



# Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2024-2026

**Kokkolan kaupunki**

**Henkilöstöpalvelut  
marraskuu 2023**

Hyväksytty kaupunginhallitus xx.xx.2023 § xxx

# Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	3
2	Arvio vakituisen henkilöstömäärän kehityksestä tulevina vuosina .....	4
2.1	Nykyinen henkilöstörakenne .....	4
2.2	Konsernihallinto ja -palvelut .....	6
2.3	Sivistyspalvelut .....	8
2.4	Kaupunkiympäristö .....	15
2.5	Ympäristöterveydenhuolto .....	19
2.6	Kokkolan Vesi .....	19
2.7	Eläkepoistuma .....	20
2.8	Rekrytointitarve .....	20
2.9	Määräaikaisten tarve .....	21
2.10	Vakituiset ja määräaikaiset yhteensä .....	22
3	Vakanssien täyttäminen .....	22
4	Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet .....	23
5	Työssä jatkamisen tukeminen .....	24
5.1	Työkyvyttömyysuhan havaitseminen ja ehkäisy .....	25
5.2	Työsuojelun tuki työkykyyn .....	26
6	Osaamisen kehittäminen .....	26

# 1 Johdanto

Kunnallisen yhteistoimintalain 4 a pykälän mukaan kunnassa on laadittava yhteistoimintamenettelyssä vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Kokkolan kaupungin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat on laadittu vuodesta 2023 lähtien yhteisenä, jotta suunnitelmat tukevat toisiaan mahdollisimman vahvasti. Kokkolan kaupunkistrategian 2022-2025 linjaukset ja henkilöstöä koskevat tavoitteet ohjaavat henkilöstö- ja koulutussuunnittelua.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman avulla huolehditaan palvelutuotannon edellyttämän henkilöstön määrästä, laadusta, henkilöstön osaamistarpeista ja rakenteesta, ottaen huomioon tulevaisuuden tarpeet. Näin pyritään turvaamaan riittävä resurssi kaupungin tavoitteiden saavuttamiseksi alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Suunnittelulla ennakoidaan henkilöstökustannuksia sekä määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan. Oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa kaikilla organisaation tasoilla tuottaa kustannustehokkaimman tuloksen palveluiden toteutumisen sekä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Kokonaisuudesta muodostuu houkuttava työnantajakuva.

Jokainen työntekijä on tärkeä osa kokonaisuutta, joten suunnittelu kattaa määrän, laadun, osaamisen ja kohdentumisen lisäksi myös henkilöstövoimavaroista huolehtimisen keinot. Tavoitteena on, että työntekijöillä on motivaatiota yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi sekä oikeanlaista osaamista ja halua sekä itsensä että työnsä kehittämiseen. Tärkeää on myös vahvistaa työkykyä ja halua jatkaa työssä mahdollisimman pitkään. Osaamisen suunnitelmallista kehittämistä tuetaan koulutussuunnitelmalla.

## **Vuoden 2024 painopistealueita**

TE-palvelut siirtyvät kunnille 1.1.2025. Käytännössä muutos tarkoittaa sitä, että kaupungille on siirtymässä noin 42-45 henkilöä lisää TE-hallinnosta, ELY:ltä ja KEHA-keskukselta. Lisäksi työllisyyspalvelujen muutos aiheuttaa organisaatiomuutoksen, kun kaupunkiorganisaatioon tullaan perustamaan työllisyyslautakunta. Onnistuneen muutoksen turvaamiseksi vuoden 2024 aikana valmistaudutaan muutokseen huolellisesti, hyvää muutosjohtamista toteuttaen. Uudistuksen edetessä lain mukaisia yhteistoimintaneuvotteluja käydään valmistelun eri vaiheissa. Lisäksi henkilöstölle tarjotaan ajantasaista tietoa ja mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin eri tavoin.

Työkykyjohtamisen digitalisoinnin pilotointi jatkuu edelleen alkuvuoden 2024. Tämän jälkeen käyttöä arvioidaan laajemman käyttöönoton näkökulmasta. Tavoitteena on työkykyjohtamisen prosessien digitalisointi ja systematisointi, joka mahdollistaa vahvemman tiedolla johtamisen sekä ajantasaisen tiedonkulun työterveyshuoltoon eri tilanteissa. Lisäksi selvitetään digitaalisten ratkaisujen mahdollisuuksia myös kehityskeskustelujen ja työhyvinvointikyselyn ketterämmässä toteuttamisessa. Uuden intran (Horisontti) käyttöä modernina digitaalisena työympäristönä, keskeisenä sisäisen viestinnän ja osallisuuden välineenä tehostetaan.

Osaamisen kehittämisen painopistealueet ovat hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisötaitot, digitalisaation hyödyntäminen työn arjessa sekä monimuotoinen työyhteisö ja sen johtaminen. Suunnitelmaa laadittaessa on huomioitu strategisten tavoitteiden lisäksi henkilöstön esittämät tarpeet. Toimialat laativat lisäksi omat substanssikohtaiset koulutussuunnitelmansa.

## **Laadintaprosessi**

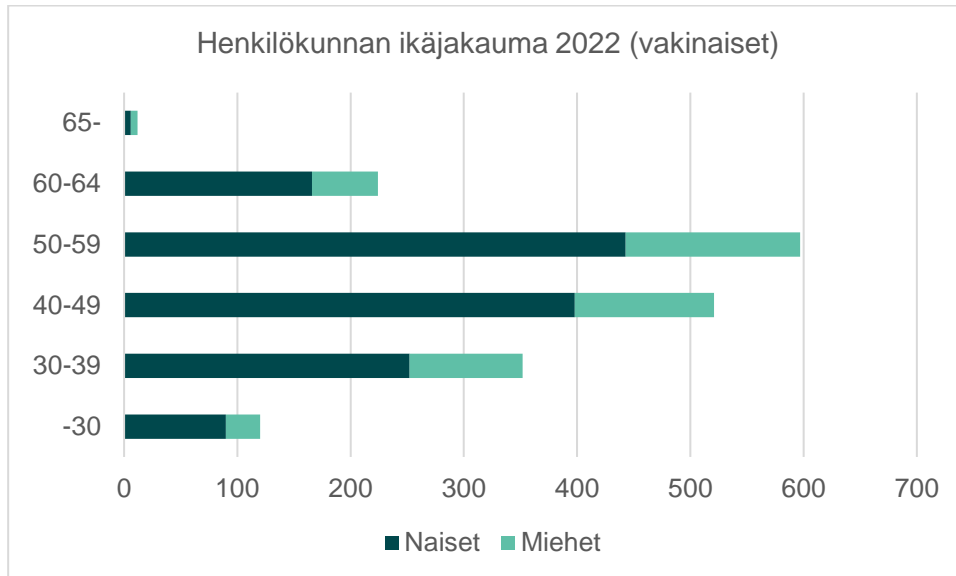
Vuotuinen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan samanaikaisesti talousarvion kanssa. Prosessi alkaa, kun toimialueilta ja tulosyksiköiltä kerätään henkilöstösuunnitelmat, joissa arvioidaan nykytilaa ja asetettuja tavoitteita, huomioiden henkilöstömäärä, -rakenne ja osaamistarve. Henkilöstöpalvelut koostaa näistä tiedoista kaupunkitasoisen suunnitelmaluonnoksen, joka käsitellään yhdessä henkilöstön edustajien kanssa. Tämän jälkeen suunnitelma menee yhteistoimintaryhmän ja kaupunginhallituksen käsittelyyn. Suunnitelmaa lukiessa on muistettava, että se on tällä hetkellä tiedossa olevan tiedon mukainen arvio kehityksestä. Toimintaympäristön ja lainsäädännön muutokset tai poliittiset päätökset voivat asettaa suunnitelman nopeasti uuteen valoon.

Henkilöstöpalvelut kiittävät kaikkia henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimiseen osallistuneita.

## 2 Arvio vakituisen henkilöstömäärän kehityksestä tulevina vuosina

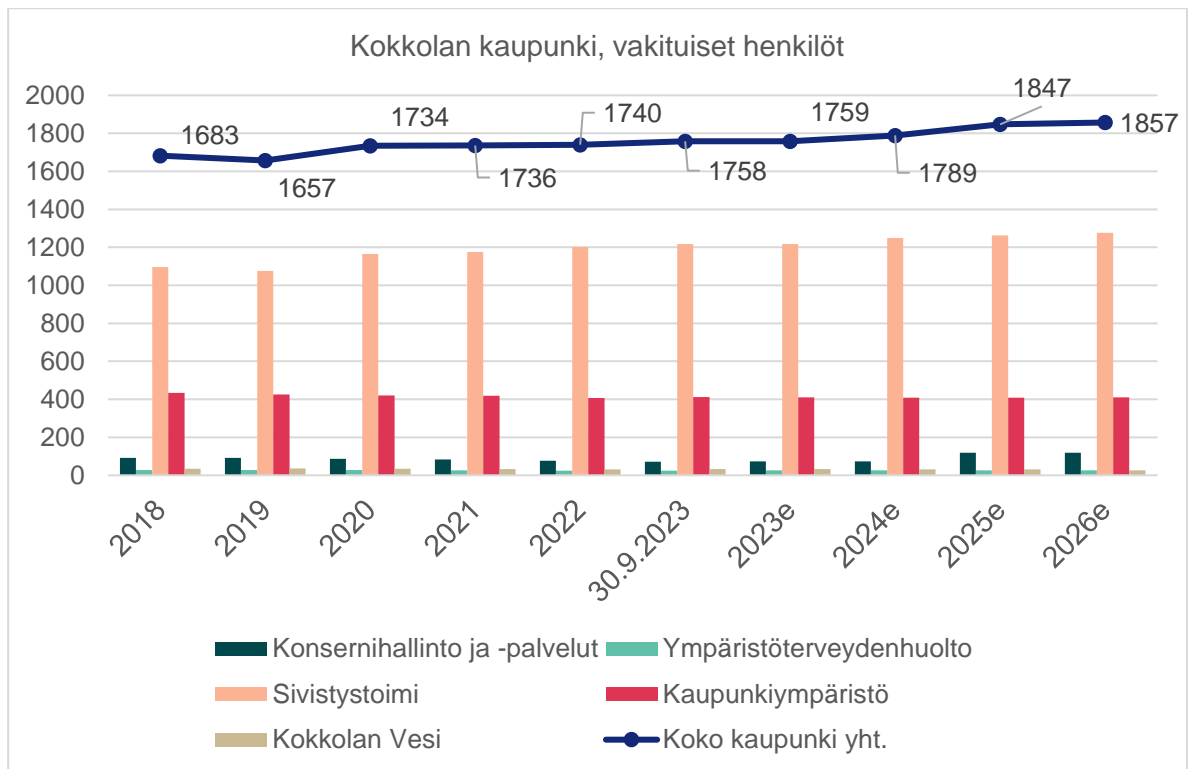
### 2.1 Nykyinen henkilöstörakenne

Henkilöstön nykyrakenteessa vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2022 lopussa naisilla 47 vuotta ja miehillä 47 vuotta. Keskimäärin Suomessa kunta-alalla vakinaisten keski-ikä oli 45,5 vuotta vuonna 2021. Suurin ikäryhmä on Kokkolan kaupungilla 50–59-vuotiaat. Seuraavien kolmen vuoden aikana on arvioitu Kokkolan kaupungilla 165 henkilön eläköityvän. Alla on kuvattu sukupuolijakaumaa ja ikäryhmien osuutta henkilöstössä edellisen vuoden lopussa.



Ikärakenteen painottuessa iäkkäämpiin työntekijöihin on tärkeää varmistaa henkilöstön osaaminen eläköitymisten yhteydessä ja huolehtia riittävästä työkykyä ylläpitävistä toimintatavoista. Kaupungin vakituisesta henkilöstöstä naisia on 74 % ja miehiä 26 %.

Seuraavassa kaaviossa on arvio koko kaupungin vakituisen henkilöstömäärän kehityksestä, kun huomioidaan eläkepoistuma, muu poistuma sekä rekryointitarpeet. Eläkepoistuman pohjana on käytetty henkilöstön ikärakennetta ja siihen perustuvaa laskennallista (64 v.) tai niiltä osin kuin on tiedossa, tarkempaa ennustetta vanhuuseläkkeistä. Mahdollista poistumaa työkyvyttömyyseläkkeille ei ole huomioitu tässä yhteydessä, mutta se on ollut viimeisen viiden vuoden (2018–2022) aikana keskimäärin 5 henkilöä vuodessa.



Vuonna 2025 vakituisen henkilöstön määrä kasvaa vuoteen 2024 verrattuna yhteensä 58 henkilöllä. Eniten vakinaisen henkilöstön määrä kasvaa konsernihallinnossa ja -palveluissa, joissa työllisyyden toimialueelle tulee 45 uutta työntekijää. Henkilöstömäärän vähentäminen ei ole mahdollista, jos halutaan säilyttää nykyinen palvelutaso ja lainsäädännön ja kaupunkistrategian mukaiset palvelut.

Edelleen merkittäväällä sijalla hyvässä henkilöstöpolitiikassa tulee olla määräaikaisten palvelussuhteiden määrän hallitseminen ja vähentäminen nykyisestä. Vakiintuneet palvelut ja rekrytointitarpeet tulee täyttää vakituisella henkilöstöllä. Näin toimitaan oikein sekä lain näkökulmasta, että pystytään saavuttamaan paras henkilöstötuottavuus, eikä resurssia kulu mm. toistuviin ja kertautuviin perehdytyksiin. Vakituisen henkilöstön rekrytoinnit tulee suunnitella ja toteuttaa huolellisesti parhaan mahdollisen lopputuloksen varmistamiseksi niin osaamisen kuin työkyvyn kannalta.

Koko kaupunki	2019	2020	2021	2022	30.9.2023	2023e	2024e	2025e	2026e
Eläkepoistuma						16	72	40	53
Muu poistuma							1		5
Rekrytointi (eläköityminen)						14	71	40	54
Avointen toimien täytöt							26	10	10
Uudet vakanssit						3	6	48	4
Kokonaismuutos						1	30	57	10
Henkilömäärä	1657	1734	1736	1740	1758	1759	1789	1847	1857

Vuonna 2024 suurin lisäys vakinaisessa henkilöstössä kohdistuu sivistystoimeen, pääasiassa määräaikaisten tehtävien vakinaistamisen kautta. Vuoden 2025 alusta on konsernihallinnon ja -palveluiden vakinaiseen henkilöstöön tulossa n. 45 henkilön lisäys TE-uudistuksen myötä. Muilla toimialoilla tapahtuu suunnitelmakaudella pienempiä muutoksia.

Vakituisen henkilöstön kehityksessä yleisimmät ammattinimikkeet pysyvät samana kuin edellisvuosina, Osassa tehtävänimikkeistä kelpoisen vakituisen henkilöstön rekrytointitarve on

suurempi, kuin mitä paikkoja on saatu vakinaisesti täytettyä (esim. varhaiskasvatuksen opettaja). Tällaisessa tilanteessa tehtävä täytetään määräaikaaisesti, jos hakijoiden joukosta ei löydy kelpoisuusehdot täyttävää hakijaa.

