KOUVOLA

Henkilöstösuunnitelma 2025 – 2028

SISÄLLYS

1. Henkilöstösuunnittelu ja sen tavoitteet 1
2. Kaupunkistrategia 2
3. Henkilöstöohjelma 3
4. Palvelutuotantoa koskevat kehittämissuunnitelmat 4
5. Toiminnan kuvaus sekä oleelliset muutokset ja kehittämiskohteet suunnittelukaudella sekä niiden vaikutukset henkilöstötarpeeseen ja -rakenteeseen . 5
5.1 Elinvoimapalvelut 6
5.2 Sivistys 12
5.3 Tekniikka ja ympäristö 20
6. Henkilöstömäärän kehitys 26
7. Henkilöstön nykytila 27
7.1 Henkilöstömäärä ja -rakenne 27
7.2 Henkilöstön eläköityminen 30
7.3 Henkilöstökulut 32
8. Rekrytointiprosessi 33
9. Osaamisen kehittäminen 33
9.1 Strategiset osaamiset ja yhteiset kehittämiskohteet 34
9.2 Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen 35
9.3 Konsernipalvelut 36
9.4 Sivistys 37
9.5 Tekniikka ja ympäristö 38
10. Työllistymistä edistävä valmennus tai koulutus 38
11. Määrällinen henkilöstösuunnitelma 39
12. Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet 40
13. Työkyvyn ylläpitäminen ja työssä jatkamisen edistäminen 41
13.1 Työkyvyn toimintamalli 41
13.2 Työterveyspalvelut 42
13.3 Selvä peli -päihdeohjelma ja Savuton Kouvola -toimintaohjelma 43
13.4 Työnohjaus 43
13.5 Työhyvinvoinnin edistäminen liikunnan ja kulttuurin avulla 43
14. Yhteenveto 44

1. Henkilöstösuunnittelu ja sen tavoitteet

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

Henkilöstösuunnittelun avulla huolehditaan palvelutuotannon edellyttämän henkilöstön määrästä ja rakenteesta, turvataan riittävä osaaminen kaupungin tavoitteiden saavuttamiseksi, ennakoidaan henkilöstökustannuksia sekä määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja kehitetään ja johdetaan. Henkilöstösuunnittelun ydintä ovat henkilöstön määrän, laadun ja kohdentumisen määrittely tulevaisuuden tarpeita varten. Henkilöstön määrällä tarkoitetaan henkilöstön lukumäärää ja laadulla muun muassa henkilöstön osaamista, koulutusta ja työsuhteen muotoa. Kohdentumisen suunnittelu on ennakointia sen osalta, kuinka paljon eri tehtävissä, toiminnoissa tai yksiköissä tarvitaan henkilöstöä ja miten tarve mahdollisesti muuttuu. Henkilöstösuunnittelu on ennen kaikkea toimenpiteiden suunnittelua ja varautumista toiminnan edellyttämiin henkilöstöä koskeviin muutoksiin. Määrän, laadun ja kohdentumisen lisäksi henkilöstösuunnittelun tulee kattaa myös se, miten henkilöstövoimavaroista huolehditaan.

Tulevan vuoden suurin rakennemuutos koskee TE-uudistusta. Valtion työllisyys- ja yrityspalvelut siirtyvät kuntiin vuoden 2025 alussa. Kouvolan kaupunki muodostaa oman työllisyysalueensa, ja kaupungin palvelukseen siirtyy liikkeenluovutuksella tämänhetkisen tiedon mukaan 75 viranhaltijaa.

Kouvolan kaupungin henkilöstösuunnittelu on ollut viime vuosina erittäin tiukkaa ja taloutta on sopeutettu jatkuvasti vähentämällä henkilöstöä. Pelkästään vakinaisen henkilöstön määrä on vähentynyt 287:llä vuoden 2019 alusta alkaen. Luvusta on vähennetty toteutuneiden liikkeenluovutusten henkilöstövaikutukset. Vuoden 2019 alusta elokuun 2024 loppuun mennessä eläkepoistumasta ja muusta lähtövaihtuvuudesta on hyödynnetty keskimäärin 21 prosenttia.

Kouvolan kaupungin taloutta tulee tasapainottaa vuodesta 2024 alkaen vuoteen 2028 mennessä pysyvästi noin 35 miljoonalla eurolla. Henkilöstökulut ovat vuoden 2025 talousarviossa 135,6 milj. euroa eli 56,5 prosenttia ulkoisista toimintakuluista. Henkilöstömenojen hallinta on yksi keskeinen keino talouden tasapainottamisessa. Kaupungin palveluita on analysoitu suhteessa vertailukuntiin sekä toiminnan että kustannusten näkökulmasta. Kaupungin taloudellinen tilanne pakottaa tarkastelemaan palvelutuotantoa.

Talousarviovalmistelun yhteydessä vuodelle 2025 on määritelty koko kaupunkia koskevat yhteiset vuositavoitteet, jotka koskevat palvelutuotannon ja resurssien optimointia asiakastarvetta vastaavaksi, toimintaprosessien digitalisointia ja työkykyjohtamisen kehittymistä proaktiiviseksi sekä sairauspoissaolojen vähentämistä.

Henkilöstön siirtyminen eläkkeelle jatkuu lähivuosina huomattavan runsaana, mikä tarjoaa keinoja henkilöstömäärän sopeuttamiseen. Viime vuosina muu lähtövaihtuvuus on ollut vielä selvästi eläkkeelle siirtymistä suurempaa. Henkilöstömäärän vähentämisen ohessa on tehtävä samanaikaisesti toimenpiteitä, joilla varmistetaan osaavan työvoiman saaminen kaupungin palveluihin. Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn tukeminen ovat myös keskeinen osa hyvää talouden hoitoa. Talouden sopeuttamisen vaatimat muutokset on toteutettava mahdollisimman hallitusti henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta.

2. Kaupunkistrategia

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

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

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

Hyvinvoivan henkilöstön ja osallistavan johtamisen linjaukset on tarkennettu seuraavasti:

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

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

Kuva 1 Kouvolan kaupunkistrategia 2023–2032

3. Henkilöstöohjelma

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

Henkilöstöohjelmassa on määritelty henkilöstöjohtamisen visioksi ”**Rakkaudesta lajiin – me teemme Kouvolaa**”. Visiossa korostuu kuntatyön ihmisläheisyys ja työskentely yhteisen hyvän puolesta. Kaupungin henkilöstö on aktiivisesti tekemässä ja rakentamassa Kouvolaa 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. Henkilöstöohjelmaa päivitetään alkuvuodesta, mutta varsinainen uudistaminen tehdään vasta sen jälkeen, kun kaupunkistrategian päivitys on tehty.

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

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

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

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

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

4. Palvelutuotantoa koskevat kehittämissuunnitelmat

Palvelutuotannossa tulee ennakoivasti vastata toimintaympäristön muutoshaasteisiin väestörakenteessa, palvelutarpeissa ja taloudessa. Kouvolassa väestö vähenee ja ikääntyy. Väestön väheneminen on kuitenkin hidastunut viimeisen kahden vuoden aikana voimakkaasti kasvaneen maahanmuuton ansiosta. Lasten ja nuorten määrä vähenee ennakoitua nopeammin syntyvyyden romahtamisen vuoksi ja tämä edellyttää varhaiskasvatuksen sekä perusopetuksen palveluverkon karsimista ja kehittämistä.

Merkittävät valtakunnalliset muutokset kuten vuoden 2023 alusta käynnistyneet hyvinvointialueet ja TE-palvelujen siirto kuntiin vuoden 2025 alusta vaikuttavat myös kunnan toiminnan ja talouden suunnitteluun.

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

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

- Hankintaohjelma 2021–2025 (kh 30.1.2023)
- Hyvinvointikertomuksen vuosiraportti 2024 ja Hyvinvointisuunnitelma 2025 (kv 10.6.2024)
- Kouvolan kaupungin osallisuussuunnitelma 2021–2025 (kv 15.11.2021)
- Ympäristöohjelma 2030 (kv 10.2.2020)
- Asuntopoliittiset linjaukset ja kehittämissuunnitelma 2022–2030 (kv 14.2.2022)
- Edunvalvontasuunnitelma 2022–2025 (kh 17.1.2022)
- Digitalisaatiosuunnitelma
- Kaikkien Kouvola 2023–2025, Monikulttuurisuustyön kehittämissuunnitelma (kv 4.9.2023)
- Liikuntaohjelma 2023–2032 (likula 6.6.2023)
- Kulttuuriohjelma 2023–2032 (likula 19.4.2023)
- Kansainvälistyvä Kouvola -ohjelma 2025–2032 (kh 14.10.2024)

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

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

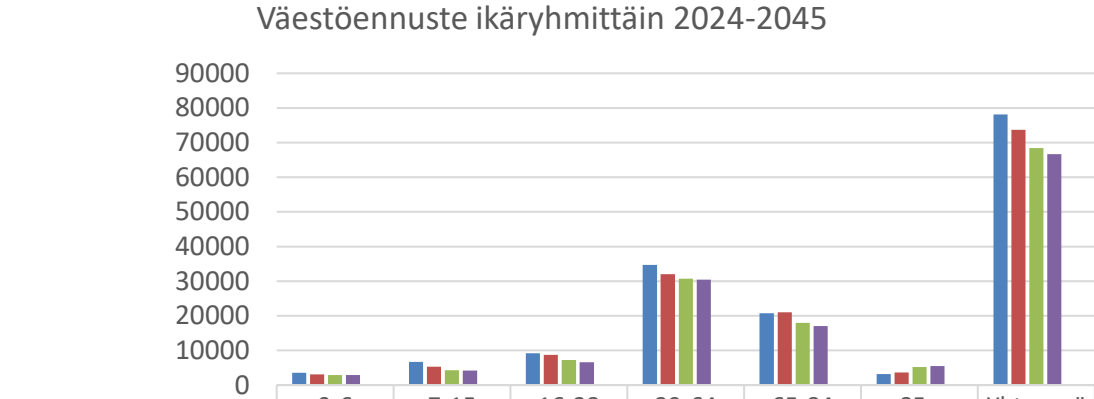
Kaupungin palveluita on analysoitu suhteessa vertailukuntiin, joita ovat Joensuu, Lappeenranta, Mikkeli ja Rovaniemi. Palvelutuotantoa on analysoitu sekä toiminnan että kustannusten näkökulmasta. Kaupungin heikko taloudellinen tilanne pakottaa tarkastelemaan palvelutuotantoa uudelleen. Joistakin ei-lakisääteisistä palveluista joudu-

taan luopumaan ja myös lakisääteisten palvelujen tarkastellaan mahdollisuutta supistaa palvelutuotantoa tai palvelun laatua. Suurin säästöpotentiaali on lasten ja nuorten palveluissa ikäryhmän voimakkaan pienenemisen vuoksi.

Tilastokeskuksen uuden 24.10.2024 päivitetyn väestöennusteen mukaan väestön väheneminen jatkuu edelleen Kouvolassa. Syntyvyys on alhainen, luonnollinen väestökehitys sekä kuntien välinen nettomuutto Kouvolaan jatkuvat negatiivisena. Voimakkaasti kasvanut maahanmuutto kuitenkin pienentää väestön vähenemistä erityisesti työikäisten kohdalla, koska pääosa maahan muuttaneista on opiskelijoita ja työikäisiä. 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 70 prosenttia 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 2024–2045



	0-6	7-15	16-28	29-64	65-84	85+	Yhteensä
2024	3545	6686	9207	34718	20732	3201	78089
2030	3100	5311	8701	31977	20976	3617	73682
2040	2916	4262	7284	30714	17967	5262	68405
2045	2867	4168	6615	30467	17077	5460	66654
Muutos % 2024/2045	-19,1	-37,7	-28,2	-12,2	-17,6	70,6	-14,6

Lähde; Tilastokeskus

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

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

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 palveluorganisaatiota uudistetaan 1.1.2025 alkaen. 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 nuoriso, toinen aste ja korkeakoulutus, liikunta sekä kulttuuri ja vapaa sivistystyö. Tekniikka ja ympäristö -toimialan palveluina ovat viranomaispalvelut, kaupunkisuunnittelu, yhdyskuntatekniikka ja kiinteistöpalvelut.

5.1 Elinvoimapalvelut

Toiminnan kuvaus

Elinvoimapalveluihin kuuluu tarkastuslautakunta sekä muu kaupunginhallituksen alainen konsernipalvelujen toiminta.

Tarkastuslautakunnan tehtävät jakautuvat kolmeen tehtäväkokonaisuuteen: arviointitiedon tuottaminen valtuustolle, kuntalaisille ja kaupunkikonsernille toiminnan kehittämiseksi ja päätöksenteon tueksi, hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestäminen sekä sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamisen valvonta.

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

Talouspalvelut ohjaa kaupungin talousprosesseja, vastaa talouden suunnittelu- ja raportointiprosesseista, talousarviosta, tilinpäätöksestä, talouteen liittyvästä tilastoinnista, rahoituksesta, maksuvalmiuden suunnittelusta ja kassanhallinnasta, lainarahoituksesta sekä sijoitustoiminnasta.

Elinvoima- ja työllisyyspalvelut pitää sisällään seuraavat palveluyksiköt: kehittämispalvelut, Viestintä ja VisitKouvola, tietohallinto sekä työllisyyspalvelut.

Kehittämispalveluihin sisältyy elinvoima ja strategia, hyvinvointi ja kansainvälinen työ sekä omistajaohjaus. Elinvoima ja strategiayksikkö koordinoi kaupunkistrategian ja sen toteuttamisohjelmien 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, kotoutumisen tuesta ja kansainvälisestä työstä. Tämän lisäksi hyvinvointi tekee vahvaa yhteistyötä Kymenlaakson hyvinvointialueen kanssa edunvalvonnan ja eri yhdyspintojen näkökulmasta.

Viestintä ja VisitKouvola -palveluyksikkö 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 tietosuojan osalta tietohallinto ohjaa ja seuraa niiden toteutumista, osallistuu riskienhallinnan kehittämiseen ja varmistaa teknisen ympäristön tietoturvallisuutta. Tiedonhallintalaki asettaa vaatimuksia myös tietohallinnon toimintaan mm. tietojärjestelmien ja tietovarantojen yhteen toimivuuden, lokien keräämisen, toiminnan kuvaamisen ja tietoturvallisuuden osalta.

Työllisyyspalveluun kuuluu valtiolta kunnille siirtyvät työvoimapalvelut. Julkisilla työvoimapalveluilla turvataan osaavan työvoiman saatavuutta ja työtä hakevien mahdollisuuksia saada työtä sekä edistetään uuden yritystoiminnan syntymistä, yritysten toimintaedellytyksiä ja työelämän laatua.

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

Toiminnan painopistealueet ja kehittämiskohteet suunnittelukaudella 2025-2028

Tarkastuslautakunnalla ei ole oleellisia toiminnallisia muutoksia arviointityön toteuttamisessa suunnittelukaudella. Arviointia toteutetaan arviointisuunnitelman mukaisesti ja työohjelmaa päivitetään tarpeen mukaan puolivuosittain. Tilikausien 2025-2026 tilintarkastusyhteisönä ulkoisessa tarkastuksessa toimii BDO Oy. Uusi kilpailutus on ajankohtainen vuonna 2026.

Hallintopalveluyksikössä toimintaprosessien tehostaminen ja digitalisaation hyödyntäminen ovat painopisteinä. Luottamushenkilöhallinnon prosessien, kuten ansiomenetyskorvaushakemusten käsittelyn, digitalisointi ja toteutustapa-arviot sekä rakennusvalvonnan arkiston digitointi ovat erityisinä painopisteinä, samoin sähköisen arkiston integraatioiden edistäminen. Päätösvalmistelun prosessien kehittäminen jatkuu edelleen. Kehittämiskohteina ovat sähköisen kokoushallinnan toimintojen käytön

kehittäminen sekä TE-uudistuksen vaikutusten optimointi hallintopalveluiden sekä hankintapalveluiden prosesseissa ja tätä vastaava henkilöstön kouluttaminen sekä sopimushallinnan prosessien kehittäminen.

