



Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2026-2028

Kokkolan kaupunki

**Henkilöstöpalvelut
lokakuu 2025**

Hyväksytty kaupunginhallitus xx.xx.2025 § xxx

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
2	Arvio henkilöstörakenteen muutoksista tulevina vuosina	3
2.1	Nykyinen henkilöstörakenne.....	3
2.2	Rekrytointitarve	5
2.3	Konsernihallinto ja -palvelut	6
2.4	Työllisyyspalvelut	7
2.5	Opetus- ja kasvatuspalvelut	8
2.6	Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut	11
2.7	Kaupunkiympäristö	13
2.8	Ympäristöterveydenhuolto.....	18
2.9	Kokkolan Vesi	18
2.10	Eläkepoistuma	19
2.11	Määräaikaisten tarve.....	20
2.12	Vakituiset ja määräaikaiset yhteensä	20
3	Vakanssien täyttäminen	21
4	Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet.....	22
5	Työssä jatkamisen tukeminen	23
5.1	Työkyvyttömyysuhan havaitseminen ja ehkäisy	24
5.2	Työsuojelun tuki työkykyyn	24
6	Osaamisen kehittäminen.....	25

1 Johdanto

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa ja hyvinvointialueilla (449/2007) edellyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimista yhteistoimintamenettelyssä. Yhteistoimintalain lisäksi henkilöstön kouluttamisesta säädetään ammatillisen osaamisen kehittämistä koskevassa laissa (1343/2021) ja koulutuksen korvaaminen laissa (1140/2013).

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu on integroitu osaksi talousarvioprosessia, jotta mahdolliset henkilöstörakenteen ja -määrän sekä osaamisvaateiden muutokset voidaan ottaa talousarviossa huomioon.

Toimintaympäristön muutokset sekä kasvavat vaatimukset tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta edellyttävät henkilöstösuunnittelua, joka on sekä toimialakohtaisesti tarkkaa että toimialarajat ylittävää. Toimintaympäristön muuttuessa kaupunkiorganisaation on myös itse kehityttävä.

Henkilöstön osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja kaupungin kestäväns tulevaisuuden rakentamista. Osaamisen kehittäminen on ennakkoiva johtamistyötä, jolla varmistetaan henkilöstön osaamisen ajantasaisuus ja sen tehokas hyödyntäminen niin että strategiset tavoitteet saavutetaan.

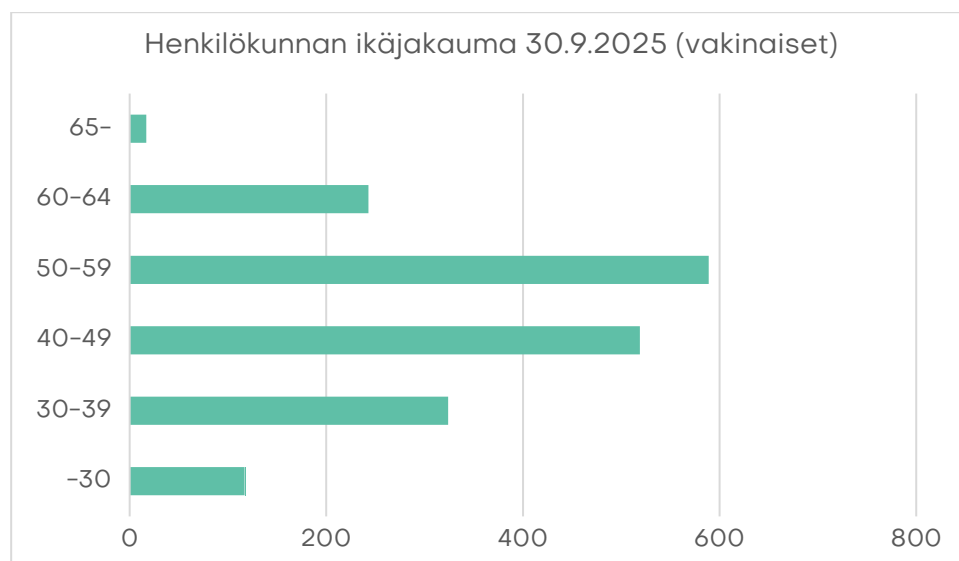
Kaupungissa jatketaan vahvaa panostusta henkilöstön hyvinvointiin, laadukkaaseen johtamiseen ja esihenkilöiden työn tukemiseen. Esihenkilöiden tukeminen edistää työyhteisöjen hyvinvointia ja parantaa työntekijöiden jaksamista arjessa.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on käsitelty yhteistoiminnassa 18.12.2025 §51.

2 Arvio henkilöstörakenteen muutoksista tulevina vuosina

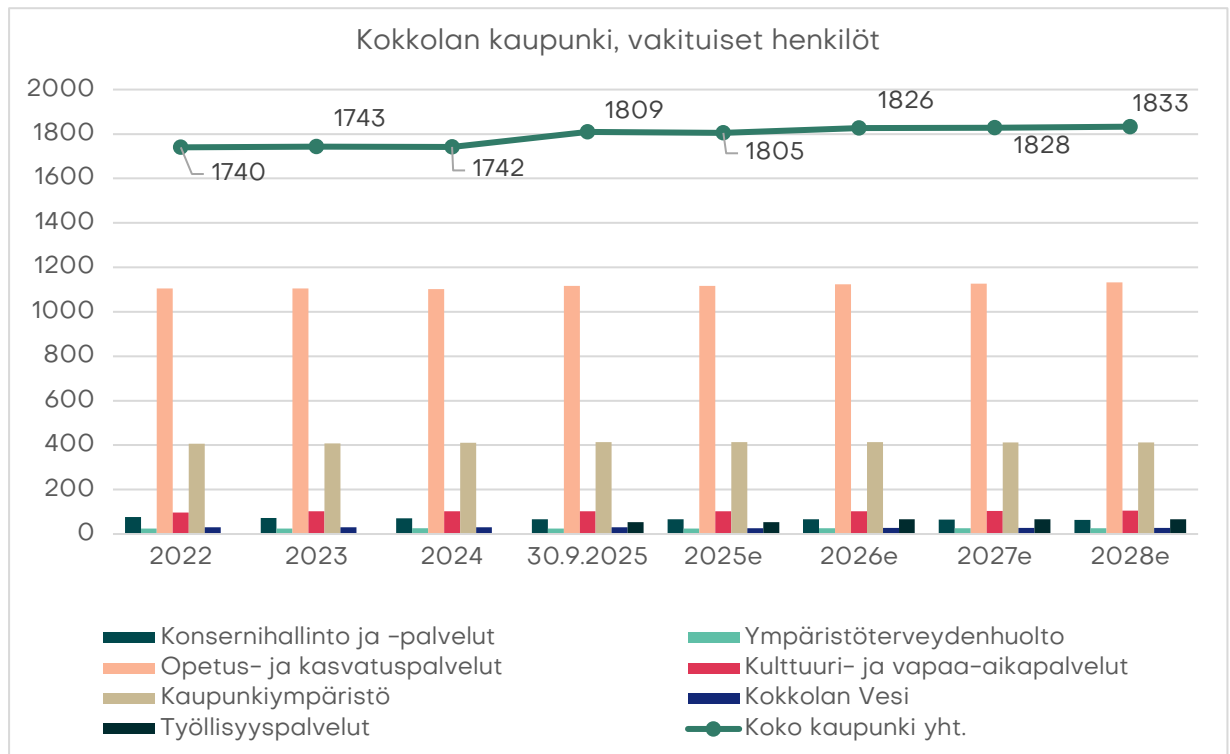
2.1 Nykyinen henkilöstörakenne

Henkilöstön nykyrakenteessa vakinaisen henkilöstön keski-ikä 30.9.2025 oli 47,7 vuotta. Keskimäärin Suomessa kunta-alalla vakinaisten keski-ikä oli 48,4 vuotta vuonna 2023. Suurin ikäryhmä on Kokkolan kaupungilla 50–59-vuotiaat. Seuraavien kolmen vuoden aikana on arvioitu Kokkolan kaupungilla 139 henkilön eläköityvän.



Ikärakenteen painottuessa iäkkäämpiin työntekijöihin on tärkeää varmistaa henkilöstön osaaminen eläköitymisten yhteydessä ja huolehtia riittävästä työkykyä ylläpitävistä toiminnoista. Kaupungin vakituudesta henkilöstöstä naisia on 78 % ja miehiä 22 %.

Seuraavassa kaaviossa on arvio koko kaupungin vakituisen henkilöstömäärän kehityksestä, kun huomioidaan eläkepoistuma, muu poistuma sekä rekrytointitarpeet. Eläkepoistuman pohjana on käytetty henkilöstön ikärakennetta ja siihen perustuvaa laskennallista (65 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 aikana keskimäärin 5 henkilöä vuodessa.



Henkilöstöpolitiikka tukee määräaikaisten palvelussuhteiden määrän hallitsemista ja vähentämistä nykyisestä. Vakiintuneet palvelut ja rekrytointitarpeet tulee täyttää vakituksella henkilöstöllä.

Vakituisen henkilöstön rekrytoinnit tulee suunnitella ja toteuttaa huolellisesti parhaan mahdollisen lopputuloksen varmistamiseksi niin osaamisen kuin työkyvyn kannalta. Perehdyttämisestä tulee huolehtia niin vakinaisen kuin määräaikaisen henkilöstön osalta kaupungin toimintamallin mukaisesti.

Koko kaupunki	2022	2023	2024	30.9.2025	2025e	2026e	2027e	2028e
Eläkepoistuma					-11	-47	-43	-49
Muu poistuma					-5			
Rekrytointi (eläköityminen)					11	45	39	49
Avointen vakanssien täytöt					1	12	5	5
Uudet vakanssit						11	1	
Kokonaismuutos					-4	21	2	5
Henkilömäärä	1743	1732	1716	1809	1805	1826	1828	1833

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.

Yleisimmät nimikkeet (vakituiset)	2022	2023	2024	30.9.2025	2026e
Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja	243	242	229	227	226
Luokanopettaja	183	183	183	180	179
Varhaiskasvatuksen opettaja	132	138	144	139	139
Koulunkäynninohjaaja	95	99	109	113	118
Peruskoulun lehtori	79	81	80	80	80
Siivooja	74	75	77	79	79
Tuntiopettaja (päätoiminen)	45	45	51	54	54
Erityisopettaja, peruskoulussa	31	33	36	36	36
Lukion lehtori	34	34	34	32	32
Laitosmies	33	32	28	27	27
Erityisluokanopettaja	27	27	27	27	27

2.2 Rekrytointitarve

Rekrytointitarpeesta suurin osa tulee eläkepoistuman kautta. Muita rekrytointitarpeeseen vaikuttavia asioita ovat mm. varhaiskasvatuksen ja opetuksen kasvavat alat ja niiden henkilöstörakenteen muutokset sekä työllisyydenhoidon organisointi. Kaupunkiorganisaation vakituisten henkilöstön rekrytointitarpeen vuonna 2026 on arvioitu olevan 56 henkilöä.

Suunniteltu vakituisten rekrytointitarve vastuualueittain vuoden 2026 osalta:

	rekrytointitarve
Konsernihallinto ja -palvelut	1
Työllisyyspalvelut	6
Ympäristöterveydenhuolto	1
Kaupunkiympäristö (ei puru)	6
Puhtaus- ja ruokapalvelut	8
Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut	5
Opetuspalvelut	16
Varhaiskasvatus	10
Kokkolan Vesi	3
Yhteensä	56

Rekrytointitarpeessa on huomioitu eläköitymisten yhteydessä täytettävät vakanssit ja uudet vakanssit. Työllisyyspalveluissa rekrytoidaan uusiin tehtäviin työhönvalmentaja, kotoutumisohjaaja ja neljä asiantuntijaa. Ympäristöterveydenhuoltoon rekrytoidaan yksi uusi klinikkaeläinohoitaja. Kokkolan vedellä rekrytoidaan yksi uusi henkilö eläköityvän tilalle ja lisäksi rekrytoidaan kaksi henkilöä uusiin toimistosihteerin ja vesihuoltoasentajan tehtäviin. Opetuspalveluissa rekrytointitarve syntyy eläköitymisten lisäksi yhdestä uudesta erityisopettajan tehtävästä. Konsernihallinnon ja -palveluiden rekrytointitarve johtuu yhdestä uudesta tehtävästä, joka perustetaan tietohallintoon. Muiden toimialojen rekrytointitarpeet johtuvat täysin eläköitymisistä.