<b>Yleisimmät nimikkeet (vakituiset)</b>	2020	2021	2022	2023	2024e
Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja	235	233	243	242	234
Luokanopettaja	179	179	183	183	183
Varhaiskasvatuksen opettaja	125	136	132	138	138
Koulunkäynninohjaaja	84	91	95	99	119
Peruskoulun lehtori	74	81	79	81	80
Siivooja	66	67	74	75	72
Tuntiopettaja (päätoiminen)	38	49	45	45	45
Erytysluokanopettaja	26	24	27	27	36
Lukion lehtori	32	36	34	34	34
Laitosmies	33	32	33	32	32
Erytysopettaja, peruskoulussa	33	34	31	33	28

## 2.2 Konsernihallinto ja -palvelut

### Sisäiset palvelut / Kaupunginkanslia

Toiminta jatkuu entisessä laajuudessa. Asiakirjojen kirjaamisessa tutkitaan tekoälyn käyttöönoton mahdollisuutta, jolloin resurssia vapautuu muuhun asiakirjahallinnossa tehtävään työhön. Arkistossa työskentelee uudelleensijoitettuna arkistotyöntekijä, joka suorittaa työn ohessa oppisopimuksella arkistotutkintoa. Vaalien osalta arvioidaan resurssin riittävyyttä.

### Taloushallinto

Talitoimistopalvelut siirtyivät vuoden 2023 alussa Monetra Oulu Oy:lle ja 16 henkilöä taloushallintopalveluista siirtyi Monetra Oulu Oy:lle 1.1.2023 alkaen. Kevään 2023 aikana kaupungin taloushallintopalveluiden organisaatio on saatu rakennettua kasaan. Taloussuunnitteluun on rekrytoitu taloussuunnittelija, controller ja kaupunkiympäristön talouspäällikkö. Taloushallintopalveluiden organisaation vahvuus on tällä hetkellä 9 henkilöä, joista yksi tekee 60% osa-aikaista ja yksi 50% allokoitu resurssi henkilöstöpalveluilta. Kaupunginhallituksen kesän 2023 päätöksen mukaisesti vastuualueelle on alustavasti varattu hankintapäällikön resurssointi, organisaation kohdistaminen on vielä kuluvan vuoden aikana selvitettävänä. Yksikön todellinen HTV vahvuus on 10,1, jos huomioidaan hankintapäällikön 1 HTV henkilövaraukset. Yksikössä on eläköitymässä suunnitteluvuosina 1 taloussihteeri.

Organisaation resurssointitilanne on tällä hetkellä kohtalaisen stabiili, taloushallintopalveluiden rekrytointien tultua päätökseen, mutta eläköitymisiä on aloitettava varautuminen jo vuonna 2024. Vastuualueen toimintatavat kehittyvät niin taloushallintopalveluiden kuin tietohallinnonkin osalta, ja tämä on myös huomioitava organisaation muutostarpeissa.

Tulevaisuudessa taloushallintopalveluissa, erityisesti taloussuunnittelun puolella tarvitaan entistä enemmän vaativampaa ja analyttisempää talousosaamista. Tilanne on kuitenkin jo parantunut merkittävästi kevään 2023 onnistuneiden rekrytointien johdosta. Tämä tukee ennen kaikkea kaupunkistrategiassa asetettuja taloudellisia tavoitteita. Osaamiseen kuitenkin panostetaan ja koulutusmahdollisuuksia hyödynnetään tarpeen mukaan. Jokaisen mahdollisen uuden rekrytinnin kohdalla on kuitenkin pohdittava tarkoin tulevaisuuden osaamistarpeita ja tehtäväkokonaisuuksia, oli kyseessä sitten taloushallinnon tai tietohallinnon tehtävät.

### Tietohallinto

Tietohallinnon osalta tulevina vuosina henkilöstösuunnittelussa erityisesti huomioitavia asioita ovat eläköitymiset, joita on tulevina vuosina tulossa kolme. Eläköitymiset koskevat tietohallintopäällikköä, it-pääoperaattoria ja it-suunnittelijaa. Kaikki vakanssit ovat uudelleen täytettäviä tai osittain järjesteltävissä olevia tehtäväkokonaisuuksia koskien mm. sivistystoimialaa. Tietohallinnon kokonaisvahvuus tällä hetkellä on 13 henkilöä (HTV), eikä muutoksia ole odotettavissa suunnitelma vuosina.

### **Elinkeinot ja kaupunkikehitys**

Vastuualueen toiminta on vakiintunut nykyisten tehtävien ympärille ja henkilöstömäärään ei ole näköpiirissä muutostarpeita tulevien vuosien aikana. TE25-uudistuksen myötä tulee kuitenkin muutoksia vastuualueen työllisyyspalveluiden osalta (tarkemmin tietoa työllisyyspalveluiden osiossa) Myös kaupungin oman työllisyyden hoidon organisointi tulee ratkaista, mikä voi vaikuttaa vastuualueen henkilöstömäärään.

Kokkolan kaupunki on solminut valtion kanssa ekosysteemisopimuksen 2021-2027. Ekosysteemisopimuksen toteuttamiseen liittyen Kokkolan kaupunki on saanut akkukemian kansalliseen kehittämisen vetovastuun. Tämä toteutetaan akkukemian vetovastuu-hankkeen kautta ja näin olleen hankkeeseen on palkattu projektipäällikkö ajalle 1.9.2023-31.8.2025.

Kokkolaan on suunnitteilla ja toteutumassa useampi merkittävän kokoluokan teollinen investointi. Investointeihin liittyen Kokkolaan kohdentuu myös alihankintateollisuuden ja muun teollisuuden ja palveluiden investointitarpeita. Sijoittumisprosessit ja investoinnit vaativat tapauskohtaisesti koordinaatiota. Kaupunkistrategiaan on linjattu yrittäjäystävällisyys tärkeäksi teemaksi. Vastuualueelle on palkattu vuoden 2023 henkilöstösuunnitelman mukaisesti asiakasvastaava vakituiseen toimeen.

Elinkeinot ja kaupunkikehitys vastuualueella tulee olla osaamista, joka edustaa vastuualueen päävastuita (elinkeinoasiat, strategia, hankerahoitus, markkinointi ja viestintä sekä yleishallinto). Osaamisprofiilien muutoksille ei ole tarvetta, digitalisaation tuominen osaksi toimintaa on kuitenkin tärkeä muutostekijä.

### **Työllisyyspalvelut / Työllisyyden kuntakokeilu**

Kokkolan kaupungin työllisyyspalvelut valmistautuu vuoden 2024 ajan 1.1.2025 alkavaan uudistukseen, jossa kaupunki toimii uutena työvoimaviranomaisena ja Keski-Pohjanmaasta muodostuvan työllisyysalueen vastuukuntana. Kaupunki on toiminut osana Kokkolan seudun työllisyyden kuntakokeilua ja kokeilua on johdettu ja koordinoitu tästä yksiköstä. Kaupungin työllisyyspalveluissa oli aiemmin työllisyyspäällikkö ja kaksi työllisyyskoordinaattoria sekä työllisyys sihteeri ja näiden lisäksi yksikköön on palkattu Kokkotyö-säätiöltä jääneen ostopalvelurahan turvin kuusi määräaikaista työhönvalmentajan virkaa tekevä työntekijää (31.12.2024 saakka), viestintäkoordinaattori (siirtynyt talon sisällä) sekä määräaikainen toimistoassistentti palkkatuella. AKKE-rahoituksella yksikköön on palkattu TE2024 uudistuksen valmisteluun hallinnon asiantuntija. Yksikkö vastaa yhdessä TE-toimistosta siirtyneen henkilöstön (20,2 htv) kanssa noin 2400 Kokkolalaisen työttömän työttömyysturvaan liittyvistä tehtävistä sekä Kokkolan kaupungin työllisyydenhoidosta. Kuntakokeilussa on mukana myös muiden kuntien palkkaamat työllisyyskoordinaattorit ja työhönvalmentajat. Kaupungille on siirtymässä vuonna 2025 alusta noin 42-45 henkilöä lisää TE-hallinnosta, ELY:ltä ja KEHA-keskukselta. Vuoden 2023 alusta kuntien vastuulle siirtyi myös kotouttamisen päävastuu, jolloin yksikköön palkattiin lain vaatima kotouttamisen vastuukoordinaattori. TEM myönsi kunnille lisäksi kaksivuotista avustusta keväällä 2023 kotoutumisohjaajan toimeen. Tehtävä täytetään lokakuun 2023 aikana. Lisäksi 1.9.2023 työllisyyspalvelujen vastuualueelle on siirretty Welcome Officen toiminta sivistyspalveluista, jolloin vastuualueella työskentelee maahanmuuttajakoordinaattori ja palveluneuvoja TEM:in määräaikaisella hankeavustuksella 31.8.2024 saakka.

Työllisyyspalvelujen muutos aiheuttaa väistämättä organisaatiomuutoksen, kun kaupunkiorganisaatioon tullaan perustamaan työllisyyslautakunta sekä sille johtava viranhaltija / esittelijä. Lautakunnan on tarkoitus aloittaa toimintansa heti työllisyysalueen muodostamisen jälkeen (keväällä 2024). Uusi organisaatio tarvitsee vahvaa tukea koko kaupunkiorganisaatiolta, sillä uudistus tulee olemaan poikkihallinnollinen. TE2024-johtoryhmä koostuu tällä hetkellä kaupungin johtoryhmästä sekä työllisyyspäälliköstä ja hallinnon

asiantuntijasta ja tälle perustetaan operatiivinen alatyöryhmä, joka aloittaa toimintansa lokakuussa 2023. Työryhmässä valmistaudutaan muutoksen ja se käsittelee mm. ICT -muutoksia, taloutta, henkilöstön muutosprosessia ja yhteistoimintamenettelyä, tiloihin, viestintään, hallintomuutoksiin, palveluihin ja hankintoihin liittyviä asioita. Tämä ryhmä valmistelee asiat TE2024-johtoryhmälle ja tarvittaessa eteenpäin. Kuntakoikeilla on myös lain edellyttämä yhteistyöelin, alueen palveluista koostuva koordinaatioryhmä, kuntien välisen sopimuksen seurantar ryhmä sekä hallintotiimi ja sille asiakastiimit. Näillä rakenteilla uudistukseen voidaan valmistautua maakunnan tasolla hallitusti ja eri tasoilla. Työllisyyspalveluiden yksikössä toimivat sen lisäksi kotouttamispalvelut ja 1.9.2023 Welcome Office, joten TE24 ja KOTO24 uudistuksia tulee kuljettaa tehokkaasti rinta rinnan.

## Henkilöstöpalvelut

Positiivisen työntekijäkokemuksen vahvistaminen on yksi tärkeimmistä tulevaisuuden tavoitteista henkilöstöpalveluissa. Palkitsemisjärjestelmä uudistetaan, joka osaltaan vahvistaa työntekijöiden saamaa tunnustusta ja arvostusta työstään sekä kannustaa työyhteisöjä kokeilevaan toimintakulttuuriin. Uuden intran (Horisontti) käyttöä modernina digitaalisena työympäristönä ja keskeisenä sisäisen viestinnän ja osallisuuden välineenä tehostetaan. Henkilöstöpalveluissa uudistetaan tiedonkulkua ja kehitetään yhteisöllisiä ratkaisuja vuorovaikutukseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Tiedolla johtamista kasvatetaan muun muassa työkykyjohtamisen digitalisoinnin ja systematisoinnin kautta. Lisäksi selvitetään digitaalisten ratkaisujen mahdollisuuksia myös kehityskeskustelujen ja työhyvinvointikyselyn ketterämmässä toteuttamisessa.

Työnantajamielikuvaa edistetään yhteistyössä muiden vastualueiden kanssa osaavan työvoiman saatavuuden sekä työntekijöiden sitoutumisen vahvistamiseksi. Lisäksi edelleen kehitetään rekrytointi- ja perehdytys prosesseja sekä tehostetaan anonyymien rekrytoinnin käyttöä ja monimuotoisuuden johtamista. Työsuojelutietoisuutta lisätään sekä ohjataan vastuulliseen työkäyttäytymiseen erilaisten koulutusten ja tiedon avulla.

Konsernihallinto ja -palvelut	2019	2020	2021	2022	30.9.2023	2023e	2024e	2025e	2026e
Eläkepoistuma						1	4	3	2
Muu poistuma									
Rekrytointi (eläköityminen)						1	4	3	2
Avointen toimien täytöt									
Uudet vakanssit						1		45	
Kokonaismuutos						1	0	45	0
Henkilömäärä, vakituiset	92	86	83	76	72	73	73	118	118

## 2.3 Sivistyspalvelut

### Sivistyskeskus

Sivistyskeskuksen työnkuvia ja työnjakoa on jouduttu muuttamaan uusien työntekijöiden myötä. Tämä on aiheuttanut lisätyövoiman tarvetta, joka auttaa torjumaan sivistyspalvelujen henkilöstön vähäisyyden aiheuttamaa haavoittuvaisuutta. Henkilöstöä on tarkoitus lisätä 0,5 htv toimistotyöntekijällä, joka on yhteinen varhaiskasvatuksen kanssa. Henkilöstömäärä pysyy tämän lisäyksen jälkeen ennallaan myös lähivuosina.

Sivistyskeskuksessa jatketaan olemassa olevan henkilöstön osaamista tietotekniikan ja digitaalisuuden osalta. Kehittävä työote ja koulutusmyönteisyys ovat sivistyspalvelujen osalta oleellisia osaamisalueita. Poikkihallinnolliselle yhteistyölle ja koko kaupunkiorganisaation verkostojen hyödyntämiselle on tarvetta, kun lähivuosina kehitämme kaupunkia ja



sivistyskeskusta yhteneväisellä linjalla. Lähivuosina sivistyskeskuksen sihteereiden osalta tapahtuu useampi eläköityminen ja näihin varautuminen hyvissä ajoin aiheuttaa lisätyövoiman tarvetta, jotta saamme myös hiljaisen tiedon siirrettyä eteenpäin. Pyrimme edelleen vahvistamaan monipuolista osaamista sivistystoimen sihteereiden kesken, jottei henkilöstön vähyyks aiheuttaisi suurta haavoittuvaisuutta toimintaan.

### **Kokkolan seudun opisto**

Lasten ja nuorten kuvataidekoulun taiteen perusopetuksen opetustuntimäärästä (noin 3200 tuntia vuodessa) noin 2000 tuntia hoidetaan vuosittain määräaikailla tuntiopettajajärjestelyillä. Opetuksen keskittäminen vakituisessa työsuhteessa oleville opettajille takaisi paremmin pedagogisten ja opetussuunnitelmallisten tavoitteiden toteutumisen sekä vastaisi koulun kehittämistyön tarpeisiin. Teknologian lisääntyvä hyödyntäminen kuvataideopetuksessa, koulun pihalle rakentuvan Taidepihan tarjoama uudenlainen oppimisympäristö sekä kuvataidekoulun pedagoginen ja toiminnallinen kehittäminen vaativat sitoutunutta ja ammattitaitoista henkilökuntaa.

Kuvataidekoulussa tarvitaan eri taidemediat hallitsevaa, pedagogisesti ammattitaitoista ja oppilaiden erityistarpeita tunnistavaa henkilökuntaa. Teknologian kehittyminen vaikuttaa myös taideopetukseen ja edellyttää ajan tasalla olevaa koulutusta ja osaamista. Taidetalon pihalle vuonna 2024 rakentuva Taidepiha antaa oppimisympäristönä mahdollisuuksia uudelle ja taiteidenvälisyyttä edistävälle pedagogiikalle. Opetusta tukevan henkilökunnan tarve kasvaa erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden määrän kasvaessa.

