

**Hollolan kunnan  
henkilöstö- ja  
koulutussuunnitelma  
vuodelle 2025**

**Hollola**

# SISÄLLYSLUETTELO

1	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen .....	3
2	Henkilöstö .....	4
3	Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä .....	12
4	Rekrytointi ja osaavan henkilöstön hankinta .....	14
5	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen .....	15
6	Työkykyjohtaminen .....	20
7	Suunnitelman toteuttamisen seuranta ja tarkistaminen .....	21
8	Palvelualuekohtaiset koulutussuunnitelmat vuodelle 2024 .....	22

# 1 HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMAN LAATIMINEN

Työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa annetun lain mukaan kunnissa tulee vuosittain laatia yhteistoimintamenettelyssä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, josta tulee käydä ilmi kunnan koko huomioon ottaen ainakin

- toteutuneiden määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrä ja arvio näiden kehittymisestä
- periaatteet eri työsuhdemuotojen käytöstä
- yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta
- arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arviioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltyä sekä
- edellisissä kohdissa tarkoitettujen suunnitelmien toteuttaminen ja seuranta-menettelyt.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin sekä joustaviin työaikajärjestelyihin.

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä sisältää säännökset ammatillista osaamista edistävästä koulutuksesta ja ammatillisen osaamisen kehittämiseksi laadittavasta koulutussuunnitelmasta, jonka laatiminen ja käsittely yhteistoiminnassa on edellytyksenä taloudellisen tuen saamiselle.

Laissa koulutuksen korvaamisesta määritellään tukeen oikeuttava koulutus. Koulutussuunnitelman mukaisesti toteutetun osaamisen kehittämisen perusteella kunta voi hakea koulutuskorvausta, joka voi olla enintään 10 % työnantajan koulutusajan palkkakustannuksista, ja sitä maksetaan enintään kolmelta päivältä työntekijää kohti vuodessa. Laki sisältää säännökset korvaukseen oikeuttavasta koulutuksesta ja korvausmäärän perusteista. Kunnille koulutuskorvauksen maksaa Työllisyysrahasto (ent. Työttömyysvakuutusrahasto).

Koulutuskorvaukseen työnantajalla on oikeus koulutuksesta, joka perustuu taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä annetun lain mukaiseen suunnitelmaan ja

- joka kestää yhtäjaksoisesti vähintään tunnin,
- jonka ajalta työnantaja maksaa työntekijälle palkkaa, ja
- johon osallistuvan työntekijän palkkauskustannuksiin ei ole myönnetty julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain mukaista palkkatukea.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman alkuvalmistelu tehdään Henkilöstöpalveluissa, ja suunnittelu tehdään palvelualuekohtaisesti, jonka jälkeen Henkilöstöpalvelut kokoaa suunnitelmat kuntatasoisena yhteen. Suunnitelmaa käsitellään kunnan yhteistyöryhmässä ja varsinainen yhteistoimintamenettelyn mukainen käsittely tapahtuu yhteistyötoimikunnassa. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan liitetään palvelualuekohtaiset koulutussuunnitelmat.

## 2 HENKILÖSTÖ

Hollolan kunnan nykyinen organisaatio tuli voimaan 1.6.2017. Hollolan organisaatio on jaettu kolmeen palvelualueeseen: elinvoiman palvelualue, sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue ja konsernipalvelujen palvelualue. Palvelualueet jakautuvat edelleen vastuualueisiin ja toimintayksiköihin.

Hollolan kunnan päivitetty hallintosääntö tuli voimaan 1.8.2024. Hallintosääntöä päivitetään mm. Työllisyysalueen käynnistymiseen liittyen loppuvuoden 2024 aikana. Palvelualueiden välisestä tehtäväjaosta päättää kunnanhallitus. Palvelualueen sisäisten vastuualueiden ja toimintayksiköiden tehtäväjaosta ja työvoiman käytöstä päättää palvelualuejohtaja. Palvelualueiden välisestä työvoiman käytöstä päättää kunnanjohtaja.

### **Keskeisimmät muutokset henkilöstömäärissä**

1.1.2023 kunta otti vetovastuun kahdeksan muun Päijät-Hämeen kunnan ympäristöterveyden järjestämisestä. Hollolan lisäksi mukana ovat Heinola, Orimattila, Asikkala, Sysmä, Hartola, Padasjoki, Kärkölä ja Iitti. Kyseessä on osa alueuudistusta, jonka mukaan ympäristöterveyshuolto siirtyi kuntien järjestettäväksi vuoden 2023 alusta lähtien. Ympäristöterveyshuolto sisältää terveydensuojelun sekä eläinlääkinnän. Liikkeenluovutuksella kuntaan siirtyi Hyvinvointialueelta 29 henkilöä (27 virkaa ja 2 työsuhteista).

