Muu lähtövaihtuvuus on ollut viime vuosina eläkkeelle siirtymistä runsaampaa, joten ennakoivan henkilöstösuunnittelun merkitys kasvaa.

Eläkepoistuman ja muun lähtövaihtuvuuden hyödyntäminen mahdollistaa henkilöstömäärän sopeuttamisen suhteessa muuttuvaan väestömäärään ja -rakenteeseen sekä muuttuviin palveluverkkoihin ja palvelujen tuottamistapoihin. Samanaikaisesti tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota avainhenkilöriskeihin ja niiden hallintaan sekä osaavan työvoiman saamiseen.

Kaupungin henkilöstömäärän vähenemisen myötä avainhenkilöriskit ovat selvästi lisääntyneet. Riittävään osaamiseen sekä varahenkilö- ja sijaisjärjestelyihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Suuri vaihtuvuus lyhyen ajan sisällä aiheuttaa haasteita, joihin tulee varautua etukäteen. Kuntien ongelmat työvoiman saatavuudessa ovat syventyneet. Tälläkin hetkellä on haasteita muun muassa erityisluokanopettajien sekä osittain myös muiden opettajien, teknisen alan asiantuntijoiden sekä ajoittain myös muiden erityisosaamista vaativien asiantuntijoiden rekrytoinnissa.

Kaupunginvaltuusto hyväksyi uuden kaupunkistrategian 17.11.2025. Kaupungin strategiaa tukeva henkilöstöohjelma ohjaa henkilöstöjohtamista ja sen kehittämistä. Henkilöstöohjelma uudistetaan vuoden 2026 aikana. Hyvän työnantajakuva ylläpitäminen, työhyvinvointiin panostaminen, sujuvat rekrytointiprosessit, kilpailukykyisten palkkausjärjestelmien kehittäminen ja vakaa henkilöstöpolitiikka ovat keskeisessä roolissa osaajien saamiseksi ja pitämiseksi kaupungin organisaatiossa. Kaupungilla on laajat etätyömahdollisuudet, mikä on selvästi helpottanut rekrytointia.

Kunta-alan nykyiset sopimukset ovat voimassa helmikuun loppuun 2028 saakka. Sopimusratkaisuun sisältyvät paikalliset järjestelyerät sekä kunta- ja hyvinvointialan palkkarakenteita ja palkkausjärjestelmiä koskeva kehittämisohjelma mahdollistaa lähivuosina palkkausjärjestelmien kehittämisen. Tasopalkkajärjestelmän käyttöönotosta KVTES:n ja OVTES:n varhaiskasvatuksen opetushenkilöstön piirissä on seurannut palkkojen yhteensovittamisen tarvetta. Harmonisointiin on käytettävissä kohtuullinen aika, mutta tavoitteena on toteuttaa se mahdollisimman nopeasti.

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

Talous vaikuttaa vahvasti henkilöstösuunnitteluun tulevana vuosina. Henkilöstömäärän arvioidaan vähenevän kaikilla toimialoilla suunnittelukaudella. Kaupungin heikko taloudellinen tilanne pakottaa tarkastelemaan palvelutuotantoa. Kaupungin tuottamia palveluja ja 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 lyhytaikaisiin 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 ja väestön ikääntyminen korostavat henkilöstön kehittämisen ja osaamisen hyödyntämisen tärkeyttä. Työn tekemisen toimintatapojen muuttuminen ja samanaikainen pula osaavasta henkilöstöstä edellyttävät työnjaon, prosessin ja osaamisen systemaattista kehittämistä. Tekoälyn hyödyntäminen muuttaa työtehtäviä ja työn tekemisen tapoja.

Suunnittelukaudella tavoitteena on strateginen osaamisen ennakointi ja osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen. Työelämän muuttuvat osaamistarpeet edellyttävät uusiutumiskykyä. Henkilöstön kehittämisen painopisteitä vuonna 2026 ovat digitaalisuuteen, tekoälyyn, työhyvinvointiin ja työkykyyn sekä työelämän moninaisuuteen liittyvä osaaminen. Substanssiosaamisen ja erityistaitojen kehittämisen rinnalla tarvitaan yhä enemmän oppimis- ja ongelmanratkaisutaitojen kehittämistä. Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseen panostetaan erilaisilla koulutuksilla ja valmennuksilla.

Työkyvyttömyydestä aiheutuu merkittäviä kustannuksia, joten työkykyriskejä ja haitallisia kuormitustekijöitä on tunnistettava ennakoivasti ja pyrittävä ehkäisemään niitä. Henkilöstön työhyvinvointia edistetään kokonaisvaltaisesti erilaisin terveyteen liittyvin toimenpitein sekä osaamisen, johtamisen ja työympäristön kehittämisellä. Sairauspoissaolojen vähentämiseksi tehostetaan kevennetyn ja korvaavan työn käyttöä vaihtoehtona poissaololle. Kaupunkitason tavoitteena vuonna 2026 on, että kevennetyn ja korvaavan työn päivien suhteellinen osuus sairauspoissaolopäivistä nousisi viiteen prosenttiin.

Erityistä huomiota suunnittelukaudella tulee kiinnittää muutosten vaikutusten arviointiin, muutosjohtamiseen ja hallittuun muutosten toteuttamiseen. Nopeissa muutoksissa on riskinä työhyvinvoinnin heikkeneminen. Työyhteisöiltä vaaditaan muuttuvassa toimintaympäristössä ennen kaikkea resilienssiä eli kykyä sopeutua, oppia ja uudistaa toimintaa. Edellytykset hyvälle johtamiselle ja lähijohtamistyölle on myös turvattava.