### **Opetuspalvelut / Suomenkielinen perusopetus ja lukiokoulutus**

Ennusteiden mukaan esi- ja perusopetuksen oppilasmäärä on kääntymässä laskuun. Kaupungin vetovoima on säilynyt hyvänä ja esim. maahanmuutto on tuonut viime vuosina yli 100 uutta oppilasta esi- ja perusopetukseen. Kaupungin liike-elämän ja yritysten liiketoiminnan laajentumissuunnitelmat synnyttävät todennäköisesti lähivuosina satoja työpaikkoja kaupunkiin. Kasvukehityksellä on oppilasmäärää lisäävä vaikutus. Valmistavan ja monikielisen joustavan perusopetuksen tarve on kasvanut ulkomailta lisääntyneen muuton myötä. Ukrainan kriisin seurauksena on kaupunkiimme perustettu kolme uutta valmistavan opetuksen ryhmää ja yksi monikielinen joustavan perusopetuksen ryhmä. Ukrainalaisten perheiden lisäksi kaupunkiin on muuttanut perheellisiä opiskelijoita, tullut kiintiöpakolaisia tai vastaanottokeskuksen kautta tulleita perusopetusikäisiä lapsia. Koulunkäynnin ja oppimisen tuen tarve on kasvanut voimakkaasti viimeisen 10 vuoden aikana. Kaupunkimme perusopetuksen oppilaista on tehostetussa tai erityisessä tuessa 22,1%. Tuen tarpeen kasvu ja erityisen tuen opettajan kelpoisuuden tarkistettavat linjaukset lisäävät erityisopettajien tarvetta jatkossa. Koulunkäynninohjaajien kokonaismäärästä noin 40% on edelleen määräaikaissa työsuhteessa, vaikka vakinaistamisia on tehty johdonmukaisesti viimeisten vuosien aikana. Määräaikaisten työsuhteiden ketjuuntumisen välttämiseksi on seuraavan kolmen vuoden aikana tavoitteena vakinaistaa 20+10+10 työsuhdetta. Näiden lisäksi täytetään vakituisesti vuosina 2024-2026 vakinaisilta työntekijöiltä eläköitymisen tai irtisanoutumisen myötä vapautuneet toimet.

Uusia erityisopettajia tarvitaan eläköitymistensä vuoksi ja perusopetuslain mukaisen koulunkäynnin ja oppimisen tuen järjestämiseen. Rekrytoitavilla erityisopettajilla tulee olla kelpoisuus erityisluokan opettajan tehtävään. Kelpoisista erityisopettajista on pulaa, vaikka Kokkolan tilanne on toistaiseksi hyvä. Koulunkäynninohjaajia on toistaiseksi ollut hyvin saatavilla. Koulunkäynninohjaajat työskentelevät usein vaativimman oppilasaineen kanssa, jolloin heidän osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen keskiössä. Lähihoitajan pohjakoulutus antaa hyvän perustan koulunkäynninohjaajan tehtävään. Tehtävän hoito vaatii usein sairaanhoidollista osaamista ja nepsy- ja ryhmänhallintataitoja. Koulunkäynninohjaajille on laadittu koulutustarjontasuunnitelma, jonka toteuttaminen on alkanut vuonna 2023. Eri kieli- ja kulttuuriryhmien lisääntymisen myötä perusopetukseen tarvitaan useita oman äidinkielen opettajia, valmistavan ja joustavan opetushenkilöstöä. Osaamista tarvitaan erityisesti S2- ja kielitietoisuuden saralle.

### **Ruotsinkieliset opetuspalvelut**

Vuonna 2017 tehty kouluverkkopäätös on toteutunut ruotsinkielisissä opetuspalveluissa pääosin vuosina 2020-2022. Kouluverkkopäätöksessä olevien investointien lisäksi toteutuu Donnerskan koulun ja Karleby Svenska Gymnasiumin peruskorjaukset, jotka valmistuvat lukuvuoden 2024-2025 alkuun mennessä. Kouluverkkopäätöksen henkilöstövaikutukset toteutuivat Chydeniuksen koulun valmistumisen myötä, kun taas muilla koulurakennusinvestoinneilla ei ole vaikutusta henkilöstötarpeeseen. Valtuuston päätös pienten koulujen osalta tarkoittaa, ettei Öjan koulu ole enää lakkauttamisuhan alla. Näin ollen säilyy ruotsinkielinen kouluverkko nykyisessä laajuudessaan. Erityisopetusta on laajennettu edellisinä vuosina ja lisätarvetta laajentamiselle tulee myös lähivuosina. Opetushallituksen uusi tulkinta erityisopettajien kelpoisuudesta edellyttää uudelleenjärjestelyjä ja lisää hiukan henkilöstökuluja. Suurin osa muutoksista voidaan toteuttaa vakanssimuutoksilla, mutta osa muutoksista edellyttää määräaikaisten tuntiopettajavakanssien muuttamista erityisluokanopettajiksi. Teknologian hyödyntäminen on lisääntynyt poikkeusolosuhteiden ja niihin liittyvien opetusjärjestelyjen myötä. Teknologian hyödyntäminen opetustarkoituksessa ei kuitenkaan vaikuta henkilöstötarpeeseen. Ruotsinkielisissä opetuspalveluissa ei ole lakkautettavia vakansseja. Mahdolliset vapautuvat vakanssit tulee täyttää kelpoisuusvaatimuksia noudattaen.

Erityisopetuksen ja räätälöityjen opetusratkaisujen tarve lisääntyy. Pienryhmäopetuksen tarve on kasvanut 1-6 luokilla ja kyseistä opetusmuotoa tarvitaan jatkossa myös 7-9 luokilla. Pienryhmäopetusta ei aikaisemmin ole ollut Donnerskan koululla (FLEX-luokkaa lukuun ottamatta). TVT-suunnitelman toteutus edellyttää laitehankintojen tekemistä. Laitekannan lisääntyessä tulee myös opetushenkilöstön koulutukseen panostaa. Donnerskan koululla toteutetaan skolcoach-toimintaa Villa Elban kanssa yhteistyössä. Toimintaa rahoittaa Brita Maria Renlundin säätiö. Yhteistyön myötä on saatu lisää henkilöresurssia koululle edistämään yhteisöllisyyttä ja oppilaiden osallisuutta. Mikäli yhteistyö tulevaisuudessa kariutuu rahoituksen puutteeseen, saattaa syntyä tarve skolcoachin/kouluvalmentajan palkkaamiselle.

Opetuspalvelut (opettajat, oppilashuolto ja rehtorit)	2019	2020	2021	2022	30.9.2023	2023e	2024e	2025e	2026e
Eläkepoistuma						2	8	6	20
Muu poistuma									
Rekrytointi (eläköityminen)						2	8	6	20
Avointen toimien täytöt							26	10	10
Uudet vakanssit							2		
Kokonaismuutos						0	28	10	10
Henkilömäärä, vakituiset	554	580	596	618	618	618	646	656	666

## Kulttuuripalvelut

Toiminta säilyy neuvonta- ja tuotantopainotteisena. Avustamiseen, palveluiden ostoihin ja tilastointiin liittyviä tehtäviä on siirtynyt verkkoon, mutta viestintä sekä yhteistyöverkostojen ja asiakkaiden kohtaaminen säilyvät vastuualueen keskeisenä työskentelytapana. Vuoden 2023 alusta vastuualueen henkilöstötarpeeseen on vaikuttanut Musiikkikeskus Snellman -hanke. Musiikkikeskuksen hallintoon ja markkinointiin on palkattu vuoden 2023 keväällä palvelupäällikkö. Vuonna 2024 eläkkeelle siirtyy kulttuuritoimenjohtaja. Tehtävään liittyvä rekrytointi on syytä käynnistää vuoden 2024 alussa. Tässä yhteydessä on hyvä tarkastella vastuualueen toiminnan suuntia ja pohtia niiden pohjalta uuden johtajan osaamistarpeita. Snellman-salin ja tulevan Musiikkikeskus Snellmanin toimintojen ja hallinnon ylläpito edellyttää henkilöstön rekrytointia vuonna 2024. Musiikkikeskuksen asiakaspalvelua, vahtimestarityötä ja teknisiä palveluja varten on musiikkikeskusta hallinnoivaan yksikköön palkattava ammattihenkilöstöä yhden henkilötyövuoden verran keväällä 2024.

## Museopalvelut

Lähivuosina suurin muutos K.H. Renlundin museolla tulee olemaan uusien säilytystilojen suunnittelu ja käyttöönotto. Museon mittaamattoman arvokkaat kokoelmat koostuvat niin taideteoksista kuin kulttuurihistoriallisesta esineistöstä. Samalla tavoitteena on myös kotiseutuarkiston tilatarpeiden ratkaiseminen. Tavoitteena on turvalliset ja asianmukaiset säilytystilat, mutta myös merkittävä säästö kaupungille, kun ulkopuolisista vuokratiloista luovutaan. Kokoelmien siirtäminen nykyisistä säilytystiloista uusiin tiloihin tulee olemaan suuri voimainponnistus ja vaatii paljon työtä ja suunnittelua, jotta se saadaan tehtyä turvallisesti ja hallitusti. Kokoelmien siirto ja järjestäminen vaatii tilapäisesti lisää museoammattillista henkilöstöresurssia, mm. konservointiin ja esineiden kuntotarkastuksiin. Henkilöstön määrä arvioidaan suunnittelun edetessä ja on riippuvainen myös hankkeen toteutusaikataulusta.

Yhteiskunta ja samalla myös museoala on jatkuvassa muutoksessa. Museo ei ole erillinen staattinen saareke vaan sen täytyy pysyä dynaamisesti mukana yhteiskunnan murroksissa. Uudet tekniset innovaatiot antavat uusia mahdollisuuksia kertoa ja esitellä museon sisältöjä yleisölle, mutta edellyttävät myös uudenlaista osaamista ja resursseja. Samoin tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvät uudistukset ja muutokset vaikuttavat henkilöstön työmäärään ja osaamistarpeisiin erityisesti tietohallinto- ja viranomaistyössä. Museo on kulttuuriympäristöjen asiantuntijana ja viranomaisena aktiivisesti mukana erilaisissa maankäytönhankkeissa, joista erityisesti uusiutuvaan energian liittyvien hankkeiden osuus kasvaa voimakkaasti. Niiden vaikutus ja yhteen sovittaminen kulttuuriperinnön säilyttämisen kanssa on keskeisiä haasteita nyt ja tulevaisuudessa. Samaan aikaan kaikkien innovaatioiden ja muutosten rinnalle vaaditaan yhä syvempää museologista ymmärrystä ja osaamista museon perustehtävistä ja sisällöistä. Kokonaisuudessaan kaupungin museo-organisaatiossa ei ole päällekkäisiä toimia tai virkoja, vaan kaikkia tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstön jatkuva kouluttautuminen ja työssäoppiminen ovat avainasemassa. Lähivuosina suurin henkilöstön täydennystarve tulee kohdistumaan konservoinnin ja viestinnän puolelle.

Kiepin kaikki kolme kokoelmaa ovat korkeatasoisia ja niiden hoito ja ylläpito vaatii asiantuntijuutta. Nykyinen Kiepin henkilömäärä on 2,5 sisältäen museopedagogin, museoassistentin ja osa-aikaisen museonvalvojan (50%) toimet. Vuoden 2024 osalta henkilöstöön ei kuitenkaan esitetä muutoksia. Tulevaisuutta ajatellen Kiepin kokoelmien hoito, toiminnan kehittäminen, laaja-alainen yhteistyö eri toimijoiden kanssa sekä sähköisten palveluiden käyttöönotto edellyttäisivät museon hallinnosta ja johtamisesta ja kokoelmien hoidosta vastaavan intendentin ja museopedagogin tehtävien eriyttämistä. Tämä mahdollistaisi kokoelmien laajemman hyödyntämisen sivistyksessä (mm. koulukäynnit, virtuaaliopastukset, opetuskokoelmien lainaustoiminta). Lisäksi valtiosuuden piiriin hakeutuminen edellyttäisi, että museolla olisi palvelussuhteessa kaksi korkeakoulututkinnon omaavaa museoalan asiantuntijaa. Tällöin Kiepin tulevaisuudessa tarvittava henkilömäärä olisi 3,5 henkilöä sisältäen intendentin viran sekä museopedagogin, museoassistentin ja osa-aikaisen museonvalvojan (50%) toimet. Museopedagogin tehtäviin kuuluu museopedagogiikka, työapajat, tiedotus ja sähköiset palvelut. Museoassistentin tehtäviin kuuluu asiakaspalvelu, opastukset, tapahtumatuotanto ja toimistotehtävät. Museovalvojan tehtäviin kuuluu aukipito iltaisin ja viikonloppuisin sekä muut annetut tehtävät. Lisäksi kaikki työntekijät osallistuvat tiiminä näyttelyiden suunnitteluun ja toteutukseen sekä kokoelmatyöhön. Preparaattorin ja mineralogin tehtävät on jo aiemmin päätetty hankkia ostopalveluina. Tällainen henkilöstörakenne tukee strategian painottamaa elämyksellisyyttä ja lapsiystävällisyyttä. Valtiosuuksien piiriin pääsyllä olisi myös taloudellista merkitystä.

## Kirjasto

Kirjastopalvelujen henkilöstön osaamisen kehittämällä pyritään mahdollistamaan kirjastolain ja kaupungin strategisten päämäärien mukaisen toiminnan toteutuminen. Kehittämisen keinoin varmistetaan henkilöstön osaaminen sekä organisaation kyky jatkuvaan oppimiseen, innovointiin ja kehittämiseen. Kirjaston henkilökunnan määrässä ei tapahdu muutoksia. Kirjastolla on vaikeuksia hoitaa lakisääteiset tehtävänsä, jos ammattitaitoista henkilökuntaa ei palkata poistuvien tilalle tai avoimiin paikkoihin ei saada päteviä hakijoita. Lasten ja nuorten lukemisen edistämisen ammattilaisia on jatkuvasti liian vähän suhteessa tarpeeseen.

Kirjaston henkilöstön hyvä pohjakoulutus ja ammattitaito riittävät kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan mm. palvelumuotoilua, tietoa eri kulttuureista,

vuorovaikutustaitoja, itse- ja yhteisöohjautuvuutta, pedagogista osaamista ja medialukutaidon opetusta. Kirjastotilassa henkilöstön tehtävänä on lisätä ihmisten kanssakäymistä ja vuorovaikutusta, osallisuutta ja turvallisuutta. Kun kirjaston käyttäjien tarpeet ja odotukset muuttuvat, niin myös kirjaston ja sen työntekijöiden on oltava valmiita muuttamaan toimintatapojaan.

## **Liikuntapalvelut**

Liikuntahallien valvonta- ja hallintoresurssien suhteen on saavutettu synergiahyötyä eri toimipaikkojen ja tehtävien kesken. Hallien aukioloaikoja ja henkilöstömitoitusta on arvioitu ja arvioidaan jatkossakin käyttäjien tarpeiden mukaisesti. Hybridiareenan valmistuminen taloussuunnitelmavuosien aikana vaikuttaa lähinnä Urheilutalon toimintaan ja sen henkilöstön toimipaikkoihin. Liikunnanohjauksen osalta palvelutarjontaa täydennetään edelleen ostopalveluilla esim. Kälviän, Lohtajan ja Ullavan ohjatut liikuntaryhmät osittain sekä vauva- ja perheuinti. Vastuualueen henkilötyövuodet ovat vähentyneet 2020 -luvulla. TAE 2024 henkilötyövuodet ovat yhteensä 24.

Kuntalaisten liikkumisen edistämisen osalta on ratkaisevaa miten monipuolinen ja laadukas ulkoliikuntapaikka- ja retkeilyreitiverkosto turvataan ja miten sitä kehitetään kuntalaisten edun mukaisesti. Suunnitelmallista yhteistyötä ja kehittämistyötä kaupunkiympäristön toimialan kanssa syvennetään tavoitteena kustannustehokkuus ja hyvä saavutettavuus. Määrärahaa on varattu TAE 2024 luontoliikunta- ja retkeilyreitisuunnitelman mukaisten toimenpiteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen (henkilöstöresurssi ja/tai ostopalvelu). Hyväksytyin luontoliikunnan kehittämissuunnitelman suunnitelmallinen toteuttaminen edellyttää jatkossa pysyvän suunnittelu- ja koordinoitiresurssin. Uuden toimen tehtäväkokonaisuus ja sijainti kaupunkiorganisaatiossa tulee ratkaista vuodeksi 2025.