Henkilöstöpalvelujen toiminnan painopisteet kytkeytyvät kaupungin yhteisiin tavoitteisiin, joita ovat palvelutuotannon optimointi, toimintaprosessien digitalisoimisen lisääminen ja työkykyjohtamisen kehittäminen proaktiiviseksi. Henkilöstöhallinnon prosessien digitalisointi ja järjestelmien kehittäminen jatkuvat vuonna 2025. Uusi yhtenäinen HR- ja palkanlaskentajärjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2025 aikana. Prosessien sähköistämisen myötä henkilöstöpalvelujen toiminnan painopistettä voidaan siirtää hallinnollisista tukipalvelutehtävistä enemmän kehittämiseen. Työhyvinvoinnin haasteet kasvavat, kun henkilöstöresurssia vähennetään talouden sopeuttamisen seurauksena. Työkykyjohtamisen kehittäminen on keskeisiä toiminnan painopisteitä. Sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyden kustannuksia pyritään vähentämään ”Ennakoinnin voimalla pidempään työuraan” -hankkeella, joka jatkuu vielä vuoden 2025 puolelle. Henkilöstön eläkkeelle siirtyminen on runsasta ja kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Johtamisen ja esihenkilötyön sekä osaamisen kehittämiseen, työnantajamielikuvaan ja rekrytointiin sekä palkkausjärjestelmien kehittämiseen on panostettava. Palkkausjärjestelmiä kehitetään hyödyntämällä suunnittelukaudella käytössä olevia paikallisia järjestelyeriä.

Talouden kehittämisen kohteena on raportoinnin ja prosessien automatisointi sekä tekoälyn käytön lisääminen digitaalisuutta hyödyntäen. TE-palvelujen siirtyminen kaupungin toiminnaksi vaatii talouden näkökulmasta panostusta ohjelmistojen, laitteiden, integraatioiden sekä prosessien toimivuuden kannalta.

Kehittämispalveluiden painopistealueita ovat strategian valmistelu ja seuranta tulevalle valtuustokaudelle sekä strategiaohjelmien päivitys. Omistajaohjaus päivittää valtuustokaudella omistajapoliittiset linjaukset sekä konserniohjeen. Yksikkö vastaa myös kaupungin palveluanalyysin sekä palveluverkon päivittämisestä.

Hyvinvoinnin painopisteinä vuodelle 2025 on hyvinvointikertomus ja suunnitelmatyön selkeyttäminen. Eri toimijoiden poikkihallinnollisen hyvinvointi- ja osallisuustyön roolien selkeyttäminen ja sitouttaminen sekä läpileikkaavien tavoitteiden poikkihallinnollisen yhteistyön koordinointi. Läpileikkaavina tavoitteina liikkumisen lisääminen, nuorten mielen hyvinvoinnin vahvistuminen ja lukutaidon/kulttuurisen hyvinvoinnin lisääminen sekä Hyte-kertoimen aktiivinen esiin nostaminen. Lisäksi painopisteinä ovat yhteisötilojen ja aluetoimikuntatyön toiminnan vahvistaminen ja näkyminen vahvemmin alueen elävöittämisessä, esteettömyyskartoituksen saattaminen loppuun ja tulosten hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä, digituen jalkautuksen tehostaminen ja vastuuttaminen eri toimijoille sekä maahanmuuttajatoimijoiden verkoston toiminnan juurruttaminen ja yhteistyötä vahvistavien toimintakäytänteiden kehittäminen. Koto24 uudistuksen toimeenpanossa pyritään rakentamaan työllistymistä tehostavia toimintamalleja. Tarkoitus on myös International House Kouvola -mallin luominen ja vieminen kohti toteutusta.

Viestintää ja markkinointia nivotaan yhteen entistä tiiviimmin, jotta tavoitteiden saavuttamiseksi hyödynnetään kaikki käytössä olevat resurssit sekä osaaminen. Kaupunkiviestinnässä hoidetaan päivittäistä palvelu- ja päätöksentekoviestintää, mutta panostetaan työpanosta digitaalisuuteen, videosisältöihin, tapahtumaviestintään ja strategisiin hankkeisiin kuten TE24-uudistuksen ja investointihankkeiden viestintään. Sekä viestinnässä että markkinoinnissa pyritään suuntaamaan resursseja digitaalisiin kanaviin. Yksikön toimenpiteillä tavoitellaan aktiivisemmin valtakunnallista näkyvyyttä, jonka avulla lisätään Kouvolan tunnettuutta.

Viestinnän vaikuttavuutta ja kaupungin toiminnan näkyväksi sekä merkitykselliseksi tekemistä lisätään kehittämällä koko organisaation viestintäkyvykkyyttä, hyödyntämällä analytiikkaa ja tilastotietoa sekä tuottamalla monikielistä materiaalia. Aluksi kielenä englanti.

Matkailussa tavoitteena on kasvattaa Kouvolan tunnettuutta matkailualueena. Tätä tavoitetta tukee matkailumarkkinoinnin suunnitelmallinen toteutus ja sen kehittäminen, Matkailukompassi hanke sekä Käyrälammen matkailutuotteen kehittäminen ja erityispainotus. Tapahtumien osalta tavoitteena on Kouvolan aktivointi tapahtumakaupunkina. Tähän sisältyy Tapahtumakipinä-hankkeen toimenpiteet, potentiaalisten tapahtumahakujen tunnistaminen sekä tapahtumajärjestäjien kanssa verkostoituminen. Vuonna 2025 palveluyksikön sisäinen toiminnallisuuden kehittäminen liittyy esimerkiksi analytiikan systemaattiseen hyödyntämiseen ja saavutettujen tulosten tulkitsemiseen, digimarkkinointiin ja Kouvolan kaupungin viestintäkyvykkyyden vahvistamiseen.

Tietohallinnossa painopisteenä on tukea ICT- ja digipalveluiden laajempaa hyödyntämistä sekä kaupungin henkilöstölle että kuntalaisille tarjottavissa palveluissa. Tätä kehitystyötä tehdään toimialarajat ylittävänä yhteistyönä. Digitalisaation kehittämisen kohteena on digikehityksen toimintamallin käyttöönotto ja organisointi. Yhteistyössä toimialojen ja palveluiden kanssa toimintaprosessien läpikäynti ja mahdollisesti digitaalisuuden ja tekoälyn käytön lisääminen.

Tulevan vuoden suurin rakennemuutos kaupungille on TE24-uudistus. Se tuo valtion työllisyys- ja yrityspalvelut kaupungille. **Työllisyyspalveluiden** strateginen suunta on suunniteltu seuraavan kaltaiseksi: Tulevaisuuden kestävä kasvu, yrittäjyyden tukeminen, työllisyys ja osallisuus, osaaminen ilman rajoja ja digitaalinen vallankumous. Näillä strategisilla tavoitteilla Kouvolan työllisyyspalvelut tavoittelevat yhdessä kumppaniverkostonsa kanssa työhön pääsemisen, osaamisen kehittämisen, oikeammille etuuksille siirtymisten, uusien yritysten ja kestävän kasvun lisäämistä. Keskeiset tässä vaiheessa suunnitellut kehittämiskohteet vuosille 2025-2028 ovat vaikuttavan elinvoimaekosysteemin rakentamisen koordinointi, yrityspalveluiden laadun kehittäminen erityisesti pk- ja mikroyrityksille suunnatuilla liiketoimintalähtöisillä ja ICT-pohjaisilla tukipalveluilla, riittävä resursointi yrityskontaktointeihin ja -käynteihin sekä rekrytointitoimeksiantojen ratkaiseminen tehokkaasti sekä Kouvola International Housen rakentaminen yhteistyössä hyvinvoinnin kanssa. Lisäksi luodaan uusi avustusmalli välityömarkkinatyöllistämiseen, vahvistetaan työkykyverkostoa ja verkoston koordinointi TYM-toiminnan kautta sekä kaupungin edunvalvonta hyvinvointialueen suuntaan, luodaan uusia modulaarisia lyhytkoulutuksia oppilaitosten kanssa, kasvatetaan rekrytointikoulutusten merkitystä sekä tuotetaan vaikuttavia valmennuspalveluita omana tuotantona kustannustehokkaasti.

Tilapalveluiden kiinteistömassa on edelleen laaja. Rakennuskannan tiivistäminen jatkuu, tyhjiä ja tarpeettomia rakennuksia myydään ja tarvittaessa puretaan. Kiinteistömassan pienentämisellä vähennetään ylläpitokuluja, korjauskustannuksia ja korjausvelan kasvua. Talonrakentamisen investoinnit ovat vuosina 2025-2027 erittäin korkealla tasolla, joka työllistää seuraavina vuosina erittäin paljon, mutta tuo merkittäviä säästöjä pitkällä tähtäimellä. Korjausvelka vähenee merkittävästi. Rakennuskustannuksien yllättävä nousu johtaa investointihankkeiden entistä kriittisempään tarkasteluun. Hyvinvointialueen tarvitsema tilatarve aiheuttaa suurta epävarmuutta. Energian saantiin ja energian hintoihin on tullut merkittävää epävarmuutta ja hintojen ennustaminen on erittäin vaikeaa. Säästöjä haetaan monessa kohdin ja energiatehokkuusinvestointeja kiirehditään.

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

Hallintopalveluihin tarvitaan digitalisaation myötä uutta osaamista, mitä voidaan edesauttaa koulutuksilla. Eläköitymisten myötä on mahdollista tarkastella toimintoja, samanaikaisesti huolehtia palveluiden sujuvuudesta ja riskienhallinnasta riittävin henkilöstömitoituksin.

Henkilöstöhallinnon kaikki tukipalvelut on keskitetty konsernipalvelujen henkilöstöpalveluihin. Henkilöstötarpeeseen vaikuttaa henkilöstöprosessien kehittäminen, käytössä olevat tietojärjestelmät, digitalisaation aste, henkilöstöpalvelujen ja toimialojen välinen työnjako sekä ostopalvelujen käyttö. Tällä hetkellä ainoastaan palkanlaskenta ostetaan Sarastialta. Kaikkien HR-järjestelmien (Sympa HR, Titania, Linkity, Kuntarekry ja Intro) pääkäyttäjyys on henkilöstöpalveluissa. Henkilöstöpalvelujen henkilöstön eläkkeelle siirtyminen jatkuu suurena suunnittelukaudella. Eläköitymisen hyödyntämismahdollisuuksiin vaikuttaa käytössä olevat järjestelmät ja se, missä määrin HR-prosesseja on saatu automatisoitua. Prosessien automatisoinnin myötä henkilöstöpalvelujen toiminnan painopistettä voidaan siirtää tukipalvelutehtävistä kehittämiseen. HR-asiantuntijuutta kehitetään ja henkilöstön osaamista laajennetaan tehokkaiden henkilöstöprosessien toteuttamiseksi.

Taloudessa toimintaprosessien automatisoinnin lisääntyessä osaamistarve siirtyy tiedon ymmärtämiseen sekä analysointiin ja laajojen kokonaisuuksien hallitsemiseen. Vaikka rutiinityö vähentyy tulevaisuudessa, tulee tietoja pystyä käsittelemään, tarkastamaan, arvioimaan sekä analysoimaan. Teknologian kehittyessä tulee tähän liittyvä osaaminen pitää ajanmukaisena. Digitalisointiin johtavassa muutostilanteessa tarvitaan kykyä johtaa muutosta. Myös muuttuvaan toimintaympäristöön liittyvää muutosjohtamista sekä kykyä uudistaa toimintatapoja tarvitaan. Henkilöstömäärää voidaan tulevaisuudessa vähentää, jos toimintatapoja saadaan riittävästi uudistettua ja automatisoitua.

Tietohallinnon henkilöstöltä vaaditaan laajaa osaamista, jotta voidaan tukea organisaation muutosta kohti digitaalista työympäristöä. Vaikka digitaalisuus ja automaatio vähentää rutiineja tulevaisuudessa, tulee tietoja pystyä käsittelemään, tarkastamaan, arvioimaan ja analysoimaan. Teknologian kehittyessä tulee tähän liittyvä osaaminen pitää ajanmukaisena koulutuksen kautta. Digitalisointiin johtavassa muutostilanteessa tarvitaan kykyä johtaa muutosta.

Kuntien välinen kilpailu kiristyy asukkaista, yrityksistä, tapahtumista ja matkailijoista, mikä korostaa elinvoima- ja brändityötä kunnan roolissa ja tekee **Viestintä ja Visit-Kouvola -yksikön** eri tehtävistä tärkeitä. Kaupungin sopeuttamistoimenpiteiden myötä sekä viestintä- että matkailutiimit ovat supistuneet. Viestinnässä tärkeät verkkoviestinnän tehtävät ovat jääneet paitsioon, kyseistä tehtävästä vastanneen viestinasiantuntijan siirryttyä toiseen yksikköön eikä tätä paikkaa ole täytetty. Lisäksi viestinnän resurssien väheneminen on aiheuttanut sen, että kaupungin eri palveluille tarjottua viestinnän tukea on jouduttu rajoittamaan. Myös matkailussa on jätetty täyttämättä eläköitymisiä, ja markkinoinnin resurssit ovat samoin vähäiset, koska brändipäällikköä ei ole sijaistettu. Resursseja tarvittaisi lisää erityisesti siis viestinnän, markkinoinnin ja matkailun toiminnoissa.

Työllisyyspalveluissa henkilöstön kokonaisresurssiksi on arvioitu tässä kohden 98, siirtyvää henkilöstöä alun perin 79 htv:tä valtiolta ja 20 henkilöä kaupungin omista palveluista. Tähän kokonaismäärään on pyritty varamaan rahoitus talousarvioon. Valtiolta siirtyvien määrä voi muuttua vielä loppuvuoden aikana jonkin verran alaspäin, mutta myös uusia rekrytointitarpeita loppuvuoden aikana on.

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

Riskianalyysi

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

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

Henkilöstöpalvelussa useampi työntekijä siirtyy suunnittelukaudella eläkkeelle, joten tehtäväjakoa on tarkasteltava jatkuvasti. Riittävä osaaminen sekä varahenkilö- ja sijaisjärjestelyt on turvattava resurssien vähentyessä. Yllättävät poissaolot aiheuttavat haasteita jo tälläkin hetkellä. Digitalisaation edellyttämään osaamiseen on panostettava. Prosessien sähköistämisen myötä tietojärjestelmäriskit ovat lisääntyneet johtuen integraatioista eri järjestelmien välillä. Näitä riskejä pyritään vähentämään jatkossa yhdistämällä HR- ja palkanlaskentajärjestelmä. Palkanlaskennan toimivuuden näkökulmasta yhteistyön palveluja tuottavan Sarastian kanssa on toimittava. Työterveyshuollon prosesseja kehitetään siten, että huomiota kiinnitetään työkykyriskeihin ja ennakointiin. Graniten riskienhallintajärjestelmää käytetään työn vaarojen selvittämiseen ja arviointiin. Arvioinnissa korostetaan psykososiaalisen kuormitustekijöiden tarkastelua. Käytössä on EcoOnlinen Chemical Manager -järjestelmä kemikaaliturvallisuuden hallintaan.

Talouden merkittävimmät riskit liittyvät henkilöriskeihin, poistuvaan osaamiseen sekä yleisiin taloudellisiin riskeihin, mm. korkoriskit, yleinen taloudellinen tilanne sekä kaupungin tulorahoituksen muutokset.

VisitKouvolan vakinaiset henkilöstöresurssit ovat erittäin vaatimattomat vastaaviin Visit-organisaatioihin verrattuna. Viestinnän resursseja on leikattu yhdellä työntekijällä johtaen siihen, että poissaolot aiheuttavat huomattavaa taakkaa yksikön sisällä. Työyhteisön työhyvinvointia ja yhteishengen rakentumista pyritään kuitenkin tukemaan sopivalla etätyöskentelyn ja lähitapaamisten suhteella, järjestämällä tyhytoimintaa, tarjoamalla koulutuksia ja uudistamalla toimintamalleja mahdollisuuksien mukaan.

Tietohallinnossa kyberturvallisuuden merkitys korostuu digitaalisessa ympäristössä käsiteltävän ja säilytettävän tiedon määrän kasvaessa. Tiedonhallintalain tietohallintoon kohdistuvien lainsäädännöllisten vaatimusten täyttäminen määräaikoja noudat-

taen tulee vaatimaan tulevien vuosien aikana merkittävää henkilö- ja talousresursointia. Tietosuojaan ja tietoturvaan kohdistuvien, kasvavien riskien hallinta tehostuu säännöllisellä seurannalla ja työkaluja hyödyntämällä.

Uuden työvoimapalvelun suurimmat tunnistetut riskit liittyvät järjestelmien toimivuuteen alkuvuodesta, asiakaspalvelun ja järjestäytymisen yhtäaikaisuuteen alkuvuodesta, asianhallinnan sujuvuuteen sekä työllisyyspalveluiden talousarvion pitävyyteen.

