

Kouvola®

Kouvolan kaupungin

Henkilöstösuunnitelma **2016–2018**



SISÄLLYS

1. Henkilöstösuunnittelu ja sen tavoitteet	1
2. Kaupunkistrategia	2
3. Henkilöstöohjelma	2
4. Palvelustrategiset linjaukset.....	4
5. Toiminnan kuvaus sekä oleelliset muutokset ja kehittämiskohteet suunnittelukaudella sekä niiden vaikutukset henkilöstötarpeeseen ja -rakenteeseen .	5
5.1 Konsernipalvelut.....	5
5.2 Hyvinvointipalvelut	7
5.3 Tekniikka- ja ympäristöpalvelut	9
6. Henkilöstömäärän kehitys.....	10
7. Henkilöstön nykytila	12
7.1 Henkilöstömäärä	12
7.2 Yleisimmät tehtävänimikkeet.....	13
7.3 Henkilöstön ikärakenne	13
7.4 Henkilöstön eläköityminen.....	14
7.5 Lisä- ja ylityöt	16
7.6 Virka- ja työvapaat	16
8. Osaamisen kehittäminen	16
8.1 Keskeiset yhteiset kehittämiskohteet.....	17
8.2 Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen	18
8.3 Konsernipalvelut.....	18
8.4 Hyvinvointipalvelut	19
8.5 Tekniikka- ja ympäristöpalvelut	19
9. Muut kehittämistoimenpiteet henkilöstöressurssien varmistamiseksi	19
9.1 Konsernipalvelut.....	19
9.2 Hyvinvointipalvelut	19
9.3 Tekniikka- ja ympäristöpalvelut	19
10. Rekrytointiprosessi.....	20
11. Määrällinen henkilöstösuunnitelma vuosille 2016–2018	20
12. Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet	22
13. Työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen	22
14. Yhteenvedo.....	23

1. Henkilöstösuunnittelu ja sen tavoitteet

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

Henkilöstösuunnittelun avulla huolehditaan palvelutuotannon edellyttämän henkilöstön määrästä ja rakenteesta, turvataan riittävä osaaminen kaupungin tavoitteiden saavuttamiseksi, ennakoidaan henkilöstökustannuksia sekä määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan. Henkilöstösuunnittelun ydintä ovat henkilöstön määrän, laadun ja kohdentumisen määrittely tulevaisuuden tarpeita varten. Henkilöstön määrällä tarkoitetaan henkilöstön lukumäärää ja laadulla henkilöstön osaamista, koulutusta, henkilöstö- tai ammattiryhmää, työsuhteen muotoa ja muita vastaavia asioita. Kohdentumisen suunnittelu on ennakointia sen osalta, kuinka paljon eri tehtävissä, toiminnoissa tai yksiköissä tarvitaan henkilöstöä ja miten tarve mahdollisesti muuttuu. Tavoitteena on, että ”oikea määrä oikeanlaisella osaamisella varustettuja työntekijöitä olisi oikeaan aikaan oikeassa paikassa tekemässä oikeita tehtäviä oikeassa palveluprosessissa oikeiden tavoitteiden toteuttamiseksi”.

Henkilöstösuunnittelu on ennen kaikkea toimenpiteiden suunnittelua ja varautumista toiminnan edellyttämiin henkilöstöä koskeviin muutoksiin. Määrän, laadun ja kohdentumisen lisäksi henkilöstösuunnittelun tulee kattaa myös se, miten henkilöstövoimavaroista huolehditaan.

Kouvolan kaupungin nykyiset tulot eivät riitä rahoittamaan nykyistä palvelurakennetta. Talouden tasapainottaminen edellyttää pysyviä ja rakenteellisia muutoksia kaupungin organisaatiossa, palveluissa ja palveluverkoissa. Taloudellisen aseman parantaminen on mahdollista, jos palvelujen kustannustehokkuutta voidaan nostaa. Kustannustehokkuuden nostaminen edellyttää riittävän suuria muutoksia mm. kaupungin palveluverkossa. Tämän lisäksi palvelujen tuottamisessa on otettava huomioon hallitusohjelma ja sen perusteella tehtävät lakimuutokset, jotka tulevat mahdollistamaan palvelujen tuottamisen uusilla tavoilla sekä pienemmällä henkilöstömitoituksilla. Mikäli mahdolliset normeja purkavat lakimuutokset otetaan huomioon heti, kun ne astuvat voimaan, saattaa se tarkoittaa vaikutuksia kaupungin tuottamien palvelujen tasoon sekä henkilöstömitoitukseen jo vuoden 2016 aikana. Myös mahdollisella soteuudistuksella tulee olemaan vaikutuksia kaupungin henkilöstötarpeeseen. Näitä muutoksia ei ole vielä otettu huomioon vuosien 2016–2018 henkilöstösuunnitelmassa.

Henkilöstömenojen hallinta on keskeistä talouden tasapainottamisessa, mikä edellyttää tiukkaa henkilöstösuunnittelua. Kaupunginhallitus päätti 28.9.2015 § 197, että kaupungin talouden sopeuttamista jatketaan valmistelemalla esityksiä erikseen määritellyistä asioista 31.3.2016 mennessä. Toimialojen laatima henkilöstön eläkepoistuman hyödyntämissuunnitelma palautettiin uudelleen valmisteltavaksi siten, että hyödyntämisprosentti (nykyinen 14 %) saadaan nostettua valtuustoryhmien sopimalle tasolle (30 %). Määrälliseen henkilöstösuunnitelmaan tulee tältä osin vielä muutoksia.

Kouvolan kaupungilla on ollut korkeat työkyvyttömyyden kustannukset. Yhtenä keskeisenä henkilöstömenojen hallinnan keinona on sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentäminen. Vuoden 2015 aikana kehitys on jo saatu käännettyä myönteiseen suuntaan, mutta määrätietoista työtä on jatkettava edelleen. Tavoitteena on vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä hakemalla aktiivisesti vaihtoehtoisia ratkaisuja pidentää työuria myös työkyvyn heiketessä.

2. Kaupunkistrategia

Kouvolan kaupunginvaltuusto hyväksyi 14.10.2013 kaupunkistrategian 2014–2020. Kaupunkistrategian mukaan Kouvola on vuonna 2020 luonnollisten vahvuksiensa perustalle rakentunut kasvukeskus. Luonnollinen kasvukeskus toteutuu neljän päämäärän avulla, jotka ovat *tasapainoinen talous, elinvoimainen kaupunki, asiakaslähtöinen toiminta ja laadukas ympäristö*.

Tasapainoinen talous merkitsee strategiavalintana myös *vastuullista ja osallistavaa johtamista* sekä *osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä*. Linjaukset ohjaavat valintojen toteuttamista.

Vastuulliseen ja osallistavaan johtamiseen liittyvät linjaukset ovat:

- Vahvistamme strategian vaikuttavuutta ja ohjausta.
- Johdamme tavoitteellisesti ja kannustamme johtoa edistämään parhaita käytäntöjä.
- Kehitämme johtamisesta osallistavaa ja analysoituun tietoon perustuvaa.

Osaavaan ja hyvinvoivan henkilöstöön liittyvät linjaukset ovat:

- Kehitämme henkilöstön osaamista suunnitelmallisesti strategian pohjalta.
- Edistämme työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti.
- Varmistamme henkilöstön sitoutumisen lisäämällä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia.
- Kannustamme henkilöstöä sisäiseen yrittäjyyteen ja vastuunottoon.
- Kehitämme palkka- ja palkitsemisjärjestelmää siten, että ne tukevat tavoitteiden saavuttamista.
- Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla varmistamme palvelutuotannon kannalta tarkoituksenmukaisen henkilöstörakenteen ja -määrän.
- Muutoksissa hyödynnämme eläköitymisen mahdollisuudet.

Arvot ovat valintojen tekemistä ohjaavia periaatteita. Kaupungin organisaation toimintaa ohjaaviksi arvoiksi on arvo prosessin tuloksena määritelty *kaupunkilaisen paras, vastuullinen yhteistyö, tavoitteellisuus ja tehokkuus, rohkea uudistuminen sekä luotettavuus ja turvallisuus*.

Strategian toteuttamisohjelmat tarkentavat strategiaa. Ne vaikuttavat palvelujen järjestämiseen, hyvinvoinnin edistämiseen, omistajapolitiikkaan, talouden tasapainottamiseen, tuottavuuteen, henkilöstön ja tiedolla johtamisen kehittämiseen, elinkeinojen kehittämiseen, maapolitiikan ja elinympäristön kehittämiseen sekä ympäristön laadun parantamiseen. Toteuttamisohjelmia tarkistetaan valtuustokausittain.

3. Henkilöstöohjelma

Henkilöstöohjelmalla tuetaan kaupunkistrategian toteutumista. Kaupunginhallitus hyväksyi 26.1.2015 Kouvolan kaupungin henkilöstöohjelman vuosille 2015–2017. Siinä linjataan kaupunkistrategiassa määriteltyjen tavoitteiden pohjalta tarkempia johtamiseen ja esimiestyöhön, osaamisen kehittämiseen sekä henkilöstön ja työyhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseen liittyviä tavoitteita ja kehittämistoimenpiteitä. Henkilöstöohjelma ohjaa Kouvolan kaupungin henkilöstöjohtamista, henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstötyötä.

Henkilöstöjohtamiselle on asetettu vuosille 2015–2017 kolme painopistealuetta, jotka ovat ennakoiva henkilöstösuunnittelu ja osaamisen johtaminen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen sekä johtamisen ja yhteistyön kehittäminen. Painopistealueille

on määritelty strategiset tavoitteet, mittarit ja keskeiset kehittämiskohteet tavoitteen saavuttamiseksi. Henkilöstöohjelman visio, painopisteet ja tavoitteet on esitetty **kuvasessa 1**. Yksityiskohtaiset toimenpiteet määritellään vuosittain talousarvion laatimisen yhteydessä.

Kuva 1 Henkilöstöohjelman 2015–2017 visio, painopisteet ja tavoitteet



Ennakoivan henkilöstösuunnittelun ja osaamisen johtamisen avulla varmistetaan, että kaupungin palveluja tuottaa riittävä määrä osaavaa henkilöstöä. Keskeisinä kehittämiskohteina on mm. henkilöstöresurssien käytön tehostaminen ja henkilöstön riittävyydestä huolehtiminen. Tarkoituksena on laatia osaamisen johtamisen malli, joka tukee osaamisen ennakkointia ja kehittämistä.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen tavoitteina ovat hyvinvoiva henkilöstö ja terveet työyhteisöt. Tarkoituksena on sairauspoissaolojen vähentäminen, työkyvyttömyyden ehkäiseminen ja työhön liittyvien voimavarojen vahvistaminen. Keskeisiä kehittämiskohteita ovat mm. esimiesten valmentaminen työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, henkilöstön työhyvinvointiosaamisen lisääminen ja työkyvyn tukitoimien tehostaminen.

Johtamisen ja yhteistyön kehittämisen tavoitteena on hyvä esimiestyö ja laadukas työelämä. Keskeisinä kehittämiskohteina ovat työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä osallistavien menetelmien käyttö. Lisäksi käynnistetään järjestelmällinen johtamis- ja esimieskoulutus sekä kehitetään esimiesten vertaistukea. Esimiehille tehdään 360-arvioinnit ja laaditaan henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Käyttöön otetaan myös henkilöstöjohtamista tukeva HR-järjestelmä.