Lisäksi opetuspalveluissa vakainaistetaan 5 koulunkäynninohjaajaa vuonna 2026. Työllisyyspalveluissa vakainaistetaan vuonna 2026 kaksi asiantuntijaa, kaksi kotoutumisohjaajaa, palveluneuvoja ja työllisyyssihteerin. Kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluissa vakainaistetaan kaksi 50% työaikaan tekevää asiakaspalvelutyöntekijää museolla.

2.3 Konsernihallinto ja -palvelut

Sisäiset palvelut / Kaupunginkanslia

Toiminta jatkuu entisessä laajuudessa. Asiakirjojen kirjaamisessa tutkitaan tekoälyn käyttönoton mahdollisuutta, jolloin resurssia vapautuu muuhun asiakirjahallinnossa tehtävään työhön.

Talous- ja tietohallintopalvelut

Organisaatio kostuu kolmesta eri palvelukokonaisuudesta, taloushallintopalvelut, tietohallintopalvelut ja hankintojen strateginen ohjaus ja koordinointi. Taloushallintopalveluiden osalta yksikössä ei nähdä merkittäviä muutostarpeita. Taloushallintopalveluissa on jo varauduttu yhden taloussihteerin eläköitymiseen vuodenvaihteessa 2026. Taloushallintopalveluiden osalta henkilöstövahvuuteen ei odoteta muutoksia, mutta taloushallintopalveluissa seurataan tarvetta lisätä resurssia toimialojen tarpeiden muuttuessa.

Vastuualueella on käyty yhteistoimintaneuvottelut koskien tietohallinnon uudelleen organisointia. Tehtäväkuvien tarkastelun myötä on yksikössä tunnistettu tarve tarkastella tietoturva- ja tietosuojaa, arkkitehtuuriin sekä portfolionhallintaan tarvittavaa resurssointia. Tähän on kiinnitetty huomiota ensi vuoden talousarviota suunniteltaessa. Tämä tarkoittaisi sitä, että henkilöstövahvuus kasvaa yhdellä henkilötyövuodella. Yksikön muut muutostarpeet saadaan hoidettua tehtävien uudelleen järjestelyiden kautta. Suunnitteluvuosina yksikössä eläköityy kaksi työntekijää ja näitä paikkoja ei tulla täyttämään.

Hankintapalveluiden osalta ei ole tiedossa muutostarpeita.

Asiantuntija organisaatiossa osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti, ja tähän tulee pystyä vastamaan tulevaisuudessa. Taloushallintopalveluissa korostuu yhä entistä enemmän data-analyttinen osaaminen ja erilaisten tietojärjestelmien hallintaosaaminen, kuten esimerkiksi AI-ratkaisut palvelun tuottamisessa. Tietohallintapuolella on selkeästi korostunut tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvä osaaminen ja tähän tullaan jatkossa myös panostamaan.

Elinkeinot ja kaupunkikehitys

Vastuualueen toiminta on vakiintunut nykyisten tehtävien ympärille ja henkilöstömäärään ei ole näköpiirissä suurempia muutostarpeita tulevien vuosien aikana. Vastuualueelle saattaa kuitenkin tulla hallinnoitavaksi muutamia ulkopuolisella rahoituksella rahoitettava hanke, joihin palkataan määräaikaista henkilöstöä. Hankkeiden rahoituksesta tai toteutusajankohdasta ei ole vielä tarkempaa tietoa, mutta ne liittyvät alueellisen innovaatiotoiminnan sekä klustereiden kehittämiseen.

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.

Henkilöstöpalvelut

Henkilöstöpalveluissa tavoitteena on edistää henkilöstön tehtävänkuvien joustavuutta sekä vahvistaa henkilöstön monialaista osaamista ja asiantuntijuutta, tukien näin tehokasta ja tarkoituksenmukaista resurssien käyttöä. Tämä tarkoittaa myös osaamisen kehittämistä siten, että henkilöstöpalveluiden työntekijöillä on valmiudet toimia laaja-alaisemmin ja tarjota vahvempaa tukea esihenkilöille ja eri tehtäväalueille.

Henkilöstöpalvelut tuottavat laadukkaita palvelussuhteen elinkaareen liittyviä asiantuntijapalveluita henkilöstölle ja esihenkilöille. Digitalisaation myötä rutiininomaiset työtehtävät vähenevät, mikä muuttaa henkilöstöpalveluiden roolia ja osaamistarpeita. Jatkossa korostuu tarve laaja-alaiselle ja monipuoliselle henkilöstöhallinnon osaamiselle, joka tukee kaupunkiorganisaation strategisia tavoitteita.

Palkanlaskennan rooli laajenee sisältämään osia muista HR-toiminnoista, mikä edellyttää uudenlaista osaamista ja joustavuutta tehtävien hoidossa. Tämä muutos huomioidaan sekä nykyhenkilöstön koulutussuunnittelussa että mahdollisissa tulevilla rekrytoinneilla. Osaamisen kehittämisessä painotetaan kokonaisvaltaista näkemystä henkilöstöpalveluiden tehtävistä ja niiden strategisesta merkityksestä.

Vuoden vaihteessa yksi henkilöstöpalveluiden työntekijä eläköityy. Hänen tilalleen on tarkoitus rekrytoida uusi työntekijä, mutta tehtävänkuva muuttuu HR-asiantuntijan tehtäväksi. Tämä rekrytointi liittyy henkilöstöpalveluiden toimintatapojen vahvistamiseen. Tavoitteena on tarjota toimialojen esihenkilöille entistä ennakoivampaa, oikea-aikaista ja henkilökohtaista tukea.

Konsernihallinto ja -palvelut	2022	2023	2024	30.9. 2025	2025e	2026e	2027e	2028e
Eläkepoistuma					-2	-1	-2	-1
Muu poistuma								
Rekrytointi (eläköityminen)					2			
Avointen vakanssien täytöt								
Uudet vakanssit						1		
Kokonaismuutos					0	0	-2	-1
Henkilömäärä	76	72	71	67	67	67	65	64

2.4 Työllisyyspalvelut

Työllisyystilanne Keski-Pohjanmaalla ei ole kehittynyt myönteisesti vuoden 2025 aikana, jolloin paine asiakastyössä olevien henkilöiden asiakasmäärien kasvamiseen on suuri. Erityisesti alkupalvelussa, jossa vastaanotetaan asiakkaiden työnhakijaksi ilmoittautumiset joko paperisena tai sähköisinä ilmoituksina on ajoittain hyvin ruuhkautunut, mikä pitkittää työnhaun aloitusprosessia ja asiakkaiden alkukartoituksia. Alkupalvelua on hoidettu vuoden 2025 aikana määräaikailla resursseilla ja palkkatuetun työn avulla, mutta kunnat eivät voi enää myöntää itselleen palkkatukea kuin tietyissä poikkeustapauksissa, joten alkupalveluun tarvitaan pysyvää työvoimaa. Valtio kehittää työllisyyspalvelujen käytössä olevia tietojärjestelmiä, mutta asiakkaiden ilmoittautuessa paperisella lomakkeella, voi siinä olla puutteellisia tietoja, jolloin henkilökunnan työpanosta menee enemmän työttömyysturvaoikeuden selvittämiseen. Nykyistä henkilöstömäärää ei voi supistaa niin kauan kuin asiakasmäärät jatkavat kasvamistaan, eikä työttömien määrässä tapahdu selkeää käännettä parempaan, koska lakisääteinen työnhaun palvelumalli ohjaa toimimaan tietyn prosessin mukaan ja valtio seuraa prosessin läpimenoaikoja.

Kunnan kotoutumispalveluja on hoidettu pääasiassa määräaikailla resursseilla ja hanke- sekä palkkatukityöllistämällä vuoden 2025 aikana. Maahanmuuttaneiden määrät Kokkolassa ovat kuitenkin kasvaneet kaiken aikaa ja Kokkola saa enemmän korvauksia valtiolta, kuin kotoutumispalvelujen menot ovat olleet vuosina 2024–2025. Kotoutujien määrässä ei ole nähtävissä laskua vuoden 2026 aikana ja kotoutumispalveluissa tarvitaan pysyvää henkilökuntaa, että osaamisen kehittyminen voidaan turvata sekä toimintaa voidaan kehittää pidemmällä tähtäimellä. Kotoutumispalvelut ovat hyvin työvoimaintensiivistä toimintaa ja teknologiaa pyritään hyödyntämään asiakkaiden kanssa viestimisessä niin paljon kuin mahdollista. Kotoutumispalveluissa tarve on sekä viranomaistyölle että neuvonnalle ja ohjaustyölle lähellä asiakkaita, koska asiakkaiden palvelutarve vaihtelee hyvin paljon sen mukaan, mistä asiakkaat ovat saapuneet Kokkolaan. Asiakkaita tuetaan kaiken aikaa itsenäiseen selviytymiseen arjessa.

Viranomaistehtävissä lainsäädännön ja palvelujen tuntemus on keskeistä. Työllisyyspalvelujen tuloksellisuuden näkökulmasta alueen yritysten ja niiden edustamien toimialojen tuntemus on entistäkin tärkeämpää. Kokonaisvaltainen yritysten kehittäminen edellyttää verkosto-osaamista ja talousosaamista. Kolmen vuoden kuluessa digitaalisen osaamisen ja kansainvälisten rekrytointien osaamisen merkitys kasvaa. Työllisyyden toimiala tarvitsee enemmän yrityselämää tuntevia asiantuntijoita. Työllisyyspalvelussa on muutamia tehtäviä, joita hoitaa vain yksittäiset työntekijät esim. maksatusasiantuntija ja hankinta-asiantuntija. Osaamisen lisääminen henkilöstöön maksamiseen ja hankintoihin liittyy on toimintavarmuuden kannalta merkityksellistä lähitulevaisuudessa. Asiantuntijoilta tarvitaan myös yhä enemmän osaamista työkyvyn tuen asioissa, koska pitkittyneen

työttömyyden johdosta asiakkaiden terveys ja työkyky on heikentynyt oleellisesti eikä pelkästään työllisyyspalvelujen toimenpitein ole mahdollista saada asiakkaita takaisin työelämään. Työkyvyn tuen palvelujen osaamista tarvitaan poikkileikkaavasti koko organisaatiossa, ei pelkästään monialalaisissa palveluissa.

Työllisyyspalvelut	2022	2023	2024	30.9.2025	2025e	2026e	2027e	2028e
Eläkepoistuma							-1	-4
Muu poistuma								
Rekrytointi (eläköityminen)							1	4
Avointen vakanssien täytöt						6		
Uudet vakanssit						6		
Kokonaismuutos						12	0	0
Henkilömäärä, vakituiset	0	0	0	54	54	66	66	66

2.5 Opetus- ja kasvatustalvet

Opetus- ja kasvatustoimen hallinto

Vuonna 2024 sivistystoimi on organisoitu kahteen kokonaisuuteen: opetus- ja kasvatustoimeen sekä kulttuuri- ja vapaa-aikatoimeen. Uudistuksen myötä johtavien viranhaltijoiden työnjakoa on tarkistettu, jotta se vastaisi paremmin uuden organisaation tarpeita.

Opetus- ja kasvatustoimen hallintoon kuulu opetus- ja kasvatustoimen johtaja, ruotsinkielisen opetuspalvelujen johtaja, kasvun ja oppimisen tuen päällikkö, hallintopäällikkö, kuljetus- ja hankinta-asiantuntija ja kaksi kehittämiskoordinaattoria. Lisäksi hallinnon tukena toimii sivistystoimen toimistotiimi, johon kuuluu 5,5 sihteerä sekä erikoisammattimies.