Tilapalveluissa kiinteistöomaisuuden myynnin riskinä on päätöksien venyminen ja ostajien vähäisyys. Nykyisessä rahoitustilanteessa on huomattavasti vaikeampi löytää ostajia kuin muutama vuosi sitten. Riskinä uuden hyvinvointialueen tarvitsema vähenevä tilatarve, kuin myös oman palvelutuotannon erittäin merkittävä tilatarpeen vähenemä ja näiden myötä tyhjille jäävät rakennukset. Korkeana riskinä on oman henkilöstön resurssin riittävyys ja työkuormitus, lisäksi eläkkeelle jäävien osalta hiljaisen tiedon menettäminen, erityisesti ylläpidon osalta. Teknisiä riskejä (esim. vesivuodot, jäätymiset) ja toiminnan keskeytysriskejä (tulipalot, ilkivalta) vähennetään tavoitteellisella hankesuunnittelulla, rakentamisen ja suunnittelun ohjauksella sekä suunnitelmallisella rakennusten ylläpidolla ja erilaisilla turvajärjestelyillä.

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 nuorisopalvelut sekä toinen aste ja korkeakoulutus**. Toiminnasta ja taloudesta vastaavat palvelujen päälliköt: varhaiskasvatuspäällikkö, opetuspalvelupäällikkö ja koulutuspalvelupäällikkö. Palveluilla on omat johtamisrakenteet. Toimialatasolla strategiatyötä ja tavoitteiden toteutumista koordinoidaan sivistyksen johtoryhmässä.

Lasten ja nuorten palveluita tuottavat varhaiskasvatus, perusopetus ja nuorisopalvelut 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 tukevia palveluita. Onnistuminen tehtävässä luo parhaat mahdollisuudet lasten eheälle kasvulle ja oppimiselle sekä perheiden hyvinvoinnille. Tukipalveluista vastaavat asiakas-, kehittämis- ja arviointi- sekä ohjauksen ja tuen tiimit.

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

Liikunta- ja 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 liikuntaseurojen 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, virkistäytymisen ja yhteisöllisyyden tarpeita sekä vahvistaa kouvolalaisten ja Kouvolan identiteettiä. Tehtäviin kuuluvat myös kulttuuriperinnön ylläpitäminen ja elinvoiman edistäminen kulttuurin ja taiteen avulla. Kulttuuripalveluissa tarjotaan myös tiloja eri asiakasryhmille kirjastoissa ja kulttuuritaloissa. Palveluita ovat kirjasto, kulttuuritalot, museot, ja yleinen kulttuuritoimi (kulttuurikasvatus ja -tapahtumat, taidelaitos - ja muu kulttuuriyhteistyö) sekä kansalaisopisto.

Toiminnan painopistealueet ja kehittämiskohteet suunnittelukaudelle 2025-2028

Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen on perustana lasten ja nuorten hyvinvoinnille. Palveluverkkomuutoksissa henkilöstön kouluttamisella vaikutetaan positiivisesti henkilöstön asenteisiin ja uusien toimintatapojen kehittämiseen. Työhyvinvoinnin johtaminen ja varhaisen puuttumisen kehittäminen ovat merkityksellisiä mm. sairauspoissaolojen vähentämisessä. Korvaavan työn osuutta pyritään lisäämään. Työkykyjohtamista kehitetään edelleen niin, että vuoden 2024 auditoinnin perusteella pyritään

proaktiiviseen toimintaan sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläköitymisten vähentämisessä.

Laadukas kasvatus ja opetus turvataan huolehtimalla riittävästä osaavan henkilökunnan määrästä. Arjen sujuvoittamiseksi tarvitaan yhteistyötä eri ammattikuntien välillä. Yhteisopettajuus ja pariopettajuus mahdollistavat ryhmien joustavan muodostamisen ja muodostuville ryhmille heidän tarvitsemansa opetuksen ja kasvatuksen. Yhteisen työn tekeminen tukee henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia. Lasten ja nuorten sekä perheiden osallisuuden lisäämiseksi tarvitaan vahvaa vuorovaikutusta. Dialoginen työote lisää arvostavaa ja luottamusta rakentavaa vuorovaikutusta työntekijöiden, huoltajien sekä lasten välille.

Digitalisaatiota hyödynnetään hallinnon prosesseissa. Sähköistä asiointia viedään asiakastasolle nykyistä enemmän. Sisäisiä prosesseja kehitetään ja pyritään pois paperilomakkeista.

Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatuksessa pedagoginen toiminnan kivijalka on laadukkaassa ja sensitiivisessä vuorovaikutuksessa, joka on keskeinen kehittämisen painopiste tulevalle suunnittelukaudelle. Tulevat lainsäädännölliset muutokset tulevat vaikuttamaan toimintaan. Vuonna 2025 voimaan tulevan esiopetuksen tuen uudistuksen vuoksi toimintakulttuuriin tehdään muutoksia. Varhaiskasvatuksen painopisteinä jatkavat varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti mm. liikunta ja kestävä kehitys. Varhaiskasvatuksen asiakastietojärjestelmän kilpailutus ja hankinta toteutuvat 2025.

Perusopetus ja nuorisopalvelut

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin lisäämisessä keskitytään liikkumisen lisäämiseen koulun ja nuorisopalveluiden toiminnoissa. Koulut kirjaavat lukuvuosisuunnitelmiinsa liikunnallisuuden lisäämisen toimenpiteet. Move!-mittaukset tehdään vuosittain 5.- ja 8.-luokkalaisille. Mittauksissa kiinnitetään erityistä huomioita lasten ja nuorten fyysisen toimintakyvyn tilaan.

Perustaitojen oppimiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Laskemisen, lukemisen ja kirjoittamisen perustaitoja kehitetään kansallisen lukutaito-ohjelman 2030 mukaisesti. Opetussuunnitelmatyössä huomioidaan mahdolliset äidinkielen ja matematiikan lisätunnit. Lukemaan innostamiseksi tehdään yhteistyötä kirjaston sekä kolmannen sektorin kanssa.

Esi- ja perusopetuksen tuen uudistus astuu voimaan 1.8.2025. Keskeisenä tavoitteena on vahvistaa ennakoivia tukitoimia. Tarkoitus on, että oppilas saa tukea oppimiseensa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja matalalla kynnyksellä. Tuen uudistuksella voi olla vaikutuksia opetusryhmien muodostamista koskevaan sääntelyyn sekä mahdollisia kustannusvaikutuksia opetuksen järjestämiseen.

Nuorisopalvelut ovat vahva osa kasvatusyhteistyötä palvellen 12–28-vuotiaita kuntalaisia. Koulunuorisotyön kautta lisätään yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja kouluviihtyvyyttä sekä tuetaan kasvatustyötä mm. päihdekasvatusoppitunneilla. Erityisnuorisotyö on osa kasvatuskumppanuutta koulujen ja huoltajien kanssa tehtävässä yhteistyössä. Nuorisotyö ulottuu vahvasti nuorten vapaa-ajalle ja palvelua tuotetaan yhdenvertaisesti kaikissa kaupungin taajamissa. Nuorisopalveluissa kehitetään digitaalista nuorisotyötä erilaisia verkkoalustoja hyödyntäen esim. diginuorisotila. Diginuorisotila on verkossa toimiva nuorten kohtaamispaikka.

Työllisyyspalvelut siirtyvät vuoden 2025 alusta TE-toimistolta kaupungille, jolloin ohjaamo ja nuorten työpajat siirtyvät nuorisopalveluista elinvoimapalveluiden toimialalle.

Toinen aste ja korkeakoulutus

Sivistyksen toimialalle perustetaan 1.1.2025 uusi palvelu - toinen aste ja korkeakoulutus. Palvelua johtaa koulutuspalvelupäällikkö.

Toisen asteen koulutusta järjestetään Kouvolassa lukiokoulutuksessa ja Kouvolan Ammattiopisto Oy, Edukossa. Kouvolan Yhteislyseo, Kuusankosken lukio ja Kouvolan iltalukio yhdistyvät hallinnollisesti 1.8.2025 yhdeksi lukioksi.

Toisen asteen yhteistyötä edistetään lukiokoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen välillä. Kouvolan iltalukio ja Eduko järjestävät yhteistyössä yhdistelmäopinnot, joista voi valmistua samaan aikaan ylioppilaaksi, kun suorittaa ammatillisen perustutkinnon. TUVA tutkintoon valmistavaa koulutusta järjestetään Edukossa sekä Kouvolan iltalukion välisenä yhteistyönä.

Korkeakouluyhteistyötä tehdään Kouvolassa toimivien korkeakoulujen kanssa: Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK ja Helsingin yliopiston kanssa HY+. Toiminnan painopistealueena on pyrkiä edistämään toisen asteen opiskelijoiden sijoittumista jatko-opintoihin sekä henkilöstön täydennyskouluttautumista.

Liikunta, kulttuuri ja vapaa sivistystyö

Kaupunkistrategian mukaisesti lapset ja nuoret ovat kaupungin kasvun kärjet yritysten ohella. Heidän kauttaan luodaan pitkäjänteistä ja vaikuttavaa hyvinvointia ja edelleen elinvoimaa koko kaupunkiin. Liikunta- ja kulttuuriohjelmat 2023–2032 huomioidaan toiminnassa talousarvion puitteissa. Harrastustoiminnan lisääminen yhdessä järjestöjen kanssa on keskeinen painopistealue. Digitaalisia palveluja kehitetään edelleen kaikissa yksiköissä toiminnan tehostamiseksi, kustannussäästöjen saamiseksi ja asiakaspalveluprosessien sujuvoittamiseksi.

Liikuntapalvelujen kehittämistä jatketaan hyväksytyn liikuntaohjelman 2023–2032 mukaisesti. Tavoitteena on, että eri-ikäiset ihmiset liikkuvat aiempaa enemmän. Kouvolassa lisätään liikuntapalveluiden ja perusopetuksen yhteistyötä lasten ja nuorten liikuttamisessa pilottikouluissa KouluPT -hankkeen avulla.

Liikkumaan aktivoinnin asiakaskunta koostuu kaikista ikäryhmistä lapsista ikääntyneisiin. Liikkumaan aktivoinnin palveluissa on vahva yhteys hyvinvointialueen palveluihin. Tavoitteena on tukea henkilöiden fyysistä kuntoa ja toimintakykyä.

Inkeroisten ja Valkealan uimahallien käyttöä jatketaan kaupunginvaltuuston 13.11.2023 § 90 päätöksen mukaisesti niiden teknisen käyttöiän loppuun asti. Valtuusto on vuoden 2024 talousarviokäsittelyssä päättänyt, että Kuusankosken uimahalli on avoinna vuoteen 2026 asti, kunnes Urheilupuiston uusi uimahalli valmistuu.

Suunnittelukaudella liikuntapaikoilla panostetaan matalan kynnyksen palveluiden eli lähiliikuntapaikkojen rakentamiseen. Liikuntapaikoilla lisätään ja kehitetään sähköistä kulunvalvontaa.

Keskeinen toiminnallinen muutos on kaikkien tilavarausten keskittäminen liikunnan alle perustettuun yksikköön, joka on aloittanut toimintansa vuoden 2024 puolella. Toiminnalla pyritään lisäämään erilaisten tapahtumien järjestämistä kaupungissamme ja saattaa sen myötä tilat tehokkaampaan käyttöön.

Kulttuurinpalvelujen kehittämistä jatketaan hyväksytyn kulttuuriohjelman 2023–2032 mukaisesti. Kulttuurifoorumit ovat jatkossa pysyvää toimintaa.

Äärimmäisen tiukka taloustilanne jatkuu. Isoja kysymyksiä vuonna 2025 on mm. kulttuurin palveluihin kohdistuvat henkilöstövähennystavoitteet sekä muut leikkausehdotukset ja niiden vaikutus palvelutarjontaan.

Valtuuston päätöksen mukaisesti kulttuuri-investointeja on ryhdytty viemään eteenpäin teatteri edellä. Pääkirjaston peruskorjaus ja uudistaminen on keskeinen kulttuuripalveluiden investointi lähivuosina ja sen suunnittelu jatkuu vuonna 2025. Uudistamisprosessissa tarkastellaan myös nuorisopalveluiden ja kansalaisopiston tilatarpeita. Teatteri-investointi etenee suunnitelman mukaan.

Yleisessä kulttuuritoiminnassa kulttuurin tapahtumatuotannossa ja kulttuurikasvatuksessa pyritään osaltaan vastaamaan kulttuuriohjelman toiveisiin. Tapahtumien kehitystyössä pyritään panostamaan entistä enemmän matalan kynnyksen maksuttomiin tai edullisiin tapahtumiin. Tarjontaa halutaan suunnata kaikenikäisille mutta erityisenä keskipisteenä ovat lapset, nuoret ja lapsiperheet. Kulttuuritalojen toimintaa kehitetään edelleen ja tavoitteena on lisätä tuottoja Kuusankoskitalossa ja Kouvolatalossa. Myynnin ja markkinoinnin keskittämisellä ja tehostamisella haetaan lisää asiakkaita.

Kirjastotoiminnan painopisteenä on edelleen lasten ja nuorten monipuolisen lukutaidon lisääminen. Henkilöstö on vähentynyt vuosien aikana, mikä on johtanut kirjastopalveluiden määrän ja laadun supistuksiin. Myllykosken kirjastossa haetaan ratkaisuja uusia tilaratkaisuja vuokrasäästön saamiseksi. Korian ja Elimäen kirjastojen tilojen pienentämistä tarkastellaan kouluratkaisujen myötä. Inkeroisten kirjasto siirtyy uuteen Inkeroisten monitoimitaloon vuoden 2025 aikana.

Museon toimintasuunnitelma vuosille 2025–2029 valmistuu syksyn 2024 aikana. Museoissa panostetaan edelleen kaupunkilaisten osallistamiseen ja yhdessä tekemiseen. Painopisteenä on lisätä museon kokoelmien saavutettavuutta ja käytettävyyttä jatkamalla kokoelmien digitointia. Taidekokoelmiin kuuluvien teosten hyödyntämistä

omissa näyttelyissä, sijoittamista julkisiin tiloihin sekä lainaamista toisille museoille lisätään. Tavoitteena on kasvattaa museon kävijämääriä ja museokaupan tuottoa.

Kansalaisopiston toiminta on joustavaa ja paikallisiin koulutustarpeisiin vastaavaa. Kouvolan kansalaisopisto vastaa vuonna 2025 osaltaan myös Etelä-Kouvolan kurssitarjonnasta. Toimintaa järjestetään pääsääntöisesti kaupungin omissa tiloissa.

Osaamisperusteisesti kuvattujen kurssien määrää lisätään, jotta yhä useampi kurssi voidaan määritellä osaamispistekursseiksi ja niiden kurssisuoritukset voidaan viedä Koski-tietovarantoon kurssilaisen niin halutessaan.

Kansalaisopistotoiminnan tunnettuuden lisääminen sekä yhteistyö ja verkostoituminen (mm. liikuntaseurat, harrastajateatteri) ovat jatkuvan kehittämisen kohteena. Suunnittelukaudella tiivistetään yhteistyötä maakunnan muiden vapaan sivistyksen oppilaitosten ja toimijoiden kanssa tavoitteena muodostaa vapaan sivistystyön maakunnallinen oppilaitos.

Kuntotalossa olevat tilat poistuvat käytöstä keväällä 2025. Lukuvuoden 2025–2026 kurssit suunnitellaan väistötiloihin. Kansalaisopistoon kohdistuvat säästötoimet näkyvät ensisijaisesti opetustuntien vähenemisenä.

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

Lapsimäärän vähentyessä sekä palveluverkkoratkaisujen edetessä tarvittavien henkilötyövuosien määrä vähenee erityisesti perusopetuksessa ja lukioissa. Palveluverkkoratkaisuissa haetaan kouluverkkoa, joka vastaa taloudellisemmin tämänhetkisiin perusopetuksen tarpeisiin. Palveluverkkotarkastelussa ovat Kääpälän koulu ja Vekaranjärven päiväkoti sekä Sippolan koulu ja Sippolan päiväkoti. Pohjois-Valkealassa sekä Sippolassa tarkastellaan pienten lasten talo -ratkaisuja, joissa varhaiskasvatus sekä esiopetus ja perusopetuksen 1.- ja 2.-luokkalaiset toimisivat samoissa tiloissa. Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen palveluverkkoratkaisujen myötä mm. tilojen käyttö ja ryhmien koot saadaan optimoitua.

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.

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

Lukioiden hallinnollista yhdistämistä suunnitellaan toteutettavaksi 1.8.2025 alkaen. Lukio-koulutuksessa suunnittelua tehdään vahvasti yhteistyössä yksiköiden kesken, millä saadaan tehostettua resurssin käyttöä. Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen yhteinen henkilöstöresurssin hyödyntäminen on tärkeää erityisesti eläkepoistuman hallinnassa. Myös palveluverkkoratkaisujen yhteydessä tehdään ennakoivaa työtä, jotta henkilöstö sijoittuu palveluverkkoon jäljelle jääviin yksiköihin.