Kaupungin strategiaa toteutetaan myös kaupunginhallituksen 31.3.2014 hyväksymän Kouvolan kaupungin *työhyvinvointiohjelman* avulla. Ohjelmassa on kuvattu Kouvolan kaupungin työhyvinvoinnin tila, asetettu kaupunkitason tavoitteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä mietitty keinoja, miten tavoitteet saavutettaisiin. Työhyvinvointiohjelma on samalla myös Kouvolan kaupungin työturvallisuuslain (738/2002) 9 §:n mukainen työsuojelun toimintaohjelma. Kaupungin strategiaa toteuttaa myös kaupunginhallituksen 15.6.2015 hyväksymä *Kouvolan kaupungin henkilöstöä koskeva suunnitelma tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi*.

4. Palvelustrategiset linjaukset

Palvelustrategiset linjaukset ovat näkemys siitä, miten kaupunki aikoo järjestää palvelutuotannon. Palveluiden järjestämistä suunniteltaessa tulee ennakoivasti vastata toimintaympäristön muutoshasteisiin: väestörakenteen muutokseen, palvelutarpeiden muuttumiseen ja talouden heikkenemiseen.

Kaupungilla on tällä hetkellä voimassa seuraavat palveluiden järjestämistä linjaavat asiakirjat:

- Kouvolan kaupungin palvelustrategia 2011–2017 (Kv 14.3.2011)
- Kouvolan kaupungin hyvinvointikertomus (Kv 24.3.2014)
- Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma (Kv 17.11.2014)
- Ikääntymispoliittinen ohjelma (Kv 1.9.2014)
- Erityisryhmien hyvä asuminen – tarveselvitys ja palvelustrategia vuoteen 2017 (Pela 15.12.2010)
- Kouvolan kaupungin vammaispoliittinen ohjelma (Kv 11.10.2010)
- Monikulttuurisuusohjelma 2015–2018 (Kv 4.5.2015)

Kaupunginvaltuusto hyväksyi 13.10.2014 palvelu- ja hankintapoliittiset linjaukset 2015–2020. Näillä linjauksilla suunnataan palvelutuotantoa ja hankintoja vuoteen 2020 ja luodaan pohja vuosina 2015–2016 rakennettavalle Tulevaisuuden palvelumallille, mikä korvaa nykyisen palvelustrategian. Tulevaisuuden palvelumalli on kuvaus vuoteen 2030 asti siitä, mitä palveluja järjestetään/tuotetaan (palveluvalikoima), missä ja miten palvelut järjestetään/tuotetaan (toimipisteet/liikkuvat palvelut/sähköinen palvelu) ja ketkä palveluja tuottavat (julkinen/yksityinen/kolmas sektori). Ratamo-palveluverkosta vuonna 2018 ja perhekeskusmallin käyttöönotosta on päätetty kaupunginvaltuustossa 7.9.2015. Kaupunginhallitus on nimennyt 15.6.2015 Kouvolan 2030 palvelumallin valmistelua varten ohjausryhmän.

Palvelu- ja hankintapoliittisissa linjauksissa merkittävin henkilöstösuunnitteluun vaikuttava tavoite on palvelusetelin käytön laajentaminen yhä useampiin palveluihin ja euromääräisen arvon kymmenkertaistaminen vuoden 2013 tasosta 7,9 milj. euroon vuoteen 2020 mennessä.

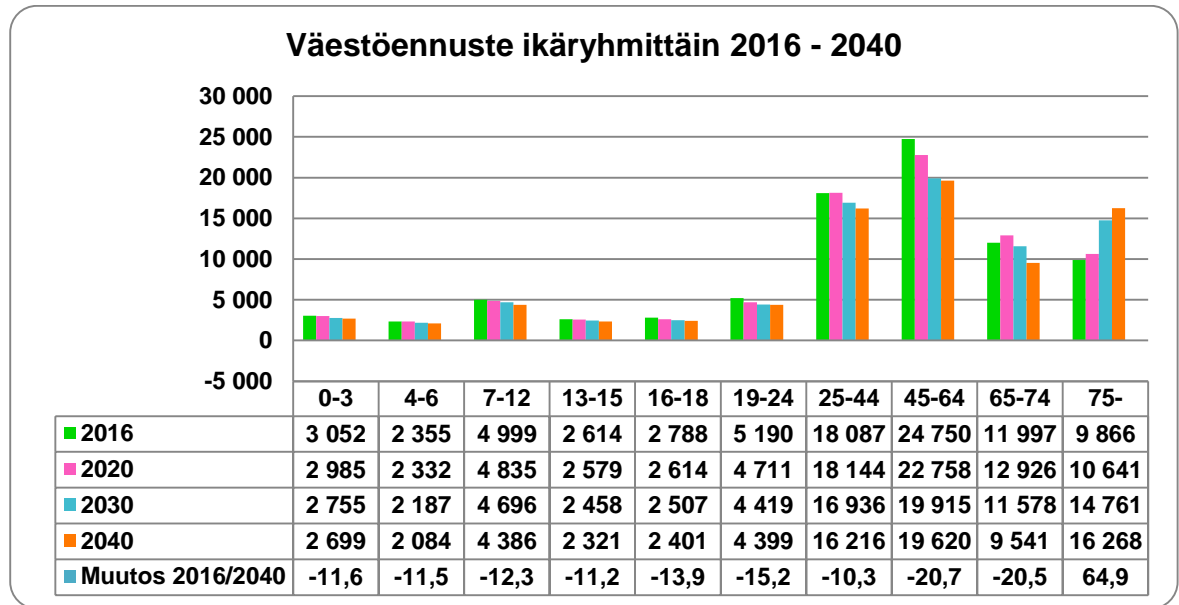
Nykyisen palvelustrategian mukaan Kouvolan kaupunki järjestää kaupunkilaisten tarvitsemat palvelut pääasiassa omana palvelutuotantona, mutta käyttää suunnitelmallisesti myös ostopalveluita sekä hyödyntää uusia asiakaslähtöisiä järjestämismuotoja, kuten palveluseteli. Lisäksi palveluiden järjestämisen linjauksia määrittävät palveluverkkopäätökset, lainsäädännön ja valtionosuusjärjestelmän muutokset sekä erilaiset kansalliset suositukset.

Kouvolan kaupungin taloustilanne on heikentynyt merkittävästi palvelustrategian 2011–2017 hyväksymisen jälkeen. Talouden näkymät ovat erittäin vaikeat. Tulopurusteiden eli verotulojen ja valtionosuuksien kehittyminen ei ole riittävä rahoittamaan nykyistä palvelurakennetta ja henkilöstömäärää.

Kouvolan kaupungin väestömäärän ennustetaan myös laskevan lähivuosina. Palvelujen järjestämisen näkökulmasta väestörakenteessa tapahtuu vuoteen 2020 mennessä merkittäviä muutoksia. Ennusteen mukaan alle 7-vuotiaiden määrä vähenee noin 2 prosentilla, 7–15 -vuotiaiden määrä noin 3 prosentilla sekä työikäisen väestön (16–64 -vuotiaat) määrä noin 5 prosentilla. Sen sijaan yli 65-vuotiaiden lukumäärä kasvaa lähes 8 prosentilla. Ennuste väestökehityksestä ikäryhmittäin vuosina 2016–2040 on kuvattu **kaaviossa 1**.

Kaupunkistrategiassa optimaalinen palvelutarjonta ja -verkko esitetään menestystekijänä. Strategia edellyttää palvelutarjonnan, palveluverkon ja järjestämistavan vaikuttavuuden arviointia, paikallisuuden huomioon ottamista palvelujen hankinnassa lain puitteissa sekä palvelutarpeen ja palvelujen vaikutusalueen huomioon ottamista palvelujen sijoituksessa sekä henkilöstömitoituksessa.

Kaavio 1 Ennuste väestönkehityksestä ikäryhmittäin 2016–2040



Lähde: Tilastokeskus, väestöennuste

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

5.1 Konsernipalvelut

Toiminnan kuvaus

Konsernipalvelujen toiminnanohjaukseen kuuluu hallinto ja viestintä, talous ja omistajuus, henkilöstöpalvelut, tietohallinto, strategia ja kehittäminen sekä elinvoima, joka sisältää elinkeinopalvelut, maaseudun kehittämisen sekä viljelijätuki- ja lomituspalvelut.

Hallinnon osalta tehtäviin kuuluu valtuuston, hallituksen ja kaupunginjohtajan esikuntatehtävät, kaupungin keskushallinnon ja eräiden tukipalvelujen hoitaminen, toimialojen hallinnon ja viestinnän ohjaus ja koordinointi sekä konserniviestintä.

Talous ja omistajuuspalvelujen tehtäviin kuuluu talousarvion ja tilinpäätöksen laadintavastuu, toimialojen ohjeistus ja tukeminen em. prosesseissa sekä yleinen taloudellinen ja rahoituksellinen ohjaus koko kaupungin osalta, verotulokehityksen ennakoiminen, talousraportointi, taloussuunnittelun, sijoitus- ja rahoitustoiminnan ja laskenta-toimen sekä niihin liittyvän raportoinnin kehittäminen sekä kaupunkikonserniin kuuluvien yhtiöiden omistajaohjauksesta vastaaminen.

Henkilöstöpalvelujen tehtävänä on ohjata, kehittää, seurata ja arvioida henkilöstövoimavaroja ja -johtamista strategisten tavoitteiden mukaisesti yhteistyössä toimialojen kanssa. Se vastaa työnantajatoiminnasta, koordinoi työsuojelu- ja yhteistoimintaa sekä työhyvinvointipalveluja ja tuottaa henkilöstöpalveluihin liittyviä tukipalveluja.

Tietohallinnolla tarkoitetaan Kouvolan kaupungin ohjaustoimintoja, joiden tarkoituksena on kehittää, ylläpitää ja varmistaa tietojen käsittelyä, tietovarantojen ja tietojärjestelmien yhteen toimivuutta, toteuttaa tietotekniikan ja tietotekniikkapalveluiden hankintaa ja tarjontaa sekä varmistaa tietotoimintojen turvallisuus ja taloudellisuus.

Strategia ja kehittäminen -palvelun tehtävä on kaupunkistrategian ja toimintaa ohjaavien linjausten laadinta sekä ennakoinnin, suunnittelun, raportoinnin, arvioinnin ja strategisen tiedontuotannon ja näihin liittyvien toimintamallien kehittäminen sekä ohjeistaminen. Strategia ja kehittäminen -palvelu vastaa palvelu- ja hankintapoliittisten linjausten, strategisen ohjausjärjestelmän sekä riskien- ja jatkuvuudenhallinnan kehittämisestä. Tehtäväalueisiin kuuluu myös sisäinen tarkastus ja operatiivisesta hankintatoimesta vastaaminen.

Elinkeinopalvelut vastaa kaupungin elinvoiman kehittämiseen liittyvästä suunnittelu- ja ohjelmatyöstä, näiden toimeenpanoon liittyvästä ohjauksesta, elinkeinon kehittämisspalvelujen tilaajatoiminnasta sekä tähän liittyvän verkostoyhteistyön koordinoimisesta, resurssien hankinnasta ja toteuttamisyhteistyöstä kaupunkikonsernissa sekä ulkoisten kumppaneiden kanssa. Lisäksi elinkeinopalvelut osaltaan tukee kaupunkikonsernin strategiatyötä ja elinvoima-asioihin liittyvää sisäistä yhteistyötä sekä edistää kaupungin näkyvyyttä ja asemaa kansallisissa ja kansainvälisissä toimintaverkostoissa. Elinkeinopalvelujen toimintaa ohjaa hallintosäännön mukaisesti kaupungin hallituksen elinkeinojaosto.