Toimistotiimin työnkuvia ja työnjakoa on jouduttu päivittämään uusien työntekijöiden myötä. Tämä on vahvistanut hallinnon toimintavarmuutta ja laajentanut työnkuvia. Vuonna 2026 toimistotiimissä tapahtuu kaksi henkilövaihdosta ja vuosien 2027–2028 aikana mahdollisesti yksi lisää eläköitymisen vuoksi. Näiden muutosten jälkeen henkilöstömäärä pysyy ennallaan, eikä lisämuutoksia ole suunnitteilla. Yhteistyö varhaiskasvatuksen sihteeripalveluissa on sujunut hyvin, erityisesti yhden yhteisen sivistyksen sihteerin kautta.

Jatkamme olemassa olevan henkilöstön osaamista tietotekniikan ja digitaalisuuden osalta, huomioiden tekoälyn käyttö. Kehittävä työote ja koulutusmyönteisyys ovat opetuspalvelujen osalta oleellisia osaamisalueita. Poikkihallinnolliselle yhteistyölle ja koko kaupunkioirganisaation verkostojen hyödyntämiselle on tarvetta, kun lähivuosina kehitämme kaupunkia ja sivistyskeskusta yhtenevällä linjalla.

Lähivuosina opetus- ja kasvatustoimen hallinnon sihteerien osalta tapahtuu useampi eläköityminen ja näihin varautuminen hyvissä ajoin on ollut käynnissä jo parin vuoden ajan. Tehtäväkuvien laajentaminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen on laajentunut useammalle henkilölle. Pyrimme edelleen vahvistamaan monipuolista osaamista sivistystoimen sihteerien kesken, jottei henkilöstön vähyys aiheuttaisi suurta haavoittuvaisuutta toimintaan.

Joukkoliikenteen ja koulukuljetusten kilpailutuksessa 2025 on todettu, että työ määrä on erittäin suuri. Kuljetusten sijoittuen kahden toimialueen alle luo työn päällekkäisyyttä ja parhaasta yrityksestä huolimatta kuljetusmuotojen yhteensovittamisella ei olla päästy kokonaistaloudellisesti parhaaseen ratkaisuun. Juuri käynnistynyt uusi joukkoliikenne on voimassa viisi vuotta. Joukkoliikennekilpailutus on laaja kokonaisuus ja juuri valmistunut kilpailutus vei noin 2 vuotta. Seuraava joukkoliikenteen kilpailutus tulee näin käynnistää 2027. Sivistyskeskus ja kaupunkisuunnittelu katsoo, että vuonna 2026 tulisi laatia selvitys joukko- ja palveluliikenteen sekä koulukuljetusten kokonaistaloudellisesta tuottamismuodosta Kokkolassa.

Kokkolan seudun opisto

Opisto toimii 2025 alkaen myös kotoutumiskoulutusten järjestäjänä. Kotoutumiskoulutukset edellyttävät lisää tuntiopettajien rekrytointia ja työsuhteiden hallintaa. Toiminnan kokonaisvolyymi säilyy nykyisellä tasolla tai lisääntyy hieman opiston talousarvion ulkopuolisten rahoitusten avulla. Opistossa tarvitaan edelleen osaavaa opetusten organisointihenkilökuntaa ja opettaja sekä oppilasasioita hoitavaa henkilökuntaa. Kokkolan seudun opistolla ei ole tiedossa henkilöstön lisäys tai vähennystarvetta.

Opetuspalvelut

Laajamittainen kouluverkkouudistus astui voimaan syksyllä 2025 kun Piispanmäen koulu ja päiväkotit valmistuivat, ja samalla Jokilaakson koulu sekä Rytimäen korttelikoulu lopettivat toimintansa. Uudistuksen toimeenpanoa ja vakiinnuttamista jatketaan vuoden 2026 aikana.

Ennusteiden mukaan esi- ja perusopetuksen oppilasmäärä kääntyy laskuun. Kaupungin vetovoimatekijät ovat kuitenkin tuoneet runsaasti maahanmuuttotilaisuuksia oppilaita, joita oli lukuvuoden 2025–2026 alkaessa yli 400. Määrä on lähes kaksinkertaistunut 2020-luvun aikana. Vieraskielisten perheiden ja oppilaiden huomioiminen oppilasennusteissa on haastavaa, sillä heidän saapumisensa kaupunkiin tapahtuu usein ennakoimattomasti. Perusopetuksen oppilasennusteet laaditaan vuosittain koulukohtaisesti, ja ne osoittavat mahdollisen tarpeen henkilöstömäärän vähentämiselle. Vähentämistarve realisoituu vain, jos opetusryhmien määrää voidaan vähentää esimerkiksi yhdistämällä luokkia.

Koulunkäynnin ja oppimisen tuki uudistuu vuosien 2025–2026 aikana. Kelpoisia erityisopettajia on tarpeen rekrytoida säännöllisesti, ja erityisopettajien virkoja tulee vakinaistaa oppilasennusteet huomioiden. Koulunkäynninohjaajista noin 40 % työskentelee edelleen määräaikaissa työsuhteessa, vaikka vakinaistamista on tehty johdonmukaisesti vuosien varrella. Määräaikaisten työsuhteiden ketjuuntumisen ehkäisemiseksi tavoitteena on vakinaistaa koulunkäynninohjaajien työsuhteita edelleen seuraavan kolmen vuoden aikana. Lisäksi harkitaan tilannekohtaisesti, vakinaistetaanko vuosina 2026–2028 eläköitymisen tai irtisanoutumisen myötä vapautuneet koulunkäynninohjaajien tehtävät.

Opettajilta edellytetään jatkossakin vahvaa pedagogista osaamista, hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä ohjata oppimista. Näiden lisäksi korostuvat monikulttuurisuuden ja kielitietoisuuden hallinta, digipedagogiikan hyödyntäminen sekä oppimisen ja koulunkäynnin tuen osaaminen. Osaamisen kehittämistä tuetaan aktiivisesti täydennyskoulutuksilla.

Opetuspalvelut	2022	2023	2024	30.9.2025	2025e	2026e	2027e	2028e
Eläkepoistuma					-2	-15	-14	-12
Muu poistuma								
Rekrytointi (eläköityminen)					2	15	13	12
Avointen vakanssien täytöt						5	5	5
Uudet vakanssit						1		
Kokonaismuutos					0	6	4	5
Henkilömäärä	630	625	636	645	645	651	655	660

Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatussopimusten määrä on pysynyt samana muutaman vuoden ajan. Alle kolmivuotiaiden lasten määrä varhaiskasvatuspalveluissa lisääntyi paljon vuonna 2023 ja on pysynyt sillä tasolla. Alle kolmivuotiaiden osallistumisasteen nousu viime vuosina on kasvattavat varhaiskasvatuksen henkilöstömenoja, koska varhaiskasvatusryhmiä on tarvittu enemmän. Jo tehty ja mahdollisesti tulevat lainsäädännön muutokset esim. maksuttomuuden tai varhaiskasvatusmaksujen lisäalentumisen osalta voivat vaikuttaa palvelutarpeen kasvuun. Palvelutarvetta tulevaisuudessa voi lisätä myös Kokkolassa mahdollisesti tulevat suurteollisuusalueen uudet työpaikat. Palvelusetelillä toimivaa yksityistä palvelutoiminnan tukemista jatketaan edelleen varhaiskasvatuksen osalta. Yksityisen varhaiskasvatuksen osuus kasvoi Kokkolassa vuonna 2025, kun uusi

palveluseteliyksikkö Norlandia Valo aloitti toimintansa 1.8.2025. Piispanmäen päiväkotia ja koulu aloitti myös toiminnan 1.8.2025. Marinkaisten uusi päiväkotia valmistuu 2026. Uuden Kiviniityn päiväkodin valmistuminen 2027 korvaa tilaelementtien poistumisen myötä vähenevät varhaiskasvatuspaikat sekä mahdollistaa laajennetun ja vuorohoidon tarjonnan koko kaupungin osalta suomen- ja ruotsinkielisille lapsille.

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 toisiksi tehtäviksi (lainsäädännönmuutos 2030). Palveluverkkoratkaisut vaikuttavat varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen järjestämisen muutostarpeisiin.

Muutokset varhaiskasvatustalouteen 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. Vaikka näitä muutoksia on jo huomioitu edellisessä henkilöstösuunnitelmassa, tarve lisätä henkilöstöä tai vaikuttaa ryhmäkokoja tarveperusteisesti tuen tarpeisia lapsia ajatellen, on edelleen voimassa (määrä ei vielä vastaa tarvetta). Myös esi- ja perusopetuslaki uudistui 1.8.2025. Uudistuksessa painotetaan konkreettista tukea aiempaa enemmän, erityisopetusta tulee pystyä antamaan myös esiopetuksessa säännöllisesti ja tarvittaessa kokoaikaisesti. Varhaiskasvatuspalvelut tarvitsevat jatkossa varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen pienryhmiä, joissa tarve kokoaikaiselle erityisopettajan työskentelylle. Erityisopettajia tarvitaan lisää. Varhaiskasvatuspalveluissa pyritään jatkossakin järjestelyissä arvioimaan ja suunnittelemaan ratkaisuja kokonaisvaltaisesti ja kustannustehokkaasti.

Henkilöstön koulutusvaatimusten osalta muutos pitää olla lainmukainen vuoteen 2030 mennessä (ryhmässä: varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja). Henkilöstömäärän kehitys on hyvin pitkälle kiinni palvelutarpeesta. Seuraavat vuodet riippuvat pitkälti asiakkaiden varhaiskasvatustarpeista.

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 vaatii hyvin koulutetun, työhönsä sitoutuneen henkilökunnan. Kokkolan kaupungin työnantajana tulee olla vetovoimainen ja luotettava, jotta koulutetun työvoiman saanti turvataan. Varhaiskasvatuspalvelujen tarpeiden muutokset ovat aiheuttaneet uusien tehtävien lisäksi muutoksia vanhoihin jo olemassa oleviin tehtäviin niin, että lastenhoitajien tehtäviä on muutettu ja tullaan muuttamaan opettajien ja sosionomien tehtäviksi sekä avustajien tehtäviä varhaiserityiskasvatuksen lastenhoitajien tehtäviksi. Koska varhaiserityiskasvatuksen tarve on lisääntynyt ja lainsäädäntö 1.8.2022 alkaen sekä esiopetuksessa 1.8.2025 alkaen edellyttää säännöllisempää tai jatkuvampaa erityisopetusta sekä varhaiskasvatuksessa että esiopetuksessa tullaan varhaiserityiskasvatuksen panostamaan tehtävien muuttamisella varhaiserityiskasvatuksen osaamisen varmistamiseksi. Varhaiskasvatus tulee tarvitsemaan lisää erityisopettajia ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajia varhaiserityiskasvatuksen tueksi ja lainsäädännön noudattamiseksi.

Varhaiskasvatus	2022	2023	2024	30.9.2025	2025e	2026e	2027e	2028e
Eläkepoistuma					-2	-10	-8	-10
Muu poistuma								
Rekrytointi (eläköityminen)					2	10	8	10
Avointen vakanssien täytöt								
Uudet vakanssit								
Kokonaismuutos					0	0	0	0
Henkilömäärä	475	480	466	472	472	472	472	472

2.6 Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut

Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen hallinto

Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen hallinnon henkilöstö käsittää kulttuuri- ja vapaa-aikajohtajan viran (osittain), yhden sihteerin henkilötyövuoden sekä hyvinvointikoordinaattorin tehtävän. Vuoden 2026 aikana ei ole odotettavissa muutostarpeita henkilöstömäärään, vaan se säilyy ennallaan. Tulevaisuudessa tällä henkilöstömäärällä arvioidaan voitavan jatkaa, mikäli vastuualueen tehtävät ja vastuut eivät kasva.

Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen hallinnon vastuualueen toiminnan suuntia ja siinä yhteydessä myös henkilöstön osaamistarpeita on tarkoituksenmukaista arvioida ja tarkastella samassa yhteydessä, kun laaditaan kaupungin uusi strategia ja sen pohjalta toimialan kehittämissuunnitelma vaalikaudelle. Tällöin myös vastuualueen toiminta on vakiintunut syksyllä 2024 tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen.