Valtion myöntämien lisärahoitusten tavoitteiden mukaisesti pedagogisen koulutuksen saaneen henkilöstön määrää tulee lisätä. Helsingin yliopiston kanssa on tehty koulutussopimus ja koulutusyhteistyötä erityisopettajien koulutuksessa. Erityisopettajakoulutuksella vastataan kasvavaan pulaan erityisen tuen osaajista.

Toimintakulttuurin muutokseen varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa liittyviä toimenpiteitä ovat yhteisopettajuuden sekä samanaikais- ja rinnakkaisopetuksen lisääminen sekä lapsi- ja opetusryhmien työparityöskentelyn kehittäminen lapsen ja nuoren ohjauksen ja tuen vahvistamiseksi. Toimintakulttuurin muutoksen onnistumiseksi tarvitaan koulutusta opettajien yhteistyön, pedagogisen osaamisen sekä lasten ja nuorten tukemisen vahvistamiseksi. Verkostoyhteistyö sekä hyvinvointialueen kanssa tehtävä yhteistyö vaatii jatkuvaa tarkastelua.

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

Liikunta- ja kulttuuripalveluissa tulevaisuuden haasteena on eläköitymisten myötä saada riittävästi ammattitaitoista työvoimaa ja kohdentaa resurssi tehokkaasti. Resurssien pienentyessä, joudutaan mahdollisesti miettimään toiminnan uudelleen järjestelyä ja aukioloaikojen supistamista.

Liikunnassa uuden uimahallin valmistuttua ja kaikkien tilavarausten keskittyessä tilavarausyksikön henkilöstömäärä tulee mitoittaa tarpeisiin. Kaupungin oma henkilökunta keskittää toimintansa eri kaupunginosien keskittymiin esim. keskustaan, Kuusankoskelle, Valkealaan, Myllykoskelle ja Inkeroisiin. Yhteistyön lisääminen myös eri toimialojen ja liikuntaseurojen kanssa lisää moniammatillista osaamista kaikilla liikuntapaikoilla. Haja-asutusalueille pyritään lisäämään yhteistyökumppaneita ulkoliikuntapaikkojen hoitoon.

Liikkumaan aktivoinnin henkilöstöresurssi on rajallinen ja siksi yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on entistä tärkeämpää. Erityisliikuntatoiminnassa korostuu liikunnanohjaajan ammattitaito. Sen vuoksi yhteistyö kolmannen sektorin ja mm. Kansalaisopiston kanssa on tärkeää, jotta aktiivisemmat liikkujat voidaan ohjata heidän toimintojen pariin. Liikkumaan aktivoinnin palveluissa voidaan keskittyä vaativampiin asiakasryhmiin, joilla muutokset toimintakyvyssä vaativat tukea liikunnassa.

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

Kirjastossa on vuonna 2024 kymmenen avointa vakanssia. Nykyinen tilanne kuormittaa vakituista henkilöstöä, ja kirjastolain mukaisia tehtäviä joudutaan priorisoimaan.

Lukemista edistävät pedagogiset ammattilaiset tekevät työtään myös omaa kirjastoaan laajemmalla alueella, tällä on merkitystä monen koulun ja päiväkodin lukemisen edistämiseen. Kirjaston henkilöstötilanne on korjattava huolellisella kokonaissuunnittelulla suunnittelukaudella.

Kulttuuritaloilla vakinaisen henkilöstön työvoimapulaa vuosilomien ja isojen tapahtumien aikana korvataan jo nyt määräaikaisilla työntekijöillä. Vuoden 2024 syksyllä aloitettiin selvitystyö vahtimestaripalvelujen keskittämisestä.

Museoiden näyttelyiden avoinna pito kuutena päivänä viikossa hoidetaan edelleen yhden vakinaisen työtekijän työpanoksella. Tauotukset hoitaa palkkatuella palkattu määräaikainen työntekijä tai museon muu henkilökunta. Vakituisen työntekijän vapaapäivien ja vuosilomien ajaksi palkataan sijainen. Osaavan työntekijän saaminen lyhytaikaisiin sijaisuuksiin on erittäin hankalaa ja perehdyttäminen vie aikaa ja rahaa.

Kansalaisopiston toiminnassa on viime aikoina korostunut viestinnän merkitys toiminnan näkyväksi tekemisen ja kurssimarkkinoinnin näkökulmasta. Koulutussuunnittelijan tehtävä viestinnän, koulutuksen suunnittelun ja ict-osaamisen kannalta on tärkeää vakinaistaa.

Riskianalyysi

Lakisääteisten perustehtävien hoitaminen sekä turvallisuus voi heikentyä resurssien leikkausten myötä. Henkilöstöresurssin riittävyys ja henkilöstön osaaminen vaikuttavat lasten ja nuorten sekä perheiden tuensaantiin. Myös oppimisen ja hyvinvoinnin tukena työskentelevä henkilöstö on tärkeää kasvatuksen ja opetuksen arjessa. Hyvinvointitutorit ovat olleet keskeisessä roolissa ennaltaehkäisevää ja yhteisöllistä työtä tehtäessä kouluilla.

Täyttölupamenettely on otettu käyttöön varhaiskasvatuksessa sekä perusopetuksessa ja nuorisopalveluissa ohjaavan ja avustavan henkilökunnan osalta. Palveluita on jouduttu supistamaan henkilöstöresurssien vähentyessä. Hallittuun muutokseen henkilöstön vähentämisessä lapsimäärien vähentyessä on kiinnitettävä huomiota. Nopeissa muutoksissa on vaara, että henkilöstön työhyvinvointi kärsii tai muutokset vaikuttavat työssäjaksamiseen.

Hyvinvointialueen kanssa tehtävä yhteistyöllä on tärkeä merkitys, jotta kouvolalaiset lapset ja nuoret saavat tarvitsemansa tuen. Hyvinvointialueen resursoima opiskeluhuollon henkilöstö ei ole kaikilta osin riittävä. Psykologipalveluita ei ole saatu kaikkein suurimpiin kouluyksiköihin, mikä vaikeuttaa oppilaiden tuen saamista. Kuraattorien ja terveydenhoitajien osalta tilanne on parempi, mutta pitkiin sijaisuuksiin hyvinvointialue ei rekrytoi sijaista. Tällaisissa tilanteissa lapset ja nuoret jäävät ilman täysipainoista opiskeluhuollon palvelua. Tämä tilanne kuormittaa kasvatuksen ja opetuksen sekä nuorisopalveluiden henkilöstöä.

Matalan kynnyksen palvelujen heikentäminen vaikuttaa suoraan lasten ja nuorten ongelmien kasautumiseen. Talouden säästötoimet voivat vaikeuttaa valtion lisärahoituksen saamista tai voivat johtaa takaisinperintään tai maksujen kautta saataviin tuloihin.

Suunniteltujen rakennushankkeiden viivästykset vaikuttavat säästöjen kotiutumiseen. Osassa kouluverkon poistuvista rakennuksista on olemassa riski käyttökiellolle, mikäli niiden poistuminen viivästyy.

Liikunta- ja kulttuuripalveluiden keskeiset strategiset riskit liittyvät henkilöresurssin niukkuuteen, kaupungin säästötoimiin, yksintyöskentelyyn, heikkokuntoisiin kiinteistöihin ja esteettömyyteen sekä ennakkovaikutusten arviointiin. Niukka henkilöstöresurssi ja säästötoimet heikentävät kehittämistyötä.

Esihenkilöiden kuormittuminen on kasvanut edelleen koronan jälkeen, kun samalla heidän määränsä on laskenut vuosittain. Työkykyjohtamisen merkitys korostuu henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa ja sairauspoissaolojen vähentämisessä.

Hallittuun muutokseen henkilöstön vähentämisessä väestömäärän vähentyessä on kiinnitettävä huomiota. Nopeissa muutoksissa on vaara, että henkilöstön työhyvinvointi kärsii tai muutokset vaikuttavat työssäjaksamiseen.

Käytössä olevista liikuntapaikoista valtaosa on rakennettu 1980–1990-luvuilla, mikä tarkoittaa, että suuressa määrässä liikuntapaikoissa on merkittävä korjausvelka. Kulttuuripalveluiden keskeiset strategiset riskit liittyvät osin heikkokuntoisiin kiinteistöihin, henkilöresurssin ohuuteen sekä puutteelliseen ennakkovaikutusten arviointiin. Kuusankoskitalo ja Kouvolatalo ovat alkuperäisessä kunnossa, ja sisätilat tulisi päivittää

vastaamaan tämän päivän vaatimuksia. Kirjastossa riskinä on henkilöstön uupuminen ja lakisääteisten tehtävien jääminen tekemättä, mikäli rekrytointeja ei saada viedyksi eteenpäin ja henkilöstötilannetta korjatuksi syksyn 2024 tilanteesta.

Merkittäviin asioihin liittyvä ennakkovaikutusten arvioinnit tehdään usein kiireellä, eikä niitä aina hyödynnetä päätöksenteossa. Lapsivaikutusten arviointeja ei tehdä säännönmukaisesti. Yksintyöskentelyn riskit ovat merkittäviä varsinkin, kun turvallisuusympäristö on heikentynyt yleisissä tiloissa viime vuosina.
Kansalaisopiston strategisena ja taloudellisena riskinä on sekä kunta- että valtionrahoituksen leikkaukset. Toiminnallisena riskinä on osaavan opetushenkilöstön saatavuus.

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 arkisto- 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 valmistelee katujen ja yleisten alueiden suunnitelmat sekä vastaa kaupungin joukkoliikenteen ja koulukuljetuspalveluiden järjestämisestä. Maaomaisuuden palveluyksikkö hoitaa maan hankintaan, hallintaan ja luovutukseen sekä kiinteistörekisterin pitoon liittyvät tehtävät. Paikkatiedon palveluyksikkö vastaa paikkatietojärjestelmien ylläpidosta 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. Yhdyskunta 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 yhdyskuntatekniikassa ja henkilöstön tehtävänä on huolehtia toiminta-alueensa kuntien jätelain mukaisista tehtävistä.

Kiinteistöpalvelut tuottavat puhtaus-, ruoka-, kiinteistönhoito-, kunnossapito- ja liikuntapaikka-palveluja kaupungin ylläpitämiin kiinteistöihin sekä liikuntapaikkoihin. Sisäiset palvelusopimukset päivitetään vuosittain palveluverkkomuutosten ja toimialojen palvelutarpeiden pohjalta. Asiakaskohteiden toiminnallisiin muutoksiin reagoidaan välittömästi.

Toiminnan painopistealueet ja kehittämiskohteet suunnittelukaudelle 2025-2028

Teknisen lautakunnan alaisten palvelujen strategisina painopisteinä ovat kaupungin kärkihankkeiden edistäminen. Yritysalueet-kärkihanke jatkuu ja kaupungin yritystonttivarantoa kasvatetaan projektisuunnitelman mukaisilla toimenpiteillä. Käyrälammen kehittäminen jatkuu ja alueen infraa viimeistellään vuoden 2025 aikana mm. VT6 melunsuojauksen sekä kevyenliikenteenväylien osalta. Uutena kärkihankkeena nostetaan vuodelle 2025 Urheilupuiston kehittäminen. Keskustan kehittäminen jatkuu yhtenä toimialan strategisena painopisteenä.

Vuoden 2025 talousarvion laadintaa on ohjannut vuonna 2024 linjatut toimialaa koskevat sopeuttamistoimet, jotka perustuvat laadittuun palveluyksikkökohtaiseen palveluanalyysiin, jossa toiminnan volyymeita ja resursseja on vertailtu Kouvolan ja kaupungin verrokkikuntien kesken. Tavoitteena on ollut resursoida toimialan palveluita verrokkikuntien keskiarvoa vastaavalle tasolle tai hieman kustannustehokkaammaksi.

Merkittävimpiä yksittäisiä toimenpiteitä ovat yhdyskuntatekniikan vastuulla olevien liikennealueiden ja virkistysalueiden palvelutason muutokset, jotka liittyvät mm. katujen ja teiden talvihoitoon ja puistojen hoitoluokituksiin. Leikkipaikkojen palveluverkkoon esitetään muutoksia ja leikkipaikkojen lukumäärä pyritän pitämään verrokkeja vastaavalla tasolla suhteutettuna lasten määrään. Joukkoliikenteen linjastouudistus otetaan

käyttöön vuoden 2025 syyskaudella ja sillä tavoitellaan nykyistä sujuvampia ja kustannustehokkaampia kaupungin joukkoliikennejärjestelyitä. Palveluverkkoon liittyviä muutoksia on tulossa ja näistä suurin tulee olemaan tulevaisuudessa rakennettava uusi keskuskeittiö, johon keskitettäisiin noin 90 % kaupungin ruoantuotannosta.

Teknisen lautakunnan alaiset palvelut jatkavat palveluidensa kehittämistä sujuvoittamalla palveluprosesseja sekä kehittämällä sähköisiä palveluitaan asiakkaiden tarpeisiin. Henkilöstön työhyvinvointi on tärkeää ja sitä seurataan aktiivisesti säännöllisillä mittauksilla. Palvelujen työskentelytapoja kehitetään sairauspoissaolojen ja työtapaturmien vähentämiseksi. Toimialalla tullaan panostamaan työkykyjohtamiseen ja henkilöstön työhyvinvointiin.

Viranomaispalveluissa rakennusvalvonnan yksikössä työhön tulee vaikuttamaan uuden rakentamislain voimaan astuminen vuoden 2025 alusta. Joiltain osin lakimuutokset tulevat voimaan vasta vuonna 2026. Rakennusjärjestyksen uudistamistyö jatkuu vuoden 2025 puolelle. Samanaikaisesti rakentamislain liitännäislakina rakennetun ympäristön tietojärjestelmälaki (Ryhti) tuo velvoitteita tiedon tallentamiseen keskitettyyn valtion tietokantaan. Lakimuutos edellyttää rakennusvalvonnan toimintaprosessien uudistamista sekä korostunutta asiakasneuvonnan tarvetta. Lupamäärät pienenevät. Jälkivalvonnan suoritteet oletettavasti kasvavat huomattavasti prosessien ollessa hallinnollisesti työläitä ja aikaa vieviä. Muutosten vaikutusta henkilöresurssin tarpeeseen on vielä vaikea arvioida.

Terveysvalvonnassa lakisääteisiä tehtäviä toteutetaan vuonna 2025 edellisvuotta pienemmällä resurssilla. Elintarvikevalvonnassa resurssia vie uusintatarkastusten määrän jatkuva kasvu, ja kasvava trendi todennäköisesti jatkuu. Näiden syiden vuoksi suunnitelmallisten tarkastusten toteutumisessa tulee olemaan haasteita vuonna 2025.

Uusi eläinlääkintähuoltolaki tulee voimaan vuoden 2026 alusta. Uudessa laissa kuntien velvoitteita eläinlääkäripalvelujen järjestämisessä tarkennetaan luetteloimalla järjestämisvelvoitteen piiriin kuuluvat palvelut. Uusi laki mahdollistaa sen, että kunnat voivat sisällyttää seura- ja harrastuseläinten hoidosta perittäviin asiakasmaksuihin aiempaa laajemmin niitä kustannuksia, joita kunnille aiheutuu eläinlääkäripalvelujen tuottamisesta. Vuoden 2025 aikana selviää, kuinka lain käytännön toimeenpano toteutetaan ja mitä muutoksia uusi laki Kouvolan eläinlääkintähuollossa tulee aiheuttamaan.

Varautuminen on tämänhetkisessä maailmantilanteessa aiempaakin tärkeämmässä roolissa myös ympäristöterveydenhuollossa ja siihen tulee varata työaikaa. Varautuminen on nostettu yhdeksi kolmesta päätavoitteesta Ruokaviraston ja Valviran laatimassa Ympäristöterveydenhuollon yhteisessä valtakunnallisessa valvontaohjelmassa vuosille 2025–2028.

Ympäristönsuojelussa sähköisen asiointijärjestelmän ensimmäiset lupatyypit on kaavailtu otettavaksi käyttöön vuoden 2025 alusta ja se olisi tavoitteena saada käyttöön kaikkien lupa- ja ilmoitustyyppien osalta suunnittelukauden aikana. Ympäristönsuojelussa lakisääteisiä tehtäviä hoidetaan aiempaa pienemmillä resursseilla, mikä vaikuttanee suunnitelmallisen valvonnan toteutumiseen. Haasteita aiheuttaa lisääntyvä jälkivalvonnan tarve, lisääntyvät hallinnollisesti haastavat asukasvalitukset sekä erityisen runsas määrä hulevesivapautushakemuksia, joiden käsittelystä ei ole saatavissa käsittelytuloja.