Maaseutupalvelujen tehtävänä on maaseudun elinvoimaisuuden säilyttäminen ja kehittäminen hoitamalla sille laissa säädetyt maaseutuelinkeinoviranomaisen tehtävät, maaseudun ja kylien kansalaisosallistumiseen sekä infrastruktuuriin (tie- ja vesihuollon sekä valokuituavustukset) ja kehittämiseen liittyvät tehtävät ja tuottaa MELA:lle maatalousyrittäjien lomituspalvelut.

Tilaliikelaitos huolehtii Kouvolan toimitilakäyttäjien tyytyväisyydestä ja vastuullaan olevan toimitilavarallisuuden suunnitelmallisesta kehittämisestä ja hoidosta elinkaarirajattelen pohjalta sekä vastaa omaisuusmassan arvon säilymisestä. Tilaliikelaitos vastaa kaupungin suoraan omistaman rakennusomaisuuden kehittämisestä, ylläpidosta sekä hyvästä vuokrausasteesta. Tilaliikelaitos hoitaa keskitetysti toimitilojen välivuokrauksen sekä toimii koko konsernin kiinteistöasioiden asiantuntijana. Se vastaa kaupungin investointi- ja perusparannusohjelmien sekä elinkeinotoimen investointiohjelmiin sisältyvien kohteiden rakennuttamisesta kaupunginvaltuuston hyväksymän strategian mukaisesti.

Oleelliset muutokset ja kehittämiskohteet

Strategiayksikössä panostetaan vaikutusten ennakoarvioinnin kehittämiseen ja tuotavuuden edistämiseen kaupungin eri palvelujen osalta. Vuoden 2016 aikana on tarkoitus rakentaa kauas tulevaisuuteen luotaava palvelumalli, jolla tuotetaan kuntalaispalvelut uusilla kustannustehokkailla tavoilla. Työssä kartoitetaan erityisesti digitalisaation hyödyntämismahdollisuuksia ja tiedon avaamisen edistämistä. Vuoden 2016 aikana on tarkoitus ottaa käyttöön projektisalkun hallintajärjestelmä sekä päivittää talouden ohjausjärjestelmät. Tämä projekti tulee vaatimaan resursseja taloushenkilöstön osalta. Projektihallinnan ja salkkujohtamisen kehittäminen voi mahdollisesti lisätä henkilöstötarvetta konsernipalveluissa.

Osaamisen johtamisen, työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittäminen ovat keskeisiä henkilöstöjohtamisen painopisteitä suunnittelukaudella. Henkilöstötyötä tehostetaan kehittämällä ja tuottamalla tehokkaita HR-prosesseja ja -mittareita johtamisen tueksi. Käyttöön otetaan henkilöstöhallinnon prosesseja tukeva HR-järjestelmä sekä pilotoidaan terveysjohtamisen järjestelmää vuonna 2016. Mahdollinen sote-uudistus sekä

siihen liittyvät muutokset vaikuttavat myös henkilöstöpalvelujen kehittämiskohteisiin ja tehtäviin suunnittelukaudella.

Tulevat muutokset sosiaali- ja terveystalouden hallinto- ja rahoitusjärjestelmässä sekä aluehallinnon toimi- ja vastuualueissa muuttavat kaupungin roolia ja vastuuta alueensa elinvoiman ylläpidossa ja kehittämisessä. Aiemman elinkeino-ohjelman korvaavan *elinvoimaohjelman* laatimisprosessi on yksi väline, jonka avulla voidaan arvioida muutoksen vaikutuksia ja linjata tarvittavia toimenpiteitä. Elinkeinopalveluissa henkilöstön määrää ja nimikkeitä koskevat ratkaisut tehdään vuonna 2017.

Viljelijätukien hakijat ohjataan käyttämään sähköistä asiointia. Uuden viljelijätukijärjestelmän toimeenpano ja uusi tukisovellus tuovat haasteita henkilöstön osaamiselle. Maaseutuviraston ja Kouvolan kaupungin välinen maksajavirastosopimus määrittelee lakisääteisten maaseutuelinkeinoviranomaisen tehtävien hoitamiseen tarvittavat henkilöstöresurssit sekä muut tehtävien hoidon sisäiselle organisoinnille kunnassa asetettavat vaatimukset.

Vuonna 2014 ilmeni, että EU vaatii lomitussuunnitelman sopeuttamista EU:n valtiontukea koskevien säädösten kanssa. Hallitus on antanut eduskunnalle talousarvioesitykseen 2016 liittyvän esityksen maatalousyrittäjien lomitussuunnitelmasta annetun lain muuttamiseksi. Lomitussuunnitelmaan on odotettavissa muutoksia palvelujen laajuuteen. Henkilöstötarpeen arviointi on tässä vaiheessa mahdotonta.

5.2 Hyvinvointipalvelut

Toiminnan kuvaus

Hyvinvointipalvelut edistävät kouvolalaisten elämänhallintaa, oppimista, osallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia. Toimiala jakaantuu lasten ja nuorten, aikuisväestön ja ikään-tyneiden palveluketjuihin, jotka vastaavat oman asiakasryhmänsä palveluista. Kullakin palveluketjulla on yksi vastuullinen lautakunta, joka huolehtii oman palveluketjunsa resurssien kohdentamisesta asiakastarpeen mukaan ja palvelutuotannon ohjauksesta. Lautakunnat työskentelevät yhdessä toimialan tavoitteiden asettamisessa kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi ja yhteisöllisyyden rakentamiseksi.

Toimialalla tuotetaan varhaiskasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen, nuorisotyön, sosiaali- ja terveydenhuollon sekä kulttuurin, liikunnan ja muut vapaa-ajanpalvelut.

Oleelliset muutokset ja kehittämiskohteet

Hyvinvointipalvelujen kehittämisen keskeisimmät kaupunkistrategiaa toteuttavat tavoitteet kaikkien palveluketjujen osalta ovat varhaisen tuen ja ennaltaehkäisevien palvelujen käytön lisäämiseen. Tavoitteena on asiakasymmärryksen syventäminen ja kuntalaisten ja järjestöjen osallisuuden vahvistaminen hyvinvoinnin tukemisessa. Ennaltaehkäisevän toiminnan vahvistamisessa on tavoitteena palveluiden toteutus oikea-aikaisena ja palvelutarvetta vastaavina sekä varhaisten- ja peruspalveluiden resurssien lisääminen ja vastaavasti erityisen tuen palveluiden käytön vähentäminen.

Hyvinvointipalveluissa jatkuu ASKEL-projekti. Kehittämishanke on saanut Tekesin innovaatorahoitusta vuosille 2015–2016. ASKEL-projektissa keskitytään vuoden 2016 aikana asiakassegmenttien muodostamiseen sekä palveluiden kohdentamiseen asiakasryhmittäin. Palveluprosessit kehitetään asiakkaan näkökulmasta sujuviksi ja asiakkaiden ja asukkaiden osallisuutta vahvistetaan palveluiden arvioinnissa ja toteutuksessa. Dialogisen verkostojohtamisen toimintamallin juurruttamista koko hyvinvointipalvelujen johtamiseen jatketaan.

Osana koko kaupungin palvelumallin määrittelyä hyvinvointipalveluissa selvitetään asiakastarpeisiin perustuva palveluverkko ja uudet toimintamallit, joissa hyödynnetään yhteistyö eri palvelutuottajien kanssa (mm. palvelusetelit ja ostopalvelut) sekä sähköisten palvelujen ja itsepalvelujen käytön lisääminen. Tavoitteena on turvata palvelujen saatavuus ja saavutettavuus kustannustehokkaasti ja asiakastarvetta vastaavasti.

Hyvinvointipalvelujen toiminnan arvioinnissa ja toimintamallien muutosten toteuttamisessa huomioidaan Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamiseen liittyvä selvitystyöryhmän raportti (STM 2015:36) ”Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen ja itsehallintoalueiden perustaminen sekä aluehallintoalueiden valmistelu”. Hyvinvointipalvelujen osalta sosiaali- ja terveydenhuollon itsehallintoalueiden muodostaminen tulee vaikuttamaan lähinnä hallinto- ja toimistohenkilöstön resurssiin. Vaikutukset arvioidaan em. itsehallintoalueiden valmistelun edetessä.

Keskeisenä hyvinvointipalvelujen hankkeena on Ratamo-projektin eteneminen. Ratamo-projektissa uudistetaan palveluprosesseja yhdessä asiakkaiden ja henkilöstön kanssa sekä suunnitellaan uuden Ratamo-keskuksen rakentamista, joka valmistuu vuonna 2018. Ratamo-projektissa kehitetään myös digitalisoituja palveluja sekä asiakkuuden hallintaan ja toiminnanohjaukseen liittyviä IT-ratkaisuja. Ratamo-hyvinvointikeskuksen toimintamallin valmistelu tulee vaikuttamaan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön rakenteeseen sekä edellyttää rekrytointin ja osaamisen vahvistamista.

Hallitusohjelmaan ”Ratkaisujen Suomi” on kirjattu julkisen sektorin henkilöstörakenteeseen ja -tarpeeseen kohdentuvia tavoitteita, joilla voidaan vaikuttaa kuntien kustannuskehitykseen. Nämä vaikutukset henkilöstötarpeeseen ja -rakenteeseen sekä palveluiden toteutukseen arvioidaan suunnittelukaudella. Vuoden 2016 henkilöstösuunnitelman laadinnassa hallitusohjelman linjauksia ei ole huomioitu.

Sosiaalihuoltolaki on tullut voimaan 1.4.2015. Keskeinen lain viesti kunnille on varhaisten ja matalan kynnyksen palveluiden järjestäminen asiakkaille ja asiakkaiden arjen selviytymisen tukeminen. Sosiaalihuoltolain velvoitteet kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon palveluille on huomioitu osin vuoden 2015 aikana. Vuoden 2016 osalta ao. lain velvoitteet on huomioitu hyvinvointipalvelujen palveluketjuissa ja palveluissa. Valmistuilla olevien valtakunnallisten laki- ja ym. muutosten vaikutuksiin valmistaudutaan suunnittelukaudella.

Hyvinvointipalvelut ovat osallisena valtiovarainministeriön käynnistämässä kuntakokeilussa vuosina 2015–2016. Kouvola osallistuu kolmeen kokeiluohjelmaan: hyvinvoinnin integroitu toimintamalli sekä asumispalvelujen ja nuorisotakuun toimintamalli. Keskeisenä tavoitteena on löytää sellaisia toimintamuotoja, joilla helpotetaan eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja tiedonkulkua asiakastyössä, ja näin parantaa asiakaspalvelua. Kuntakokeilun liittyvien toimintamallien uudistaminen jatkuu vuoden 2016 aikana suunnitelmien mukaisesti.

Valtion tulorahoituksen muutos ammatillisessa koulutuksessa ja lähiopetuksen väheneminen huomioidaan opetushenkilöstön resursoinnissa. Alueen elinkeinorakenteen muutosten vaikutusta koulutustarpeeseen ja opetushenkilöstöön on vaikea ennakoida.

Toimeentulotuen käsittely siirtyy Kelalle 2017. Muutoksen vaikutus on arvioitu aikuisten palveluketjussa.