Terveyttä edistävän liikunnan koordinointi on tärkeä osa hyvinvointijohtamista. Esimerkiksi liikunta- ja elintapaneuvonnan kehittäminen sekä eri-ikäisten matalan kynnyksen palvelujen lisääminen vaativat nykyistä enemmän panostusta ja yhteistyötä eri toimijoiden kesken. HYTE-kertoimessa on viisi liikuntaindikaattoria, joiden tulos vaikuttaa kaupungin saamaan valtionosuuden määrään. On tarkoitus, että kaupunki jatkaa jäähallin ja harjoitusjäähallin palvelujen ylläpitäjänä ainakin uusien jäärheilulosuhteiden valmistumiseen saakka. Tulevien järjestelyjen ja mahdollisten henkilöstösiirtojen vaikutus liikuntapaikkojen kunnossapidon ostopalvelukokonaisuuteen tulee selvittää yhdessä kaupunkiympäristön puistot ja liikuntapaikat -yksikön kanssa. Kaupungin tulee varautua siihen, että urheilupuiston toteuttamisen myötä liikunta- ja tapahtumaolosuhteiden henkilöstötarve kasvaa, kuten myös kokonaiskustannukset.

Liikunta- ja hyvinvointialalla tarvitaan entistä enemmän moniosaajia, jotka voivat tehdä työtä niin itsenäisesti kuin moniammatillisissa tiimeissä. Joustavuus niin työaika- ja tehtävien suhteen korostuu. Terveysliikunnan ja -neuvonnan sekä matalan kynnyksen palvelujen osalta tarvitaan vahvaa asiakaslähtöisyyttä ja kykyä kehittää uusia toimintatapoja ihmisten aktivoimiseksi. Digitaidot, asiakkaiden osallistaminen, vuorovaikutteinen viestintä ja kestävä kehityksen huomiointi korostuvat vastuualueen palvelujen ja paikkojen kehittämisessä. Saavutettavien ja turvallisten retkeilyreittien ja -palvelujen kehittäminen on tärkeä painopiste, joka edellyttää sekä alan osaamista että resurssia. Urheilupuiston tulevat olosuhteet edellyttävät muun muassa perinteisten liikuntatilojen valvonnan lisäksi uusien järjestelmien ja tekniikan hallintaa sekä eri lajien ja monipuolisten tapahtumapalvelujen olosuhdevaatimusten yhteensovittamista. Lisäksi Urheilupuistoon tarvitaan vahvaa myynti- ja markkinointiosaamista.

## **Nuorisopalvelut**

Nuorisotilaverkosto käsittää tällä hetkellä kuusi nuorisotilaa ja 10 työntekijää. Työntekijäresurssi on pääosin osa-aikaista ja työaikaprosentti on määritelty talojen aukiolojen mukaan. Koulujen välittömässä yhteydessä olevilla tiloilla, Kälviällä, Lohtajalla ja Isokylässä työskentelevistä työntekijöistä osa toimii myös koulunuorisotyöntekijöinä. Tarkkaan mitoitettu työaika tarkoittaa, että tilatyöresurssin käyttäminen muihin toimintoihin, kuten tapahtumiin ja katujalkautumisiin, on suoraan pois nuorisotilatyöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa nuorisotilan sulkemista vastaavaksi ajaksi. Tämä haaste ei poistuisi työntekijöiden työaika lisäämällä, koska tarve on samanaikainen.

Uusien nuorisotilojen avaaminen rakentuvien monitoimikeskusten yhteyteen edellyttää resurssin lisäystä tai olemassa olevan nuorisotilaverkoston karsimisista. Nuorisotilatoiminta monitoimijaisessa ympäristössä, kuten monitoimikeskuksissa, edellyttää aiempaa tiiviimpää yhteistyötä toimintojen yhteensovittamisen osalta jo suunnitteluvaiheessa. Henkilöstösuunnitelmassa lähtökohtana on, että molempien rakentuvien, sekä Piispanmäen että Halkokarin osalta varaudutaan vain kahden osa-aikaisen nuoriso-ohjaajan vakanssin lisäykseen vuodesta 2026. Toiminnallinen sijoittuminen monitoimikeskusten välillä voidaan ratkaista myöhemmin.

Koulunuorisotyötä on toteutettu kaikilla Kokkolan yläkouluilla kahdella täyspäiväisellä resurssilla ja neljällä nuorisotilatyön kanssa jaetulla resurssilla. Eriäinen häiriökäyttäytyminen on viime vuosina lisääntynyt alakoululaisten keskuudessa. Eriasteinen kiusaaminen ja suoranainen väkivalta nuorten välillä on keskittynyttä, mutta yhtäältä raaistunutta. Koulunuorisotyötä on tarve lisätä yläkouluissa, kehittää siltavana työnä alakouluilta yläkouluille sekä laajentaa toiselle asteelle ja lukioihin. Riittävällä resursoinnilla voidaan tarjota tukea koulujen arkeen. Koulunuorisotyön tarpeen ja osaamisen näkökulmasta onkin tarpeen tulevien vuosien aikana eriyttää koulunuorisotyö talotyöstä ja purkaa olemassa oleva hybridityön malli. Eriyttäminen edellyttää 0,7hvt lisäystä nuorisotilatyön resurssointiin. Tämä voidaan osin tehdä olemassa olevien resursseja uudelleen jakamalla. Näin ollen todellinen lisäystarve on 0,5 htv vuodesta 2025 alkaen.

Laajennetun oppivelvollisuuden myötä oppilaitosten arjessa näkyvät enenevässä määrin nuoret, joilla on erilaisia sosiaalisia ja mielenterveyteen liittyviä haasteita. Yhteisöllinen koulunuorisotyö on käynnistynyt AVI-hankkeena lukuvuodelle 2023-2024. Yhteisöllisen nuorisotyön keinoin voidaan tukea oppilaiden siirtymistä perusopetuksesta toiselle asteelle sekä vahvistaa nuorten osallisuutta, yhteisöön kuulumisen tunnetta ja hyvinvointia. Toiselle asteelle ja lukioihin suunnatun yhteisöllisen nuorisotyön kohdentaminen edellyttää lisäresurssointia, jota tavoitellaan vuoden 2025 talousarviosuunnittelun yhteydessä.

Skeittihallitoiminnan odotetaan kohdentuvan käynnistyessään siihen nuorisolain ikäryhmään, jota yhteisöllinen nuorisotyö ei muuten tällä hetkellä kohtaa. Skeittihallitoiminta edellyttää kahden osa-aikaisen työntekijän palkkaamista. Toiminnan kautta tavoitellaan harrastusryhmien aktivoitumista ja mahdollisuutta vähentää suunniteltua henkilöstöresurssia, harrastusryhmien ottaessa lisää vastuuta toiminnasta. Skeittihallitoiminnan kokonaisuutta suunnitellaan vuoden 2025 talousarviovalmistelun yhteydessä.

Etsivästä nuorisotyöstä on eläköitymässä yksi htv vuonna 2026. Toiminnan kokonaisuutta ja sen resursoinnin tarvetta arvioidaan viimeistään tässä yhteydessä. Toiminta on merkittävilta osin AVI:n rahoittamaa ja kokonaisuuden arviointi on tarpeen myös, mikäli valtiontalouden nuorisotyöhön osoittamia leikkauksia kohdennetaan myös etsivän työn rahoitukseen tulevien vuosien aikana. Etsivän työn resursoinnin tarvetta on tulevaisuudessa syytä myös arvioida suhteessa työllisyysalueiden järjestämiin nuorten monialaisiin palveluihin sekä ohjaamotoiminnan mahdolliseen jatkoon. Etsivän työn resurssi on 2024 suunnitellun mukaisesti viisi henkilötyövuotta. Nuorten työpajatoiminnan järjestäjänä toimii alueella vain yksi toimija, Mello ry. ja kaupunki osallistuu toiminnan rahoittamiseen nuorisopalveluiden talousarvioon varatulla, vuosittain myönnettävällä määrärahalla. Valtiontalouden nuorisotyön leikkausten odotetaan kohdentuvan tulevina vuosina myös nuorten työpajatoimintaan, jolloin myös kuntarahan suuruutta on syytä tarkastella. Omana toimintana, osana nuorisopalveluiden muuta toimintaa ei nuorten työpajatoiminnan järjestäminen ole perusteltua. Nuorten hyvinvoinnin polarisaatio sekä monin tavoin ilmenevä ääriajattelu ja häiriökäyttäytyminen sekä nuorisopalveluiden jo olemassa oleva rooli ankkuritoiminnassa luovat pohjaa erityisnuorisotyöntekijän tehtävälle. Tällä hetkellä Kokkolan kaupungin nuorisopalveluissa ei ole yhtään erityisnuorisotyöntekijää. Nuorisopalveluiden henkilöstösuunnitelma sisältää yhden erityisnuorisotyöntekijän vakanssin perustettavaksi 2025 vuoden alusta.

Rokkikoulun peruskouluilla tarjoama kummiluokkatoiminnan jatkamisen mahdollistamisen edellyttämät resurssihaasteet tulee ratkaista. Peruskoulujen lakattua rahoittamasta toimintaa, on toiminnan toteuttamisen rahoitus yksin nuorisopalveluiden vastuulla. Rahoituksen muutosvastuuseen liittyvän puutteellisen suunnittelun vuoksi toiminnan kokonaisrahoitusta ei ole ennakoitu riittävästi nuorisopalveluiden talousarviossa. Tehtävää hoitaneen työntekijän eläköidyttyä, on toimintaa jatkettu määräaikaaisesti vuoden 2023 loppuun. Kummiluokkatoiminnan jatkaminen edellyttää kummiluokkakoordinaattorin 70% resurssin vakiinnuttamista osaksi Rokkikoulun henkilöstömäärärahoja vuodesta 2024 alkaen.

Osaamista tarvitaan toiminnallisten ja ohjauksellisten valmiuksien osalta nuorten ja nuoruuden moninaistuenessa. Myös viestinnän sekä työympäristön digitalisoituminen edellyttää työntekijöiden valmiuksien ja osaamisen lisäämistä. Erityisnuorisotyöllisen osaamisen vahvistaminen on tärkeää nuoruuden polarisoituenessa, ääriajattelun sekä nuorten käyttöhäiriöiden lisääntyneenä. Tulevaisuudessa yhteisöllistä nuorisotyötä kouluilla tekeville sekä kohdennettua/erityisnuorisotyötä tekeville tuli olla myös nepsy-osaamista. Muun erityisnuorisotyön osaamisentarpeiden keskiössä ovat mielenterveys- ja päihdetyö, kriisityö sekä yksilö- ja ryhmäohjauksellinen osaaminen. Tänä ja tulevaisuudessa nuorisotyössä tarvitaan vuorovaikutuksen ammattilaisia, joilla on valmiudet kohdata nuoria näiden haastavissakin elämäntilanteissa. Nuorisotyössä tarvitaan myös jatkuvaa koulutusta koskien nuorten elinoloja ja hyvinvointia sekä niissä tapahtuvia muutoksia. Nuorisotyöllisten työmenetelmien ja uusien toimintatavat ovat niin ikään osa jatkuvaa osaamisen lisäämistä.

Sivistyspalvelut (hallinto ja muu sivistyst.)	2019	2020	2021	2022	30.9.2023	2023e	2024e	2025e	2026e
Eläkepoistuma							3	3	6
Muu poistuma									
Rekrytointi (eläköityminen)							3	3	6
Avointen toimien täytöt									
Uudet vakanssit							3	3	4
Kokonaismuutos							3	2	4
Henkilömäärä, vakituiset	107	109	109	109	114	114	117	120	124

## Varhaiskasvatus

Muutamana aikaisemman vuoden aikana asiakkaiden varhaiskasvatustarpeiden johdosta varhaiskasvatuspalvelut on joutunut laajentamaan toimintaa. Tulevaisuudessa mahdolliset lainsäädännön muutokset esim. maksuttomuuden tai varhaiskasvatusmaksujen lisäalentumisen osalta voivat vaikuttaa palvelutarpeen lisääntymiseen. Palvelutarvetta tulevaisuudessa voi lisätä myös rannan suurteollisuusalueen uudet työpaikat. 1.8.2021 on aloitettu esiopetuksen kokeilu 5-vuotialle ja kokeilu jatkuu 31.5.2024 asti. Kokkola on mukana kokeilussa.

Palvelusetelillä toimivaa yksityistä palvelutoiminnan tukemista jatketaan edelleen varhaiskasvatuksen osalta. Uudessa yksikössä Tarharannassa (Kirkonmäki) oli tarkoitus aloittaa toiminta 1.8.2024. Tämän hetken tiedon mukaan toiminta voisi alkaa mahdollisesti 1.8.2025. Tällöin kaksi kunnallista päiväkotia voitaisiin sulkea. Varhaiskasvatuksen palveluverkkoa kehitetään päätösten mukaisesti. Suurin osa varhaiskasvatustoiminnasta on kunnan palvelutuotantoa.

Eläköityvien työntekijöiden vapautuneet virat ja toimet tarkastellaan eläköitymisen yhteydessä. Pääsääntöisesti tehtävät joudutaan täyttämään tai muuttamaan toiseksi tehtäviksi (lainsäädännönmuutos 2030). Palveluverkkoratkaisut vaikuttavat varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen järjestämisen muutostarpeisiin. Muutokset varhaiskasvatuslakiin ja -asetukseen ovat tulleet voimaan 1.8.2020, 1.8.2021 ja 1.8.2022. Laki- ja asetusmuutokset ovat muuttaneet varhaiskasvatuksen ryhmäkokoja ja henkilöstömitoitusta sekä lapsen oikeutta varhaiskasvatukseen ja tukeen varhaiskasvatuksessa. Lisäksi on tullut henkilökunnan ilmoitusvelvollisuus sekä tarkennus varhaiskasvatuksen mitoituksen poikkeamista koskevaan pykälää. Henkilöstön koulutusvaatimusten (pätevyys) osalta muutos pitää olla lainmukainen vuoteen 2030 mennessä (ryhmässä: varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja).

Varhaiskasvatuspalvelut on laajentunut uusilla yksiköillä ja määräaikaisilla yksiköillä, joilla yritetään vastata varhaiskasvatustarpeeseen. Henkilöstömäärän lisääntyminen on hyvin pitkälle kiinni palvelutarpeesta. Seuraavat vuodet riippuvat päätöksistä ja asiakkaiden

varhaiskasvatustarpeista. Varhaiskasvatuksen organisaatiota joudutaan todennäköisesti muuttamaan tulevaisuudessa, koska ainakin yksi palvelupäällikkö on jäämässä eläkkeelle. Luonnollinen poistuma antaa aina helpomman mahdollisuuden organisaation tarkasteluun.

Nykyisissä lapsiryhmissä on vain yksi varhaiskasvatuksen opettaja. Laki tulee velvoittamaan ryhmän henkilöstön muutokseen. Ryhmässä pitää olla varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja. Uuden lain ja varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden toteutumisen kannalta tarvitaan lisää pedagogista osaamista. Valtakunnalliset ratkaisut varhaiskasvatuspalveluiden järjestämiseksi tulevaisuudessa vaativat hyvin koulutetun, työhönsä sitoutuneen henkilökunnan. Kokkolan kaupungin työnantajana tulee olla vetovoimainen ja luotettava, jotta koulutetun työvoiman saanti turvataan.