1.1.2025 kunnille siirtyy vastuu lakisääteisistä työllisyyspalveluista. Päijät-Hämeeseen muodostuu kaksi työllisyysaluetta, joista toisen muodostaa Lahden kaupunki yksin, ja toisen työllisyysalueen muodostavat muut Päijät-Hämeen kunnat siten, että Hollolan kunta toimii työllisyysalueen 9 kunnan vastuukuntana. Muutos merkitsee työllisyysalueen toiminnan käynnistämistä 1.1.2025, jolloin TE-toimistoista, KEHA-keskuksesta ja ELY:stä siirtyy liikkeenluovutuksella henkilöstöä Päijät-Hämeen työllisyysalueelle. Siirtyvät henkilöt (61) on ilmoitettu kunnalle kesäkuussa 2024, siirtyvien lopullinen määrä tarkentuu yksilötason ratkaisujen myötä loppuvuoden 2024 aikana. Työllisyysalueen henkilöstömäärä tulee toiminnan käynnistyessä olemaan 73, josta virkoja 65 ja työsuhteita 8 henkilöä. Liikkeenluovutukseen liittyvien

siirtymämääräysten, tehtävä- ja palkkamuutosten sekä tarvittavan resurssin ja osaamisen varmistamiseen liittyvä työ ja muutosjohtaminen ovat keskeisiä tehtäviä vuoden 2025 ensimmäisellä vuosipuolikkaalla.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella on varauduttu henkilöstösuunnittelussa varhaiskasvatuslain myötä muuttuviin (v. 2030) kelpoisuusvaatimuksiin. Lisäksi palveluverkkopäätöksillä ennakoidaan olevan vaikutusta henkilöstömääriin.

Merkittävimmät henkilömäärämuutokset liittyvät strategiaan hankkeisiin palkattujen määräaikaisten palvelussuhteiden päättymisestä ja lakimuutosten vaikutuksesta työllistettyihin.

## Henkilöstömäärä ja -rakenne

Kunnan henkilöstömäärä syyskuun 2024 lopussa oli yhteensä 826 (vuotta aiemmin 840), josta vakinaisen henkilöstön osuus oli 75,5 % (624 henkilöä).

Hollolan kunnan henkilöstömäärän kehitystä kuvaa seuraava taulukko. Henkilöstömäärän tarkasteluajankohtina käytetään vuoden viimeisen päivän tilannetta vuosilta 2019–2023 ja vuodelta 2024 syyskuun lopun tilannetta. Lukuun tulevat mukaan kaikki, joiden palvelussuhde on ollut voimassa kyseisenä päivänä.

Vuoden 2023 luvussa näkyy sekä Päijät-Hämeen ympäristöterveyden tulo kunnan vastuulle, että oppilashuollon siirtyminen hyvinvointialueelle. Vuoden 2025 ennusteessa näkyy Päijät-Hämeen työllisyysalueen käynnistyminen 1.1.2025.

Strategisten ohjelmien vaikutus strategiakaudella on 21,5 htv.

### Henkilöstömäärä / palvelussuhteen luonne

Henkilöstö- määrä 30.9.	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Ennuste 2025
Vakinaiset	620	593	584	604	648	624	763
Määräaikaiset	147	177	178	181	192	202	102
<b>Kaikki</b>	<b>767</b>	<b>770</b>	<b>762</b>	<b>785</b>	<b>840</b>	<b>826</b>	<b>865</b>

### Palvelussuhteen luonne %

Palvelussuhteen luonne	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Ennuste 2025
Vakinaiset	80,8 %	77,0 %	76,6 %	76,9 %	77,1 %	75,5 %	88,2 %
Määräaikaiset (ml. työllistetyt)	19,2 %	23,0 %	23,4 %	23,1 %	22,9 %	24,5 %	11,8 %

## Henkilöstömäärän kehitys vuodesta 2019 ja ennuste vuodelle 2025 palvelualueittain

Henkilöstömäärä 31.12.	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (30.9.)	Ennuste 2025
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue	605	605	594	592	621	609	605
Elinvoiman palvelualue	106	101	105	120	115	123	115
Konsernipalvelut	32	26	27	29	32	39	40
Päijät-Hämeen ympäristöterveys					30	33	31
Päijät-Hämeen työllisyysalue							73
<b>Yhteensä</b>	<b>744</b>	<b>732</b>	<b>726</b>	<b>741</b>	<b>798</b>	<b>804</b>	<b>864</b>
Työllistetyt	24	38	36	44	42	22	1
<b>Yhteensä (ml. työllistetyt)</b>	<b>767</b>	<b>770</b>	<b>762</b>	<b>785</b>	<b>840</b>	<b>826</b>	<b>865</b>

## Henkilöstön jakautuminen palvelualueittain vuonna 2024

Palvelualue henkilöstö 30.9.2024	Vakinaiset	Määräaikaiset	Yhteensä (ml. sijaiset)	% koko henkilöstö
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue	457	152	609	73,7 %
Elinvoiman palvelualue	106	17	123	14,9 %
Konsernipalvelut	32	7	39	4,7 %
Päijät-Hämeen ympäristöterveys	29	4	33	4,0 %
<b>Yhteensä</b>	<b>624</b>	<b>180</b>	<b>804</b>	<b>97,3 %</b>
Työllistetyt		22		2,7 %
<b>Yhteensä (ml. työllistetyt)</b>	<b>624</b>	<b>202</b>	<b>826</b>	<b>100 %</b>

## Henkilöstön ikärakenne

Henkilöstön ikärakenne ja keski-ikä vuonna 2024 esitetään seuraavissa taulukoissa. Henkilöstön ikärakenteen ja keski-ikä kehitys tuo tulevina vuosina paitsi Hollolassa myös koko kunta-alalla erityisiä haasteita paitsi työkyvyn ylläpitämiselle ja edistämiseksi myös osaamisen varmistamiselle tulevaisuudessa. Vuoteen 2023 verrattuna sekä naisten että miesten keski-ikä on Hollolassa hieman noussut.