5.3 Tekniikka- ja ympäristöpalvelut

Toiminnan kuvaus

Tekniikka ja ympäristöpalvelut -toimialan keskeisin tehtävä on kaupunkistrategian mukaan vastata laadukkaasti kaupunkiympäristön suunnittelemisesta, rakentamisesta ja hoidosta. Se vastaa omalta osaltaan elinvoimaisen kaupungin kehittämisestä. Toimiala muodostuu kahdesta palveluketjusta, jotka ovat elinympäristön kehittäminen ja teknisen tuotannon liikelaitos.

Elinympäristön kehittäminen -palveluketju toteuttaa yhdyskuntarakenteen kehittämistä ja ylläpitoa laatimalla yleis- ja asemakaavoja, katu- ja yleisten alueiden suunnitelmia, toteuttamalla ympäristön valvontaa, hankkimalla ja luovuttamalla maata sekä tilaamalla katujen, puistojen ja muiden yleisten alueiden rakentamista ja ylläpitoa sopimusten perusteella teknisen tuotannon liikelaitokselta ja yksityisiltä toimijoilta.

Teknisen tuotannon liikelaitoksen palveluketjun tehtävänä on tuottaa kiinteistö- ja aluepalveluja liiketaloudellisten periaatteiden mukaan. Kiinteistöpalveluja ovat rakennus-, liikuntapaikka-, ruoka- sekä puhtaustpalvelut. Aluepalveluja ovat maastotieto- ja kunnallistekniikkapalvelut, katujen- ja viheralueiden kunnossapitopalvelut sekä logistiikkapalvelut.

Oleelliset muutokset ja kehittämiskohteet

Teknisissä palveluissa panostetaan elinvoimaa vahvistavaan maankäyttöpolitiikkaan. Kaupungin strategisten kärkihankkeiden edistäminen jatkuu. Keskustan kehittäminen jatkuu osayleiskaavan tarkistamisella ja matkakeskusalueen kehittämissuunnitelman laatimisella. RR-terminaalialueen yleissuunnittelu aloitetaan ja asuntomessualueen asemakaava laaditaan. Hyväksytyin keskeisen kaupunkialueen osayleiskaavan perusteella aloitetaan kaupungin maapoliittisen ohjelman uudistaminen. Kaupungin kymmenen vuoden maankäyttöohjelmaa täydennetään yritysalueilla ja teollisuus- ja varastoalueilla. Tavoitteena on kaupunkikeskustan elinvoimaisuus ja eheä kaupunkirakenne. Tätä tavoitetta varten painotetaan mm. maanhankinnan, kaavoituksen ja tonttutuotannon osuutta keskeisillä kaupunkialueilla.

Asiakkaan kuulemista ja asiakaspalvelun laatua parannetaan entisestään koko toimialalla asiakastyytyväisyyskyselyillä ja asiakasraadeilla. Ns. yhden luukun periaate otetaan käyttöön koko organisaatiossa.

Suunnitelmakaudella olennaisimpia henkilöstötarpeeseen vaikuttavia tekijöitä ovat kaupungin kärkihankkeet (mm. asuntomessut, rautatielogistiikkahanke). Lisäksi sähköisten palvelujen käyttöönottohanke rakennusvalvonnassa vaatii vielä n. 2–3 vuoden ajan lisäpanostuksen. Kärkihankkeiden vaikutus näkyy sekä kaupunkisuunnittelun että yhdyskuntatekniikan (suunnittelijat, valvojat) henkilöstötarpeessa. Henkilöstöä ei ole mahdollista merkittävästi vähentää, vaikka rakentamisen volyyymi on pienentynyt. Mahdollisesti vuonna 2017 toteutettavan organisaatiomuutoksen vaikutusta ei ole vielä mahdollista arvioida tarkasti. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä on vielä vuonna 2015 eläkkeelle jäävien osalta voitu vähentää. Tulevina vuosina vähentäminen on mahdollista vain rajoitetusti.

Liikelaitoksen palvelujen volyyymi pysyy kokonaisuutena aikaisempien vuosien tasolla. Aluepalvelujen kohdalla määrä on ollut laskeva johtuen siitä, että yhdyskuntatekniikan infrarakentaminen ostetaan enenevässä määrin yksityisiltä tuottajilta. Yhtiömuotoiselle vesilaitokselle siirrettiin osa rakentajista jo vuonna 2014. Puhtaust- ja kiinteistöhoitopalvelujen pinta-alat pysyvät kokonaisuudessaan ennallaan ja liikuntapaikkapalvelujen volyyymi on ollut kasvussa. Ruokapalvelujen tuotantomäärä on vähäisessä laskussa.

Hyvinvointipalvelujen mahdolliset palveluverkkomuutokset aiheuttavat lisää sopeuttamistarvetta ja tuottavuushaasteita. Ratamo-keskuksen valmistuminen ja valtakunnallinen sote-ratkaisu aiheuttavat suuria muutoksia niin palvelujen tuottamiseen kuin organisointiinkin. Näiden muutosten valmistelu ajoittuu suunnitelmakaudelle ja toteutus pääosin vuosikymmenen loppuun. Kaupungin omat suunnitelmat tekniikka- ja ympäristöpalvelut -toimialan organisaatiomuutokseksi eivät vaikuta palvelujen määrään ja tuotantotavatkin pysynevät pääosin ennallaan.

Palveluverkkojen keskeneräisyys ja toteutettavien muutosten aikataulumuutokset vaikeuttavat henkilöstötarpeen arviointia ja lisäävät määräaikaisten henkilöstön tarvetta. Palveluverkkomuutosten myötä asiakasmäärät ja toimipisteet vähenevät, jolloin myös henkilöstöä on vähennettävä. Puhtauspalveluissa otetaan käyttöön varahenkilöjärjestelmä. Varhaiskasvatukselta on siirtymässä puhtauspalveluille päiväkotien yhdistelmätöitä. Kiinteistöhoito- ja puhtauspalvelujen mahdollinen avaaminen kilpailuttamiselle vähentää oman henkilöstön tarvetta. Aluepalveluissa painotetaan henkilöstön koulutusta osaamisen monipuolistamiseksi, jolloin henkilöstön tarve saattaa vähentyä ainakin kausiluonteisten ja sääolosuhderiippuvaisten töiden osalta.

6. Henkilöstömäärän kehitys

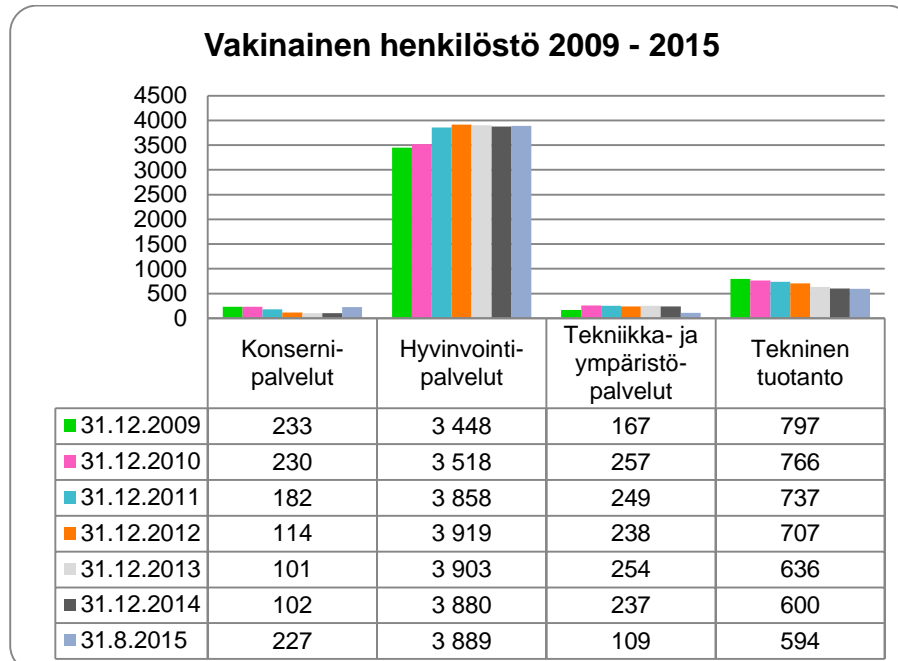
Kaupungin henkilöstömäärä on kasvanut vuosina 2009–2015 palvelurakenteissa tapahtuneista muutoksista johtuen. Vakinaisen henkilöstön määrän kasvuun ovat vaikuttaneet erityisesti **taulukossa 1** esitetyt toiminnalliset muutokset:

Taulukko 1 Merkittävimmät toiminnalliset muutokset

Pvm	Muutos	Vaikutus*)
1.9.2009	Marjoniemen palveluasunnot I vaihe	32
1.1.2010	litin ja Haminan lomituspalvelujen siirto	114
1.1.2010	Työterveyshuollon siirto Kymijoen työterveydelle	-21
1.11.2010	Marjoniemen palveluasunnot II vaihe	22
1.1.2011	Kuusankosken aluesairaalan siirto	304
1.1.2011	Pohjois-Kymen Tiedon yhtiöittäminen	-34
1.1.2012	Talouspalvelukeskuksen siirto Taitoa Oy:lle	-59
1.1.2014	Nuorisokeskus Anjalan säätöittäminen	-11
1.9.2014	Kouvolan Veden yhtiöittäminen	-55
Yhteensä		292

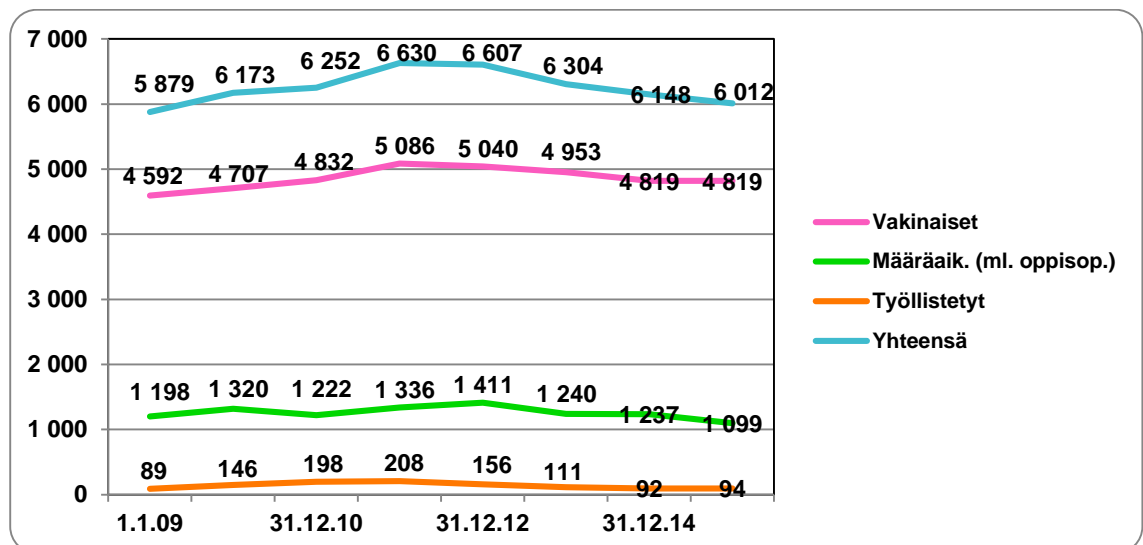
*) Vaikutus vakinaisen henkilöstön määrään.