Varhaiskasvatuspalvelujen tarpeen lisääntyminen on aiheuttanut uusien toimien lisäksi muutoksia vanhoihin jo olemassa oleviin toimiin niin, että lastenhoitajien toimia on muutettu ja tullaan muuttamaan opettajien ja sosionomien toimiksi sekä avustajien toimia varhaiserityiskasvatuksen lastenhoitajien toimiksi. Koska varhaiserityiskasvatuksen tarve on lisääntynyt ja lainsäädäntö 1.8.2022 alkaen edellyttää erityisopetusta varhaiskasvatuksessa tullaan varhaiserityiskasvatukseen panostamaan toimien muuttamisella varhaiserityiskasvatuksen osaamisen varmistamiseksi. Varhaiskasvatus tulee tarvitsemaan erityisopettajia, s2 varhaiskasvatuksen opettajia ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajia varhaiserityiskasvatuksen tueksi ja lainsäädännön noudattamiseksi.

Varhaiskasvatus	2019	2020	2021	2022	30.9.2023	2023e	2024e	2025e	2026e
Eläkepoistuma						5	25	9	12
Muu poistuma									
Rekrytointi (eläköityminen)						5	25	9	12
Avointen toimien täytöt									
Uudet vakanssit							1		
Kokonaismuutos						0	1	0	0
Henkilömäärä, vakituiset	415	476	471	475	486	486	487	487	487

## 2.4 Kaupunkiympäristö

### Kaupunkialueet

Sähköisiä palveluja on kehitetty ja kehitetään edelleen. Sähköisen kauppapaikan käyttöönotto on vähentänyt pienten karttatilausten valmistusta ja laskutusta. Kiinteistötoimitusten sähköinen allekirjoitus on otettu käyttöön ja suunnittelukaudella otettaneen käyttöön sähköinen allekirjoitus kauppakirjoissa ja vuokrasopimuksissa. Tämä mahdollistaa joustavamman asiakaspalvelun ja sähköisen arkistoinnin käyttöönoton. Työvoiman tarpeessa ei kuitenkaan suunnittelukaudella ole odotettavissa merkittäviä muutoksia, koska suuria perusparannushankkeita on kesken tai aloittamatta. Henkilöstön kokonaismäärässä on tällä hetkellä kahden henkilön vajuus. Vajaukseen on reagoitu mm. tehtäväkuvien muutoksilla. Lisäksi maaperäkairauksista on luovuttu ja kairakone myydään pois. Vähennykset näkyvät palvelutason alentumisena, joten ainakin osa vajauksesta on korvattava uusilla rekrytoinneilla. Tulevina vuosina eläkeiän saavuttaa viisi henkilöä. Vakansseja täytettäessä tehtäväkuviin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kaupungin metsäomaisuuden hoitaminen vaatii edelleen metsurityövoimaa eikä sen vähentämiseen ole näillä näkymin tarpeita. Ostopalveluihin siirtyminen ei ole taloudellisesti eikä toiminnallisesti järkevää vastuualueen tehtävissä.

Yksikössä tulisi olla kaksi DI-koulutuksen saanutta henkilöä (kaupungeingeodeetti ja kiinteistöinsinööri), jotta sijaisuudet sekä kiinteistöinsinöörin tehtävissä että hallinnollisissa tehtävissä toimitaisivat kunnolla. Tällä hetkellä edes alemman koulutustason maanmittausalan osaajan saaminen kaupungille on erittäin vaikeaa, koska Maanmittauslaitos tarjoaa alan osaajille taloudellisesti merkittävästi houkuttelevamman vaihtoehdon. Kaupungeingeodeetin eläkeikä lähenee, joten tilanne huononee vielä nykyisestä. Osastolla olevia maanmittausinsinöörejä (AMK) rohkaistaan jatko-opiskelijoiksi. Vapaana olevien ja

mahdollisesti vapautuvien vakanssien täytössä tavoitellaan maanmittausalan osaajien lisäämistä. Tämä mahdollistaa järkevien tehtäväkuvien laatimisen ja turvaa sijaisuudet poissaolojen aikana.

### **Kaupunkisuunnittelu**

Yksikön toiminnassa on tehostamistarvetta erityisesti toimintaprosessien uudistamisessa. Vuoden 2023 aikana on yhdessä paikkatietojen kanssa kehitetty kaavatietojen vientiä tietojärjestelmiin ja uudet toimintatavat jalkautetaan vuoden 2024 aikana. Tiedonkulun ja oikean asiantuntijuuden mukaan ottamista hankkeisiin varhaisessa vaiheessa on kehitetty ottamalla käyttöön mikrotiimityöskentely. Hankkeiden ja henkilöstöresurssien kokonaishallinnan kehittämiseksi ja merkittävien hankkeiden priorisointiin otetaan vuonna 2024 käyttöön hankkeiden aikataulusohjelma PlanMan. Toukokuussa 2023 kaupunkisuunnittelupäällikkö siirtyi osittaiselle varhaiseläkkeelle ja erityisasiantuntijan tehtäviin. Kaupunkisuunnittelupäällikön virka asetetaan avoimeksi syksyllä 2023 ja tavoitteena saada virka täytettyä loppuvuodesta 2023. Syksyllä 2023 kaavoituksen henkilöstöresurssit paranevat kahden pitkän aikaan avoimena olleen vakanssin täytyttyä. Osa yksikön vakansseista on tällä hetkellä täytettynä osa-aikaisina ja yksi vakanssi on täyttämättä. Edellä mainitun johdosta ostopalvelujen käyttöä on tehostettu ja tehostamista jatketaan edelleen.

Uusien henkilöiden kouluttaminen kaavoituksen toimintakenttään, työvaiheisiin ja työkalujen käyttöön tulee viemään resursseja. ATK:n ja tietojenhallinnan jatkuva kehittäminen asettaa haastetta riittävälle osaamistasolle. Nykyisen henkilöstön osaamistasoa tulee nostaa mm. tulevien lakimuutosten ja valtakunnallisten digitalisaatiomuutosten johdosta.

### **Kaupunkiluvitus**

Rakennusvalvonnan lupien, poikkeamislupien ja suunnittelutarveratkaisuiden käsittely on sähköistetty. Sähköisesti käsitellään myös valtaosa yleisten alueiden luvista ja ympäristönsuojelun pienemmät luvat. Pysäköinninvalvonnan lupien sähköistäminen on meneillään. Haastetta rakennusvalvonnan toimintaan vuoden 2024 aikana tuo uuden rakentamislain voimaantulo 2025 alusta sekä tulossa oleva alueiden käyttölaki ja niiden aiheuttamiin muutoksiin valmistautuminen. Muun muassa rakennusjärjestys joudutaan uusimaan ja uudet lupatyypit otetaan käyttöön. Henkilöstön ja luottamushenkilöiden koulutukseen panostetaan vuoden 2024 aikana. Rakennusvalvonnassa ja ympäristönsuojelussa on tehty useita uusia rekrytointeja, mikä tarkoittaa perehdyttämiseen panostamista. Rakennusvalvontapäällikön (uusi virka) rekrytointi on kesken, samoin johtavan ympäristötarkastajan rekrytointi. Lupien käsittelyn sujuvuuteen pyritään vastaamaan henkilöstön koulutuksella ja kehittämällä lupaprosesseja. Ilmastoasiantuntija toimii kaupunkiluvituksen vastuualueella määräaikaaisesti vuoden 2025 loppuun saakka ja palvelee koko kaupunkia.

### **Kaupunkirakentaminen**

Kokkolan kaupungin hoidettavien viheralueiden määrä kasvaa vuosittain henkilöstöresurssien pysyessä suunnilleen samana. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintoja joudutaan jatkuvasti tehostaa ja alueiden kunnossapidon hoitotasoa laskea. Hoitotasoa ei voida laskea määrättömästi, jotta viihtyisyys ja muut tekijät eivät heikentyisi liikaa. Liian vähäinen hoito lisää viheralueilla ja liikuntapaikoissa korjausvelkaa, joka lisää käyttötalouden kustannuksia. Alhainen hoitotaso on myös turvallisuusriski. Viime vuosina on ollut haasteita saada työllistettyjä henkilöitä töihin. Viheralueille on tavoitteena tuottaa Viheralueohjelma, joka kokoaa hoidettavien alueiden nykytilan ja tulevaisuuden kehittämistarpeet. Ohjelman tekoon esitetään määräaikaista henkilöresurssia vuodelle 2024. Puistoja hoidetaan pääosin määräaikaisten kausityöntekijöiden työpanoksella, joka on kausiluonteisen työnkuvan vuoksi kustannustehokas toimintatapa. Talviaikaan vakituista henkilöresurssia käytetään mm. auraamiseen. Nykyisillä resursseilla uusien hoidettavien alueiden rakentamista ja niiden laatua tulee harkita tarkkaan. Omaisuudenhallintaan on otettu käyttöön Trimple Locus Cloud-sovellus. Kunnossapidossa on otettu käyttöön Trimple Field User -sovellus, jolla on tavoitteena tehostaa ja tiivistää kunnossapidon työtä tulevaisuudessa.

Viherala ja liikuntapaikkojen kunnossapito ovat jatkuvasti kehittyviä aloja, joiden muutoksessa mukana pysyminen vaatii kouluttautumista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Strategiassa esitetyt tavoitteet elämäksellisyydestä vaativat jatkossakin riittävästi osaavaa



henkilökuntaa. Liian vähäinen henkilöstömäärä vaikuttaa jaksamiseen. Tulevaisuudessa tarvitsemme osaamista hiilineutraalin Kokkolan kehittämiseen. Puistot ja liikuntapaikat ovat myös vahvasti mukana lapsiystäväisyyden kehittämisessä ja yksikkö toimii yhteistyössä kaupungin sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa. Myös yhteistyöhön on varattava riittävästi henkilöresursseja. Viestintä ja yhteistyö ovat tärkeässä asemassa strategian tavoitteisiin nähden. Toimialalla ja kaupungilla yleisesti olisi hyvä panostaa niiden kehittämiseen.

### **Toimitilarakentaminen**

Vastuualueen hankepääällikkö eläköityy vuoden 2024 aikana. Lisäksi tulevina vuosina on edessä myös toimistoarkkitehdin eläköityminen. Kaupunkirakentamisen vastuualueella on ollut pedagoginen asiantuntija projektityöntekijänä vuodesta 2019 lähtien, jonka määräaikainen työsuhde päättyi vuoden 2023 lopussa. Hänen työpanoksensa on ollut merkittävä uudis- sekä korjaushankkeissa. Hän on toiminut käyttäjien ja kaupunkirakentamisen yhdyshenkilönä. Toimenkuvaan on kuulunut mm. tilaohjelmien laatiminen yhdessä käyttäjien kanssa. Pedagogisena asiantuntijana hän on kehittänyt pedagogiikkaa ja toimintakulttuuria yhdessä yksiköiden, toisen asteen johdon sekä kehittämispalveluiden asiantuntijoiden kanssa. Toiveenamme olisi, että tämä yhdyshenkilö toimisi jatkossa sivistyskeskuksen vastuualueella, koska pääasialliset kohteet ovat sivistyskeskuksen hallinnon alla. Tulevien vuosien resurssitarve tulee säilyttää nykyisellään.

Tällä hetkellä rakennuttamista toteutetaan yhdessä sidosryhmien kanssa tarveperusteisesti. Kokkolan kaupungin strategiaan valittu HINKU-toimintamalli asettaa omat vaatimuksensa toteuttaa projekteja susformatiivisesti. Tähän haasteeseen vastaaminen vaatii jatkuvaa koulutautumista kestävän kehityksen asettamien tavoitteiden täyttämiseksi ja kehittämiseksi. Projektitoiminta jatkuu edelleen vahvana tulevina vuosina. Nykyiset resurssit tulee turvata niin projektinjohtamiseen, arkkitehtisuunnitteluun, valvontaan ja kustannuslaskentaan. Tulevaisuuden osaamistarve sisäisenä palveluntuottajana tulee varmistaa siten, että arkkitehtisuunnittelun ja rakennuttamisen henkilöstömäärään ei kohdistu muutospaineita. Osaamista tulee olla erityisesti talotekniikan ja rakentamisen prosesseista, hankinnoista, projektinjohtamisesta, valvonnasta sekä kykyä hankkia tarvittavia pätevyyskysymyksiä. Toimialalla tarvitaan henkilöitä, joiden ammatillinen osaaminen kattaa digitaalisen tiedon louhinnan eri alustoilta mm. tekoälyä käyttäen.

### **Kaupunkitoimitilat**

Talotekniikkakeskukselle on laadittu toiminta- ja koulutussuunnitelma. Suunnitelma on otettu käyttöön 12.9.2016. Toiminnassa kehitetään erityisesti teknistä huoltoa niin, että jatkossa ulkopuolisen urakoitsijan tarve näissä töissä on mahdollisimman vähäinen. Työtehtäviä on muutettu ja muokattu toimintaa tukevaksi. 3-6 henkilöä koulutetaan teknisen huollon erilaisiin huoltotöihin mm. sähkö, lvi, automaatio. Teknologiaa hyödynnetään muun muassa erilaisilla kiinteistön hallintaan ja energian seurantaan liittyvillä tietotekniikkaan perustuvilla ohjelmilla (Buildercom, Enerkey ym). Palvelutuotantoa muokataan muiltakin osin vastaamaan paremmin asiakassegmentin tarvetta. Toiminta ja työtehtävät lisääntyvät, mutta tehtävät voidaan kuitenkin toteuttaa nykyisellä henkilöstömäärällä. Kehityssuunnitelma perustuu nykyiseen henkilöstömäärään, joten henkilöstön määrä pitäisi olla kolmen vuoden päästäkin sama. Tarkoituksena on lisätä kauttaaltaan omaa palvelutuotantoa.

LVIA ja sähkökunnossapidon yksikön tehtäväkenttä tullaan tarkastelemaan jaksolla 2023 - 2025. Muuttuva toimintaympäristö asettaa uusia haasteita näiden alojen kehittämiseen ja johtamiseen. LVIA-insinöörin ja sähköinsinöörin tehtävät on muutettu asiantuntijatehtäviksi, ilman esihenkilövastuuta. Rakennusten kunnossapidon yksikkö siirtyi 1.1.2022 kaupunkitoimitilojen organisaatioon kaupunkirakentamisen puolelta. Tarkoitus on kehittää myös tämän yksikön toimintaa ja mahdollisuuksien mukaan lisätä resursseja. Isännöinnin yksikössä on otettu käyttöön kiinteistön tila- ja vuokrahallintajärjestelmä alkuvuodesta. Kun ohjelmisto saadaan kokonaisuudessaan tehokkaaseen käyttöön, se tuo sujuvuutta tilojen hallinnon, suunnittelun sekä vuokramäärityksen ja laskutuksen osalta. Nykyisellä henkilöstömäärällä pärjätään myös tulevaisuudessa, mikäli huolehditaan henkilöstön koulutuksesta sekä toimintaan tarvittavien ohjelmistojen, laitteiden ja koneiden päivittämisestä vastaamaan nykyisiä ja tulevia tarpeita.

Tulevaisuudessa tarvitaan kehittämissuunnitelman mukaisesti LVIAS-osaajia noin kolme tai neljä henkeä. Nämä henkilöt myös osallistuisivat normaaliin kiinteistöhoitotyöhön. Teknistä

huoltoa tulee kehittää edelleen ja toisaalta tulevaisuudessa tarvitaan myös perus kiinteistöhoitotyön tekijöitä (pienet korjaukset, aluetyöt, palvelutuotantotyöt). Työyksiköiden vastuulliset esihenkilöt tarvitsevat myös koulutusta uusien laitteistojen ja ohjelmistojen osalta. Käyttöhenkilöstön osalta korostuu edelleen tietoteknisten taitojen hallinta. Kiinteistöjen taloautomaatiot monipuolistuvat ja vaativat käyttäjiltä syvempää osaamista kuin ennen. Sama tilanne on myös isännöinnin palveluysikön hallin osalta. Työtehtävien muuttuessa edelleen laajemmiksi kokonaisuuksiksi, vaaditaan myös tekijöiltä monipuolista osaamista ja kouluttautumista.