Maaseutupalveluissa noudatetaan Ruokaviraston ja kaupungin välistä maksajavirastosopimusta, joka määrittelee lakisääteisten maaseutuelinkeinoviranomaisen tehtä-

vien hoitamiseen tarvittavat resurssit ja muut vaatimukset. Viljelijätukien ja maaseudun kehittämisen osalta toteutetaan EU:n ohjelmakauden 2021–2027 ohjelmia ja maa- ja metsätalousministeriön CAP27-suunnitelmaa. Viljelijätukijärjestelmän uudistuminen 2023 on tuonut muutoksia myös maaseutupalvelujen tehtäviin sekä uusia tehtäviä.

Kaupunkisuunnittelussa palvelun lakisääteisten tehtävien lisäksi vuonna 2025 edelleen korostuvat erilaisten toimintojen maankäytölliset sijoittumistarkastelut yrityksille ja teollisuudelle ja niihin liittyvät prosessit. Tällä hetkellä on useita hankkeita, joissa tarkastellaan vaihtoehtoisia sijainteja kaupunkiin sijoittuville uusille yrityksille, uusiutuvalle energialle kuten aurinkovoimalle sekä kaupungin omille palveluille. Tämän tyyppiset prosessit ovat kaupungin elinvoiman kannalta tärkeitä, mutta ne ovat usein kiireellisiä ja ne sitovat palvelun resursseja. Kaupunkisuunnittelu vastaa kaupungin toisen kärkihankkeen, Yritysalueet-hankkeen koordinoinnista.

Joukkoliikenteen linjastouudistuksen käyttöönotto tulee vuonna 2025 olemaan yksi merkittävin palvelun toimenpide. Tavoitteena on tarjota kustannustehokkaat ja riittävän laadukkaat joukkoliikennepalvelut kaupungissa.

Paikkatietopalvelut toteuttavat palveluanalyysin tuloksia jättämällä vapautuvia vakansseja täyttämättä, keskittämällä resurssinsa kaupungin omaan toimintaan vähentämällä mm. tytäryhtiöille tehtäviä mittauksia, edistämällä digitalisaatiota sekä jatkamalla kaluston ja ohjelmistojen optimointia.

Yhdyskuntatekniikan vuoden 2025 talousarvion laadinnassa on huomioitu kaupunginhallituksen antamat säästötavoitteet. Talouden sopeuttamistoimia tavoitellaan liikennealueiden ja virkistysalueiden palvelutason ja palveluverkon muutoksilla. Palveluverkkojen muutokset koskevat mm. leikkipaikkoja, joiden määrää sopeutetaan vastaamaan verrokkikuntien keskitasoa ja suhteutettuna lasten määrään. Myös muiden ei-lakisääteisten palvelujen palveluverkkoja pyritään karsimaan. Erityisesti rakennusurakkahankintoja kehitetään niiden kilpailutusten oikealla ajoittamisella.

Kiinteistöpalveluissa tuotetaan tukipalvelut kaupungin palveluverkkoratkaisujen mukaisesti. Ylläpidettävien kiinteistöjen määrä on vähentynyt edelliseen vuoteen verrattuna. Eläköitymisestä johtuvia avoimiksi jääviä vakinaisia toimia on suunnitellusti jätetty täyttämättä. Resurssien vähennyttyä päivitetään toimintatapoja ja laaditaan sisäisiä mittareita, jotta pystytään hallitsemaan muuttuvat olosuhteet palvelutarpeen mukaisesti.

Kiinteistönhoito- ja liikuntapaikkapalveluissa jatketaan energiatehokkuuden parantamista yhdessä tilapalvelujen kanssa. Budjetoidun määrärahan riittävyys, talven pitkittyminen ja sääolosuhde-muutokset tuovat haasteita talvikunnossapitoon. Näitä ovat kiinteistöjen kattotöiden ja piha-alueiden talvikunnossapito sekä mm. luistinratojen jäädyttämisen optimaalinen ajoittaminen ja hiihtolatureittien suuri määrä. Kunnossapitopalveluissa tehdään suunnitelmallista korjausrakentamista tilapalvelujen omistamiin kiinteistöihin. Puhtauspalveluita tuotetaan jatkossa vain sisäisille asiakkaille. Palvelunsisältöä tarkastellaan sen hetkisen toiminnan ja asiakasmäärien mukaisesti. Ruokapalvelut tulevat toteuttamaan kylmävalmistus-menetelmää uudessa keskuskeittiössä, jota on jo alettu valmistelemaan. Uusi prosessi tulee pienentämään ruokahävikkiä, vähentämään energian kulutusta sekä mahdollistaa monipuoliset ruokalistat. Kiinteistöpalvelujen henkilöstön työkyvyn tukemista edistetään tiimityön avulla,

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

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) tuloon valmistaudutaan nykyisen laajuisella henkilöstöresurssilla. Lakimuutosten vaikutusta henkilöstötarpeen ja tehtäväkuvien muutoksiin ei vielä pystytä tarkasti arvioimaan.

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.

Yhdyskuntatekniikassa ei katujen ja yleisten alueiden osalta tapahdu merkittäviä palveluverkkomuutoksia vuonna 2025. Yhdyskuntatekniikan palvelut on järjestetty osittain omana työnä ja osittain ostopalveluina, joka on osoittautunut palveluanalyysissä suhteellisen kustannustehokkaana toimintamallina, kun vertailua kuntien kesken on tehty katu- ja virkistysalueverkoston osalta. Tavoitteena on, että voimakkaan eläkepoistuman takia myös uutta henkilöstöä pystytään rekrytoimaan palveluun. Joiltain osin omana työnä tehtäviä palveluita pystyttäisiin tulevaisuudessa myös korvaamaan ostopalveluina, mutta haasteeksi on vuonna 2024 tehtyjen markkinakartoitusten perusteella osoittautunut, että ostopalveluiden tarjontaa on paikkakunnalla suhteellisen vähän esimerkiksi korjaamotoiminnan ja yleisten alueiden puhtaanapidon osalta. Oman henkilöstön riittävä resursointi parantaa palvelun huoltovarmuutta.

Kiinteistöpalveluissa palvelutarpeiden muutokset aiheuttavat henkilöstömäärän arviointia ja uusien toimintamallien jatkuvaa tarkastelua ja käyttöönottoa. Eläköityminen

on ollut muutaman vuoden 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. Palkkatukityöllistämisen muutokset vähentävät mahdollisuutta palkata tukityöllistettyjä entiseen malliin.

Riskianalyysi

Talouden sopeuttaminen ohjaa palveluiden toiminnassa toteuttamaan vain lakisääteiset ja välttämättömät tehtävät. Henkilöstön väheneminen monissa palveluissa johtaa siihen, että palveluiden kehittämiselle ja suunnitelmalliselle ennakoinnille ei jää riittävästi resursseja, jotka kuitenkin ovat merkittäviä kaupungin elinvoimaisuuden ja sujuvien palveluprosessien kannalta.

Merkittävin teknisen lautakunnan alaisia palveluita koskeva toiminnallinen riski on yhdyskuntatekniikan palvelun määrärahojen huomattava väheneminen. Yhdyskuntatekniikan palvelulle annettu määräraha ei vastaa kolmen edellisen talven talvihoidon tarpeita. Määräraha ei myöskään seuraa kustannusten muutoksia eikä indeksikorotuksia ole huomioitu. Annetussa kehyksessä pysyminen on mahdollista, jos tulevana talvena sataa vain niukasti lunta ja lämpötilat pysyvät pääosin plussan puolella. Riski talousarvion ylitykselle on erittäin suuri.

Talvihoidolle varatut määrärahat ovat myös kiinteistöpalveluissa erittäin alhaisella tasolla, eivätkä ne vastaa resurssitarpeisiin. Haasteena kiinteistöpalveluissa on edelleen myös hintojen nousu mm. palveluiden ostoissa, materiaaleissa sekä elintarvikkeissa.

Työkuorma useissa palveluyksiköissä on pysynyt jo vuosia korkealla. Toimialan henkilöstön sairauspoissaolot ovat vuonna 2024 olleet laskussa, mutta ne ovat edelleen korkealla tasolla. Henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseen ja työkuorman keventämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota ja tätä toteutetaan mm. ei-lakisääteisiä palveluita edelleen vähentämällä. Riskinä on henkilöstön uupuminen.

Lainsäädännön uudistusten ja toimintaympäristön vaatimusten myötä kasvavan ja vaativamman työmäärän takia henkilöstöresurssit on pidettävä työmäärää vastaavalla tasolla. Henkilöstön tilapäinenkin vajaus palveluissa on riski palvelun toimivuudelle ja töiden kasaantumiselle yksiköissä. Palkkatuella työllistämisen loppuminen vaikuttaa vakituisten työmäärän lisääntymiseen ja mahdolliseen uupumiseen, ellei määräaikaista kausityövoimaa saada muulla tavalla lisättyä tai palveluverkkoa tai työtehtävien määrää saada selvästi vähennettyä.

Rekrytoinnit asiantuntija-, työnjohto-/esihenkilötehtäviin tulevat suunnittelukaudella jatkumaan haasteellisina. Työmäärä eräissä asiantuntijatehtävissä on kohtuuttoman suuri. Avainhenkilöiden pitkä poissaolo tai siirtyminen muiden työnantajien palvelukseen on riski toimialan prosessien jatkuvuudelle ja aiheuttaa palveluprosessien viivästymisiä sekä työkuorman kasvua yksiköissä.

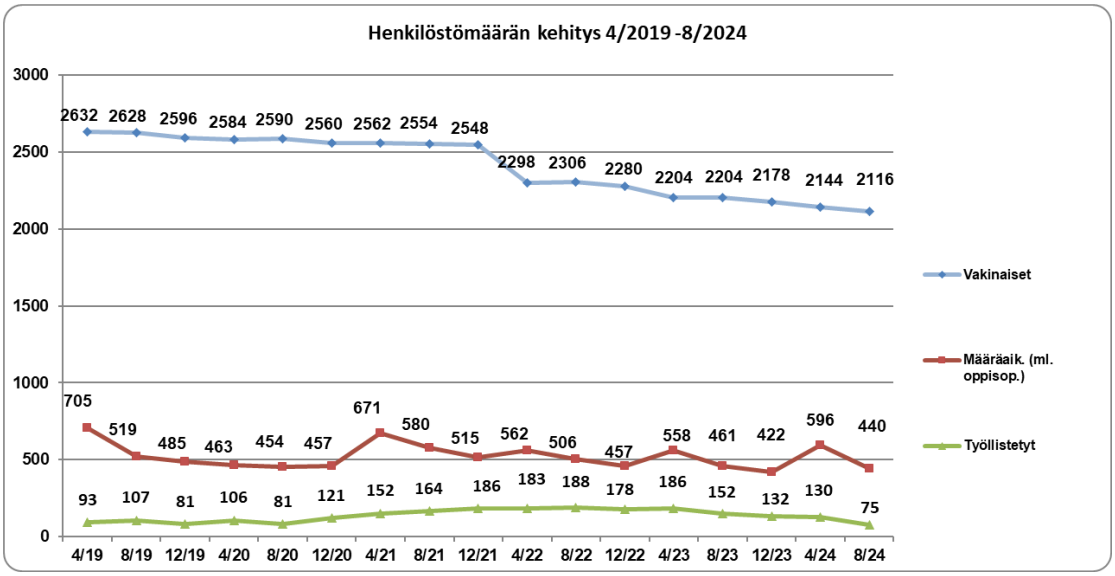
Henkilöstön työmäärän kasvaminen ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien lisääntyminen näkyy osassa palveluita työssäjaksamisessa. Työhyvinvoinnista ja kilpailukykyisestä palkkatasosta tulee huolehtia, jotta Kouvolan kaupungin pitovoima työnantajana säilyy.

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

6. Henkilöstömäärän kehitys

Kaupungin henkilöstömäärän muutokset vuosina 2019–2024 on esitetty **kaaviossa 2**. Henkilöstörakenne muuttui merkittävästi vuoden 2019 alussa, kun sote-palvelut siirtyivät Kymenlaakson sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymälle.

Kaavio 2 Henkilöstömäärän kehitys 2019–2024



Vakinainen henkilöstö on vähentynyt vuoden 2019 alusta alkaen yhteensä 543:lla. Osa vähennyksestä johtuu liikkeenluovutusten vaikutuksista. Jos luvusta vähennetään toteutuneiden liikkeenluovutusten vaikutukset, niin vakinaisen henkilöstön määrä on vähentynyt 287:llä. Liikkeenluovutusten vaikutukset vakinaisen henkilöstön määrään on esitetty **taulukossa 1**.

Taulukko 1 Vakinaisen henkilöstön määrään vaikuttaneet toiminnalliset muutokset

Pvm	Muutos	Vaikutus
1.1.2020	VisitKouvolan siirto Kinnolta	6
1.8.2020	Carea-koulun siirto Kymsotelta	26
1.1.2022	Ksao:n siirto Kouvolan Ammattiopisto Oy:lle	-168
1.1.2022	Maatalouslomituksen 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
Yhteensä		**-256**

Tarkemman kuvan henkilöstömäärän kehityksestä saa tarkastelemalla henkilötyövuosia. Yhdellä henkilötyövuodella (htv) tarkoitetaan koko vuoden / tarkasteluajanjakson kokoaikatyössä ollutta henkilöä. Osan tarkastelujaksoa, osa-aikaisesti työskentelevän sekä palkattomalla virka-/työvapaalla olleen työpanos on laskettu tehdyn työajan suhteessa. Tunnusluvusta ei vähennetä vuosilomia tai muita palkallisia poissaoloja. Henkilötyövuodet jakautuvat toimialoittain **taulukon 2** mukaisesti. **Taulukossa 3** esitetään henkilötyövuodet jaoteltuna henkilöstöryhmiin. Henkilötyövuodet ovat vähentyneet edellisvuodesta yhteensä 111,45:llä. Kyseisenä aikana ei ole ollut mitään palvelurakenteeseen liittyneitä muutoksia.

Taulukko 2 Henkilötyövuodet toimialoittain vuosina 2022–2024

Toimiala	Vakinai-set	Määrä-aikaiset	Työllis-tetyt	Tot. 1-8/24	Tot. 1-8/23	Muutos (htv)	Muutos-%
Konsernipalvelut	103,01	29,47	8,48	**140,96**	167,79	-26,83	-16,0
Sivistys	1330,86	421,97	55,92	**1808,74**	1925,48	-116,74	-6,1
Tekniikka ja ympäristö	451,80	89,93	52,99	**594,72**	562,59	32,12	5,7
Yhteensä	**1885,67**	**541,36**	**117,38**	**2544,42**	**2655,87**	**-111,45**	**-4,2**
Tot. 1-8/2023	1937,95	550,82	167,10	**2655,87**			
Tot. 1-8/2022	2005,01	570,66	173,50	**2749,16**			

*) Liikuntapaikkapalvelut (yhteensä 72 viranhaltijaa/työntekijää) siirtyi vuoden 2024 alussa sivistyksestä tekniikka ja ympäristö -toimialalle.

Taulukko 3 Henkilötyövuodet henkilöryhmittäin vuosina 2023–2024

Henkilöstöryhmä	Vaki-nai-set	Määrä-aikaiset	Työllis-tetyt	Tot. 1-8/24	Tot. 1-8/23	Muutos (htv)	Muu-tos-%
Varhaiskasvatus (sis. koulunk. ohj.)	605,53	267,45	41,30	914,28	938,84	-24,55	-2,6
Opetushenkilöstö (OVTES)	553,83	111,43		665,26	678,81	-13,55	-2,0
Tekninen henkilöstö (TS+TTES)	242,04	26,77	31,35	300,16	315,01	-14,84	-4,7
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	179,01	33,65	5,97	218,62	230,77	-12,15	-5,3
Muu sivistystoimen henkilöstö	122,01	23,04	9,09	154,15	158,15	-4,00	-2,5
Puhtauspalveluhenkilöstö	94,01	20,62	8,23	122,86	142,96	-20,10	-14,1
Ruokapalveluhenkilöstö	76,00	19,96	12,92	108,87	112,74	-3,87	-3,4
Muu henkilöstö	6,37	35,64	8,51	50,52	70,71	-20,19	-28,6
Eläinlääkärit	6,88	2,81		9,69	7,88	1,81	23,0
Yhteensä	**1885,67**	**541,37**	**117,38**	**2544,42**	**2655,87**	**-111,45**	**-4,2**

7. Henkilöstön nykytila

7.1 Henkilöstömäärä ja -rakenne

Kouvolan kaupungin palveluksessa oli elokuun 2024 lopussa yhteensä 2631 viranhaltijaa/työntekijää, joista vakinaisia oli 2116, määräaikaisia 440 (sis. yhteensä 3 oppisopimussuhteista) ja tukitoimenpitein työllistettyjä 75.