Vakinaisen henkilöstön määrässä tapahtuneet muutokset näkyvät **kaaviosta 2**. Kaaviossa tilaliikelaitos sisältyy konsernipalveluihin. **Kaaviossa 3** on esitetty koko henkilöstön määrän kehitys vuodesta 2009 alkaen.

Kaavio 2 Vakinaisen henkilöstön lukumäärän kehitys vuosina 2009–2015

*) Konsernipalveluihin sisältyy tilaliikelaitos, talouspalvelukeskus (v. 2009–2011), Pohjois-Kymen Tieto v. (2009–2010) ja elinvoima 1.1.2015 alkaen.

***) Tekniikka- ja ympäristöpalvelujen osalta teknisen tuotannon liikelaitos on käsitelty erikseen.

Kaavio 3 Henkilöstömäärän kehitys 2009 – 2015

Tarkemman kuvan henkilöstömäärän kehityksestä saa tarkastelemalla henkilötyövuosia. Yhdellä henkilötyövuodella (htv) tarkoitetaan koko vuoden / tarkasteluajanjakson kokoaikatyössä ollutta henkilöä. Osan tarkastelujaksoa, osa-aikaisesti työskentelevän sekä palkattomalla virka-/työvapaalla olleen työpanos on laskettu tehdyn työajan suhteessa. Tunnusluvusta ei vähennetä vuosilomia tai muita palkallisia poissaoloja. Henkilötyövuodet jakautuvat toimialoittain **taulukon 2** mukaisesti:

Taulukko 2 Henkilötyövuodet (netto) vuosina 2012–2015

Toimiala	Vaki- naiset	Määräaik.	Työllis- tetyt	Tot. 1-8/15	Tot. 2014	Tot. 2013	Tot. 2012
Konsernipalvelut	167,3	35,9	0,3	203,4	75,6	78,1	95,1
Hyvinvointipalvelut	3298,0	1176,2	62,1	4 536,3	4 526,5	4 596,5	4 721,4
Tekniikka- ja ymp.palvelut	98,2	15,0	0,8	114,0	238,1	251,3	245,7
Tilaliikelaitos	15,8	0,0	0,0	15,8	16,7	17,7	18,9
Tekninen tuotanto	548,9	126,0	32,0	707,0	698,0	700,6	832,4
Yhteensä	4 128,3	1 353,2	95,1	5 576,6	5 593,7	5 703,8	5 982,2

*) Vuosien 2012–2014 yhteensä-summiin sisältyy myös 1.9.2014 alkaen yhtiöitetyn Liikelaitos Kouvolan Veden henkilötyövuodet.

Hyvinvointipalvelujen henkilötyövuodet jakautuivat 31.8.2015 palveluketjuittain seuraavasti: yhteiset hallintopalvelut 55,77 htv, lasten ja nuorten palvelut 2 227,80 htv, aikuisväestön palvelut 1 151,63 htv ja ikääntyneiden palvelut 1 101,11 htv.

Vuonna 2013 henkilötyövuosien määrään vaikuttivat lomautukset ja talkoovapaat. Niiden vaikutus oli yhteensä runsaat 130 henkilötyövuotta.

7. Henkilöstön nykytila

7.1 Henkilöstömäärä

Kouvolan kaupungin palveluksessa oli kesäkuun 2015 alussa yhteensä 6 159 viranhaltijaa/työntekijää, joista vakinaisia oli 4 818, määräaikaisia 1 224 ja tukitoimenpitein työllistettyjä 117.

Henkilöstön määrää on tarkasteltu **taulukossa 3** päivämäärällä 1.6.2015, koska toimialoille toimitettiin raportit henkilöstö- ja taloussuunnittelua varten kyseiseltä tilastointipäivältä. Eläke- ja muu poistuma on arvioitu kyseisen ajankohdan mukaisesti.

Taulukko 3 Henkilöstömäärä 1.6.2015

	Nykyinen henkilöstö lkm 1.6.2015	Arvioitu eläke-/muu poistuma				Poistuma yhteensä	Nykyistä henkilö- löstöä käytettä- vissä suunnitelma- kauden lopussa
		6/2015- 12/2015	2016	2017	2018		
Vakinaiset							
- esimiehet	300	11	13	11	12	47	253
- muu henkilö- löstö	4 518	124	138	129	124	515	4 003
Yhteensä	4 818	135	151	140	136	562	4 256
Määräaikaiset	1 224	-	-	-	-		-
Työllistetyt	117	-	-	-	-		-
Kaikki yhteensä	6 159						

Taulukosta 3 nähdään kesäkuun 2015 alussa palveluksessa ollut vakinainen henkilöstö jaoteltuna esimiehiin ja muuhun henkilöstöön sekä arvioitu vakinaisen henkilöstön eläke- ja muu poistuma vuosina 2015–2018. Lisäksi taulukossa näkyy kesäkuun alussa palveluksessa ollut määräaikainen henkilöstö (sis. oppisopimussuhteiset ja kesätyöntekijät) ja palkkatuella työllistetyt. Vakinaisen henkilöstön osalta suurimmat ammattiryhmät ovat hoitohenkilöstö 1 484 (31 %), opetushenkilöstö 823 (17 %) ja

varhaiskasvatuksen henkilöstö 748 (16 %). Osa-aikatyössä oli kesäkuun alussa yhteensä 632 henkilöä (514 vakinaista ja 118 määräaikaista).

7.2 Yleisimmät tehtävänimikkeet

Koko henkilöstön yleisimmät tehtävänimikkeet 31.8.2015 näkyvät **taulukosta 4**.

Taulukko 4 Koko henkilöstön yleisimmät tehtävänimikkeet

Tehtävänimike	Miehet	Naiset	Yhteensä	Osuus
Lähihoitaja	40	878	918	15,3 %
Sairaanhoidaja	14	525	539	9,0 %
Lastenhoitaja	1	275	276	4,6 %
Perusopetuksen luokanopettaja	69	204	273	4,5 %
Koulunkäynnin ohjaaja	36	214	250	4,2 %
Lastentarhanopettaja	2	242	244	4,1 %
Siivoaja	5	206	211	3,5 %
Perusopetuksen lehtori	50	140	190	3,2 %
Ohjaaja	25	113	138	2,3 %
Ruokapalvelutyöntekijä	7	122	129	2,1 %
Maatalouslomittaja	39	83	122	2,0 %
Tuntiopettaja	38	58	96	1,6 %
Perusopetuksen erityisluokanopettaja	19	65	84	1,4 %
Päivähoitotyöntekijä	0	80	80	1,3 %
Toimistosihiteeri	1	74	75	1,2 %
Lehtori, ammatilliset aineet	32	42	74	1,2 %
Terveystenhoitaja	0	74	74	1,2 %
Perhepäivähoitaja	0	70	70	1,2 %
Hammashoitaja	0	62	62	1,0 %
Suurtaloukokki	1	47	48	0,8 %

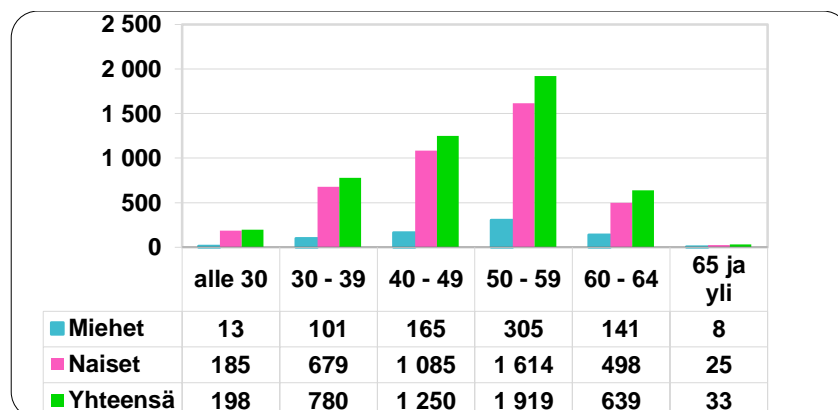
52,7 % 10 yleisintä

65,8 % 20 yleisintä

7.3 Henkilöstön ikärakenne

Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on 48,7 vuotta. Naisten keski-ikä on 48,4 vuotta ja miesten 50,8 vuotta. Vakinaisen henkilöstön osalta suurin ikäryhmä on 55–59 -vuotiaat sekä naisissa että miehissä. Vakinaisen henkilöstön ikäjakauma on kuvattu **kaaviossa 4**.

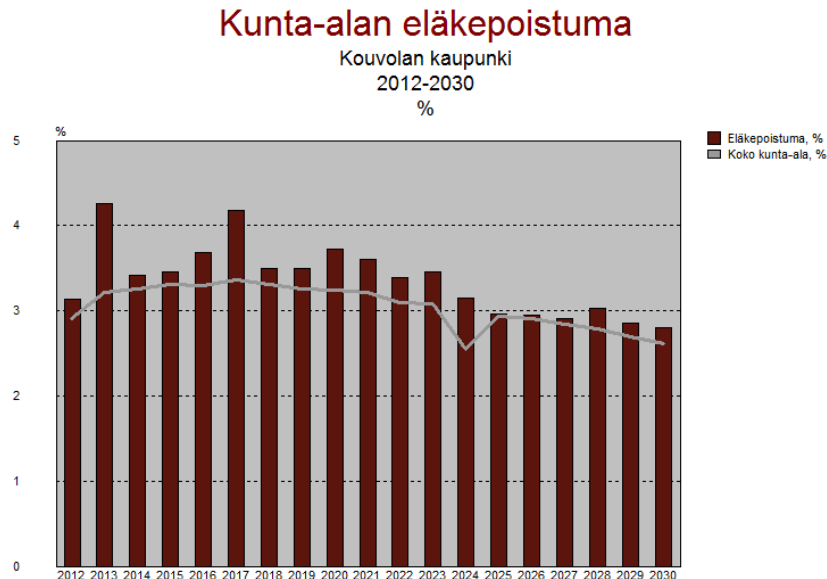
Kaavio 4 Vakinaisen henkilöstön ikäjakauma 31.8.2015



7.4 Henkilöstön eläköityminen

Kouvolan kaupungin eläkepoistuma on suurta koko suunnittelukauden ajan. Suurimmillaan se on vuonna 2017. Eläkepoistuma on kuvattu **kaaviossa 5**. Kouvolan kaupungilla eläkepoistuma on Kevan ennusteiden mukaan suurempaa kuin kunta-alalla keskimäärin aina vuoteen 2030 asti.