Kulttuuripalvelut

Kulttuuripalvelujen toiminta säilyy jatkossakin neuvonta- ja tuotantopainotteisena. Avustamiseen, palvelujen ostoihin ja tilastointiin liittyviä tehtäviä on siirtynyt verkkoon, mutta viestintä sekä yhteistyöverkoston ja asiakkaiden kohtaaminen säilyvät vastuualueen keskeisenä työskentelytapana. Vuodelle 2026 ei ole tiedossa merkittäviä muutoksia organisaatiossa tai yksiköiden tai henkilöiden määrässä. Mikäli musiikkikeskuksen toiminnan volyymi kasvaa nykyisestä, olisi siellä tarvetta lisähenkilöstölle, sillä nykyisellään Musiikkikeskus Snellmanissa työskentelee vain kaksi vakinaista henkilöä.

Nykyisellään kulttuuripalvelujen henkilöstön osaaminen vastaa hyvin vastuualueen työtehtäviin. Kulttuuripalvelujen vastuualueen toiminnan suuntia ja siten myös henkilöstön osaamistarpeita on tarkoituksenmukaista arvioida ja tarkastella samassa yhteydessä, kun laaditaan kaupungin uusi strategia ja sen pohjalta toimialan kehittämissuunnitelma vaalikaudelle. Tällöin myös vastuualueen toiminta on vakiintunut syksyllä 2024 tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen.

Museopalvelut

Museopalveluissa on 19 vakanssia: K.H. Renlundin museolla 16 vakanssia ja Kiepissä 3 vakanssia. Tehtäväkenttä on laaja vakanssien määrään suhteutettuna. K.H. Renlundin museo toimii alueellisena vastuumuseona hoitaen Museoviraston/valtion sille delegoimia tehtäviä Keski-Pohjanmaan alueella (museolaki 314/2019). Museopalvelut toteuttavat Kokkolan kaupungin museon, taidemuseon ja luonnontieteellisen museon tehtäviä vastaten kaupungin kulttuuri-, taide- ja luonnonperinnöstä sekä kaupungin museokohteista.

Muutostarpeet kohdentuvat 1) museokohteiden ja asiakaskokemuksen kehittämiseen sekä 2) kokoelmien hoitoon. Kansallisella tasolla museoista on viimeisten kymmenen vuoden aikana kehittynyt vetovoimaisia kohteita, joiden kävijämäärät rikkovat vuosi toisensa jälkeen ennätyksiä. Taustalla on toisaalta vapaa-ajan kulutustottumusten painottuminen elämys- ja merkitystalouden puolelle sekä museoiden hyödyntäminen avoimina oppimisympäristöinä, ja toisaalta museoiden toiminnan kehittäminen asiakas- ja yhteisökeskeisempään suuntaan ja osallisuutta lisäten. Kokkolassa museotoimintaa ei ole kyetty kehittämään kansallista tasoa vastaavalla tavalla, mikä näkyy kävijämäärissä. Asiakaslähtöisemmän toiminnan toteuttaminen edellyttää panostuksia asiakaspalveluun sekä ohjelmisto- ja yleisötyöhön. Museokohteiden kehittämistä hankaloittaa lisäksi kokoelmille kertynyt hoitovelka, jonka purkaminen on nykyisissä säilytystiloissa mahdotonta ja jota lisäksi vaikeuttaa konservaattorin vakanssin puute. Kokkolan kaupungin kymmenien miljoonien arvoinen kulttuuri- ja taideperintö ei ole asianmukaisissa ja turvallisissa säilytys- ja työskentelytiloissa, jonka seurauksena kokoelmien käytettävyyttä on huono. Talouden tiukentuessa museolle olisi luontevaa lisätä ohjelmistossa omien kokoelmien käyttöön perustuvia näyttelyitä ja sisältöjä, joka kuitenkin on työskentelytilojen puutteen ja konservaattorin puutteen takia haasteellista.

Osaamistarpeet liittyvät 1) asiakaslähtöisyyden kehittämiseen yleisötyössä, 2) kokoelmien hoitoon, 3) digitalisaatioon, 4) viestintään sekä 5) museokasvatukseen. Osaamistarpeisiin voidaan tiettyyn rajaan saakka vastata tehtäväkuvien

muutoksilla ja koulutuksella, mutta kaupunkistrategian tavoitteita elämyksellisyyteen ja lapsiystävällisyyteen sekä vetovoimaiseen toimintaan liittyen ei pystytty toteuttamaan ilman uusia vakansseja. Museopalveluissa tarvitaan asiakasrajapinnassa toimivaa osaamista sekä kokoelmien hoitoon ja säilytykseen liittyvää asiantuntemusta.

Kirjastopalvelut

Kirjastoissa henkilöresurssia kohdennetaan henkilökohtaisiin asiantuntijapalveluihin kuten tiedonhankintataitojen opettamiseen, kansalaistaitojen valmentamiseen sekä asiakkaan ohjaamiseen tiedon äärelle. Kirjastolain mukaan yleisellä kirjastolla tulee olla riittävä määrä kirjasto- ja informaatioalan koulutusta saanutta ja muuta henkilöstöä. Asiantuntijatehtävissä toimivalta edellytetään pääsääntöisesti soveltuvaa korkeakoulututkintoa. Kirjastolain kelpoisuudet huomioidaan muun muassa työn vaativuutta ja kaupungin määrittelemiä kelpoisuusehtoja valmisteltaessa. Kirjastopalvelujen eläkepoistuma on suunnitelmakaudella merkittävä, mikäli tilannetta tarkastellaan henkilökohtaisten eläkeikien kautta. Tämä tarkoittaa merkittävää rekrytointitarvetta sekä suurta haastetta osaamiselle. Kirjastopalvelujen osalta keskeistä on osaavan henkilöstön turvaaminen kaikissa toimipisteissä kirjastolain edellyttämällä tasolla.

Kirjastolaki määrittelee myös yleisten kirjastojen tehtäväkentän aikaisempaa laajemmin, mikä tarkoittaa painetta uudentyypisen osaamisen hankkimiseen. Kirjaston henkilöstön hyvä pohjakoulutus ja ammattitaito riittävät kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan mm. tietoa eri kulttuureista, vuorovaikutustaitoja, itse- ja yhteisöohjautuvuutta, pedagogista osaamista ja medialukutaidon opetusta. Kirjastotilassa henkilöstön tehtävänä on lisätä ihmisten kanssakäymistä ja vuorovaikutusta, osallisuutta ja turvallisuutta.

Liikuntapalvelut

Vastuualueen merkittävin mahdollinen henkilöstömuutostarve liittyy Urheilutalon toiminnan päättymisen vielä avoinna olevaan aikatauluun, joka osittain liittyy Kakkola areenan valmistumiseen ja käyttöönoton ajankohtaan. Vakinaisen päätoimisen henkilöstön (2 htv) resurssi sisältyy koko vuoden osalta vastuualueen talousarvioesitykseen. Mahdollisuudet muihin tehtäviin kaupungin vastuualueilla tai yhtiöissä selvitetään. Muiden liikuntahallien osalta aukioloaikoja ja henkilöstömitoitusta suunnitellaan edelleen mahdollisimman kustannustehokkaasti käyttäjien tarpeet ja toiminnan luonne huomioiden.

Liikuntaneuvonnan toteuttamiseen on varattu pieni osa liikunnanohjaajien työaikaressurssista. Mikäli asiakasmäärä merkittävästi lisääntyy, on tarvetta lisätä henkilöstöresurssia ja/tai toteuttaa palvelu ostopalveluna. Liikunnanohjauksen osalta palvelutarjontaa täydennetään edelleen ostopalveluilla esim. Kälviän, Lohtajan ja Ullavan ohjatut liikuntaryhmät osittain sekä vauva- ja perheinti osittain.

Kuntalaisten liikkumisen edistämisen osalta on ratkaisevaa miten monipuolinen ja laadukas ulkoliikuntapaikka ja retkeilyreitiverkosto turvataan ja kehitetään kuntalaisten edun mukaisesti. Hyväksytyn luontoliikunnan kehittämissuunnitelman suunnitelmallinen toteuttaminen edellyttää nykyisen osa-aikaisen / hankeresurssin sijaan jatkossa pysyvän suunnittelu- ja koordinoitiresurssin. Uuden tehtävän tehtäväkokonaisuus ja sijainti kaupunkiorganisaatiossa tulee ratkaista taloussuunnitelmavuosina.

TAE 2026 henkilötyövuodet ovat yhteensä 24. Vakituista henkilöstöresurssia on edelleen tarve täydentää osa-aikaisilla, määräaikaisilla työntekijöillä, kuten opiskelijoilla, jotka pystyvät tekemään tuurauksia iltaisin ja viikonloppuisin. Uintiturvallisuuden varmistaminen ja tarkoituksenmukaisen rantavalvonnan järjestäminen kesäkaudella edellyttää entistä isompaa osuutta kesätyömäärärahoista ja lisähenkilöstön rekrytointia.

Liikunta- ja hyvinvointialalla tarvitaan entistä enemmän moniosaajia, jotka voivat tehdä työtä niin itsenäisesti kuin moniammatillisissa tiimeissä. Joustavuus niin työaikojen, kun tehtävien suhteen korostuu. Liikuntaneuvonnan ja matalan kynnyksen palvelujen osalta tarvitaan vahvaa asiakaslähtöisyyttä ja kykyä

kehittää uusia toimintatapoja kaikenikäisten kuntalaisten aktivoimiseksi. Digitaidot, asiakkaiden osallistaminen, vuorovaikutteinen viestintä ja kestävä kehitys huomiointi korostuvat vastualueen palvelujen ja paikkojen kehittämisessä. Saavutettavien ja turvallisten retkeilyreittien ja -palvelujen kehittäminen on tärkeä painopiste, joka edellyttää sekä alan osaamista että resursseja.

Uintikeskus VesiVeijarin osalta moniosaaminen (valvonta, opetus ja ohjaus sekä palveluneuvonta) on avainasemassa. Tarve kehittämisosaamiselle ja laajalle uimahalli- ja kylpylälän tuntemiselle korostuu peruskorjauksen ja laajennuksen suunnittelun käynnistyessä. Uinti- ja vesiturvallisuuden vahvistaminen edellyttää merkittävää panostusta asianmukaiseen rantapelastuskoulutukseen rantojen henkilöstölle ja riittävästi päteviä uimaopettajia.

Nuorisopalvelut

Nuorisopalvelut elää jatkuvassa pienessä muutoksessa. Toiminta ja tarjottavat palvelut kehittyvät toimintaympäristön ja nuorten tarpeiden mukaan. Syksyllä 2025 on muun muassa aloitettu yhteistyössä kumppaneiden kanssa erityisnuorten sekä nuorten aikuisten tilatoiminta. Nuorisotyön perussuunnitelman päivitysprosessi (NUPS) on viimeistelyä vaille valmis eli nuorisopalvelujen nykytilankuvaus on tehty. Prosessin aikana nuorisopalveluissa on tultu tietoiseksi myös niistä työmenetelmistä, mitä Kokkolan nuorisopalveluissa ei tällä hetkellä toteuteta, esim. digitaalinen nuorisotyö, liikunnallinen nuorisotyö, yöleiritoiminta ja liikkuva nuorisotyö. Merkittävä osa toiminnan ja palvelutuotannon kehittämisestä voidaan tehdä nykyisellä henkilöstömäärällä. Nuorisopalveluissa huomattava osa työntekijöistä on osa-aikaisia, ja jos uusien työmenetelmien käyttöönotto nähdään tarpeelliseksi ja taloudellisesti mahdolliseksi, voidaan olemassa oleville työntekijöille tarjota tietyissä määrin lisää työtä ilman, että henkilöstömäärää on tarvetta kasvattaa. Kokonaan uusien työmenetelmien käyttöönotto ja juurruttaminen, esimerkkinä digitaalinen nuorisotyö, vaatii sen sijaan uutta resurssia, mutta tämän kaltaiseen kehittämistyöhön on usein haettavissa myös hankerahaa.