Henkilöstömäärä on vähentynyt viime vuodesta, sillä elokuun 2023 lopussa henkilöstöä oli yhteensä 2817, joista vakinaisia oli 2204, määräaikaisia 461 ja tukitoimenpitein työllistettyjä 152.

Taulukko 4 Vakinaisen henkilöstön määrä 31.8.2024

	Vakinainen henkilöstö lkm 31.8.2024	Arvioitu eläkepoistuma 9/2024-12/2024	Arvioitu eläkepoistuma 2025	Arvioitu eläkepoistuma 2026	Arvioitu eläkepoistuma 2027	Arvioitu eläkepoistuma 2028	Poistuma yhteensä	Nykyistä henkilöstöä käytettävissä suunnitelmakauden lopussa
Vakinaiset								
- esimiehet	132	8	4	9	4	7	32	100
- muu henkilöstö	1977	54	43	47	87	103	334	1650
Yhteensä	**2116**	**62**	**47**	**56**	**91**	**110**	**366**	**1750**

Taulukosta 4 nähdään elokuun lopussa palveluksessa ollut vakinainen henkilöstö jaoteltuna esihenkilöihin ja muuhun henkilöstöön sekä arvioitu vakinaisen henkilöstön

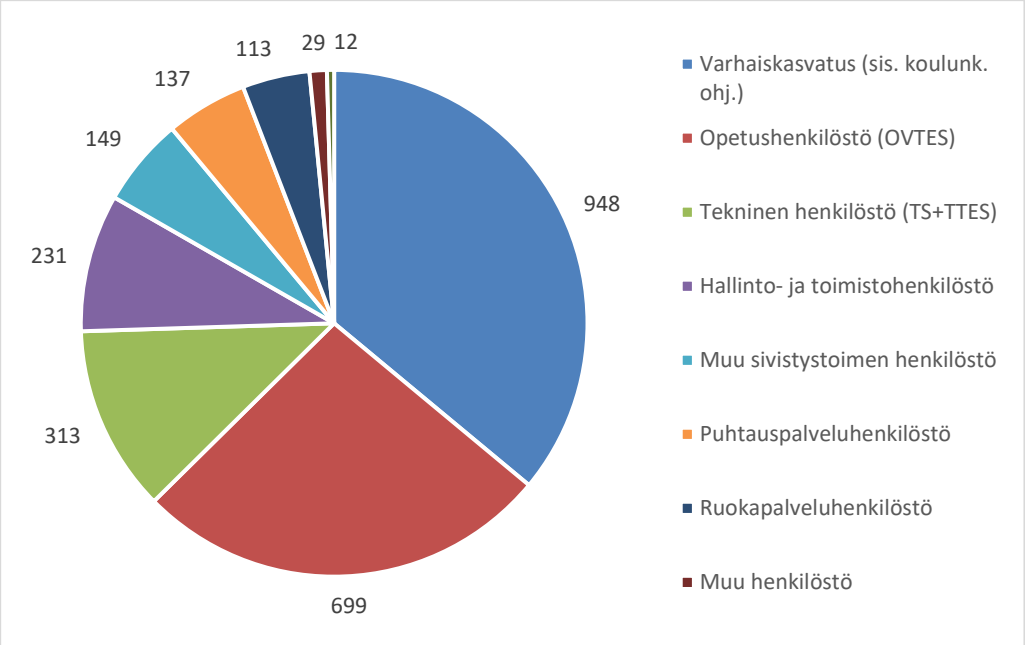
eläkepoistuma vuosina 2024–2028. Esihenkilöistä eläkeiän täyttää suunnittelukaudella yhteensä 32, mikä on 24 prosenttia kaikista esihenkilöistä.

Eläkepoistuman lisäksi muu vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus on vuodesta 2022 alkaen selvästi jopa eläkkeelle siirtymistä suurempaa. Muuta lähtövaihtuvuutta on ollut vuosittain noin 90–100.

Koko henkilöstön suurimmat ammattiryhmät esitetään **kaaviossa 3** ja ne ovat varhaiskasvatuksen henkilöstö 948 (36 %) ja opetushenkilöstö 699 (27 %). Osa-aikatyössä oli elokuun lopussa yhteensä 241 vakinaista viranhaltijaa/työntekijää.

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

Kaavio 3 Koko henkilöstö (ml. määräaikaiset) henkilöryhmittäin 31.8.2024



Yleisimmät tehtävänimikkeet

Koko henkilöstön yleisimmät tehtävänimikkeet 31.8.2024 näkyvät **taulukosta 5**.

Taulukko 5 Koko henkilöstön yleisimmät tehtävänimikkeet

Tehtävänimike	Miehet	Naiset	Yhteensä	Osuus
Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja	11	280	291	11,1 %
Varhaiskasvatuksen opettaja		246	246	9,4 %
Koulunkäynninohjaaja	33	209	242	9,2 %
Perusopetuksen luokanopettaja	50	174	224	8,5 %
Perusopetuksen lehtori	42	137	179	6,8 %
Siivooja	10	129	139	5,3 %
Ruokapalvelutyöntekijä	6	79	85	3,2 %
Perusopetuksen erityisluokanopettaja	17	63	80	3,0 %
Tuntiopettaja	21	45	66	2,5 %
Päiväkotityöntekijä	1	50	51	1,9 %
Yhteensä 10 yleisintä tehtävänimikettä			**1603**	**60,9 %**

Kaupungin palveluksessa oli elokuun 2024 lopussa hallinto- ja toimistohenkilöstöä yhteensä 231, joista vakinaisia oli 195, määräaikaisia 32 ja tukityöllistettyjä 4 (8/2023: yhteensä 237, joista vakinaisia 198). Yleisimmät tehtävänimikkeet hallinto- ja toimistohenkilöstön osalta ovat koulusihteeri, toimistosihteeri ja hallintosihteeri.

Esihenkilöt

Kaupungin henkilöstöstä oli 31.8.2024 esihenkilöasemassa yhteensä 136 henkilöä, joista vakinaisia oli yhteensä 132 (8/2023: yhteensä 141, joista vakinaisia 137). Esihenkilöitä on 5,2 prosenttia (8/2023: 5,0 %) koko henkilöstöstä ja heillä on alaisia keskimäärin 19 (8/2023: 20).

Esihenkilöiden yleisimmät tehtävänimikkeet on esitetty **taulukossa 6**.

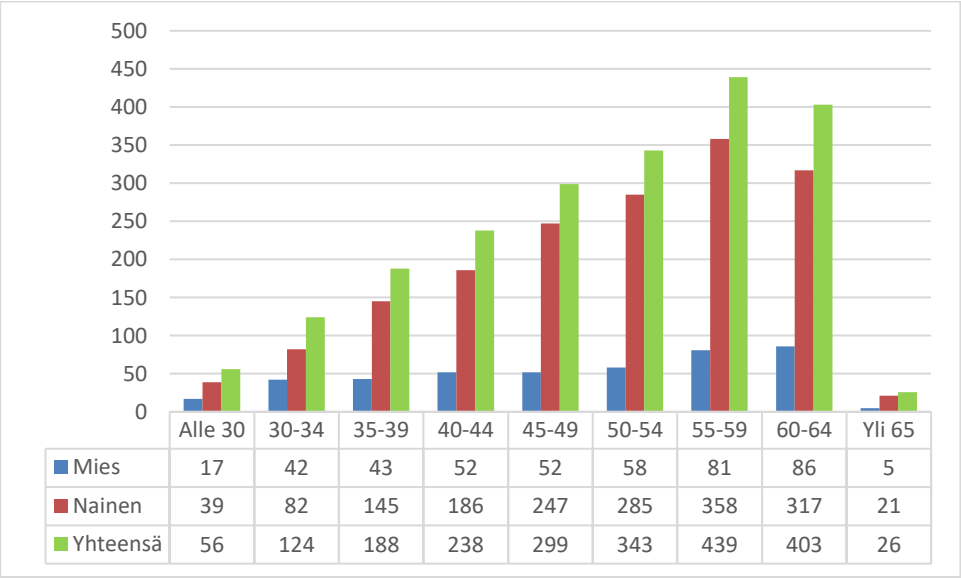
Taulukko 6 Esihenkilöiden yleisimmät tehtävänimikkeet 31.8.2024

Tehtävänimike	Määrä
Varhaiskasvatusyksikön johtaja	26
Rehtori	17
Ruokapalveluesihenkilö	6
Puistotyönjohtaja	4
Lähikirjastovastaava	3
Puhtauspalveluesihenkilö	3
Tiemestari	3

Henkilöstön ikärakenne

Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 50,6 vuotta. Naisten keski-ikä on 50,9 vuotta ja miesten 49,4 vuotta. Vakinaisen henkilöstön osalta sekä naisissa että miehissä suurin ikäryhmä on 55–59 -vuotiaat. Vakinaisen henkilöstön ikäjakauma on kuvattu **kaaviossa 4**.

Kaavio 4 Vakinaisen henkilöstön ikäjakauma 31.8.2024

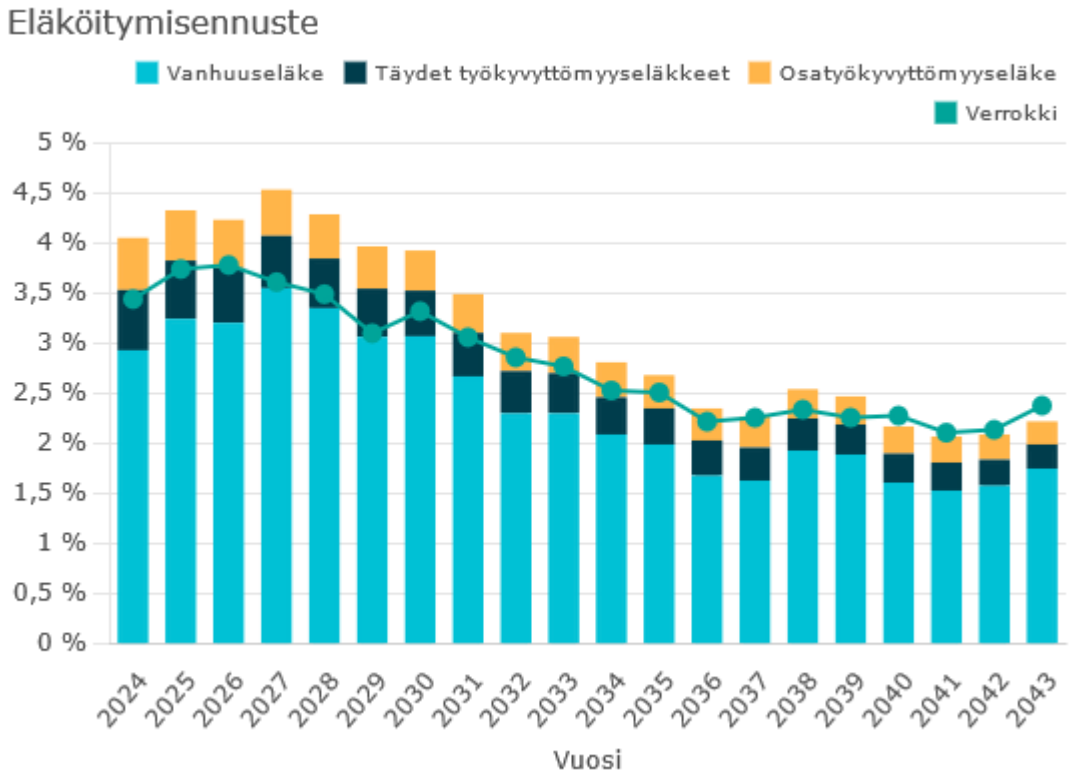


	Alle 30	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	Yli 65
Mies	17	42	43	52	52	58	81	86	5
Nainen	39	82	145	186	247	285	358	317	21
Yhteensä	56	124	188	238	299	343	439	403	26

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



Lähde: Keva

Eläköitymistä koskevat ennusteet perustuvat arvioihin henkilökohtaisen eläkeiän täyttävistä henkilöistä sekä työkyvyttömyyseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvistä. Henkilö voi jäädä vanhuuseläkkeelle saavutettuaan alimman vanhuuseläkeikänsä. Jokaisella ikäluokalla on oma alin vanhuuseläkeikänsä. Työssä voi jatkaa edelleen tämän jälkeenkin. Alin vanhuuseläkeikä on vuonna 1960 syntyneillä 64 vuotta 6 kuukautta, jonka jälkeen eläkeikä nousee portaittain. Vuonna 1957 tai sitä ennen syntyneet jäävät eläkkeelle viimeistään 68-vuotiaana ja vuosina 1958–1961 syntyneet 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 viranhaltijaa/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 keskisuuri työnantaja, jonka eläkemaksu määräytyy osittain oman työkyvyttömyyseläkeriskin perusteella ja osittain keskimääräisen työkyvyttömyyseläkemaksun mukaan. Kouvolan kaupungin **palkkaperusteinen työkyvyttömyyseläkemaksu vuonna 2024 on ollut 1,09 prosenttia KuEL-palkkasummasta** ja **0,85 prosenttia VaEL-palkkasummasta** (keskimääräinen maksu on 0,80 % palkkasummasta). Kevan arvio vuodelle 2025 on KuELin osalta 1,19 prosenttia ja VaELin osalta 0,77 prosenttia palkkasummasta (keskimääräinen maksu on 0,70 % palkkasummasta). Vuoden 2025 työkyvyttömyyseläkemaksuprosentit vahvistetaan vuoden 2024 lopulla.

Ennusteet kaupungin vakinaisen henkilöstön siirtymisestä vanhuuseläkkeelle toimialoittain on kuvattu **taulukossa 7**. Vuoden 2025 sarake sisältää myös ne henkilöt, joiden henkilökohtainen eläkeikä on täyttynyt jo aiemmin. Eläkkeelle siirtyminen tulee olemaan suunnittelukaudella erityisen runsasta vuonna 2028.

Taulukko 7 Ennuste eläköitymisestä 2025–2028 toimialoittain (tilanne 31.8.2024)

Toimiala	-2025	2026	2027	2028	Yhteensä	%*
Elinvoimapalvelut	7	3	7	4	21	19
Sivistys	62	27	44	69	202	13
Tekniikka ja ympäristö	40	26	40	37	143	29
Yhteensä	**109**	**56**	**91**	**110**	**366**	**17**

* % toimialan vakinaisesta henkilöstöstä

Eläkepoistuma ammattiryhmittäin on kuvattu **taulukossa 8.** Eläkepoistuma on lukumäärällisesti runsasta erityisesti sellaisissa ammattiryhmissä, joissa palveluverkkoratkaisut vaikuttavat merkittävästi eläkepoistuman hyödyntämismahdollisuuksiin. Joissakin ammattiryhmissä henkilöstötarve riippuu asiakkuuksien palvelutarpeen kehityksestä ja mitoituksista.

Taulukko 8 Eläkepoistuma ammattiryhmittäin suunnittelukaudella 2025–2028

Ammattiryhmä	Vakinaiset 31.8.2024	Eläkkeelle (hlö)	% vakinaisesta henkilöstöstä
Varhaiskasvatus (ml. koulunk.ohjaajat)	725	105	14
Opetushenkilöstö (OVTES)	604	63	10
Tekninen henkilöstö	252	59	23
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	195	48	25
Puhtauspalveluhenkilöstö	109	43	39
Ruokapalveluhenkilöstö	86	27	31
Muu sivistystoimen henkilöstö	128	21	16
Muu henkilöstö	9	0	0
Eläinlääkärit	8	0	0
Yhteensä	**2116**	**366**	**17**

Eläkepoistuman hyödyntäminen vuosina 2019–2024 sote-palvelujen kuntayhtymälle siirtymisen jälkeen näkyy **taulukosta 9**. Eläköitymisen myötä vapautuvista vakansseista on jätetty täyttämättä 27 %. Vuosina 2009–2018 eläkepoistumasta hyödynnettiin 25 %. Eläkepoistumaa on hyödynnetty tehokkaasti kaikissa ammattiryhmissä, joissa se on ollut palvelutuotannon kannalta mahdollista.