Kaavio 5 Kunta-alan eläkepoistuma



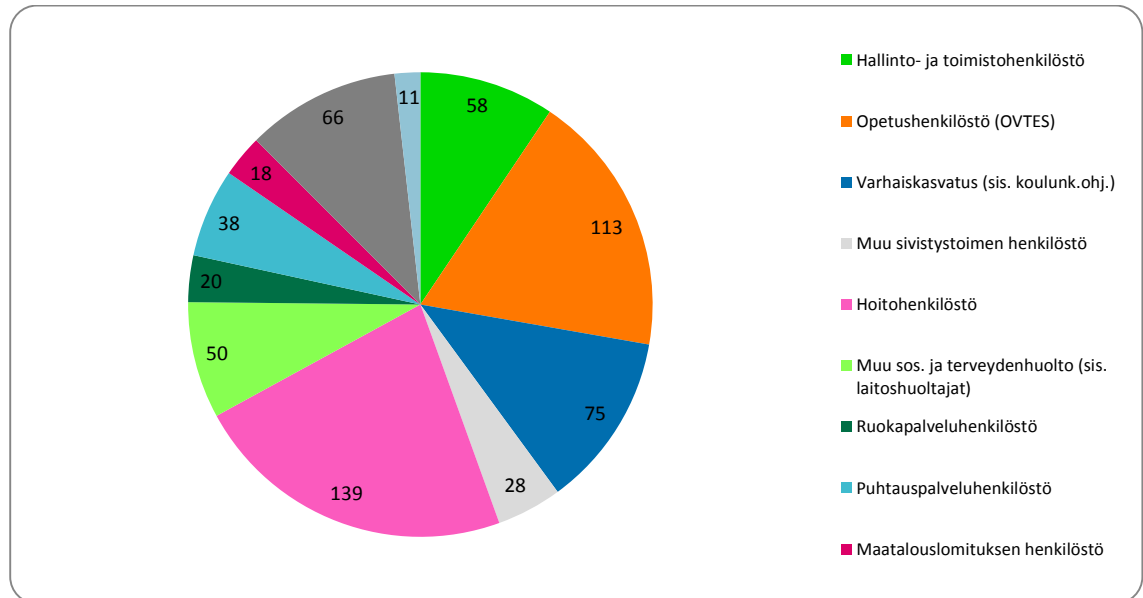
Lähde: Keva

Eläköitymistä koskevat ennusteet perustuvat arvioihin henkilökohtaisen eläkeiän täyttävistä henkilöistä sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtävistä. Tavoitteena on pyrkiä vähentämään työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä hakemalla aktiivisesti vaihtoehtoisia ratkaisuja pidentää tyouria myös työkyvyn heiketessä. Osatyökyvyttömyyseläke voi olla hyvä vaihtoehto, sillä osatyökyvyttömyyseläkkeelle jäävä työntekijä jatkaa edelleen työssä, eikä työnantajalle tule maksettavaksi varhaiseläkemenoperusteista maksua (varhe-maksu). Osatyökyvyttömyyseläkkeiden määrää suhteessa täysiin työkyvyttömyyseläkkeisiin tulisivin kasvattaa nykyisestä.

Ennusteiden mukaan kaupungin henkilöstöä siirtyy vanhuuseläkkeelle toimialoittain **taulukon 5** mukaan. Vuoden 2016 sarake sisältää myös ne henkilöt, joiden henkilökohtainen eläkeikä on täyttynyt jo aiemmin. Henkilö voi jäädä vanhuuseläkkeelle milloin tahansa 63–68 vuoden iässä, joten henkilökohtaisen eläkeiän täyttymispäivä ei tarkoita samaa kuin eläkkeelle siirtymispäivä. Vanhuuseläkkeiden lisäksi työkyvyttömyyseläkkeelle arvioidaan siirtyvän vuosittain noin 30 viranhaltijaa/työntekijää.

Taulukko 5 Ennuste eläköitymisestä 2016 – 2018 toimialoittain

Toimiala	-2016	2017	2018	Yhteensä
Konsernipalvelut	17	7	12	36
Hyvinvointipalvelut	217	121	107	445
Tekniikka- ja ympäristöpalvelut	12	0	2	14
Tilaliikelaitos	3	2	2	7
Tekninen tuotanto	37	10	13	60
Yhteensä	286	140	136	562

Kaavio 6 Eläkepoistuma ammattiryhmittäin

Kuten **kaaviosta 6** nähdään, että henkilöstösuunnitteluun aiheuttaa haasteita se, että eläkepoistuma on runsasta erityisesti niissä ammattiryhmissä, joissa poistuva osaaminen on korvattava tai palvelutarpeen kasvu edellyttää henkilöstön lisäämistä.

Eläkepoistuman hyödyntäminen vuosina 2009–2015 näkyy **taulukosta 6**. Eläköitymisen myötä vapautuvista vakansseista on jätetty täyttämättä 26 %. Eläkepoistumaa on hyödynnetty tehokkaasti niiden ammattiryhmien osalta, joissa se on ollut palvelutuotannon kannalta mahdollista. Esimerkiksi hallinto- ja toimistohenkilöstön osalta 45 % eläköitymisen myötä vapautuneista tehtävistä on jätetty täyttämättä ja teknisen sektorin tehtävistä 49 %. Eläkepoistuman hyödyntäminen on ollut erityisen suurta myös maatalouslomituksen sekä puhtaus- ja ruokapalveluhenkilöstön osalta.

Suurissa ammattiryhmissä, kuten hoitohenkilöstön osalta, eläköitymistä on hyödynnetty hyvin vähän. Hoitohenkilöstön osalta kasvavat palvelutarpeet eivät mahdollista eläkepoistuman hyödyntämistä, ellei siirrytä käyttämään nykyistä enemmän ostopalveluja. Opetushenkilöstön osalta erityisesti palveluverkkoa koskevilla ratkaisuilla on suuri merkitys eläkepoistuman hyödyntämismahdollisuuteen.

Taulukko 6 Eläkepoistuman hyödyntäminen 1.1.2009–31.8.2015

Ammattiryhmä	Eläkkeelle	Jätetty täyttämättä lkm	Jätetty täyttämättä %
Hallinto- ja toimistohenkilöstö	109	49	45 %
Opetushenkilöstö (OVTES)	193	33	17 %
Varhaiskasvatus (sis. koulunk.ohj.)	136	12	9 %
Muu sivistystoimen henkilöstö	25	8	32 %
Hoitohenkilöstö	227	9	4 %
Muu sos. ja terveydenhuolto (sis. laitoshuoltajat)	143	43	30 %
Ruokapalveluhenkilöstö	46	17	37 %
Puhtauspalveluhenkilöstö	72	36	50 %
Maatalouslomituksen henkilöstö	17	15	88 %
Tekninen henkilöstö (TS ja TTES)	140	68	49 %
Lääkärit (LS)	13	2	15 %
Yhteensä	1 121	292	26 %

7.5 Lisä- ja ylityöt

Henkilöstö tekee tällä hetkellä huomattavan määrän lisä- ja ylityötä. Lisä- ja ylityökorvaukset sosiaalikulustannuksineen ovat olleet 1.1.–31.8.2015 yhteensä noin 1 milj. euroa, mikä on noin 6 % enemmän kuin vuotta aiemmin. Koko vuoden 2014 aikana lisä- ja ylityökorvauksia maksettiin sosiaalikulustannuksineen yhteensä noin 1,5 milj. euroa. Korvatut lisä- ja ylityöt on kuvattu **taulukossa 7**.

Taulukko 7 Lisä- ja ylityöt 1–8/2015 ja 2014

Toimiala	Lisätyö h	Ylityö h	Lisätyö €	Ylityö €	Yhteensä € 1-8/2015	€ sis. henkilö-sivukulut	Yhteensä € 2014	€ sis. henkilö-sivukulut
Konsernipalvelut	1 918	618	27 257	13 614	40 871	50 239	0	0
Hyvinvointipalvelut	16 012	14 337	275 961	314 477	590 438	725 767	873 833	1 069 056
Tekn.- ja ymp.palv.	18	0	417	0	417	513	82 324	100 716
Tilaliikelaitos	19	3	581	43	624	767	0	0
Tekninen tuotanto	2 073	6 213	24 863	166 174	191 037	234 823	199 404	243 953
Yhteensä	20 039	21 171	329 079	494 309	823 388	1 012 108	1 220 665	1 493 374

* Vuoden 2014 yhteensä sisältää Kouvolan Veden.

7.6 Virka- ja työvapaat

Henkilöstön virka- ja työvapaista aiheutuu huomattava sijaistyövoiman tarve. Merkittävimmät virka- ja työvapaat kalenteripäivänä vuosina 2013–2014 näkyvät **taulukossa 8**.

Taulukko 8 Eräät virka- ja työvapaat vuonna 2014

Virka-/työvapaa	2014	2013
Vuosiloma	217 829	221 218
Sairausloma	116 826	112 857
Perhevapaat	70 609	76 050
Vuorotteluvapaa	17 144	15 771
Palkaton virkavapaa/työloma	15 698	19 621
Määräaikaiset kuntoutustuet	15 106	12 028
Opintovapaa	12 363	13 584
Toisen työnantajan palveluksessa	8 238	8 585
Talkoovapaa (palkaton vapaa)	6 159	22 210
Työtapaturmat	2 795	3 171
Kuntoutus	2 707	2 450

*Äitiys-, isyys-, vanhempain- ja hoitovapaat sekä tilapäiset hoitovapaat ja ottolapsen hoitolomat.

8. Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä pyritään mahdollistamaan kaupungin strategisten päämäärien mukaisen toiminnan toteutuminen. Lähtökohtana ovat kaupungin tehtävät ja niiden edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Kehittämisen keinoin pyritään varmistamaan henkilöstön osaaminen sekä organisaation kyky jatkuvaan oppimiseen, innovointiin ja kehittämiseen. Tavoitteena on henkilöstöressurssien käytön tehostaminen, mikä edellyttää entistä parempaa ennakoitua ja henkilöstön moniosaamisen varmistamista ja hyödyntämistä.

Tulevaisuuden haasteet edellyttävät osaamisen kehittämisen käytäntöjen hiomista sen varmistamiseksi, että osaamistarpeet ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen saadaan kohtaamaan. Tähän kannustaa myös laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Lain tavoitteena on edistää osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta, sillä taloudellisen tuen saaminen edellyttää koulutussuunnitelman laadintaa ja sen mukaista osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen tähtää palvelujen laadun ja tuloksellisuuden parantamiseen.

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on turvata se osaaminen, jota tarvitaan kaupungin järjestämissä palveluissa. Henkilöstön kehittämisellä puolestaan tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla sovitetaan yhteen henkilöstön osaamista ja tehtävän vaatimuksia. Näitä ovat henkilöstökoulutuksen (jatko-, täydennys- ja uudelleen koulutus) lisäksi erilaiset työssä oppimisen tavat (mentorointi, tutorointi, osaamisen jakaminen, työ- ja henkilökierto, tiimityö), kehityskeskustelut (joissa sovitaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma), perehdyttäminen, johtamisen ja esimiestyön kehittäminen ja valmennus sekä osallistumismahdollisuudet.

Henkilöstön kehittämisellä voidaan tukea muutoksen hallintaa ja nopeuttaa uuteen tilanteeseen tai pitkiltä vapailta työhön paluuseen sopeutumista. Työpaikan osaamisen kehittämisessä on ennakoitava tulevaisuutta. Tärkeitä ovat tiedon luomisen prosessit ja yksilön osallistuminen niihin sekä niistä omaksutut taidot, asiantuntemus ja vuorovaikutusverkot.

Henkilöstön kehittämisen osalta noudatetaan kaupunginhallituksen 18.5.2009 hyväksymiä henkilöstön kehittämisen periaatteita.

8.1 Keskeiset yhteiset kehittämiskohteet

Kaupungin keskeiset yhteiset osaamisen kehittämiskohteet ovat johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, yhteistyön vahvistaminen, asiakaslähtöisen toimintatavan kehittäminen, prosessijohtaminen, talousosaaminen, digitalisaatioon liittyvän osaamisen lisääminen, viestintätaitojen kehittäminen, tiedolla johtaminen, toiminnan vaikuttavuuden arviointi sekä ICT-osaamisen vahvistaminen.

Toimintatapojen uudistaminen edellyttää johtamisen kehittämisen lisäksi uuden teknologian, uusien työvälineiden ja osallistavien kehittämismenetelmien sekä asiakaslähtöisyyden, yhteistyön ja verkostotyöskentelyn hallintaa.