Nuorisosalalla on aina vaadittu ja arvostettu kohtaamisen taitoa. Tätä osaamista tarvitaan jatkossakin, vaikka maailma muuttuu. Perinteisen kasvokkaisen kohtaamisen lisäksi nuorisosalan ammattilaisten tulee kehittää osaamistaan kohdata nuoria erilaisilla alustoilla. Nuorisopalveluissa on tärkeää kehittää viestinnän ja markkinoinnin taitoja. Taito lisätä ja tukea nuorten osallisuutta on yksi kriittinen osaamisalue. Osallisuutta vahvistaen voidaan nuoret saada mukaan tarjolla oleviin palveluihin ja toimintoihin, mutta myös tukea heidän kasvuaan osaksi kansalaisyhteiskuntaa. Pidemmällä tähtäimellä tärkeänä osaamisen kehittämisen osa-alueena nähdään uuden teknologian hallinta ja digitaidot laajemmin.

Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut	2022	2023	2024	30.9.2025	2025e	2026e	2027e	2028e
Eläkepoistuma						-6	-3	-4
Muu poistuma								
Rekrytointi (eläköityminen)					1	5	3	5
Avointen toimien täytöt						1		
Uudet vakanssit							1	
Kokonaismuutos					1	0	1	1
Henkilömäärä	97	102	102	102	103	103	104	105

2.7 Kaupunkiympäristö

Kaupunkialueet

Sähköisiä palveluja on kehitetty ja kehitetään edelleen. Työvoiman tarve on entinen, koska sähköistäminen palvelee enemmän asiakkaita kuin henkilöstöä. Kiinteistötoimituksia tekevän henkilöstön määrä on monen vuoden jälkeen saatu

vakiinnutettua, joten myös vanhoja ruuhkia saadaan purettua. Kaupunkialueilla on yhden henkilön vajuus, kun kaupungingeodeetti jäi eläkkeelle ja hänen virkaansa hoitaa maankäyttöinsinööri. Toiminta säilyy kutakuinkin ennallaan, mutta poissaolot vaikuttavat heti merkittävästi toimintaan ja näkyvät välittömästi palvelutason alentumisena. Ulkoiset koulutukset ja kurssit tukevat osaamisen kasvattamista organisaatiossa. Kiinteistöinsinöörin palvelut joudutaan mahdollisesti ostamaan Maanmittauslaitokselta kunnan kiinteistöinsinööristä annetun lain (557/1995) johdosta, mikäli kunnan kiinteistöinsinööristä annetun lain kelpoisuusehtoja koskeva muutos ei tule voimaan vuoden 2025 aikana.

Vastuualueella panostetaan sisäiseen kehitykseen esim. asiakasviestinnän osalta. Kiinteistöveroselvitystä on jatkettu suuremmalla tekijämäärällä. Maastomittauksessa henkilöstön määrä on työmäärään nähden optimaalinen, mutta poissaolot vaikuttavat heti merkittävästi toimintaan. Lisävähennykset näkyisivät välittömästi palvelutason alentumisena. Kaupungin metsäomaisuuden hoitaminen vaatii edelleen metsurityövoimaa eikä sen vähentämiseen ole näillä näkymin tarpeita. Arboristin erityistaidoille on todettu olevan tarvetta, joten vastaavaa osaamista on syytä hankkia myös tulevaisuudessa. Ostopalveluihin siirtyminen ei ole mahdollista ilman, että palvelutasoon tulee merkittäviä heikennyksiä.

Kunnan kiinteistöinsinöörin kelpoisuusehtoja ollaan muuttamassa vuoden 2025 aikana. Kiinteistöinsinöörin kelpoisuusehdoksi on esitetty soveltuvaa maanmittausalan diplomi-insinööritutkintoa tai ammattikorkeakoulussa tai teknillisessä oppilaitoksessa suoritettua, tehtävään soveltuva maanmittausalan insinöörin tai teknikon tutkintoa. Kelpoisuusehdon väljentäminen ja ajantasaistaminen on kannatettavaa ja vastaa Kuntaliiton lakialoitetta asiassa. Vastuualueella olisi hyvä olla maanmittausalan DI-koulutuksen saanut henkilö, jos kiinteistöinsinöörin kelpoisuusehtoja ei muuteta. Tällä hetkellä myöskin alemman tason maanmittausalan osaajan saaminen kaupungille on erittäin vaikeaa, koska Maanmittauslaitos tarjoaa alan osaajille taloudellisesti paremman vaihtoehdon. Vastuualueen maanmittausinsinöörejä (AMK) rohkaistaan jatko-opiskelijoiksi. Kiinteistöveroselvitys on käynnistynyt ja siihen on panostettu tekijöitä, mutta tarvitsee jatkossakin henkilöstöä, mikäli sitä halutaan edesauttaa. Suunnittelukaudella on vastuualueelta kuusi henkilöä saavuttamassa eläkeiän ja kaikki vapautuvat vakanssit esitetään täytettäväksi.

Kaupunkisuunnittelu

Yksikön toiminnassa on tehostamistarvetta erityisesti toimintaprosesseja uudistamalla. Kaupunkisuunnittelun alla toimii yksi palveluyksikkö (paikkatiedot). Kaupunkisuunnittelupäällikkö on toiminut yleiskaavoituksen, asemakaavoituksen ja liikenne- ja infrasuunnittelun hallinnollisena, että työtehtävien esihenkilönä, mikä tekee toiminnan laadun ja tehon riskialttiiksi.

Vuonna 2025 on uudelleenjärjestelty liikenne- ja infrasuunnittelun toimintamallia. Liikenne- ja infrasuunnittelun lähiesihenkilövastuu töiden osalta on siirretty liikenneinsinööreille. Liikenne- ja infrasuunnittelussa tullaan vuonna 2026 kehittämään laadun parantamista ja riskialttiuden vähentämistä työparityöskentelyä kehittäen. Uuden suunnitteluohjelman haltuunotto tulee vaikuttamaan vuoden 2026 suunnitelmien tuotantoon.

Erityisasiantuntija eläköityy alkuvuodesta 2026. Erityisasiantuntijan tehtäviin kuuluu kaupungin suuret kehittämishankkeet. Eläköitymiseen ja tiedon siirtoon on varauduttu kaupunkisuunnittelupäällikön osallistumalla vuonna 2025 osittain myös kehittämishankkeiden ohjaukseen. Talousarvioon 2026 on esitetty, että erityisasiantuntijantehtävät siirtyisivät kaupunkisuunnittelupäällikölle. Kaupunkisuunnittelupäällikön tehtävien laajentuessa tulee kaavoituksen kehittämiselle ja ohjaamiselle jäävä aika olennaisesti vähentymään. Tulossa olevat isot teolliset investoinnit asettavat haasteita maankäytön suunnittelulle. Kaavavarantoa tulisi toteuttaa niin teollisuustonttien kuin asuintonttien osalta, vastaamaan tulevia tarpeita. Kaavoitukseen ja konsulttitoiden ohjaamiseen tulee pystyä asettamaan nykyistä enemmän resursseja. Täten on talousarviossa 2026 esitetty, että erityisasiantuntijan virkaa ei jatketa. Sen sijaan virka muutetaan nimikkeen vaihdoksella johtavan kaavoitusarkkitehdin viraksi. Johtava kaavoitusarkkitehti toimisi kaavoituksen lähiesihenkilönä.

Erityisasiantuntijan jäädessä eläkkeelle, kokonaispalkkakustannukset eivät nimikkeenmuutoksesta kasva. Kaupunkisuunnittelussa on organisaatiomuutoksen 2015 jäljiltä jäänyt yhdelle kaavasuunnittelijalle virka, tämä muutetaan tehtäväksi, koska tehtävässä ei ole päätöksentekoa. Vuoden 2027 ja/tai 2028

talousarvioesityksen suunnittelun yhteydessä arvioidaan erityishankkeiden määrä, kuinka paljon kaupunkisuunnittelupäällikön resursseista voidaan käyttää kaavoitukseen, mitä uusia tehtäviä kaavoitukseen tulee lakimuutosten johdosta ja tämän pohjalta kaavoitusarkkitehdin toimen perustamistarve. Edellä mainittujen organisaatiomuutosten johdosta ei henkilöstömäärään tule muutoksia vuonna 2026.

Rakentamislaki on tullut voimaan 1.1.2025 ja rakennetun ympäristön tietojärjestelmää koskeva laki on tullut voimaan 1.1.2024. 11.6.2024 on tullut voimaan ympäristöministeriön asetus maakunta-, yleis- ja asemakaavojen kaavamääräysten ja kaavakohteiden esitystavasta, joka aiheuttaa nykyisin käytössä olevien kaavaesitystapojen muuttamista ja uusien kaavamääräyslaji - koodistojen käyttöönottoa. Alueidenkäytön lainsäädäntöä uudistetaan. Alueidenkäyttölain luonnos on ollut lausunnoilla kesäkuu 2025 ja ministeriön tavoitteena on, että hallitus voi antaa lakiesityksen eduskunnalle syysistuntokaudella 2025. Alueidenkäyttölain myötä kaavat laaditaan jatkossa yhtenäisessä tietomallimuodossa siten, että niistä tulee koneluettavia ja kuntien tulee siirtyä tietomallimuotoiseen suunnitteluun vuoteen 2028 mennessä. Kaavatiedot julkaistaan koko Suomen kattavassa rakennetun ympäristön tietojärjestelmässä. Tämä muutos vaatii lisäresursseja ja uutta osaamista maankäytönsuunnitteluun.

Tietomallipohjaisen kaavatiedon tuottaminen tuo tarpeen joko kouluttaa nykyisistä suunnittelijoista tai rekrytoida uusi osaaja, jotta kaavoittajat voivat keskittää oman osaamisensa ydintehtävään, kaavojen laatimiseen. Isoihin kehittämishankkeisiin ja kaavoitukseen liittyvien laajojen monialaisten selvitysten laatimisvaade eri viranomaisilta edellyttää monen eri alan erityisosaamista. Tämä erityisosaamisen hankkiminen on tarkoituksenmukaista tehdä ostopalveluna, niin kuin on toimittu hyvin kokemuksiin.

Joukkoliikenteen ja koulukuljetusten kilpailutuksessa 2025 on todettu, että työ määrä on erittäin suuri. Kuljetusten sijoittuminen kahden toimialueen alle luo työn päällekkäisyyttä ja parhaasta yrityksestä huolimatta kuljetusmuotojen yhteensovittamisella ei olla päästy kokonaistaloudellisesti parhaaseen ratkaisuun.

Juuri käynnistynyt uusi joukkoliikenne on voimassa viisi vuotta, 06/2030 saakka. Joukkoliikennekilpailutus on laaja kokonaisuus ja juuri valmistunut kilpailutus vei noin 2 vuotta. Seuraava joukkoliikenteen kilpailutus tulee näin käynnistää 2027. Sivistyskeskus ja kaupunkisuunnittelu katsoo, että vuonna 2026 tulisi laatia selvitys joukko- ja palveluliikenteen sekä koulukuljetusten kokonaistaloudellisesta tuottamismuodosta Kokkolassa.

Paikkatiedon palveluyksikössä muutostarpeet kohdentuvat vuosina 2026–2028 toimialan järjestelmäkehitystyön edistämiseen, tekoälyn hyödyntämiseen ja tietomallimuotoisen tiedon välittämiseen valtakunnalliseen rakennetun ympäristön tietojärjestelmään. Osaamistasoa tulee nostaa, sillä ATK:n ja tietojenhallinnan jatkuva kehittäminen asettaa haastetta riittävälle osaamistasolle. Digitalisaatio, uudet suunnitteluohjelmat ja lakimuutokset vaativat henkilöstön kouluttautumista. Osaamisen vaatimukset painottuvat uusien teknologisten ratkaisujen hyödyntämiseen työssä. Vaatimuksiin pyritään vastaamaan ylläpitämällä ammatillisia tietoja ja taitoja riittävällä kouluttautumisella ja osaamisen vahvistamisella.