Taulukko 9 Eläkepoistuman hyödyntäminen 1.1.2019–31.8.2024

Ammattiryhmä	Eläkkeelle	Jätetty täyttämättä lkm	Jätetty täyttämättä %
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	66	22	33 %
Opetushenkilöstö (OVTES)	101	14	14 %
Varhaiskasvatus (sis. koulunk.ohj.)	109	15	14 %
Muu sivistystoimen henkilöstö	30	8	27 %
Ruokapalveluhenkilöstö	35	13	37 %
Puhtauspalveluhenkilöstö	52	22	42 %
Maatalouslomituksen henkilöstö	9	8	89 %
Tekninen henkilöstö (TS ja TTES)	86	28	33 %
Yhteensä	**488**	**130**	**27 %**

Muu lähtövaihtuvuus on ollut vuosina 2019–2024 hieman eläkkeelle siirtymistä suurempaa. Kaupungin palveluksesta on eronnut muusta syystä elokuun 2024 loppuun mennessä yhteensä 541 henkilöä. Näistä tehtävistä 88 eli 16 prosenttia on jätetty täyttämättä.

7.3 Henkilöstökulut

Henkilöstökulut ovat vuoden 2024 talousarviossa yhteensä 137,1 milj. euroa, mikä on runsas 59 prosenttia ulkoisista toimintakuluista. Henkilöstökulut toimialoittain on kuvattu **taulukossa 10**.

Taulukko 10 Henkilöstökulut toimialoittain

Henkilöstömenot 1000 e	TP 2023	TA 2024	TOT 8/2023	TOT 8/2024	Muutos-% 2023/2024
Konsernipalvelut	-13 774	-13 420	-9 776	-8 696	-11,0%
Sivistys	-101 425	-96 723	-68 089	-65 521	-3,8%
Tekniikka ja ympäristö	-24 021	-26 935	-15 880	-17 123	7,8%
Kaupunki yhteensä	**-139 219**	**-137 078**	**-93 745**	**-91 340**	**-2,6%**

Vuoden 2025 talousarviossa henkilöstökuluihin on varattu määrärahaa 135,6 milj. euroa, mikä on 56,5 prosenttia ulkoisista toimintakuluista. Palkkausmäärärahoja korotettiin talousarvion laadintavaiheessa 4,0 prosentilla kesäkuun 2024 palkkatasosta (sis. 1.6.2024 yleiskorotukset, mutta ei paikallisia järjestelyeriä).

Kunta-alan sopimukset ovat voimassa 30.4.2025 saakka. Palkkarakenteita ja palkkausjärjestelmiä uudistetaan erillisellä kehittämisohjelmalla vuosina 2023–2027 keskimäärin yhden prosentin sopimuskorotuksella vuosittain. Kehittämisohjelma toteutetaan pääosin paikallisten järjestelyerien kautta.

Sopimuskauden päättymisen vuoksi vuoden 2025 osalta on tiedossa ainoataan kehittämisohjelman mukaiset palkankorotukset. Kehittämisohjelmaerää käytetään eri sopimusaloilla keskitettynä eränä 1.2.2025 alkaen 0,30–0,40 prosenttia ja paikallisena eränä 1.6.2025 alkaen 0,40–0,50 prosenttia. LS:n piiriin kuuluvien eläinlääkäreiden

osalta kehittämisohjelmaerä 0,80 prosenttia käytetään kokonaisuudessaan paikalisena eränä 1.6.2025 alkaen.

8. Rekrytointiprosessi

Kilpailu osaavasta työvoimasta on kiristynyt. Henkilöstöohjelman linjausten mukaisesti kaupungin työnantajakuvaa, työnantajamarkkinointia sekä rekrytointiprosesseja ja -osaamista kehitetään, jotta varmistetaan osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön saaminen kaupungin palvelukseen.

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

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

Kouvola työnantajana tietoisuus on kasvanut hyvin viime vuoden aikana työnantajamielikuvayhteistyöllä Grade (FCG) Kuntarekryn kanssa. Kehittämistä jatketaan seuraamalla urasivun ja toimialasivujen sekä rekrytointien kävijätilastoja, analysoimalla hakijakyselyiden ja rekrytointien datan tuloksia. Tavoitteena on erityisesti hakijaviestinnän parantaminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Yhteistyö Grade Kuntarekryn kanssa on painottunut rekrytointien digitaaliseen markkinointiin, jota jatketaan edelleen.

Täyttölupamenettely

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

Avoimeksi tulleen viran tai tehtävän täyttäminen edellyttää aina täyttölupaa. Jokaisen avautuvan vakanssin yhteydessä tulee selvittää vaihtoehtoiset palvelujen tuotantotavat ennen sen uudelleen täyttämistä. Ennen täyttöluvan myöntämistä tulee analysoida perusteellisesti sitä, tarvitaanko enää kyseistä tehtävää vai onko kyseiseen tehtävään kuuluneet työt mahdollista järjestää toisin.

Täyttölupamenettely koskee myös vähintään kuusi kuukautta kestäviä määräaikaisia palvelussuhteita, joissa ei ole kyse vakinaisen viranhaltijan/työntekijän sijaisuudesta. Vähintään kuusi kuukautta kestävistä sijaisuuksista (pl. täyttölupamenettelyn ulkopuolella olevat ammattiryhmät) ilmoitetaan aina toimialajohtajalle ennen sijaisen palkkaamista. Täyttölupamenettelyn ulkopuolelle rajattuja ammattiryhmiä on vähennetty aiemmasta. Täyttölupamenettelyn ulkopuolella ovat varhaiskasvatuksen kasvatus-, opetus- ja hoitohenkilöstö sekä perusopetuksen ja lukion opetushenkilöstö.

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, kehit-

tämään, 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 robotisaatio, työelämän monimuotoistuminen, väestökehitys sekä työurien pidentyminen. Henkilöstön kehittämisellä voidaan tukea muutoksen hallintaa ja nopeuttaa sopeutumista uuteen tilanteeseen tai helpottaa työhön paluuta pitkiltä virka- ja työvapailta. Tavoitteena on varmistaa, että kaupungilla on osaava, uudistumiskykyinen ja työhönsä sitoutunut henkilöstö tuottamassa laadukkaita ja kustannustehokkaita palveluita kuntalaisille.

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 2025 vielä erillinen *henkilöstön koulutussuunnitelma.*

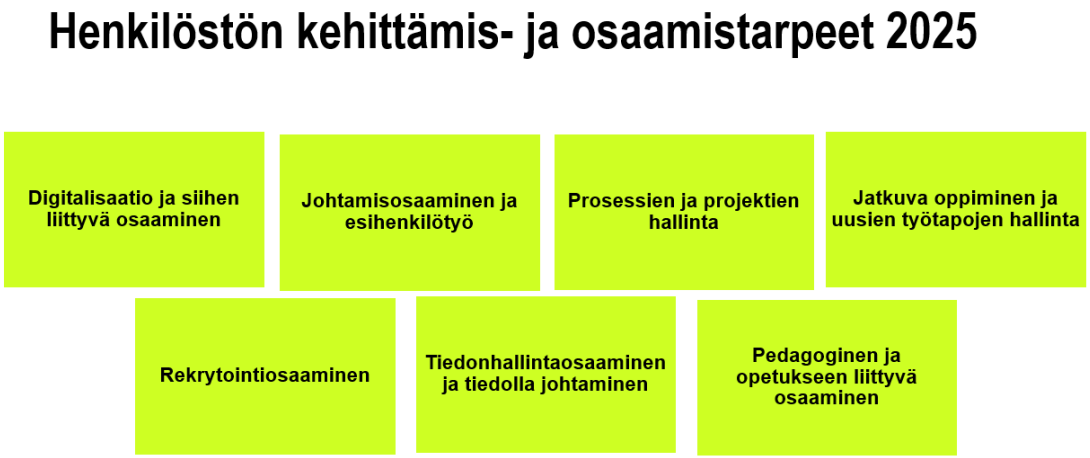
9.1 Strategiset osaamiset ja yhteiset kehittämiskohteet

Kouvolan kaupungilla on määritelty strategiset osaamiset. Kaupunkistrategiasta johdetut strategiset osaamiset toimivat hyvänä pohjana myös Kouvolan kaupungin osaamisen johtamiselle. Strateginen osaaminen on olemassa olevaa ja potentiaalista osaamista, joka tukee organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Kouvolan kaupungin strategiset osaamiset on esitetty **kuvassa 4**.

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

Kuva 4 Kouvolan kaupungin strategiset osaamiset

Kaupungin tärkeimmät kehittämiskohteet liittyvät strategisten osaamisten ja taitojen kehittämiseen. Lisäksi joka vuosi talous- ja henkilöstösuunnittelun yhteydessä määritellään toimialakohtaisia kehittämiskohteita. Kaupungin keskeiset kehittämis- ja osaamistarpeet tulevalle vuodelle on esitetty **kuvassa 5**.



Kuva 5 Henkilöstön kehittämis- ja osaamistarpeet vuonna 2025

Toimintatapojen uudistaminen edellyttää uuden teknologian, uusien työvälineiden ja järjestelmien sekä osallistavien kehittämismenetelmien hallintaa, joten tärkeää on myös jatkuva oppiminen sekä uusien työtapojen hallinta.

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

Kouvolan kaupunki panostaa esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen. Vuonna 2025 jatketaan esihenkilötyön osaamisen kehittämistä jatkamalla vuonna 2024 alkanutta esihenkilöiden valmennussarjaa, jonka tavoitteena on kehittää esihenkilöiden taitoja ja osaamista, joita tarvitaan esihenkilöroolissa toimimiseen Kouvolan kaupungilla. Koulutukset ovat tarkoitettu kaikille esihenkilöille mutta erityisesti niistä hyötyvät uudet esihenkilöt. Työkykyjohtamisosaamista vahvistetaan edelleen erilaisin toimenpitein. Tulevana vuonna keskitytään myös tarkentamaan osaamisen johtamisen prosessia kaupungilla.

9.3 Konsernipalvelut

Hallintopalveluiden keskeiset osaamistarpeet liittyvät digitalisaation ja TE-uudistuksen johdosta tarvittavien järjestelmien koulutuksiin yksikön sisällä ja tarvittaessa ostopalveluna. Palvelu tuottaa ja järjestää koulutuksia myös koko organisaatiolle esimerkiksi päätösprosesseihin liittyen sekä valtuustokauden vaihtuessa luottamushenkilöhallinnon tukitehtävien myötä.

Henkilöstöpalvelujen osaamistarpeet liittyvät strategiseen johtamiseen, osaamisen johtamiseen, rekrytointiin, työkykyjohtamiseen, työturvallisuuteen, henkilöstöviestintään, digitalisaatioon, 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 työsuhdelainsäädännön osaamista. Henkilöstön tulee hallita samanaikaisesti useampia virka- ja työehtosopimuksia. Digitalisaatiokyvykkyyttä kehitetään, jotta teknologiaa osataan hyödyntää paremmin HR-prosesseissa. Osaamista tarvitaan käytössä oleviin järjestelmiin (mm. uusi HR-järjestelmä, Sympa, Titania ja Linkity), 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.

Talouspalveluissa syvällinen ja pitkäaikainen rahoituksen osaaminen poistuu vuonna 2025, toimenpiteenä rekrytoinnin onnistuminen sekä olemassa olevan tiedon siirtäminen. Yhteensä yli 60 prosenttia yksikön henkilöstöstä eläköityy alle 10 vuoden sisällä. Tähän tulee valmistautua riittävällä suunnittelulla, koulutuksella ja ennakoivilla toimenpiteillä tietojen siirtoa varten. Kaupungista puuttuu data-analytiikan osaamista, tätä tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän tietojen hyödyntämiseen sekä erilaisten tietojen yhdistämiseen.

Hyvinvoinnin kokonaisresurssi on tällä hetkellä niin pieni, että yksikkö on hyvin haavoittuvainen ja toiminnan tehostaminen vaatii kaikilta uudenlaista ajattelua ja priorisointeja. Hyvinvoinnin henkilöstöltä vaaditaan jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja lainsäädännön seuraamista, toteuttamista ja viemistä käytäntöön

Viestinnässä osaamista on vahvistettava ja vakiinnutettava Digitalisaatio ja verkkonäkyvyyden vahvistamisessa (osaaminen, uudet toimintamallit, järjestelmät ja työkalut, viestinnän ja markkinoinnin analytiikka, saavutettavuus, sosiaalinen media, sähköinen markkinointi), kokonaisvaltaisessa sisällöntuotannossa suomeksi ja englanniksi, hankevalmisteluissa ja projektinhallinnassa sekä matkailutoimialan kehittämisessä ja matkailumarkkinoinnissa. Osaamista pyritään lisäämään tehtävänkuvien uudelleenmuotoilun, ulkoisten koulutuksien, tiimin sisäisen tiedonjaon ja hankkeiden avulla. Tiettyihin matkailun ja markkinointiviestinnän osaamisvajeisiin vastataan hyödyntämällä ostopalveluita. Tilanne on kuitenkin haastava ja lisähaasteita tuo myös palkkatukityöllistämisen loppuminen.

Tietohallinnossa keskeisiä osaamistarpeita ovat tietosuojan ja tiedonhallintalain vaatimusten mukainen osaaminen (tietosuoja, tietoturva, integraatiot, tiedon ja lokien käsittely), digitalisointiin ja prosessien hallinnointiin liittyvä osaaminen, tiedolla johtamiseen liittyvä raportointi ja analysointiosaaminen ja pilvipalveluilla toimitettavien järjestelmien ja teknisten ratkaisujen ymmärtäminen. Sopimusosaamisen lisääminen, että pystytään turvaamaan ja huomioimaan kaupungin etu sopimuksissa. Toimenpiteitä ovat koulutukset.

Työllisyyspalveluissa henkilöstön keskeiset osaamistarpeet, joita tulee lisätä strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi, ovat liiketoiminta- ja työmarkkinaymmärryksen lisääminen sekä ennakointiosaamisen ja työkyvyn tunnistamisen sekä täsmätyökykyisten työnvälitysosaamisen lisääminen. Näitä tullaan kehittämään pääsääntöisesti sisäisillä koulutuksilla.

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

9.4 Sivistys

Varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja nuorisopalveluiden sekä lukion hyvän työnantajakuvan vahvistaminen on tärkeää työntekijöiden veto- ja pitovoiman lisäämiseksi. Hyvää työnantajakuvaa vahvistetaan ennakoivalla suunnittelulla, ajantasaisella viestinnällä sekä huolellisella rekrytoinnilla ja perehdytyksellä.

Lääkehoidon koulutuksilla tulee varmistaa henkilöstön riittävä lääkehoidon osaaminen sekä lääkelupien määrä. Työnantajan tulee tukea koulutuksiin hakeutumista.

Digiosaamisen vahvistaminen varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa. Digiosaamista tarvitaan pedagogisessa toiminnassa, dokumentoinnissa ja viestinnässä. Varhaiskasvatuksen henkilöstöstä 15,2 % tekniset perustaidot ovat hataria ja kohtalaisia 27,7 %. Perusopetuksessa hatarat tai kohtalaiset taidot ovat 34,3 %.

Varhaiskasvatuksen sosionomin tehtäväkuvaa kehitetään henkilöstörakenteen lakimuutosta ennakoiden.

Liikuntapalveluissa henkilöstön osalta osaamisen vahvistaminen ja uuden oppiminen muuttuvassa toimintaympäristössä on koko ajan läsnä. 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, miten ja millaisilla tekniikoilla sisältöjä esitellään yleisölle.

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

Kansalaisopistossa sekä päätoimisen että määräaikaisen opetushenkilöstön 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 resurssien vähenemisestä.

Kulttuuritaloilla osaamistarpeet tulevaisuudessa painottuvat valo- ja äänitekniseen osaamiseen.

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 laaja-alaisempaa osaamista, erilaisten tietojärjestelmien, laitteiden ja työtapojen hallintaan sekä jatkuvaa kykyä omaksua uutta, kehittyä ja kehittää digitaalisia palveluprosesseja. Esimerkiksi maastosta kartoitettava perinteinen maastomallitieto tulee korvautumaan laserkeilaamalla aikaansaaduilla pistepilviaineistoilla, jolloin maastossa käytettävä työaika tulee vähenemään, mutta toimistotyöaika kasvamaan. Digitalisaatioon liittyvä erityisosaaminen tulee toimialalla lisääntymään.

Digitalisaation kehittäminen edellyttää tiivistä ja toimivaa yhteistyötä järjestelmätoimittajien kanssa, henkilöstölle työaikaa digitalisoitavien prosessien kehittämiselle sekä myös taloudellisia resursseja järjestelmien hankintaan ja ylläpitoon. Toimialan asiantuntijoiden osaamista ja käytössä olevia ohjelmistoja on edelleen tarpeen kehittää paikkatietoaineistojen sujuvan käytön varmistamiseksi, asiakaspalvelun sujuvoittamiseksi ja palveluprosessien tehostamiseksi.