<b>Kaupunkiympäristö (ei puru)</b>	2019	2020	2021	2022	30.9.2023	2023e	2024e	2025e	2026e
Eläkepoistuma						4	22	7	7
Muu poistuma									
Rekrytointi (eläköityminen)						2	22	7	7
Avointen toimien täytöt									
Uudet vakanssit									
Kokonaisuusmuutos						-2	0	0	0
Henkilömäärä, vakituiset	244	241	225	218	221	219	219	219	219

### **Puhtaus- ja ruokapalvelut**

Puhtaus- ja ruokapalveluissa on aloitettu vuonna 2022 hallinnon organisaatiomuutoksen valmistelu, joka jatkuu ja laajenee keittiö- ja siivouskohdetason toimintojen uudelleen organisointiin (etenkin johtamiskäytäntöjen osalta) vuosien 2024 ja 2025 aikana. Puhtaus- ja ruokapalveluiden hallinnon osalta tavoitteena on tiimiorganisaation rakentaminen. Keskeinen tavoite on toimintaprosessien kehittämisen, toiminnan tiimiyttämisen ja yksikön yhtenäistämisen kautta päästä kohti yhtä yhtenäisempää puhtaus ja ruokapalveluiden yksikköä. Tiettyiltä osin toimintoja keskitetään, esim. hr-toiminta ja toisaalta toimintaa sekä vastuuta hajautetaan esim. taloussuunnittelu sekä kehittäminen. Ruokatuotantoa kehitetään keskitetyn kylmävalmistuksen suuntaan, valmistuskeittiöiden määrä vähenee, ruoan kuumennusta ja kypsennystä siirretään kuumennuskeittiöille, mikä lisää työn mielekkyyttä vastaanottavissa keittiöissä. Puhtauspalveluissa panostetaan kemikaalivapaaseen siivoukseen ja robotiikan hyödyntämiseen. Kaikkiaan yksikössä panostetaan digitalisaation hyödyntämiseen toimintojen kehittämisessä ja tiedolla johtamisessa. Työhyvinvoinnin seurannan osalta on tarvetta kehittää kyselyiden analysointia syvempien syys-seuraussuhteiden ymmärtämiseksi.

Puhtaus- ja ruokapalveluissa keskitytään edelleen tuottamaan palveluita pääasiallisesti omana toimintana. Palveluita ostetaan ulkoa siinä tapauksessa, että se on kokonaistaloudellisesti järkevää ja kannattavaa. Tavoitteena on henkilöstömäärän säilyttäminen ennallaan.

Strategian toimintaa ohjaavia arvoja ovat avoimuus, yhdessä tekeminen, kunnioittava kohtaaminen ja vastuullisuus, jotka ovat läpileikkaavina keskeisissä strategiakauden toiminnallisissa tavoitteissa. Puhtaus- ja ruokapalveluissa tullaan tarvitsemaan lisää osaamista ja työvälineitä tiedolla johtamiseen, jotta tulevaisuudessa voidaan turvata osaavan työvoiman saanti. Digitaalisten taitojen kehittämisen lisäksi tullaan tarvitsemaan entistä enemmän johtamisen osaamista henkilöstöjohtamisen osalta uusien sukupolvien tullessa työelämään ja henkilöstöresurssien vähentyessä koko ajan. Henkilöstö tulee tarvitsemaan kolmen vuoden aikajänteellä entistä enemmän kykyä vastuun ottoon ja tiimin kanssa itseohjautuvasti toimimiseen (me-ohjautuvuus).

Puhtaus- ja ruokapalvelut ovat ruokatuotannon kehittämissuunnitelman ja organisaation oman kehittämissuunnitelman kautta sitoutuneet siihen, että toimialan henkilöstömäärä ei voi kasvaa, joten töitä tulee organisoida uudella tavalla. Se edellyttää sekä perusammattiosaamisen, johtamisosaamisen sekä suunnitteluosaamisen jatkuvaa kehittämistä. Lapsiystävällinen kunta ohjelma edellyttää lasten ja nuorten osallistamisen

vahvistamista. Digiosaamisen lisäksi se edellyttää vuorovaikutus- ja viestintäosaamisen kehittämistä. Tiedon keruu- ja analysointitaidot nousevat keskeisiin rooleihin ihmislähtöisen johtamisosaamisen rinnalle.

Puhtaus- ja ruokapalvelut	2019	2020	2021	2022	30.9.2023	2023e	2024e	2025e	2026e
Eläkepoistuma						4	10	11	5
Muu poistuma									
Rekrytointi (eläköityminen)						4	9	11	6
Avointen toimien täytöt									
Uudet vakanssit									
Kokonaismuutos						0	-1	0	1
Henkilömäärä, vakituiset	182	180	194	189	191	191	190	190	191

## 2.5 Ympäristöterveydenhuolto

Ympäristöterveydenhuollolle on tulossa uudet tilat vuonna 2024. Palvelujen turvaamiseksi pieneläinten osalta perustettiin klinikkaeläinhoitajan toimi kesällä 2023. Valvontaeläinlääkärin virka perustettiin kaupunginhallituksen päätöksellä syyskuussa 2023. Perhonorjokilaakson alueelle on tulossa eläinlääkärien yhteisvastaanotto neljälle kunnaneläinlääkärille vuoden 2024 aikana.

Osaamistasolle ei ole odotettavissa isompia muutoksia tulevan kolmen vuoden aikana.

Ympäristöterveydenhuolto	2019	2020	2021	2022	30.9.2023	2023e	2024e	2025e	2026e
Eläkepoistuma									
Muu poistuma									
Rekrytointi (eläköityminen)									
Avointen toimien täytöt									
Uudet vakanssit						2			
Kokonaismuutos						2			
Henkilömäärä, vakituiset	27	27	26	24	24	26	26	26	26

## 2.6 Kokkolan Vesi

Kokkolan Veden organisaatio on uudistettu keväällä 2022. Toimintaprosessien uudistaminen jatkui vuonna 2023 nykyisellä henkilöstöllä. Huoltovarmuuden lisääminen oman varastotoiminnan kehittämällä voi vaatia yhden henkilön lisätarpeena.

Patamäkeen rakennetaan vuoden 2024-25 aikana uusi vedenkäsittelylaitos. Tällä uudella laitoksella ei enää tarvetta ympärivuorokautiseen henkilökuntaan.

Panostamme jatkossa erityisesti verkosto-omaisuuden hallintaan, hankintoihin sekä huoltovarmuuteen. Nämä osa-alueet vaativat digitalisaation laajamittaista käyttöönottoa, joka edellyttää henkilöstöltä kouluttautumista uudenlaisiin toimintatapoihin.

<b>Kokkolan Vesi</b>	2019	2020	2021	2022	30.9.2023	2023e	2024e	2025e	2026e
Eläkepoistuma								1	1
Muu poistuma							1		5
Rekrytointi (eläköityminen)								1	1
Avointen toimien täytöt									
Uudet vakanssit									
Kokonaismuutos							-1	0	-5
Henkilömäärä, vakituiset	36	35	32	31	32	32	31	31	26

## 2.7 Eläkepoistuma

Jokaisella ikäluokalla on oma alin vanhuuseläkeikänsä. Vaikka työntekijä olisi saavuttanut sen, ei ole pakko hakea vielä eläkettä, vaan työssä voi jatkaa ja kerryttää lisää eläkettä.

Syntymävuosi	Alin vanhuuseläkeikä	Eläkkeen kertymisen yläikäraja
1955	63 v 3 kk	68 v
1956	63 v 6 kk	68 v
1957	63 v 9 kk	68 v
1958	64 v	69 v
1959	64 v 3 kk	69 v
-1960	64 v 6 kk	69 v
1961	64 v 9 kk	69 v
1962–1964	65 v	70 v
1965–	vahvistetaan myöhemmin	vahvistetaan myöhemmin

Jos työskentely julkisella alalla on alkanut ennen vuotta 1993 ja on jatkunut ilman katkoja, ennen vuotta 1960 syntyneillä työntekijöillä on ns. henkilökohtainen vanhuuseläkeikä. Se on yleensä korkeampi kuin alin vanhuuseläkeikä. Lisäksi joissakin ammattiryhmissä (kunnissa peruskoulun opettajat) on käytössä ammatilliset eläkeiät, jotka ovat matalampia tai korkeintaan ikäluokan alimman eläkeiän mukaisia.

Tässä henkilöstösuunnitelmassa eläkepoistuman pohjana on käytetty henkilöstön ikärakennetta ja siihen perustuvaa laskennallista ja osin tarkemmin tiedossa olevaa arvioitua poistumaa vanhuuseläkkeille. Viime vuosien keskimääräinen iänmukainen eläköitymisikä Kokkolan kaupungilla on ollut n. 64 vuotta (ns. laskennallinen eläköitymisikä). Mahdollista poistumaa työkyvyttömyyseläkkeille ei ole arvioitu tässä yhteydessä. Vuoden 2024 osalta eläkepoistumaa ja sitä, miten eläköitymisen yhteydessä vapautuvia vakansseja jätetään täyttämättä, on kuvattu tässä henkilöstösuunnitelmassa toimiala/vastuualueittain. Seuraavien kolmen vuoden aikana on arvioitu yhteensä 165 kaupungin työntekijän jäävän eläkkeelle.

## 2.8 Rekrytointitarve

Rekrytointitarpeesta suurin osa tulee eläkepoistuman kautta. Muita rekrytointitarpeeseen vaikuttavia asioita ovat mm. varhaiskasvatuksen ja opetuksen kasvavat alat ja niiden henkilöstörakenteen muutokset sekä uuden kaupunkistrategian painopisteiden toteuttaminen ja mm. työllisyyden hoidon valtakunnallinen uudelleenorganisointi. Kaupunkiorganisaation vakituisen henkilöstön rekrytointitarpeen vuonna 2024 on arvioitu olevan 77 henkilöä. Rekrytointitarpeessa on huomioitu eläköitymisten yhteydessä täytettävät vakanssit ja uudet vakanssit sekä avointen vakanssien täytöt.

Suunniteltu vakituisten rekryointitarve vastualueittain vuoden 2024 osalta

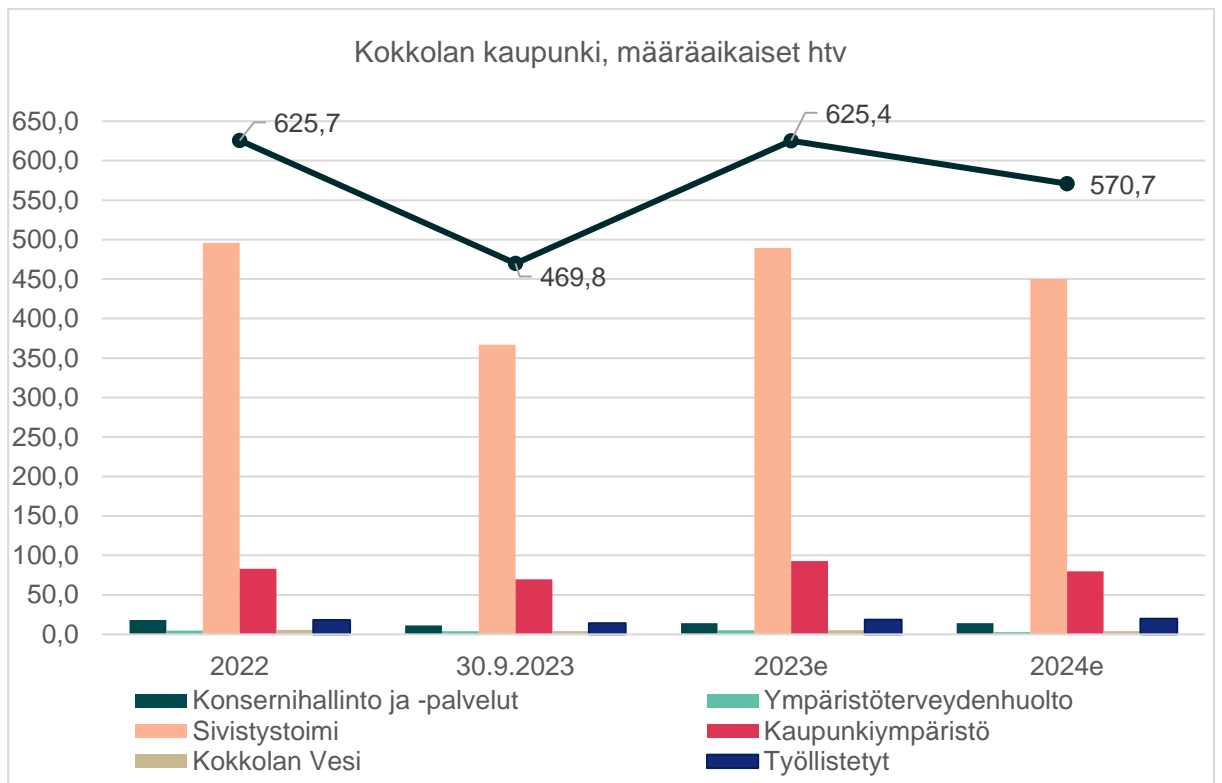
	rekryointi- tarve
Konsernihallinto ja -palvelut	4
Ympäristöterveydenhuolto	0
Kaupunkiympäristö (ei puru)	22
Puhtaus- ja ruokapalvelut	9
Sivistys (hallinto ja muut)	6
Opetus	10
Varhaiskasvatus	26
Kokkolan Vesi	0
<b>Yhteensä</b>	<b>77</b>

## 2.9 Määräaikaisten tarve

Tavoitteena on, että vakiintuneissa toiminnoissa käytetään vakituista henkilöstöä ja määräaikaishenkilöitä käytetään ainoastaan sijaisuuksissa, hankkeissa ja aidosti vakiintumattomissa tilanteissa.