Kaupunkiluvitus

Kaupunkiluvituksen tehtävät säilyvät ennallaan tai lisääntyvät (viranomaisluvat ja valvonta). Lisähenkilöstön tarvetta on muutaman vuoden tähtäimellä erityisesti ympäristönsuojelussa ja yleisten alueiden lupakäsittelyssä. Kaupunkilupapäällikkö on eläköitymässä vuoden 2026 alussa, joten tämä tulee aiheuttamaan muutoksia henkilöstössä.

Rakennusvalvonnassa uusi rakentamislaki ja alueidenkäyttölaki edellyttävät edelleen henkilöstön lisäkoulutusta. Pienten lupien vapauttaminen lupatarpeesta edellyttää jatkossa rakentajien ohjeistusta ja lisää jälkivalvontatarvetta. Luvat siirtyvät jatkossa entistä enemmän sähköisiksi ja se edellyttää tiivistä yhteistyötä ohjelmistotoimittajien kanssa, jotta lupien käsittely on sujuvaa. Tietomallipohjaisiin rakentamislupiin siirtymiseen vuoden 2026 alusta tulee valmistautua. Se edellyttää mm. ohjelmistokehittämistä sekä rakentajien ja suunnittelijoiden tiedottamista.

Ohjelmistojen ja sähköisen lupapalvelun ylläpito, kehittäminen ja käyttö edellyttää tulevana vuosina jatkuvaa henkilöstön kouluttamista ja ammatillisen osaamisen varmistamista. Osaamistarpeet ovat hoidettavissa tehtävänkuvamuutoksilla ja niitä on jo tehtykin. Yleisten alueiden lupia valmistelee vain yksi henkilö, mistä syystä se on liian henkilöriippuvaista. Sijaistukset on tähän asti pystytty hoitamaan poikkeusjärjestelyin, mutta tulevana vuosina resurssia tarvitaan lisää, joko rekrytointien tai tehtävänkuvamuutosten kautta. Ympäristönsuojelussa on tehtäväkenttään nähden ohut henkilöstö, joka aiheuttaa henkilöstön kuormittumista ja mm. suunnitelmallisen valvonnan tavoitteista joudutaan jatkuvasti tinkimään. Rakennusvalvonta toimii kahdessa toimipaikassa, kaupungintalolla ja Kälviän aluetoimistossa, mikä aiheuttaa ylimääräisiä vuokratkustannuksia. Tätä tulee jatkossa tarkastella kriittisesti.

Kaupunki-infra, infrarakentaminen

Uudet infranhallintaohjelmat helpottavat työnseurantaa ja raportointia. (Buildie) Infran rakentamisen mobiilipalvelut kehittyvät. Laadun ja kustannusten reaaliaikainen seuranta helpottuu. Ostopalveluita käytetään oman palvelutuotannon rinnalla tarvittaessa esim. urakkakilpailutuksissa. Infrarakentamisessa tulee henkilöstöresurssien pysyä vähintäänkin nykyisellä tasolla. Eläköityvien henkilöiden paikat tulee täyttää.

Henkilöstön ammatillinen osaaminen on hyvällä tasolla, mutta ammattitaitoa on ylläpidettävä jatkuvasti ja suunnitelmallisesti. Osaamisen on jatkossakin oltava monipuolista. Varmistetaan henkilöstön monipuolinen osaamisen työssä oppimisen avulla sekä täydennyskoulutuksilla. Koulutussuunnitelmassa keskeiset toimenpiteet ovat ammattipätevyysien ja ammatillisten erityispätevyysien säännöllinen päivittäminen, osaamisen varmistaminen ammatillisella täydennyskoulutuksella, työhyvinvoinnin, esihenkilötyön ja johtamisen koulutuksella. Lisäksi varmistetaan, että teknologiaa pystytään hyödyntämään työtehtävissä aiempaa enemmän. Infran rakentamiseen kuuluvat ammattialat ovat jatkuvasti kehittyviä aloja, joiden muutoksessa mukana pysyminen vaatii kouluttautumista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Strategiassa esitettävä viihtyisä asuinympäristö vaatii jatkossakin riittävästi osaavaa henkilökuntaa. Positiivisen ja houkuttavan imagon luominen vaatii kykyä ja resurssia tuottaa jotain "ylimääräistä". Strategiassa esitettyyn tavoitteeseen henkilöstön sairauspoissaolojen vähentämiseksi liittyy henkilöstön hyvinvointi ja työssä jaksaminen. Liian pienillä resursseilla jaksaminen vaarantuu. Strategian tavoitteena esitetty digitaalisuuden kehittäminen vaatii henkilöstöltä kouluttautumista ja tavoite on huomioitava uusien rekrytointeja tehdessä. Yhteistyö ja viestintä ovat tärkeässä asemassa tavoitteiden saavuttamisessa.

Puistot ja liikuntapaikat

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, mikä lisää käyttötalouden kustannuksia. Alhainen hoitotaso on myös turvallisuusriski. Viime vuosina on ollut haasteita saada työllistettyjä henkilöitä töihin. Puistoja hoidetaan pääosin määräaikailla kausityöntekijöiden työpanoksella, joka on kausiluonteisen työnkuvan vuoksi kustannustehokas toimintatapa. Talviaikaan vakituista henkilöresurssia käytetään mm. auraamiseen.

Viherala ja liikuntapaikkojen kunnossapito ovat jatkuvasti kehittyviä aloja, joiden muutoksessa mukana pysyminen vaatii kouluttautumista ja uusien toimintatapojen omaksumista. Liian vähäinen henkilöstömäärä vaikuttaa jaksamiseen. Jatkossakin tarvitaan osaavaa ja kouluttautunutta henkilöstöä, jonka rekrytointiin ja työssä viihtymiseen tarvitaan veto- ja pitovoimaa. Puistot ja liikuntapaikat -palveluyksikkö toimii yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.

Liikenneväylät

Liikenneväyliä rakentuu jatkuvasti lisää ja yksiköissä pyritään pitämään samaa tasoa henkilöstön osalta, siitä huolimatta, että alueet kasvavat. Eläköitymisestä johtuvia henkilömääriä tarkkaillaan ja pyritään täyttämään. Yhä enemmässä määrin henkilökunta on valittu ja koulutettu moniosaajiksi. Liikenneväylillä talvihoito tehdään jo tänä päivänä suurimmaksi osaksi ostopalveluna. Aurauksen osalta

myös ostopalveluna tehtävät auraustyöt ovat yksityisten auraajien osalta täytetty lähes kaikkien tarjoajien osalta. Kaupungin keskusta ja kaavassa olevien teiden talvi- ja kesähoito toteutetaan lähes omalla henkilökunnalla. Urakoitsijoita käytetään lähinnä kaivinkonetta vaativissa töissä.

Jatkossa liikenneväylissä tarvitaan moniosaajia, esimerkiksi erityisammattimiehiä ja konekeskuksen kuljettajia, jotka pystyvät työskentelemään kuorma-autossa, käyttämään erityislaitteita ja myös pyöräkoneita, traktoreita ja monitoimiauto. Myös koulutus näyttelee isoa osaa henkilökunnan kanssa.

Kaupunkirakentaminen

Yksikön pitää rekrytoida nykyisen sihteerin tilalle uusi toimistorakennusmestari/toimistoinööri, joka pystyy vastaamaan projektien teknisiin haasteisiin. Omana palvelutuotantona tuotetaan projektijohtoon ja pääsuunnitteluun liittyvät toiminnot. Ostopalveluna tuotetaan pääsääntöisesti suunnitteluun liittyvä konsultointi. Nykyiset henkilöresurssit tulee turvata.

Osaamistason muutoksiin liittyy Kokkolan kaupungin Hinku-strategia työhön liittyvien osaamisalue turvaaminen, (EU-taksonomia-asetuksen vaatimukset; esimerkiksi vihreä siirtymä, kestävä kehitys ja yleensä ilmasto- ja ympäristöajatteluun liittyvät toiminnot). Kiinteistöjen kunnossapito ja tavoitteellinen kehittäminen Kokkolan kaupungin strategian mukaisesti. Nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan ammattitaitoista henkilökuntaa, joka on sitoutunut ja motivoitunut osaamisensa vahvistamiseen jatkuvalla koulutuksella.

Kaupunkitoimitilat

Puhtaus- ja ruokapalveluissa jatketaan organisaatiomuutoksen ja ruokatuotannon kehittämisprojektin myötä keskitettyä ruokatuotantoa ja monialaista palvelutuotantoa puhtaus- ja ruokapalvelupäällikön johdolla. PuRu-organisaatio muodostuu hallinnon asiantuntijatiimistä sekä ateriatuotanto- ja palvelutuotantotiimeistä. Hallinnon keskeisiä tehtäviä ovat talouden suunnittelu, seuranta ja johtaminen, tuotannonohjaus, HR-kehittäminen ja johtaminen sekä yksikön sisäinen ja ulkoinen viestintä. Ateriatuotantotiimi tuottaa keskitetysti koulu- ja päiväkotiruokaa ateriatuotantopäällikön ja ruokapalveluesihenkilöiden johdolla. Palvelutuotantotiimi vastaa koulu- ja päiväkotiruokan kypsentämisestä ja kuumentamisesta sekä ruoan tarjoilusta sekä koulu-, päiväkot-, liikunta- ja virastotilojen siivouksesta palvelutuotantopäällikön ja palveluesihenkilöiden johdolla. Verrattuna vuoteen 2024 – 2025 palveluesihenkilöiden määrä on supistunut seitsemästä kuuteen. Palveluohjaajia on kolme aiemman viiden sijaan. Kehittämisasiantuntijan virka on lakkautettu ja uutena tehtävänä on palvelu- ja tietokoordinaattori.

PuRu:ssa keskitytään digitaalisten järjestelmien käytön tehostamiseen, monialaisen toimintamallin jatkuvaan kehittämiseen. Vuoden 2026 – 2027 aikana tarkastellaan edelleen henkilöstöresursseja uuden toimintamallin vahvistuessa ja kehittyessä. Palvelut tuotetaan pääasiallisesti omana tuotantona, henkilöstövuokrauspalveluin ja ostopalveluin turvataan kausivaihteluita ja sijaistarpeita. Htv määrä vähenee vuoteen 2025 verrattuna yhteensä n. 15 htv.

Keskitetty ruokatuotanto ja monialainen palvelutuotanto vaatii uudenlaista johtamisen osaamista niin talouden kuin henkilöstönkin johtamisen osalta. Tiedolla johtaminen edellyttää koko henkilöstöltä digiosaamisen kehittämistä. Tarvitsemme ammattilaisia, jotka ovat valmiita kehittämään ja kehittymään. Työnjohdon osaamisessa korostuu joustava resurssien johtamisen taito ja toisaalta itseohjautuvuutta korostava operatiivisen johtamisen taito. Nämä kaikki edellyttävät vahvaa johtamisen osaamisen kehittämistä.

Kaupunkiympäristö (ei puru)	2022	2023	2024	30.9.2025	2025e	2026e	2027e	2028e
Eläkepoistuma					-3	-6	-10	-5
Muu poistuma								
Rekrytointi (eläköityminen)					3	6	9	5
Avointen vakanssien täytöt								
Uudet vakanssit								
Kokonaismuutos					0	0	-1	0
Henkilömäärä	218	218	217	217	217	217	216	216

Puhtaus- ja ruokapalvelut	2022	2023	2024	30.9.2025	2025e	2026e	2027e	2028e
Eläkepoistuma					-2	-8	-3	-12
Muu poistuma								
Rekrytointi (eläköityminen)					1	8	3	12
Avointen vakanssien täytöt					1			
Uudet vakanssit								
Kokonaismuutos					0	0	0	0
Henkilömäärä	189	190	194	196	196	196	196	196

2.8 Ympäristöterveydenhuolto

Rakenteelliset muutokset ympäristöterveydenhuollossa eivät ole ajankohtaisia lähivuosina. Perhonjokilaakson eläinlääkärikeskus otettiin käyttöön 1.7.2025. ja sinne on tarpeellista rekrytoida viides päivystäjä.