10. Työllistymistä edistävä valmennus tai koulutus

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

Työnantaja tarjoaa taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla irtisanomalleen työntekijälle tilaisuuden osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään val-

mennukseen 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 2025–2028 osalta on kuvattu **taulukossa 11**. Henkilöstösuunnitelmasta nähdään vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön määrä toimialoittain.

Toimiala		2025 htv (brutto)	2026 htv (brutto)	2027 htv (brutto)	2028 htv (brutto)	Muutos-% 25 - 28
Elinvoimapalvelut	Vakinaiset	200,80	198,80	192,80	192,80	-4,0 %
	Määräaikaiset	18,80	13,00	12,00	11,00	-41,5 %
	Yhteensä	**219,60**	**211,80**	**204,80**	**203,80**	-7,2 %
Sivistys	Vakinaiset	1 390,20	1 382,10	1 372,40	1 358,40	-2,3 %
	Määräaikaiset	383,10	366,30	353,60	350,60	-8,5 %
	Yhteensä	**1 773,30**	**1 748,40**	**1 726,00**	**1 709,00**	-3,6 %
Tekniikka ja ympäristö	Vakinaiset	455,80	444,20	429,80	423,50	-7,1 %
	Määräaikaiset	16,30	16,40	16,40	16,40	0,6 %
	Yhteensä	**472,10**	**460,60**	**446,20**	**439,90**	-6,8 %
Kouvolan kaupunki	Vakinaiset	2 046,80	2 025,10	1 995,00	1 974,70	-3,5 %
	Määräaikaiset	418,20	395,70	382,00	378,00	-9,6 %
	Yhteensä	**2 465,00**	**2 420,80**	**2 377,00**	**2 352,70**	-4,6 %

Taulukko 11 Toimialojen esitykset vuosien 2025–2028 henkilöstösuunnitelmaksi henkilötyövuosina

Elinvoimapalvelujen vakinainen henkilöstö kasvaa vuonna 2025 TE-palvelujen siirtyessä kaupungille. Kaupungille on siirtymässä vuoden 2025 alussa liikkeenluovutuksella valtiolta yhteensä 75 viranhaltijaa. Lisäksi ohjaamotoiminnan ja nuorten työpajatoiminnan henkilöstö motipajaa lukuun ottamatta siirtyy sivistyksen toimialalta elinvoimapalveluihin vuoden 2025 alussa.

Sivistyksen osalta henkilötyövuodet vähenevät suunnittelukaudella. Lapsimäärän vähentyessä sekä palveluverkkoratkaisujen edetessä tarvittavien henkilötyövuosien määrä vähenee erityisesti perusopetuksessa ja lukioissa. Palveluverkkoratkaisuissa haetaan kouluverkkoa, joka vastaa taloudellisemmin tämänhetkisiin perusopetuksen tarpeisiin. Palveluverkkotarkastelussa ovat Kääpälän koulu ja Vekaranjärven päiväkoti sekä Sippolan koulu ja Sippolan päiväkoti. Pohjois-Valkealassa sekä Sippolassa tarkastellaan pienten lasten talo -ratkaisuja, joissa varhaiskasvatus sekä esiopetus ja perusopetuksen 1.- ja 2.-luokkalaiset toimisivat samoissa tiloissa. Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen palveluverkkoratkaisujen myötä mm. tilojen käyttö ja ryhmien koot saadaan optimoitua.

Lukioiden hallinnollista yhdistämistä suunnitellaan toteutettavaksi 1.8.2025 alkaen. Lukio-koulutuksessa suunnittelua tehdään vahvasti yhteistyössä yksiköiden kesken,

millä saadaan tehostettua resurssin käyttöä. Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen yhteinen henkilöstöresurssin hyödyntäminen on tärkeää erityisesti eläkepoistuman hallinnassa. Myös palveluverkkoratkaisujen yhteydessä tehdään ennakoivaa työtä, jotta henkilöstö sijoittuu palveluverkkoon jäljelle jääviin yksiköihin.

Tekniikka ja ympäristö -toimialaa koskevan talouden sopeuttamisen seurauksena teknisen lautakunnan alaisten palveluiden henkilöstö vähenee suunnittelukaudella merkittävästi. Henkilöstövähennykset toteutetaan eläkepoistumaa hyödyntämällä.

12. Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet

Eri palvelussuhdemuotojen käytön osalta Kouvolan kaupungilla noudatetaan seuraavia periaatteita:

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

Määräaikaisten virka- ja työsuhteiden osalta noudatetaan kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltiasta 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. Perehdyttämisen tarve vähenee ja varahenkilö voidaan kohdentaa kaupungin tasolla sinne, missä sitä eniten sillä hetkellä tarvitaan. Samoin palvelujen ostojen mm. Sarastian kustannukset vähentyvät sijaisten työsopimusten vähentyessä. Sairaspoissaoloissa voidaan kohdentaa akuuttiin tarpeeseen osaava henkilö ja turvata työkohteiden 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 sijaisuuksissa
3. Jokaisella varahenkilöllä on ns. kotipesä yhdessä työyksikössä
4. Varahenkilöt varataan heidän esihenkilönsä kautta
5. Vaativuus on huomioitu palkkauksessa hinnoittelutunnuksittain yhden vaativuustason ylöspäin korottamalla
6. Työkohteeseen ja työaikaan liittyvät järjestelyt tehdään työaikana, ei nk. varallaoloa
7. Palvelualueen varahenkilöstö muodostaa oman vertaistukiryhmänsä
8. Matkakorvaukset maksetaan KVTES liite 16 mukaisesti kotipesästä.

13. Työkyvyn ylläpitäminen ja työssä jatkamisen edistäminen

13.1 Työkyvyn toimintamalli

Kouvolan kaupungilla on käytössä *Hyvinvoiva työntekijä ja sujuva työ* -työkyvyn toimintamalli. Toimintamallin tavoitteena on vaikuttaa työssä viihtymiseen, työyhteisöjen toimivuuteen ja tuloksellisuuteen, ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja ja ennenaikaista eläkkeelle siirtymistä sekä vähentää työkyvyttömyyden kustannuksia. Sairauspoissaolojen hallinnassa ja ehkäisemisessä korostuu ennakointi, työkykyriskien tunnistaminen ja varhainen reagoiminen sekä tukitoimenpiteiden oikea-aikaisuus. Työkyvyn toimintamalli on esitetty **kuvassa 6**.

Kuva 6 Hyvinvoiva työntekijä ja sujuva työ -työkyvyn toimintamalli

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

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

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

Siirtymistä uuteen tehtävään terveydellisistä syistä koskevat periaatteet on määritelty työkyvyn toimintamallissa. Osana täyttölupamenettelyä ja rekrytointiprosessia henkilöstöpalvelujen työkykyasioita hoitavat tarkastelevat mahdollisuutta täyttää vapautuva tehtävä uutta työtä tarvitsevien joukosta. Työnantajalla on velvollisuus tarjota työkykyyn sopivaa työtä, jos sellaista on tarjolla. Työnantajaksi katsotaan koko kaupunki.

Vuosina 2024–2025 on tavoitteena kehittää työkykyjohtamista proaktiiviseksi ”Ennakoinnin voimalla pidempään työuraan” -hankkeen avulla. Hankkeeseen on saatu Kevan työelämän kehittämisrahaa 25.000 euroa. Hankkeen yhteydessä uudistetaan työkyvyn toimintamalli sekä selkiytetään eri toimijoiden vastuita ja rooleja työkykyjohtamisessa. Toimintamalli valmistuu vuoden 2024 lopussa. Uudistettu malli juurrutetaan osaksi päivittäisjohtamista työpajojen kautta. Samalla kehitetään esihenkilöiden työkyky- ja työurajohtamista. Keväällä 2024 toteutettiin työkykyjohtamisen auditointi, jonka tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva nykyisen työkykyjohtamisen prosessin toimivuudesta ja tuottaa konkreettisia kehittämisehdotuksia. Auditoinnin toteutti Koho Consulting Oy. Ehdotuksia on otettu huomioon työkyvyn toimintamallin uudistamisessa ja vuoden 2025 työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa.

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 lakisääteinen ja ennalta ehkäisevä työterveyshuolto, erikoislääkärin konsultaatiot työterveyslääkärin lähetteellä työkyvyn tai hoitomahdollisuuksien selvittämiseksi sekä työterveyshuoltolain 14 §:n mukaiset sairaanhoitopalvelut, jotka sisältävät yleislääkäritasoisen 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 analyyttista 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 hoitosuositusten 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, nimetyn työterveyslääkärin lähetteellä. Hoitovastuu ja hoidon koordinointi ovat työterveydessä. Prosessiin sisältyy enintään 10 käyntiä/henkilö psykoterapeutin lähi- tai etävastaanotolla. Toimintaan liittyy myös vaikuttavuusseuranta. Lyhytpsykoterapiaa hankitaan vuosittain noin 20–30 henkilön osalta.

13.3 Selvä peli -päihdeohjelma ja Savuton Kouvola -toimintaohjelma

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

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

13.4 Työnohjaus

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

Kouvolan kaupungilla on kilpailutettu työnohjaajat. Kouvolan kaupunki on perustanut dynaamisen hankintajärjestelmän, jonka sisällä hankitaan työyhteisöille vuosittain järjestettävillä kilpailutuksilla työnohjauksen palveluita. Kouvolan kaupungin henkilöstön työnohjauksen palvelut ovat voimassa 31.3.2025 asti. Työnohjauksen palvelut ajalle 1.4.2025–31.3.2026 kilpailutetaan rajoitetulla menettelyllä dynaamisen hankintajärjestelmän sisällä. Tarjouspyyntö julkaistaan alkuvuonna 2025. Lisäksi kaupungilla on myös muutamia sisäisiä työnohjaajia.

13.5 Työhyvinvoinnin edistäminen liikunnan ja kulttuurin avulla

Henkilöstölle tarjotaan henkilöstöetuna **Epassi Flex-palvelu,** jonka avulla jokainen voi tukea omaa työhyvinvointiaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Epassille ladattava saldo on mahdollista käyttää liikuntaan, kulttuuriin ja hyvinvointiin. Etuun ovat oikeutettuja päätoimisessa vakinaisessa tai määräaikaisessa koko- tai osa-aikaisessa virka-/työsuhteessa olevat palvelussuhteen kestettyä 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 vuodella. Etu poistuu työntekijältä palvelussuhteen päättyessä.

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

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

Vuoden 2025 aikana on tarkoitus ottaa henkilöstölle käyttöön työsuhdepolkupyöräetu.

14. Yhteenveto

Kouvolan kaupungilla on vähennetty merkittävästi henkilöstöä sote-palvelujen kuntayhtymään siirtymisen jälkeen vuodesta 2019 alkaen. Pelkästään vakinaisen henkilöstön määrä on vähentynyt 287:llä, kun luvusta on poistettu palvelurakenteiden muutoksiin liittyvät liikkeenluovutusten vaikutukset. Vuonna 2025 henkilöstökulut ovat yhteensä 135,6 milj. euroa eli 56,5 prosenttia ulkoisista toimintakuluista.

Kouvolan kaupungin taloutta tulee tasapainottaa vuodesta 2024 vuoteen 2028 mennessä pysyvästi noin 35 miljoonalla eurolla. Talouden tasapainottaminen vaatii vahvaa henkilöstömenojen hallintaa ja hyvää muutosjohtamista. Eläkepoistuman ja muun lähtövaihtuvuuden hyödyntäminen mahdollistaa henkilöstömäärän sopeuttamisen suhteessa muuttuviin palveluverkkoihin ja palvelujen tuottamistapoihin sekä toimintojen kehittämiseen. Samanaikaisesti tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota avainhenkilöriskeihin ja niiden hallintaan sekä osaavan työvoiman saamiseen.

Eläkkeelle on siirtymässä huomattava määrä kaupungin henkilöstöä, joten organisaatiosta poistuu paljon osaamista. Vuoden 2028 loppuun mennessä eläkeiän täyttää yhtensä 366 viranhaltijaa/työntekijää. Vakinaisesta henkilöstöstä eläkeiän täyttää elinvoimapalveluissa 19 prosenttia, sivistyksessä 13 prosenttia sekä tekniikka ja ympäristö -toimialalla 29 prosenttia. Eläkkeelle siirtyy lähes joka neljäs esihenkilötehtävissä oleva. Muu lähtövaihtuvuus on ollut viime vuosina eläkkeelle siirtymistä runsaampaa, joten ennakoivan henkilöstösuunnittelun merkitys kasvaa.

Kaupungin henkilöstömäärän vähenemisen myötä avainhenkilöriskit ovat selvästi lisääntyneet. 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 tiettyjen aineenopettajien, varhaiskasvatuksen erityisopettajien ja opettajien ja tiettyjen teknisen alan asiantuntijoiden sekä ajoittain myös muiden asiantuntijoiden rekrytoinnissa.

Kaupungin strategiaa tukeva henkilöstöohjelma ohjaa henkilöstöjohtamista ja sen kehittämistä. Henkilöstöohjelma uudistetaan vuoden 2025 aikana. Hyvän työnantajakuvan ylläpitäminen, työhyvinvointiin panostaminen, sujuvat rekrytointiprosessit, kilpailukykyisten palkkausjärjestelmien kehittäminen ja vakaa henkilöstöpolitiikka ovat keskeisessä roolissa osaajien saamiseksi ja pitämiseksi kaupungin organisaatiossa. Tavoitteena on myös hakijaviestinnän parantaminen ja panostaminen rekrytointien digitaaliseen markkinointiin. Etätyön laajentaminen on selvästi helpottanut rekrytointia.

Kunta-alan nykyiset sopimukset ovat voimassa huhtikuun loppuun 2025 saakka. Kunta-alan aiempaan sopimusratkaisuun liittyvä kunta- ja hyvinvointialan palkkarakenteita ja palkkausjärjestelmiä koskeva kehittämisohjelma 2023–2027 mahdollistaa lähivuosina paikallisten palkkausjärjestelmien kehittämisen.

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. Henkilöstötietoja koskeva PowerBI-raportointi tukee jatkossa paremmin henkilöstömäärän ja muun henkilöstötiedon seurantaa.

Talous vaikuttaa vahvasti henkilöstösuunniteluun tulevina vuosina. 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 aina 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, väestön ikääntyminen ja alueellinen kehitys korostavat henkilöstön kehittämisen ja osaamisen hyödyntämisen tärkeyttä. Työn tekemisen toimintatapojen muuttuminen ja samanaikainen pula osaavasta henkilöstöstä edellyttävät työnjaon, prosessin ja osaamisen systemaattista kehittämistä. Tekoäly muuttaa myös lähivuosina työtehtäviä ja työn tekemisen tapoja.

Suunnittelukaudella tavoitteena on strateginen osaamisen ennakointi ja osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen. Työelämän muuttuvat osaamistarpeet edellyttävät uusiutumiskykyä. 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 henkilöstön työhyvinvointia edistetään kokonaisvaltaisesti erilaisin terveyteen liittyvin toimenpitein sekä osaamisen, johtamisen ja työympäristön kehittämisellä. Sairauspoissaoloja pyritään vähentämään 15 prosentilla vuonna 2025. Sairauspoissaolojen vähentämiseksi tehostetaan kevennetyn ja korvaavan työn käyttöä vaihtoehtona poissaololle. Kaupunkitason tavoitteena vuonna 2025 on, että kevennetyn ja korvaavan työn päivien suhteellinen osuus sairauspoissaolopäivistä nousisi viiteen prosenttiin.

Vuonna 2025 kehitetään työkykyjohtamista proaktiiviseksi sairauspoissaolojen ja ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisen vähentämiseksi ”Ennakoinnin voimalla pidempään työuraan” -hankkeessa. Yhtenä tavoitteena on rakentaa konkreettinen ja ohjaava prosessi sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisemiseksi ja tehostaa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa pitkittyvien sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Työkyvyn toimintamalli uudistetaan siten, että siinä otetaan nykyistä paremmin huomioon työturvallisuuslain muutokset koskien erityisesti yli 55-vuotiaita ja mahdollisuus rakentaa yksilöllisiä polkuja työssä jatkamisen tukemiseksi, kuten osa-aikatyön käytön lisäämistä yhtenä työkyvyn tukikeinona. Tällä pyritään vähentämään jatkossa myös työkyvyttömyyseläkemaksuja. Samalla vahvistetaan osaamista työurajohtamisessa.

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