Koko organisaation talous- ja toiminnanohjausosaamista tulee kehittää koulutuksen ja perehdytyksen keinoin. Lisäksi tarvitaan sopimushallinta-, liiketoiminta- ja hankintaosaamista. Keskeistä on myös laadun, mittareiden sekä raportointi- ja arviointimenetelmien kehittäminen. Strategiaosaaminen vaatii koulutusta erityisesti ennakointi- ja suunnittelumenetelmissä.

Yleisen juridisen osaamisen lisäksi tarvitaan osaamista virka- ja työsuhdelainsäädännöstä sekä virka- ja työehtosopimuksista. Yleisen viestintäosaamisen lisäksi kaivataan osaamista erityis- ja muutostilanteiden viestinnässä ja hallinnassa.

Henkilöstön työhyvinvointiosaamista lisätään henkilöstöohjelman mukaisesti. Lisäksi henkilöstöä koulutetaan tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvistä asioista tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman mukaisesti.

Suosituimmat henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmät ovat kehityskeskustelut, sisäiset koulutukset, perehdyttämiset ja työnopastukset sekä projektit ja kehittämishankkeet. Coachingia tullaan tarjoamaan esimiesvalmiuksien kehittämiseen. Sen

sijaan osaamisen kehittämisen menetelmistä tehtävä- ja työkiertoa sekä erilaisia urapolkuja käytetään vain vähän. Osaamisen kehittämisen menetelmiä tuleekin jatkossa monipuolistaa.

8.2 Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen

Henkilöstöohjelman yhtenä painopistealueena on johtamisen ja yhteistyön kehittäminen. Henkilöstöohjelman mukaisesti kaikille kaupungin esimiehille tehdään 360-arviointi vuoden 2016 loppuun mennessä. Arviointien tavoitteena on esimiesten henkilökohtaisten vahvuuksien ja kehittämisalueiden tunnistaminen, henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien laatiminen sekä samalla kaupungin johtamis- ja esimieskoulutukseen liittyvien tarpeiden kartoitus.

Ensimmäisessä vaiheessa, joka toteutettiin syksyllä 2015, arviointi koski pääsääntöisesti noin 60 ylimmän johdon ja päällikkötason esimiestä. Konsernipalveluissa arviointi toteutettiin jo ensimmäisessä vaiheessa muita toimialoja laajempaan. Ihmisten johtaminen ja yhteistyö nousi tehtyjen arviointien perusteella yhdeksi kehittämiskohdeksi. Johtamisen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota myös osallistaviin käytäntöjen ja toimintamallien, johtoryhmien työn sekä kokous- ja palaverikäytäntöjen kehittämiseen.

Vuoden 2016 aikana esimiesten 360-arvioinnit sekä niihin liittyvät henkilökohtaiset coachingit jatkuvat muiden kaupungin esimiesten osalta. Lisäksi Kouvolan kaupungin omaa kahdeksan koulutuspäivää sisältävää esimiesten valmennussarjaa jatketaan. Koulutuspäivien teemoja ovat toimivan työyhteisön peruspilarit, vuorovaikutteinen esimiestyö, esimies työnantajan edustajana, talouden johtaminen, esimies työhyvinvoinnin johtajana, hyvän hallinnon perusteet, esimies viestijänä ja esimies luottamuksen rakentajana.

Vuonna 2015 käynnistyi myös johtamisen erikoisammattitutkintokoulutus, jonka lähipäivät jatkuvat vuonna 2016. Uuden johtamisen erikoisammattitutkintokoulutuksen alkaminen vuonna 2016 varmistuu myöhemmin.

Hyvinvointipalveluissa käynnistyi vuonna 2015 Asiakas keskiöön laadukkaasti, ASKEL-projekti. Projektin tavoitteena on vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden parantaminen, uuden tiedon ja asiakasymmärryksen luominen, tarvelähtöisen asiakassegmentoinnin kehittäminen, palvelujen tuotteistaminen ja prosessien kuvaus. ASKEL-projekti on mukana KT Kuntatyöntekijöiden Esimiesten ja keskijohdon johtamisvalmennuksen (EKJ) kehittämissuunnitelmassa. Kehittämissuunnitelman tavoitteena on esimiesosaamisen kehittäminen tulevaisuuden tarpeisiin, erityisesti muutosten läpiviemiseksi rakenneuudistuksissa ja uuden kehittämissuunnitelman luominen kuntakentän lähijohtamisen kehittämisen tarpeisiin verkostoyhteistyöllä.

8.3 Konsernipalvelut

Konsernipalveluiden osalta kehittämiskohteet noudattavat pääosin yhteisiä kehittämiskohteita.

Lisäksi kehittämiskohteissa korostuvat strateginen sopimus-, hankinta-, liiketoimintaja laatuosaaminen sekä ennakointi ja suunnittelumenetelmien kehittäminen.

8.4 Hyvinvointipalvelut

Hyvinvointipalveluissa korostuu tarve erityisosaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Keskeistä on osaamisen varmistaminen työvoimapula-aloilla niin koulutuksen, perehdytyksen kuin rekrytoinnin keinoin (esimerkiksi lääkärit, hoitajat, sosiaalityöntekijät ja psykologit).

Hyvinvointipalvelujen kehittämisen keskeisimmät tavoitteet ovat kaikkien palveluketjujen osalta digitalisaation ja sähköisen asioinnin käyttöönoton lisääminen, asiakkaan osallisuuden tukeminen ja lisääminen, monialaisen toimijuuden vahvistaminen ja dialogisuuden lisääminen. Tavoitteena on asiakasohjauksen tehostaminen ja oikea-aikaisen palvelun tarjoaminen yli palveluketjujen asiakkaan palvelutarpeen mukaan. Lisäksi sähköisten palvelujen lisäämisen myötä henkilöstöltä vaaditaan monipuolista ICT-osaamista.

8.5 Tekniikka- ja ympäristöpalvelut

Tekniikka- ja ympäristöpalvelut -toimialalla yhteistä osaamisen kehittämistä vaativat esimiestyön kehittäminen, tuotannon toimintatapojen uudistaminen, asiakaspalveluosaamisen kehittäminen ja sisäisen yrittäjyyden lisääminen. Henkilöstölle järjestetään monipalveluosajakoulutusta.

Osaamisen kehittämisen osalta laaditaan vielä erillinen, yksityiskohtaisempi **vuoden 2016 henkilöstön koulutussuunnitelma**.

9. Muut kehittämistoimenpiteet henkilöstöressurssien varmistamiseksi

9.1 Konsernipalvelut

Konsernipalveluissa sisäisiä tehtäväjärjestelyjä ja työnjakoja tarkastellaan vuosittain. Myös prosessien sähköistäminen vaikuttaa konsernipalvelujen henkilöstön tehtäviin.

Johtamista ja esimiestyötä kehitetään mm. syksyllä 2015 toteutetun esimiesten 360-arviointien pohjalta. Työhyvinvointia kehitetään työhyvinvointikyselyjen pohjalta. Työhyvinvointia turvataan myös yhteisten tilaisuuksien ja keskustelujen sekä kehittämisspäivien ja tarvittaessa työnohjauksen avulla. Henkilöstön osaamista ylläpidetään jatkuvalla koulutuksella.

9.2 Hyvinvointipalvelut

Hyvinvointipalvelujen osalta keskeistä on arvioida valtakunnallisten linjausten vaikutukset ja toimintamallien muutosten vaikutukset palveluiden tuottamiseen sekä toteuttaa tehtäväjärjestelyt tarkoituksenmukaisesti. Henkilöstön työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemista toteutetaan palveluketjujen ja palvelujen tasolla.

9.3 Tekniikka- ja ympäristöpalvelut

Sisäisellä perehdyttämisellä ja koulutuksella korvataan mm. yhteisten hallintopalvelujen osalta vähenevää henkilöstöressurssia. Henkilöstöä koulutetaan monipuoliseen

osaamiseen. Sähköisten palvelujen kehittäminen ja käyttöönotto vähentää henkilöstötarvetta pitkällä aikavälillä.

Teknisen tuotannon liikelaitoksessa lisätään yhteistyötä asiakkaan ja eri sidosryhmien kanssa. Monipalveluosajaan koulutusta järjestetään koko henkilöstölle, jolloin hyödynnetään olemassa olevaa henkilöstöresurssia ja sovelletaan ns. yhden luukun periaatetta. Koko ajan kehitetään tuotantoprosesseja, käytetään sisäisiä tehtäväjärjestelyjä ja lisätään henkilöstön työnkiertoa toimintavarmuuden ylläpitämiseksi.

10. Rekrytointiprosessi

Kaupungilla otettiin käyttöön Kuntarekry-järjestelmä vuoden 2012 alussa. Toimialat ovat käyttäneet järjestelmää perusrekrytoinneissa. Sen sijaan sijaisuuksien hallintaan tarkoitettuna osion kokonaisvaltaiseen käyttöön ei ole vielä tähän mennessä sitouduttu, vaan sen käyttö on ollut erittäin vähäistä useista koulutuksista huolimatta. Monissa työyksiköissä sijaisten rekrytointi vie huomattavasti esimiesten työaikaa. Mikäli sijaisten rekrytointiprosessi hoidetaan sähköisesti, jää esimiehille enemmän aikaa yksikönsä toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja johtamiseen. Lisäksi rekrytointijärjestelmästä saa täyden hyödyn ainoastaan silloin, jos se on käytössä täysipainoisesti koko organisaatiossa. Henkilöstöohjelman mukaan Kuntarekry-järjestelmän sijaisuuksien hallintaosio otetaan kokonaisvaltaisesti käyttöön koko kaupungin organisaatiossa vuoden 2015 loppuun mennessä.

Kouvolan kaupungilla on käytössä yhtenäiset rekry-ilmoitusohjelmat ja ”*Haemme uutta voimaa*” -työnantajaesite. Myös erillisiä rekrytointikampanjoita on käytetty, mutta niiden käyttö on ollut tähän asti vähäistä.

Täyttölupamenettely

Täyttölupamenettelyn tarkoituksena on varmistaa rekrytointitarpeen huolellinen arviointi yksiköissä. Henkilöstön runsas eläköityminen lähivuosina antaa mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstömenojen kehitykseen ja sitä kautta talouden tasapainottamiseen.

Täyttölupamenettelyn osalta noudatetaan kaupunginhallituksen 28.1.2013 hyväksymiä ohjeita. Lisäksi kaupunginhallitus päätti 13.1.2014 tarkentaa täyttölupamenettelyä hallinto- ja toimistohenkilöstön osalta siten, että kaikkiin yli kuukauden kestäviin määräaikaisiin virka-/työsuhteisiin (koskee myös sijaisuuksia) on haettava täyttölupa.

Avoimeksi tulleen viran tai tehtävän täyttäminen edellyttää aina täyttölupaa. Jokaisen avautuvan vakanssin yhteydessä tulee selvittää vaihtoehtoiset palvelujen tuotantotavat ennen sen uudelleen täyttämistä. Ennen täyttöluvan myöntämistä tulee analysoida perusteellisesti sitä, tarvitaanko enää kyseistä tehtävää vai onko työt mahdollista järjestää toisin. Työyksikön olosuhteet ovat saattaneet muuttua ja siksi kaikkien vaihtoehtojen perusteellinen tarkastelu on jokaisen vakanssin vapautuessa erittäin tärkeää. Täyttölupamenettely koskee myös vähintään vuoden kestäviä määräaikaisia palvelusuhteita, joissa ei ole kyse vakinaisen viranhaltijan/työntekijän sijaisuudesta (koskee muita paitsi hallinto- ja toimistohenkilöstöä) eikä tuntiopettajista. Täyttölupamenettely ei koske seuraaviin ammattiryhmiin kuuluvia: opetushenkilöstö, lääkärit, sosiaalityöntekijät, psykologit ja puheterapeutit.