Terveysvalvonnassa ei ole odotettavissa isompia muutoksia tulevien kolmen vuoden aikana. Eläinlääkäripalveluksessa painopiste on yhä enemmän siirtymässä pieneläinpraktiikkaan päin. Terveyspalvelukäytön merkitys tuotantoeläinpraktiikassa on edelleen kasvussa.

Ympäristö- terveydenhuolto	2022	2023	2024	30.9.2025	2025e	2026e	2027e	2028e
Eläkepoistuma								-1
Muu poistuma								
Rekrytointi (eläköityminen)								1
Avointen vakanssien täytöt								
Uudet vakanssit						1		
Kokonaismuutos						1		0
Henkilömäärä	24	25	26	25	25	26	26	26

2.9 Kokkolan Vesi

Patamäen uuden vedenkäsittelylaitoksen myötä viiden koneenhoitajan tehtävät lakkaavat. Kokkolan Veden taloushallintopalvelut ostetaan kokonaisuudessaan Monetralta. Vesilaitoksen toimistohenkilöstön työ määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosina asiakasmäärien lisääntymisen, sähköisten palvelujen yleistymisen sekä sopimus- ja laskutusasioiden monimutkaistumisen myötä. Nykyinen

henkilöstöresurssi ei riitä vastaamaan kasvavaan palvelutarpeeseen ilman, että asiakaspalvelun laatu, työhyvinvointi ja prosessien sujuvuus vaarantuvat. Tämän vuoksi vuonna 2026 tullaan palkkaamaan uusi toimistosihiteeri.

Etäluennan lisääntyessä (12 000 asiakkuutta, joista 9000 tulee vielä vaihtaa etäluettavat mittarit) tarvitaan henkilö, joka huolehtii ja vastaa täysipäiväisesti mittareiden ajantasaisesta vaihtamisesta. Vesimittareista saatu tieto on vesilaskutuksen perusta, joten tietojen tulee pysyä ajan tasalla. Toimimattomat mittarit aiheuttavat laskutuksen vääristymistä, jopa tulon menetyksiä. Vuonna 2026 tullaan palkkaamaan uusi vesihuoltoasentaja. Vesihuoltoasentajan tehtäviin kuuluu myös huoltovarmuusvaraston ylläpitotehtävät ja tulevaisuudessa henkilö voisi ottaa hoitaakseen myös varastonhoitajan tehtävät nykyisen varastonhoitajan eläköityessä vuonna 2027.

Kokkolan Vesi	2022	2023	2024	30.9.2025	2025e	2026e	2027e	2028e
Eläkepoistuma						-1	-2	
Muu poistuma					-5			
Rekrytointi (eläköityminen)						1	2	
Avointen vakanssien täytöt								
Uudet vakanssit						2		
Kokonaismuutos					-5	2	0	0
Henkilömäärä	31	31	30	31	26	28	28	28

2.10 Eläkepoistuma

Eläköitymistä koskevat ennusteet perustuvat arvioihin henkilökohtaisen eläkeiän täyttävistä henkilöistä. Henkilö voi jäädä vanhuuseläkkeelle saavutettuaan alimman vanhuuseläkeikänsä, mutta voi halutessaan jatkaa tämän jälkeen myös edelleen työssä.

Jokaisella ikäluokalla on oma alin vanhuuseläkeikänsä.

Syntymävuosi	Alin vanhuuseläkeikä	Eläkkeen kertymisen yläikäraja
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.

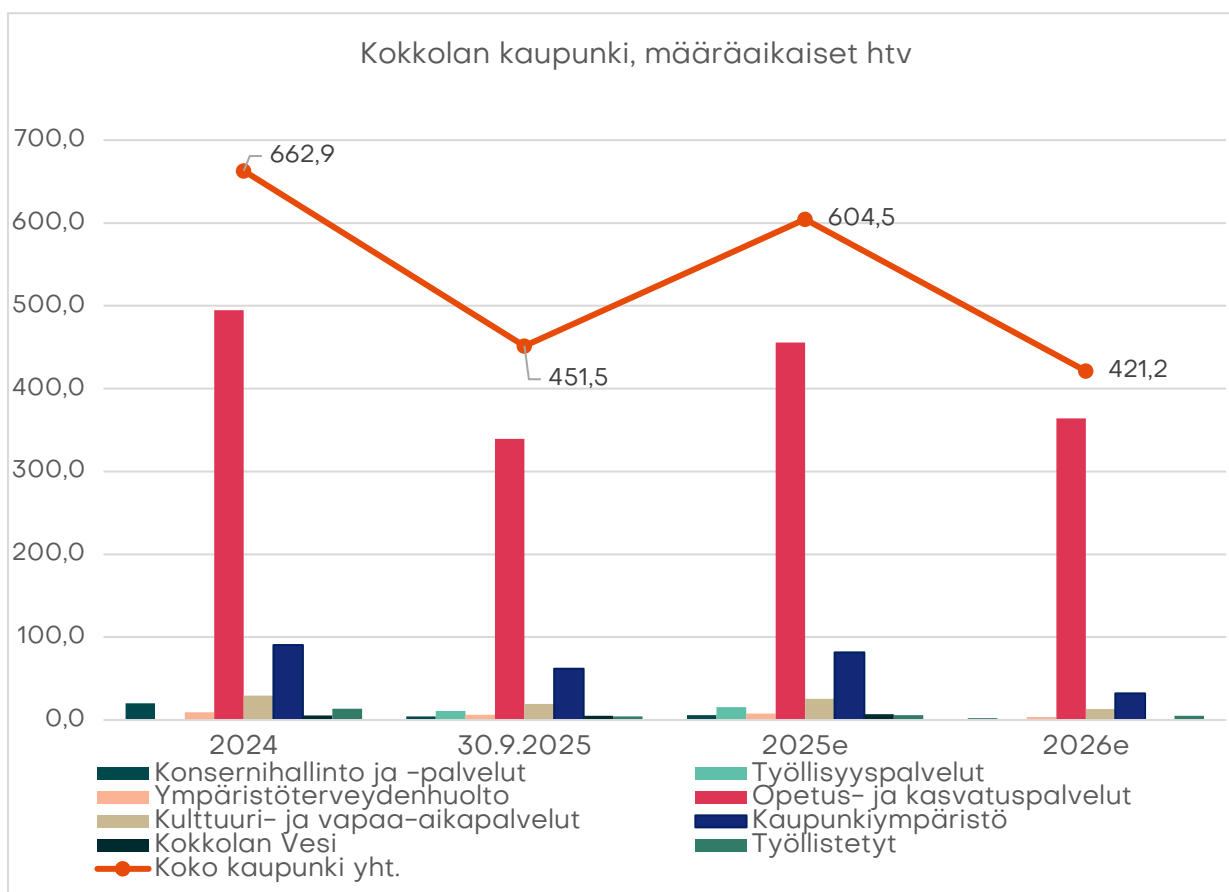
Tässä henkilöstösuunnitelmassa eläkepoistuman pohjana on käytetty henkilöstön ikärakennetta ja siihen perustuvaa laskennallista ja osin tarkemmin tiedossa olevaa arvioitua poistumaa vanhuuseläkkeille. Laskennallinen eläköitymisikä tässä henkilöstösuunnitelmassa on 65 vuotta. Mahdollista poistumaa työkyvyttömyyseläkkeille ei ole arvioitu tässä yhteydessä. Vuoden 2026 osalta eläkepoistumaa ja sitä, miten eläköitymisen yhteydessä vapautuvia vakansseja jätetään täyttämättä, on kuvattu tässä henkilöstösuunnitelmassa toimiala/vastuualueittain. Seuraavien kolmen vuoden aikana on arvioitu yhteensä 139 kaupungin työntekijän jäävän eläkkeelle.

Toimiala	Eläkepoistuma 2026	Eläkepoistuma 2027	Eläkepoistuma 2028
Konsernihallinto ja -palvelut	-1	-2	-1
Työllisyyspalvelut	0	-1	-4
Opetuspalvelut	-15	-14	-12
Varhaiskasvatus	-10	-8	-10
Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut	-6	-3	-4
Puhtaus- ja ruokapalvelut	-8	-3	-12
Muu kaupunkiympäristö	-6	-10	-5
Ympäristöterveydenhuolto	0	0	-1
Kokkolan Vesi	-1	-2	0
Yhteensä	-47	-43	-49

2.11 Määräaikaisten tarve

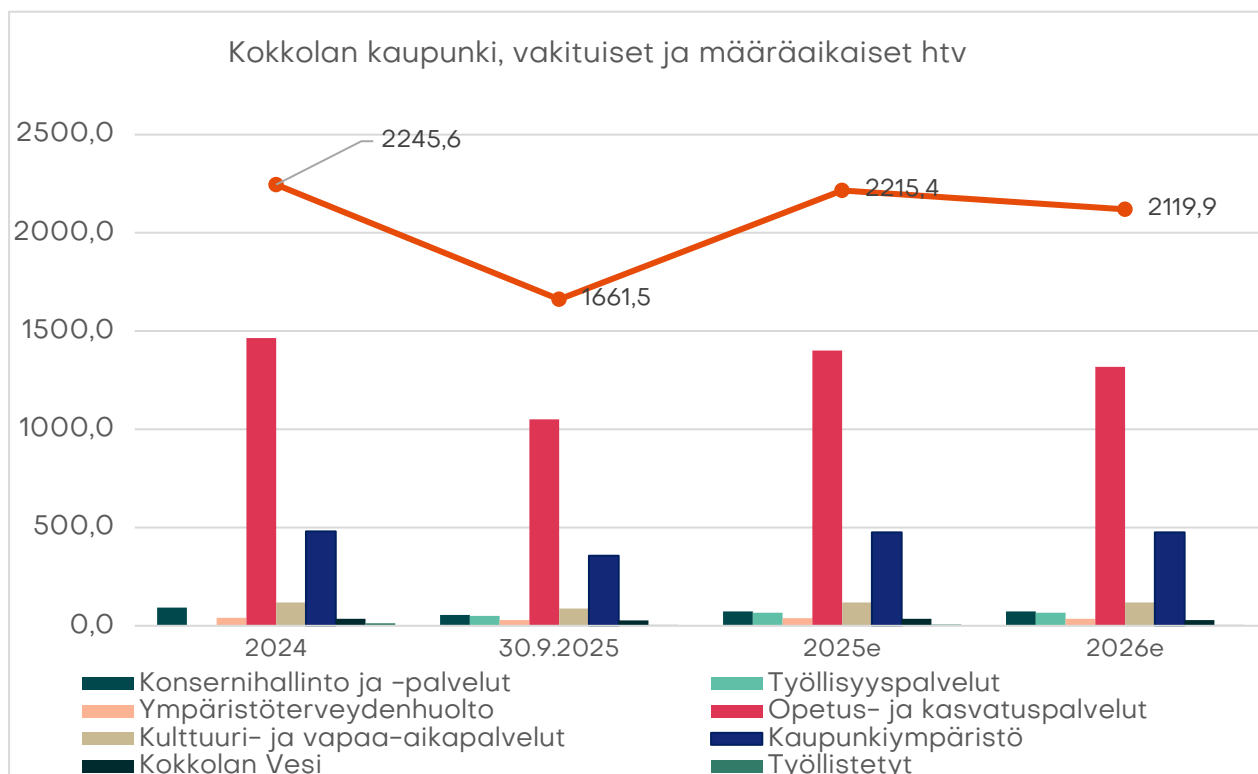
Tavoitteena on, että vakiintuneissa toiminnoissa käytetään vakituista henkilöstöä ja määräaikaishenkilöstöä käytetään ainoastaan sijaisuuksissa, hankkeissa ja aidosti vakiintumattomissa tilanteissa.

Määräaikaisten käytön osalta on suunniteltu, että vuonna 2026 määräaikaishenkilöstöön palvelussuhteisiin tarvitaan noin 421,2 henkilötyövuotta. Määräaikaisten määrä on suurin opetus- ja kasvatuspalveluissa.