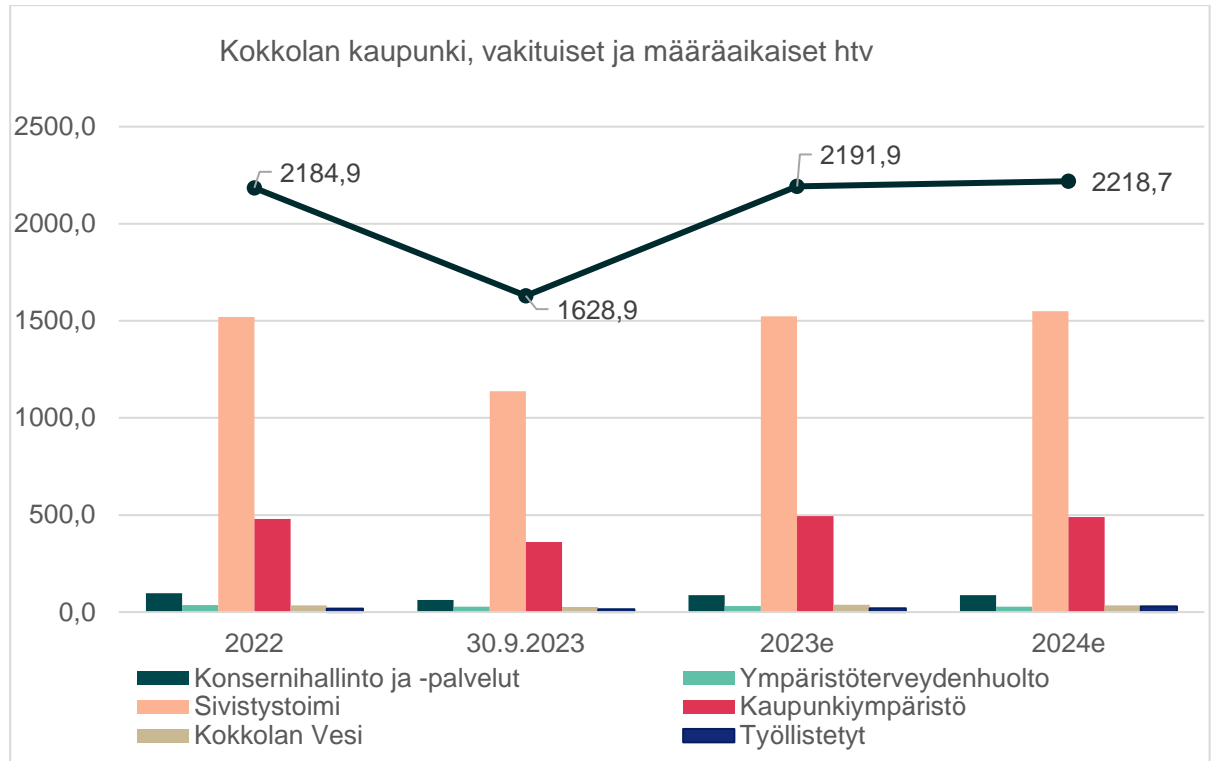
Määräaikaisten käytön osalta on suunniteltu, että vuonna 2024 määräaikaisiin palvelussuhteisiin tarvitaan noin 570,7 henkilötyövuotta. Sivistyspalveluissa ja kaupunkiympäristöpalveluissa määräaikaisten määrä on suurin.

Osittain määräaikaishenkilöt muodostuvat hanketoiminnan kautta. Hanketoiminta tapahtuu hankerahoituksella ja on siten kaupungin kannalta kannattava menettely. Myös työllistetyt henkilöt ovat kaupungilla määräaikaishenkilöinä työsuhteissa. Kaupungin työllisyyspalvelut sijoittaa eri työyksiköihin pitkään työttömänä olleita asiakkaita.



## 2.10 Vakituiset ja määräaikaiset yhteensä

Seuraavassa kaaviossa on kuvattu vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön summa henkilötyövuosina. Vakituiset vakanssit ovat lähtökohtaisesti täysiaikaisia, mahdollisia työajanlyhennyksiä (esim. osittaiset hoitovapaat) ei ole tässä huomioitu.



## 3 Vakanssien täyttäminen

Vakansseja täytettäessä on aina pohdittava täytön tarpeellisuus sekä arvioitava tarve mahdolliselle tehtävänkuvan muutokselle. Rekrytoinneissa tulee huomioida mahdolliset omat sisäiset henkilöstön uudelleensijoittamisen tarpeet sekä työllistäminen. Osa-aikaisille työntekijöille tulee tarjota kokopäiväistä työtä ennen uusien rekrytointia. Virat ovat aina ulkoisessa haussa, ellei kyseessä ole määräaikaisuus tai sijaisuus (Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 11.4.2003/304 4§). Ulkoinen haku on pääsääntöinen tapa myös vakinaisten toimien täyttämisessä. Ulkoisissa rekrytoinneissa rekrytointikanavana käytetään Kuntarekryä, työvoimatoimiston sivuja sekä tapauskohtaisesti päätettyä tapaa. Sisäistä hakua käytetään harkitusti tilanteissa, joissa sisäiselle täytölle on erityiset perusteet. Sisäisiin hakuihin saavat osallistua vakituiset ja määräaikaiset työntekijät. Sisäisessä haussa käytetään kanavana Kuntarekryä. Tällöin avoin tai anonymirekrytointi julkaistaan valitsemalla julkaisupaikaksi Oma sisäverkko, jolloin sisäinen työpaikkailmoitus automaattisesti julkaistuu Horisontin etusivulle. Anonyymirekrytoinnin käyttöä suositellaan aina silloin kuin se on tarkoituksenmukaista. Rekrytoinnin tueksi on lisäksi laadittu rekrytointiohje.

Henkilöstösuunnitelma on laadittu käytettävissä olevilla tiedoilla ja rekrytoinnit suunniteltu sen mukaisesti. Henkilöstötilanteessa tapahtuu vuosittain yllättäviä muutoksia, esim. eläköitymisiä, joihin ei ole vielä varauduttu tai irtisanoutumisia. Vastaavasti toiminnoissa voi ilmetä palvelutarpeen lisääntymistä, johon on vastattava henkilöstöjärjestelyillä kesken suunnitelmakauden.

## Henkilöstösuunnittelutyöryhmä

Kaupungissa toimii henkilöstösuunnittelutyöryhmä (kaupunginjohtaja, hallintojohtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, palvelussuhdepäällikkö, kaupunkiympäristöjohtaja, sivistysjohtaja, sivistystoimen hallintopäällikkö sekä työryhmän sihteerinä toimistosihteerinä). Tämä työryhmä käsittelee henkilöstösuunnitelman hyväksymisen jälkeen tulevat yllättävät täyttötarpeet sekä vahvistaa vuoden 2024 aikana myös jo tässä henkilöstösuunnitelmassa hyväksytyt vakituisten vakanssien täyttämiset. Henkilöstösuunnittelutyöryhmä pyrkii saamaan vastuualueista mahdollisimman tarkan kokonaiskuvan ja kutsuu tarvittaessa vastuualueiden vastaavia esihenkilöitä työryhmään esittelemään kokonaistilannetta.

Määräaikaisten palvelussuhteiden rekrytointeja ei tarvitse tuoda käsiteltäväksi henkilöstösuunnittelutyöryhmään, mikäli talousarviossa on tähän määräaikaaisuuteen varauduttu ja/tai kyseessä on vakituisen henkilön työloma- tai virkavapaa, jonka ajaksi sijainen on palkattava palvelutuotannon sujumiseksi. Sellaiset määräaikaisten palvelussuhteiden rekrytoinnit, jotka eivät perustu sijaisuuteen, tuodaan henkilöstösuunnittelutyöryhmään. Hanke- ja projektityöntekijöiden rekrytoinnit, joihin on hankerahoitus ja/tai talousarviossa varattu määräraha, tuodaan henkilöstösuunnittelutyöryhmälle tiedoksi.

Kaikki yllättävät henkilöstötarpeet, joita ei ole huomioitu henkilöstösuunnitelmassa ja talousarviossa, toimitetaan henkilöstösuunnittelutyöryhmälle käsiteltäväksi.

Täyttölupaa anottaessa valmistelutekstissä on tuotava esiin ainakin seuraavat asiat;

- Onko tehtävä huomioitu henkilöstösuunnitelmassa ja talousarviossa
- Vakanssin täytön syy (esim. eläköityminen, työsuhteen päätyminen, lisääntynyt työmäärä) ja perustelu
- Onko kyseessä virka vai toimi
- Rekrytoinnin aikataulu
- Tehtävän lakisääteisyys ja mahdollinen mitoitus
- Mahdollisuus muihin sisäisiin työjärjestelyihin, kuten tehtävien jakaminen muille tai muut vaihtoehtoiset palvelun toteuttamisen tavat ja niiden kustannusvaikutukset
- Tehtävän täyttämättä jättämisen vaikutukset

Henkilöstösuunnittelutyöryhmässä huomioidaan mahdollisuuksien mukaan uudelleensijoitusta odottavat työntekijät sekä työllistettävät henkilöt täyttölupien myöntämisessä.

Sekä työllistämisen näkökulmasta että uudelleensijoitettavien työntekijöiden kohdalla korostuu työnantajan rooli koko kaupungin laajuisesti. Uudelleensijoitettaville työntekijöille pyritään löytämään uusia urapolkuja myös eri toimialoilta työelämässä jatkamisen mahdollistamiseksi ja sairauspoissaolojen vähentämiseksi.

## 4 Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet

Palvelussuhdemuotoja ovat toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen, kokoaikainen ja osa-aikainen palvelussuhde. Näiden palvelussuhdemuotojen käytön osalta Kokkolan kaupungilla noudatetaan seuraavia periaatteita:

Kaupungilla on toistaiseksi voimassa olevia palvelussuhteita eli vakinaisia virkoja ja toimia. Virkasuhteita käytetään niissä tehtävissä, joissa käytetään julkista valtaa. Toimilla tarkoitetaan toistaiseksi voimassa olevia kuukausipalkkaisia työsuhteita. Toimien lisäksi kaupungilla voi olla tuntipalkkaisia työsuhteita.

Määräaikaisia virka- ja työsuhteita käytetään, mikäli siihen on viranhaltijalaissa tai työsopimuslaissa määritelty perusteltu syy, esim. sijaisuus tai työntekijän omasta aloitteesta tai pyynnöstä. Määräaikaisuuden peruste ja kesto on kirjattava näkyviin työsopimukseen tai virkamääräykseen. Määräaikaisen palvelussuhteen tulee päättyä määräajan päättyessä, mikäli lain mukainen peruste määräaikaaisuudelle poistuu.

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

Palvelussuhteet perustetaan pääsääntöisesti kokoaikaisiksi. Osa-aikaisia palvelussuhteita voidaan perustaa palvelutarpeiden mukaan.

Osa-aikaisia virka- ja työsuhteita käytetään niissä tehtävissä, joissa tarvetta kokopäiväisen työn teettämiseen ei ole, esim. osa-aikaiset koulunkäynninohjaajat ja varhaiskasvatuksen avustajat sekä iltavahtimestarit. Osa-aikaisuusprosentti kirjataan työsopimukseen.

Viranhaltijan/työntekijän omasta aloitteesta tapahtuvassa työn järjestämisessä osa-aikaiseksi noudatetaan lain mukaisia periaatteita.

Niissä tapauksissa, joissa kaupunki tarvitsee lisää työntekijöitä, sen on työsopimuslain mukaisesti tarjottava osa-aikatyöntekijälle tarjolla olevan kokoaikatyön lisäksi mahdollisuutta lisätä tämän osa-aikaista työaika. Osa-aikaisten virkasuhteisten osalta noudatetaan kunnallista viranhaltijalakia.

Työsopimuslain uudistuttua 1.8.2022 työnantaja on velvollinen tarkastelemaan säännöllisesti vaihtelevaa työaika tekevien työntekijöiden toteutuneita työtunteja suhteessa työvoiman tarpeeseen ja tarjottava työntekijälle lisää työtunteja, mikäli niitä on tarjolla.

Määräaikaisissa ja osa-aikaisissa virka- ja työsuhteissa ei pelkästään viranhoidon määrärahan tai työsopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi sovelleta epäedullisempia palvelussuhteen ehtoja kuin muissa virka- ja työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä.

Osa-aikatyön järjestelyihin työkyvyn alentumisen ja siten työssä jatkamisen näkökulmasta pyritään suhtautumaan myönteisesti (osatyökyvyttömyyseläkejärjestelyt). Myös muista työntekijän esittämistä syistä osa-aikaisuusjärjestelyt pyritään mahdollistamaan toiminnan niin salliessa.

## 5 Työssä jatkamisen tukeminen

Sairauspoissaolojen määrä on edelleen haaste Kokkolan kaupungilla. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tuen prosessien kehittämisen eteen tehdään jatkuvaa työtä. Sairauspoissaolot, kuten muutkin poissaolot, luovat yleensä kaksoismiehitystä, mikä sitoo henkilöstöresursseja ja heikentää osaltaan henkilöstön tuottavuutta.

Kaupungissa on käytössä Työkyvyn tuen malli, johon sisältyy mm. varhaisen tuen malli ja korvaavan työn malli. Mallien käyttö ja työkyvyn tukeminen ovat tärkeä osa esihenkilötyötä. Tavoitteena on, että mallit ja niiden sujuva käyttö muodostuvat osaksi päivittäisjohtamista koko organisaatiossa.

Kevan työkyvyttömyyseläkemaksu on korvannut aiemman varhe-maksun. Työkyvyttömyyseläkemaksuun voi työnantaja vaikuttaa omilla työssä jaksamisen tukemistoimenpiteillä. Jokainen uusi työkyvyttömyyseläke tai kuntoutustuki vaikuttaa työnantajan työkyvyttömyysriskikertoimen suuruuteen. Toisaalta täyttä työkyvyttömyyseläkettä edeltävä osatyökyvyttömyyseläke tai osakuntoutustuki voi vähentää eläkemenoa.

Työkyvyttömyyseläkkeiden ja kuntoutustukien eläkemeno kohdistetaan ansioiden suhteessa niille työnantajille, joiden palveluksessa henkilö on ollut niiden kahden vuoden aikana, jotka edeltävät eläkkeen alkamista edeltävää vuotta.

Henkilöstön uudelleensijoittamisen mahdollisuuksia selvitetään jokaisessa tapauksessa yksilöllisesti ja laajasti, jotta työkykyä ja osaamista (nykyistä tai kohtuullisella koulutuksella saavutettavaa) vastaava työtehtävä löytyisi. Aina uuden soveltuvan tehtävän löytymisen ei kuitenkaan ole mahdollista tai työkyky ei ole lainkaan työelämävaatimusten mukainen.



Kokkolan kaupunki työnantajana pyrkii ennakoidaan ja ehkäisemään sairauspoissaoloja, mutta myös puuttuu pitkiin sairauspoissaoloihin ja toteuttaa tehokkaasti ammatillisen kuntoutuksen keinoja hyväksi muodostuneella yhteistyöllä Kevan ja työterveyshuollon kanssa. Vuonna 2024 kaupunkiorganisaatiossa tullaan arvioimaan digitaalisen työkykyjohtamisjärjestelmän käytön laajentamista.

Työkykyperusteisia uudelleensijoittamisen tarpeita käydään läpi myös kuukausittain kokoontuvassa henkilöstösuunnittelutyöryhmässä, jotta vakituisten avointen tehtävien lisäksi uudelleensijoitettavat henkilöt voitaisiin huomioida entistä paremmin esim. pitkien sijaisuuksien täytössä.

## 5.1 Työkyvyttömyysuhan havaitseminen ja ehkäisy

Kokkolan kaupungilla on ollut käytössä vuodesta 2021 hr-järjestelmän poissaoloheräte-toiminto, joka systematisoi työkyvyn tuen mallin mukaisten varhaisen tuen keskustelujen prosessia ja 30 päivän sairauspoissaoloista ilmoittamista työterveyshuoltoon. Varhaisella puheeksi ottamisella pyritään tunnistamaan työkykyä uhkaavia tekijöitä ja ennaltaehkäisemään sairauspoissaoloja.

Lisäksi vuonna 2023 on aloitettu digitaalisen työkykyjärjestelmän pilotointi, jonka tavoitteena on entisestään systematisoida ja automatisoida työkyvyn tuen prosessia ja mahdollistaa ajantasainen tiedonkulku työterveyshuoltoon eri tilanteissa. Kokemuksia järjestelmän pilotoinnista ja mahdollista laajempaa käyttöönottoa arvioidaan vuoden 2024 aikana.

Työkyvyn alentuessa työterveysneuvottelussa pohditaan aina mahdollisuus erilaisten työjärjestelyjen ja korvaavan työn tekemiseen sairausloman vaihtoehtona. Valmiita korvaavan työn toimintamalleja on tarpeen suunnitella toimialoilla tilanteiden ennakoidmiseksi ja korvaavan työn käytön tehostamiseksi.