11. Määrällinen henkilöstösuunnitelma vuosille 2016–2018

Kooste toimialojen määrällisistä henkilöstösuunnitelmista (htv brutto) vuosien 2015–2018 osalta on kuvattu **taulukossa 9**. Henkilöstösuunnitelmasta nähdään vakinaisen henkilöstön, määräaikaisten ja työllistettyjen määrä toimialoittain.

Taulukko 9 Toimialojen esitykset vuosien 2016–2018 henkilöstösuunnitelmaksi henkilötyövuosina

Toimiala		2015 htv (brutto)	2016 htv (brutto)	2017 htv (brutto)	2018 htv (brutto)	Muutos-% 15 - 18
Konsernipalvelut	Vakinaiset	179,45	178,30	175,65	169,70	-5 %
	Määräaikaiset	23,60	19,57	17,17	14,80	-37 %
	Työllistetyt	0,50	0,00	0,00	0,00	0 %
	Yhteensä	203,55	197,87	192,82	184,50	-9 %
Hyvinvointipalvelut	Vakinaiset	3 868,47	3 937,47	3 930,57	3 927,57	2 %
	Määräaikaiset	592,47	511,77	491,47	485,37	-18 %
	Työllistetyt	140,20	140,80	149,80	150,80	8 %
	Yhteensä	4 601,14	4 590,04	4 571,84	4 563,74	-1 %
Tekniikka- ja ympäristöpalvelut	Vakinaiset	109,04	106,54	106,54	104,54	-4 %
	Määräaikaiset	8,00	9,00	5,00	1,00	-88 %
	Työllistetyt	1,00	0,00	0,00	0,00	0 %
	Yhteensä	118,04	115,54	111,54	105,54	-11 %
Tilaliikelaitos	Vakinaiset	16,00	16,00	16,00	16,00	0 %
	Määräaikaiset	0,00	0,00	0,00	0,00	0 %
	Työllistetyt	0,00	0,00	0,00	0,00	0 %
	Yhteensä	16,00	16,00	16,00	16,00	0 %
Tekninen tuotanto	Vakinaiset	589,63	597,84	594,54	589,54	0 %
	Määräaikaiset	89,00	74,00	68,00	67,00	-25 %
	Työllistetyt	26,00	29,00	29,00	29,00	12 %
	Yhteensä	704,63	700,84	691,54	685,54	-3 %
Kouvolan kaupunki	Vakinaiset	4 762,59	4 836,15	4 823,30	4 807,35	1 %
	Määräaikaiset	713,07	614,34	581,64	568,17	-20 %
	Työllistetyt	167,70	169,80	178,80	179,80	7 %
	Yhteensä	5 643,36	5 620,29	5 583,74	5 555,32	-2 %

Konsernipalvelujen osalta henkilöstön määrä vähenee suunnittelukaudella eläkepoistuman hyödyntämisen kautta. Henkilöstöön kuuluu yhteensä 11 henkilöstön edustajaa, joista 6 on päätoimisia luottamusmiehiä ja 5 työsuojeluvaltuutettuja. Heidän tehtävänsä ovat määräaikaisia työn luonteen vuoksi.

Hyvinvointipalveluissa henkilöstön määrä vähenee lasten ja nuorten sekä aikuisväestön palveluissa ja kasvaa ikääntyneiden palveluissa.

Tekniikka- ja ympäristöpalvelujen henkilöstön määrä vähenee eläkepoistumaa hyödyntämällä. Henkilöstömäärän kehitykseen vaikuttaa merkittävästi palveluverkkoon ja -tasoon liittyvät päätökset.

12. Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet

Eri palvelussuhdemuotojen käytön osalta Kouvolan kaupungilla noudatetaan seuraavia periaatteita:

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

Määräaikaisten virka- ja työsuhteiden osalta noudatetaan kunnallisen viranhaltijalain ja työsopimuslain määräyksiä siten, että määräaikainen virkamääräys tai työsopimus tehdään ainoastaan perustellusta syystä. Tämä tarkoittaa sitä, että määräaikaisen palvelussuhteen tulee päättyä määräajan päättyessä, mikäli lain mukainen peruste määräaikaisuudelle poistuu.

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

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

Niissä tilanteissa, joissa kaupunki tarvitsee lisää työntekijöitä, otetaan huomioon kunnallisessa viranhaltijalaissa (KVhL 5 luku 22 §) ja työsopimuslaissa (TSL 2 luku 5 §) olevat velvoitteet tarjota tehtäviä osa-aikaiselle viranhaltijalle tai työntekijälle ennen muita rekrytointitoimenpiteitä.

13. Työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen

Aktiivinen hyvinvoinnista välittäminen - tavoitteena työssä jatkaminen on Kouvolan kaupungin oma työkyvyn toimintamalli. Toimintatavan avulla pyritään tukemaan henkilöstön hyvinvointia ja työkykyä koko työuran ajan. Tavoitteena on vaikuttaa työssä viihtymiseen, työyhteisöjen toimivuuteen ja tuloksellisuuteen sekä sairauspoissaolojen kustannuksiin ja eläkemenoihin.

Tehostetun tuen tavoitteena on turvata työntekijöiden työssä jatkaminen myös työkyvyn heikentyessä. Tavoitteena on, että työntekijät jatkavat mielekkäässä ja sopivassa työssä sekä varmistaa työvoiman tarkoituksenmukainen käyttö ja lisätä henkilöstön liikkuvuutta kaupungin sisällä. Työntekijän työkyvyn alentuessa aina ensisijaisesti pyritään muokkaamaan työntekijän omia työtehtäviä ja työympäristöä työkykyyn sopivaksi. Kun alentunut suorituskyky vaikuttaa työkykyyn, keinoja työkyvyn säilyttämiseen voivat olla esimerkiksi määräaikaiset tai pysyvät työjärjestelyt työkuormituksen vähentämiseksi, ergonomian parantaminen, sopivimmat työvälineet, mahdolliset apuvälineet, työn uudelleenorganisointi, työkierto, lääkinnällinen tai ammatillinen kuntoutus, uuden työn etsiminen, työaikajärjestelyt tai osa-aikaeläkeratkaisut, kuten osa-aikaeläke taikka osatyökyvyttömyyseläke.

Uutta työtä terveydellisistä syistä eli uudelleensijoituksia koskevat periaatteet on määritelty Kouvolan kaupungin työkyvyn toimintamallissa, jossa kuvataan, mitä uusi työ terveydellisistä syistä (uudelleensijoitus) tarkoittaa ja ketkä sen piiriin kuuluvat sekä määrittellään vastuut uudelleensijoituksissa. Prosessia on selkiytetty ja tehostettu, koska uudelleensijoitusten kautta voidaan vaikuttaa merkittävästi sairauspoissaoloihin ja samalla työkyvyttömyyden kustannuksiin. Uudelleensijoitukset on kytketty

aiempaa vahvemmin osaksi rekrytointiprosesseja. Kaupunginhallituksen henkilöstöjaosto hyväksyi 9.6.2015 ohjeet koskien uudelleensijoituksia rekrytointiprosessissa ja Kuntarekry-järjestelmän hyödyntämistä. Osana täyttölupamenettelyä ja rekrytointiprosessia henkilöstöpalvelujen työkykyasioita hoitavat tarkastelevat mahdollisuutta täyttää vapautuva tehtävä aina ensisijaisesti uudelleensijoituksen kautta.

Kouvolan kaupungilla on toteutettu vuoden 2015 aikana lukuisia eri toimenpiteitä henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi ja sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Lisäksi marraskuussa 2015 otetaan käyttöön HealthManager-terveysjohtamisen järjestelmä, jota pilotoidaan koko kaupungin organisaatiossa vuoden 2016 loppuun asti, johon mennessä päätetään jatkosta. Terveysjohtamisen järjestelmä on tarkoitettu henkilöstön työkykyyn, terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden ohjaukseen sekä työterveyshuollon toiminnan ohjaukseen ja tehostamiseen. Terveysjohtamisen järjestelmän avulla varmistetaan, että yhteisesti sovittu työkyvyn toimintamalli on käytössä koko kaupungin organisaatiossa yhdenmukaisesti osana päivittäistä johtamista ja esimiestyötä. Sähköinen järjestelmä auttaa seuraamaan työkykyprosessien toimivuutta ja oikea-aikaista tilanteisiin reagoimista.

14. Yhteenveto

Kaupungin tulot eivät riitä rahoittamaan nykyistä palvelurakennetta ja henkilöstömäärää. Henkilöstömenot on saatava suunnittelukaudella kestäväälle perustalle. Henkilöstösuunnittelun tulee olla strategiasidonnaista siten, että kaupungilla on optimaaliset henkilöstörakenteet ja -mitoitukset. Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla varmistetaan palvelutuotannon kannalta tarkoituksenmukainen henkilöstön määrä ja rakenne.

Kaupungin palvelumallin määrittelyn yhteydessä selvitetään asiakastarpeisiin perustuva palveluverkko ja uudet toimintamallit. Näillä ratkaisuilla on huomattava vaikutus henkilöstön määrään tulevina vuosina. Mahdollinen ostopalveluun siirtyminen vähentää oman henkilöstön tarvetta. Toisaalta ostopalveluja on myös siirretty omaksi toiminnaksi, mikä on samalla lisännyt henkilöstötarvetta.

Työtehtävien sekä työaikajärjestelmien ja työaikojen hyvällä suunnittelulla pyritään palvelujen tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen järjestämiseen. Lisä- ja ylitöiden määrä on ollut lievässä kasvussa. Eryteisesti toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisen työaikajärjestelmien valintaan ja varallaolojärjestelmien toimivuuteen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Myös henkilöstön liikkuvuutta palvelutuotannon tarpeiden mukaisesti tulee lisätä.

Tavoitteena on strateginen osaamisen ennakointi ja osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen. Henkilöstön osaamista kehitetään entistä suunnitelmallisemmin. Vuonna 2016 on tarkoitus aloittaa osaamisen johtamisen mallin laatiminen. Samanaikaisesti kehitetään strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista tukevaa palkka- ja palkitsemisjärjestelmää.

Työkyvyttömyydestä aiheutuu merkittäviä kustannuksia, joten henkilöstön työhyvinvointia edistetään kokonaisvaltaisesti erilaisin terveyteen liittyvin toimenpitein sekä osaamisen, johtamisen ja työympäristön kehittämisellä. Työhyvinvoinnin edistäminen ja työkykyprosessien toimivuuden kehittäminen on yksi henkilöstöjohtamisen vuoden 2016 painopisteistä. Johtamista ja esimiestyötä kehitetään suunnitelmallisesti jatkamalla esimiesten 360-arviointeja.

Erytystä huomiota tulee kiinnittää siihen, että osatyökykyisten työpanosta hyödynnetään jatkossa nykyistä paremmin, koska sitä kautta saadaan vähennettyä huomattavasti työkyvyttömyyden kustannuksia. Tällä on erittäin suuri merkitys myös henkilöstömenojen hallinnassa.