2.12 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 tehtäväkuvan 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 täyttämiseksi. Ulkoisissa rekrytoinneissa rekrytointikanavana käytetään Kuntarekryä, TE-palveluiden kanavia 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 anonyymirekrytointi julkaistaan valitsemalla julkaisupaikaksi Oma sisäverkko, jolloin sisäinen työpaikkailmoitus automaattisesti julkastuu Horisontin etusivulle. Anonyymin rekrytoinnin 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, opetus- ja kasvatusjohtaja, kulttuuri- ja vapaa-aikajohtaja, sivistystoimen hallintopäällikkö sekä työryhmän sihteerinä toimistosihteerinä). Tämä työryhmä käsittelee henkilöstösuunnitelman hyväksymisen jälkeen tulevat yllättävät täyttötarpeet sekä vahvistaa vuoden 2026 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 päättyminen, lisääntynyt työmäärä) ja perustelu
- onko kyseessä virka vai työsuhteinen tehtävä
- 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 työsopimussuhteisia tehtäviä. Virkasuhteita käytetään niissä tehtävissä, joissa käytetään julkista valtaa. Työsopimussuhteella tarkoitetaan toistaiseksi voimassa olevia kuukausipalkkaisia työsuhteita, näiden lisäksi kaupungilla voi olla tuntipalkkaisia työsuhteita.

Määräaikaisia virka- ja työsuhteita käytetään, mikäli siihen on viranhaltija- 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 viranhoidomääräyksen 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 työkyvyttömyyseläkemaksuun voi työnantaja vaikuttaa omilla työssä jaksamisen tukemistoimenpiteillä. Jokainen uusi työkyvyttömyyseläke tai kuntoutustuki vaikuttaa työnantajan työkyvyttömyyden riskikertoimen 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 löytyminen ei kuitenkaan ole mahdollista tai työkyky ei ole lainkaan työelämävaatimusten mukainen.

Kokkolan kaupunki työnantajana pyrkii ennakoimaan ja ehkäisemään sairauspoissaoloja, mutta myös puuttuu pitkiin sairauspoissaoloihin ja toteuttaa tehokkaasti ammatillisen kuntoutuksen keinoja hyväksi muodostuneella yhteistyöllä Kevan ja työterveyshuollon kanssa.

Työterveyshuollon kustannusten kehitystä seurataan entistä tarkemmin. Toimintasuunnitelman laadinnassa kiinnitetään huomiota toimiin, joilla saadaan vähennettyä sekä sairauspoissaoloja että kustannuksia.

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 kaupungin koko organisaatiossa on käytössä työkykyjohtamisjärjestelmä Aino Health Manager. Varhaisella puheeksi ottamisella pyritään tunnistamaan työkykyä uhkaavia tekijöitä ja ennaltaehkäisemään sairauspoissaoloja. Lisäksi järjestelmä mahdollistaa ajantasaisen yhteydenpidon työterveyshuoltoon ja antaa työkaluja esihenkilöille tiedolla johtamisen tueksi.

Kokkolan kaupungilla on käytössä työntekijöilleen matalan kynnyksen mielenhyvinvoinnin Auntie-palvelu. Auntie-palvelu on osa vahvaa työkykyjohtamista, jonka tavoitteena on ennaltaehkäistä työntekijöiden uupumista ja vahvistaa voimavaroja. Auntie-palvelussa työntekijä voi ottaa luottamuksellisia kahdenkeskisiä keskusteluja mielen hyvinvoinnin ammattilaisen kanssa tai käydä MyAuntie-alustalla olevia materiaaleja ja harjoitteita läpi oman tilanteen parantamiseksi.

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

Kokkolan kaupungin työkyvyn tuen malli sisältää yleiset periaatteet, joilla pyritään tukemaan työntekijöiden työkykyä ja ehkäisemään työkyvyttömyyttä. Ikääntyneiden työntekijöiden erityistarpeet otetaan huomioon työrisikin arvioissa.

5.2 Työsuojelun tuki työkykyyn

Työsuojelu on lakisääteistä toimintaa, jolla järjestetään työympäristö työntekijälle turvallisesti ja terveelliseksi. Työsuojelun yhteistoiminta perustuu lainsäädäntöön sekä työmarkkinajärjestöjen sopimuksiin. Yhteistoimintavelvoite perustuu taas työturvallisuuslakiin sekä työsuojelun yhteistoimintalakiin. Työsuojelutoiminnan perimmäisenä tavoitteena on tukea henkilöstön työkykyä, fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia sekä poistaa mahdollisia työolojen vaaroja ja haittoja. Tulevaisuuden mahdollisten haitta- ja vaaratapahtumien ennakointi merkityksellisellä tasolla vaatii työsuojelulta tarkkaan ja järjestelmälliseen prosessiin perustuvaa riskien arviointia, unohtamatta henkilöstön riittävää kouluttamista sekä jatkuvaa työturvallisuuden arviointia. Henkilöstön hyvinvointi ja työturvallisuus ovat organisaation menestymiselle olennaisia asioita. Tämä edellyttää työnantajan ja työntekijöiden välistä sujuvaa yhteispeliä ja on järkevää, että työsuojeluun panostetaan resursseja, koska työelämän jatkuvasta muutostilasta johtuen myös työn vaarat ja riskit muuttuvat yhä haasteellisemmiksi.

Työsuojeluorganisaatio pyrkii omalla aktiivisella toiminnallaan osaltaan tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia sekä työolojen ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta ja näin toimimalla työsuojelu voi vaikuttaa myös mahdollisten sairauspoissaolojen määrään, kestoon sekä olemassa olevaan työ- ja toimintakulttuuriin. Työsuojelutoiminnan tavoitteena on myös edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta sekä mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä koskeviin asioihin. Työmatkaturvallisuuteen kiinnitetään erityisesti huomiota ja työmatkaturvallisuustyön tukena toimii alueellinen työsuojeluverkosto (Kokkolan kaupunki, KPEDU, Centria, Soite, Umicore) järjestäen erilaisia kampanjoita ja tapahtumia.

Kokkolan kaupungin jokaisella työntekijällä on omalta osaltaan vastuu työsuojelutyön toteuttamisesta työssään. Työpaikan työsuojelutoiminnan tavoitteista huolehtivat työnantaja (esihenkilö) ja työntekijät yhteistyössä. Kokonaisvastuu työsuojelun toteuttamisesta työpaikalla 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 toimintaohjelma vuosille 2026–2029 tullaan päivittämään uudella työsuojelukaudella.

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, nykykuvauksesta sekä ennakkoinnista. Osaamisen kehittämisessä korostuu henkilöstön osallisuus, jatkuvan ja kestävän oppimisen varmistaminen sekä toiminnan vastuullisuus.



Kuvio: Osaamisen kehittämisen prosessi

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

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.

Täydennyskoulutus vastaa henkilöstön välittömiin koulutustarpeisiin ja suuntaa tulevaisuudessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Ammatillisen osaamisen kehittämällä tarkoitetaan työntekijöille suunnattua suunnitelmallista koulutusta ja valmennusta osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Lisäksi osaamisen kehittämällä tarkoitetaan kaikkea työssä, työyhteisössä ja yhteistyöverkostoissa tapahtuvaa oppimista, perehdyttämistä ja toimintatapojen uudistamista. Henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaan myös tukea monipuolisilla rakenteilla ja toimintamalleilla, jotka luovat tilaa oppimiselle arjessa.

Osaamisen kehittämisen strategiset painopisteet nousevat kaupungin strategiasta ja työyksiköiden työhyvinvointisuunnitelmista. Painopisteet vuoden 2026 koulutussuunnitelmassa ovat hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisötaidot, digitalisaation hyödyntäminen työn arjessa, tietosuoja ja tietoturva sekä monimuotoinen työelämä.

Osaamistarpeita täsmennetään toimialoilla ja työyksiköissä. 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 voivat laatia koulutussuunnitelman tukemaan osaamisen kehittämistä.

Koulutussuunnitelma

Koulutussuunnitelma on joustava ja reagoi Kokkolan kaupungin osaamistarpeisiin, jolloin suunnitelmaa voidaan tarvittaessa tarkentaa ja päivittää vuoden aikana tapahtuvien muutosten perusteella. Koulutussuunnitelman laadinnassa on hyödynnetty strategian lisäksi muun muassa työhyvinvointikyselyn tuloksia sekä työyksiköiden laatimia työhyvinvointisuunnitelmia.

Koulutussuunnitelman toteuttamisessa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan työnantajan tarjoamaa Eduhouse –koulutuspalvelualustaa, joka on kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Eduhousesta löytyy laajasti eri aihealueista verkkokoulutuksia ja webinaareja. Tämän lisäksi esihenkilöillä on käytettävissä KT Kuntatyönantajien Lähijohtamisen akatemian materiaalit ja Kevan digitaalinen oppimisympäristö.

Koko henkilöstölle tarjottavia sisäisiä Nonstop –koulutuksia järjestetään kuukausittain (pois lukien kesälomakuukaudet) vuoden 2026 aikana. Nonstop –koulutusten aiheet liittyvät mm. Kokkolan kaupungin toimintaan, toimintatapoihin ja -malleihin. Nonstopeissa kouluttajat ovat kaupungin omia työntekijöitä ja asiantuntijoita omalta osa-alueeltaan sekä tarvittaessa hyödynnetään yhteistyökumppaneita.

Osaamisen kehittämistä voidaan koulutuksen lisäksi tukea henkilöstölähtöisellä toimintatavalla, erilaisilla työssä oppimisen ja henkilöstön kehittämisen menetelmillä kuten muun muassa suunnitelmallisella perehdyttämisellä, kehityskeskustelulla, tiimityöllä, mentoroinnilla, vertaistapaamisilla, työnohjauksella, tiedon jakamisella, kokeiluilla ja toimintatapojen uudistamisella.

Henkilöstöä kannustetaan kouluttautumaan myös omaehtoisesti. Omaehtoista kouluttautumista tuetaan edelleen vahvasti, mikä edesauttaa kaupunkiorganisaation tarvitseman osaavan työvoiman saamista omien urapolkujen kautta.

Koulutuskokonaisuudet vuodelle 2026

- Hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisötaidot
 - hyvinvointi
 - palautteen antaminen ja vastaanottaminen
 - itsetuntemus ja itsensä johtaminen
 - vuorovaikutus
 - organisaation omat toimintamallit
 - esihenkilötyön kehittäminen
- Digitalisaation hyödyntäminen työn arjessa
 - O365-palvelun mahdollisuudet mm. tiedonhallintaan ja -jakamiseen
 - tietosuoja ja tietoturva
 - tekoälylukutaito, tekoäly
- Monimuotoinen työelämä
 - monimuotoinen työyhteisö
 - psykologinen turvallisuus
 - anonyymirekrytointi

Kouluttautumisen seuranta

Vuosittaisessa henkilöstöraportissa seurataan koko kaupungin tasolla toteutuneita koulutuksia ja muuta osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittymistä toteutuneiden koulutusten osalta dokumentoidaan ja seurataan mm. Populus –järjestelmän koulutusosiossa ja Eduhousesta saatavalla organisaatioraportoinnilla. Toimialat seuraavat omien koulutussuunnitelmiansa toteutumista, mikäli ovat sellaisen laatineet. Osaamisen arviointia ja seurantaa 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. Suunnittelu mahdollistaa paitsi kiireettömät huolelliset rekrytoinnit, myös hallitut tiedon siirtämisen tilanteet. Pitkään tehtävää hoitaneen voi olla vaikea itse hahmottaa kaikkea omistamaansa tietoa.

Hiljaista tietoa voidaan jakaa mentoroimalla, jolloin kokeneemmat työntekijät jakavat hiljaista tietoaan nuoremmille tai uudemmille työntekijöille. Yhteistyö ja säännölliset tapaamiset (esim. palaverit) ovat avainasemassa siinä, että työntekijät voivat vaihtaa kokemuksiaan ja osaamistaan (ts. hiljaista tietoa) keskenään. Esihenkilön on hyvä kannustaa työntekijöitä dokumentoimaan erilaisilla tiedonhallintaratkaisilla työprosessejaan sekä jakamaan tietojaan ja osaamistaan avoimesti työyhteisössä. Myös palautekulttuuria kehittämällä edistetään hiljaisen tiedon jakamista.