Seuraavilla toimintamalleilla voidaan tunnistaa ja estää työkyvyttömyyden uhkaa:

### Työkyvyttömyysuhan havaitseminen

- Työhyvinvointikeskustelu osana kehityskeskustelua
- Varhaisen tuen keskustelujen 100% käyminen hr-järjestelmän poissaoloherätetoiminnon tukemana ja tarvittavat toimenpiteet
- Osassa työyksiköitä työkykyjärjestelmä Aino Healthmanagerin pilotointi ja sen mukaiset toimenpiteet
- 30 pv ilmoitukset esihenkilöiltä työterveyshuoltoon (henkilöstöpalveluista tieto työterveyshuoltoon 100 %)
- Heikkojen signaalien havaitseminen -> entistä varhaisempi työkyvyttömyysuhan havaitseminen ja ennaltaehkäisy

### Työkyvyttömyysuhan estäminen

- Työhyvinvointikeskustelu osana kehityskeskustelua
- Varhaisen tuen keskustelujen 100% käyminen Populuksen poissaoloherätetoiminnon tukemana ja tarvittavat toimenpiteet
- Osassa työyksiköitä työkykyjärjestelmä Aino Healthmanagerin pilotointi ja sen mukaiset toimenpiteet
- 30 pv ilmoitukset esihenkilöiltä työterveyshuoltoon (henkilöstöpalveluista tieto työterveyshuoltoon 100 %)
- Yli 90 sairauspoissaolopäivän työkykyarviot / työterveysneuvottelut ennakoivasti jatkuvat -> tehokas työkyvyttömyysuhan arviointi -> ammatillisen kuntoutuksen vaihtoehtojen tehokas käyttö
- Työkyvyn tuen mallin valmennukset / esihenkilöiden rohkaisu, ohjaus ja tuki
- Heikkojen signaalien havaitseminen ja niihin tarttuminen herkästi Työkyvyn tuen mallin mukaisesti -> entistä aikaisempi työkyvyttömyysuhan havaitseminen ja ennaltaehkäisy
- Osasairausloman palkallisuuden jatkaminen -> pitkittyvien poissaolojen ehkäisy, kannustaminen työhön paluuseen

- Korvaavan työn tehokas käyttö ja erilaisten valmiiden korvaavan työn toimintamallien muodostaminen eri toimialoille
- Tarvittavien kuntoutusten käyttäminen (oman työterveyshuollon avokuntoutusmallin käyttäminen)
- Matalan kynnyksen tuen tarjoaminen psykososiaaliseen kuormitukseen (mm. työnhajaus, mentorointi, Auntie-palvelu, lyhytterapia)

## 5.2 Työsuojelun tuki työkykyyn

Työsuojelu on lakisäateistä toimintaa, jolla järjestetään työympäristö työntekijälle turvallisesti ja terveelliseksi. Työsuojelutoiminnan tavoitteena on tukea henkilöstön työkykyä, fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia sekä poistaa mahdollisia työolojen haittoja. Työsuojeluorganisaatio pyrkii omalla aktiivisella toiminnallaan osaltaan tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia sekä työolojen ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Näin toimimalla työsuojelu voi vaikuttaa myös mahdollisten sairauspoissaolojen määrään, keston sekä olemassa olevaan työ- ja toimintakulttuuriin. Työsuojelutoiminnan tavoitteena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta sekä mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä koskeviin asioihin. Työsuojelun yhteistoiminta perustuu lainsäädäntöön ja työmarkkinajärjestöjen sopimuksiin. Yhteistoimintavelvoite perustuu työturvallisuuslakiin sekä työsuojelun yhteistoimintalakiin.

Kokkolan kaupungin jokaisella työntekijällä on omalta osaltaan vastuu työsuojelun toteuttamisesta. Työpaikan työsuojelutoiminnan tavoitteista huolehtivat työnantaja ja työntekijät yhteistyössä. Kokonaisvastuu työsuojelun toteuttamisesta on työnantajalla, jota työpaikalla edustaa esihenkilö ja jolla on myös tiedotusvastuu työsuojeluasioista. Kunnallishallinnossa lain tarkoittama työnantaja on Kokkolan kaupunki. Lain tarkoittamia työnantajia edustavat luottamushenkilöt, johto ja esihenkilöt.

Kokkolan kaupungin työsuojelutoiminnan painopistealueet vuosina 2022-2025 (työsuojelun 4-vuotinen toimintakausi):

### **Työsuojelutietoisuuden lisääminen**

Työsuojelutietoutta pyritään lisäämään työpaikkakäynneillä, erilaisilla työyhteisöille suunnatulla tietoisuilla ja kampanjoilla. Työsuojeluorganisaatio seuraa vaikutusta mm. työtapaturvastatilojen, sairauspoissaolotilastojen ja työriskien arviointien avulla.

### **Turvallisuusilmoitukset (PRO24)**

Turvallisuusilmoitusten tekemiseen annetaan ohjausta ja opastusta. Työyksikköjä ja -yhteisöjä kannustetaan työympäristön havainnointiin esimerkiksi erilaisten kilpailujen avulla. Työsuojeluorganisaatio seuraa turvallisuusilmoitusten määriä ja käsittelyä sekä analysoi ilmoitusten tapahtumia.

### **Kokkolan kaupungin toimintamallit**

Tietoisuutta Kokkolan kaupungin toimintamalleista ja niiden juurruttamista työyhteisöille pyritään lisäämään esimerkiksi tyhy-päivien yhteydessä ja Nonstop -koulutuksissa.

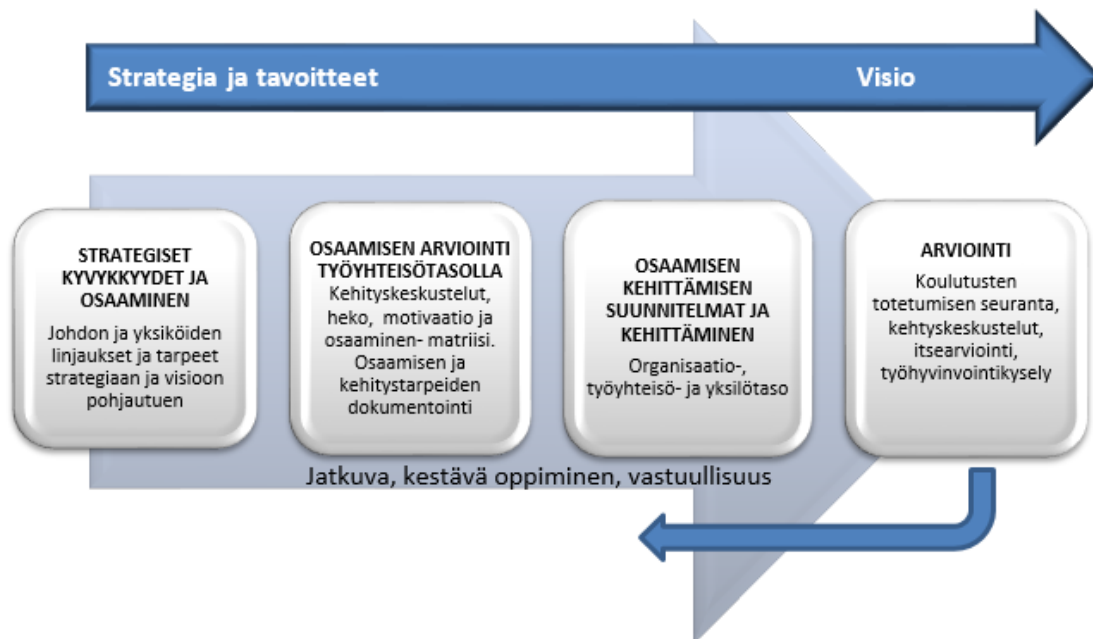
### **Työmatkaturvallisuus**

Työmatkojen turvallisuuteen pyritään vaikuttamaan esimerkiksi tarjoamalla alennuksia pyörän nastarenkaista sekä tarjoamalla liukuesteet kenkiin. Sisäistä intraa ja infotauluja hyödynnetään tietoisuuteen. Työsuojelu tekee tiivistä yhteistyötä Liikenneturvan kanssa muun muassa yhteisin kampanjoin. Työsuojeluorganisaatio seuraa työmatkatapaturmien määrää vakuutusyhtiön tilastojen avulla.

## 6 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen pohjautuu strategiasta ja visiosta esiin nousseisiin organisaation tarpeisiin sekä lyhyen ja pitkän aikavälin ennakkointiin toimialojen ja

toimintaympäristön muutoksista. Raamit osaamisen kehittämisen prosessille nousevat strategiasta, nykyympäristöstä sekä ennakkoinnista. Osaamisen kehittämisessä korostuu henkilöstön osallisuus, jatkuvan ja kestävä oppimisen varmistaminen sekä toiminnan vastuullisuus.



Kuvio: Osaamisen kehittämisen prosessi

Johdon ja lähiesihenkilöiden tehtävänä on huolehtia omien työntekijöidensä osaamisen ajantasaisuudesta ja mahdollistaa osaamisen ylläpitämisen ja edelleen kehittämisen. Henkilöstön osaamisen ajantasaisuuden, työn hallinnan tukeminen ja osaamisen soveltaminen yhteen työn vaatimusten kanssa edistävät henkilöstön sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia työssä. Työntekijöiden oma arvio osaamisestaan suhteessa muutuvaan työelämään on tärkeä lähtökohta kehittämiselle ja koulutuksen suunnittelulle.

Osaamisen kehittämisen strategisina painopisteinä vuonna 2024 ovat hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisötaidot, digitalisaation hyödyntäminen työn arjessa sekä monimuotoinen työyhteisö ja sen johtaminen.

Osaamistarpeita täsmennetään toimialoilla ja työyksiköissä. Täydennyskoulutus vastaa henkilöstön välittömiin koulutustarpeisiin ja suuntaa tulevaisuudessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Ammatillisen osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan työntekijöille suunnattua suunnitelmallista koulutusta osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Lisäksi osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan kaikkea työssä, työyhteisössä ja yhteistyöverkostoissa tapahtuvaa oppimista, perehdyttämistä ja toimintatapojen uudistamista.

Eri toimialojen välillä on vuosittain vaihtelua siinä, miten ammatilliset vaatimukset muuttuvat. Lisäkoulutuksen tarvetta aiheuttavat myös käytettäviin järjestelmiin tehtävät päivitykset, toimintatapojen muutokset sekä mahdolliset lainsäädännön muutokset. Toimialat vastaavat vastuualueiden ammatillisista koulutustarpeista ja laativat omat koulutussuunnitelmansa.

Osaamisen ennakkointi ja osaamistarpeiden löytäminen tarvitsevat vahvaa vuosisuunnittelua. Toiminnan suunnittelun yhteydessä tulee eri johtamisen tasoilla paneutua suunnitellusti kriittisen osaamisen näkemiseen sekä suunnitella toimintatavat osaamisen varmistamiseksi moniammatillisesti.

### Koulutussuunnitelma

Koulutussuunnitelma on joustava ja reagoi Kokkolan kaupungin tarpeisiin, jolloin suunnitelmaa voidaan tarvittaessa tarkentaa ja päivittää vuoden aikana tapahtuvien muutosten perusteella. Työhyvinvointikyselyssä 2023 oli teemoitettut kysymykset henkilöstön

osaamisen kehittämiseen ja koulutustarpeisiin liittyen. Koulutussuunnitelman laadinnassa on hyödynnetty työhyvinvointikyselyn tuloksia.

Koko henkilöstölle tarjottavia sisäisiä Nonstop -koulutuksia järjestetään kuukausittain vuoden 2024 aikana. Nonstop -koulutusten aiheet liittyvät mm. Kokkolan kaupungin toimintaan ja toimintatapoihin. Nonstopeissa kouluttajat ovat kaupungin omia työntekijöitä, asiantuntijoita omalta osa-alueeltaan.

Henkilöstöä kannustetaan edelleen kouluttautumaan myös omaehtoisesti. Vuonna 2020 päivitetyn omaehtoisen koulutuksen linjauksen mukaan voidaan myös omaehtoisen kouluttautumisen vahvemmalla tuella edesauttaa kaupunkiorganisaation tarvitseman osaavan työvoiman saamista omien urapolkujen kautta.

Koulutuskokonaisuudet vuodelle 2024

- Hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisötaidot
  - (Työ)hyvinvointi ja työkyky sekä mielen hyvinvointi
  - palautteen antaminen ja vastaanottaminen
  - itsetuntemus ja itsensä johtaminen
  - organisaation omat toimintamallit
  - energiatehokkaat työtavat
- Digitalisaation hyödyntäminen työn arjessa
  - O365-palvelun mahdollisuudet mm. tiedonhallintaan ja -jakamiseen
  - tietosuoja ja tietoturva
  - tekoäly
- Monimuotoinen työyhteisö ja sen johtaminen
  - monimuotoisuuden johtaminen
  - monimuotoinen työyhteisö
  - rekrytointikoulutus; anonymirekrytointi
  - kehityskeskustelut

### **Kouluttautumisen seuranta**

Vuosittaisessa henkilöstöraportissa seurataan koko kaupungin tasolla toteutuneita koulutuksia ja muuta osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittymistä toteutuneiden koulutusten osalta dokumentoidaan ja seurataan Populus –järjestelmän koulutusosiossa. Toimialat seuraavat omien koulutussuunnitelmiansa toteutumista. Osaamisen arviointia ja seuranta tapahtuu myös kehityskeskustelujen, työhyvinvointikyselyjen, työn vaativuuden arviointien ja arjen toiminnan yhteydessä.

### **Hiljaisen tiedon siirtäminen**

Hiljainen tieto on tietoa, joka on henkilökohtaista ja useimmiten vaikeaa muuttaa sanoiksi tai dokumentoida. Suuri eläköityvien määrä asettaa haasteita osaamisen ylläpitämiselle sen poistumisen myötä (hiljainen tieto), mutta tarjoaa myös mahdollisuuksia hankkia uutta tarvittavaa osaamista organisaatioon. Jatkossa tulee kiinnittää enemmän huomiota hiljaisen tiedon siirtymiseen uusille työntekijöille. Toiminnan tulee olla suunnitelmallista ja ennakoivaa, huolellinen perehdytys huomioiden.

Kokeneilla työntekijöillä on runsaasti tietoa ja osaamista, joiden siirtämisen varmistaminen uusille työntekijöille on erittäin tärkeää ja hyödyllistä. Organisaatioiden rakennemuutoksissa on tärkeää huomioida myös tiedon siirtäminen toisille kokeneille työntekijöille, joille mahdollisesti siirtyy uusia tehtäväkokonaisuuksia esimerkiksi eläköitymisten yhteydessä.

Henkilöstösuunnittelulla pyritään ennakointiin ja organisaation valmistautumiseen mm. suunniteltuihin eläköitymisiin. Toimintamalli mahdollistaa paitsi kiireettömät huolelliset rekrytoinnit, myös hallitut tiedon siirtämisen tilanteet. Pitkään tehtävää hoitaneen voi olla vaikea itse hahmottaa kaikki omistamansa tieto.

Hiljaista tietoa voidaan jakaa mentoroimalla, jolloin kokeneemmat työntekijät jakavat hiljaista tietoaan nuoremmille tai uudemmille työntekijöille. Säännöllisissä tapaamisissa (esim. palaverit) työntekijät voivat vaihtaa kokemuksiaan ja hiljaista tietoa keskenään. Esihenkilön on hyvä kannustaa työntekijöitä dokumentoimaan erilaisilla tiedonhallintaratkaisilla työprosessejaan ja tietojaan avoimesti työyhteisössä. Myös palautekulttuuria kehittämällä edistetään hiljaisen tiedon jakamista.