### Henkilöstön ikärakenne vuonna 2024 (30.9.)

Ikävuodet	-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-
Koko henkilöstö	89	63	77	115	131	124	134	96	14
%	10,8	7,6	9,3	13,9	15,9	15,0	16,2	11,6	1,7

### Henkilöstön keski-ikä

Henkilöstön keski-ikä	2019	2020	2021	2022	2023	2024 30.9.
Vakinainen henkilöstö	47,0	47,0	47,0	48,0	47,9	47,9
Koko henkilöstö	45,7	46,1	45,0	47,0	46,5	46,3

### Henkilöstön keski-ikä sukupuolittain

Henkilöstön keski-ikä 30.9.2024	naiset	miehet
Koko kunta	46,2	46,8

## Henkilöstömäärän ja -rakenteen hallinta

Hollolan kunnassa on käytössä sähköinen virka- ja työsuhteiden täyttölupamenettely, joka koskee koko organisaatiota ja kaikkia yli kolmen kuukauden mittaisia

palvelussuhteita. Täyttölupamenettely on työnjohdollinen ohje, jonka tarkoituksena on varmistaa rekryointitarpeen huolellinen arviointi kaikissa yksiköissä ja edistää henkilöstön liikkuvuutta organisaation sisällä. Kunnassa on käytössä myös ennakoiva rekryointi.

Täyttölupamenettelyn tavoitteena on käyttää sisäisiä tehtäväjärjestelyjä ja tehtäväkiertoa mahdollisimman laajasti. Eläke- ja muu poistuma antaa mahdollisuuksia uudelleentarkasteluun ja vaihtoehtoisten toimintatapojen selvittämiseen. Toiminnan tarpeet ja vaatimukset tehtävärakenteisiin, henkilöstömäärään ja tehtävien sisältöihin ovat saattaneet muuttua. Siksi kaikkien vaihtoehtojen perusteellinen tarkastelu jokaisen vapautuvan tehtävän kohdalla on tärkeää. Jokaisen vapautuvan viran ja tehtävän yhteydessä on huolellisesti selvitettävä, tehdäänkö kyseisiä tehtäviä aiemmassa muodossa vai onko tarvetta muuttaa työnjakoa, tehtäväsisältöä tai työaikaa tai onko työtehtävät mahdollista järjestää toisin, esim. sisäisin tehtäväjärjestelyin, sisäisin siiroin tai yhteistyöjärjestelyin. Henkilöstön luonnollista poistumaa analysoidaan ja hyödynnetään mm. toiminnan ja työtehtävien kehittämisen, uuden teknologian käyttöönottamisen ja kuntayhteistyön tarjoamia mahdollisuuksia.

Vuoden 2017 voimaan tulleen eläkeuudistuksen tavoitteena on ollut työurien pidentäminen. Eläkeuudistuksessa Kunnallinen eläkelaki (KuEL), Valtion eläkelaki (VaEL) ja Kirkon eläkelaki (KiEL) yhdistettiin ja käyttöön otettiin Julkisten alojen eläkelaki (JuEL). Yleisen eläkeiän (alin vanhuuseläkeikä) lisäksi vaihtoehtoina eläköitymisen ajankohdan määrittämiselle voivat olla tavoite-eläkeikä, henkilökohtainen vanhuuseläkeikä tai ammatillinen eläkeikä. Muutosten vuoksi eläkepoistuman ennakointi pitkällä tähtäimellä on epävarmaa.

Alimman vanhuuseläkeiän raja on noussut vuodesta 2017 alkaen asteittain, kunnes sen alaraja on 65 vuotta. Aiempi, 63 vuoden eläkeikä säilyy ennen 1955 syntyneillä. Vuonna 1955 syntyneiden eläkeikä nousi kolmella kuukaudella, vuonna 1956 syntyneiden eläkeikä nousi kuudella kuukaudella jne. niin, että vuosina 1962–1964 syntyneiden alin eläkeikä on 65 vuotta. Vuonna 1965 ja sen jälkeen syntyneiden alin vanhuuseläkeikä vahvistetaan myöhemmin. Palvelussuhteesta eläkkeen karttuminen lakkaa 68–70 ikävuosien välillä.

Seuraavien sivujen kuvaajien lähteenä on Kuntien eläkevakuutuksen työnantajapalvelu. Eläköitymisennuste perustuu vuoden 2020 lopussa vakuutettuna olleiden työ- ja virkasuhteisten tilanteeseen sekä vuoden 2022 alun organisaatiotilanteeseen. Ennusteessa on huomioitu vanhuus-, työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvät henkilöt.

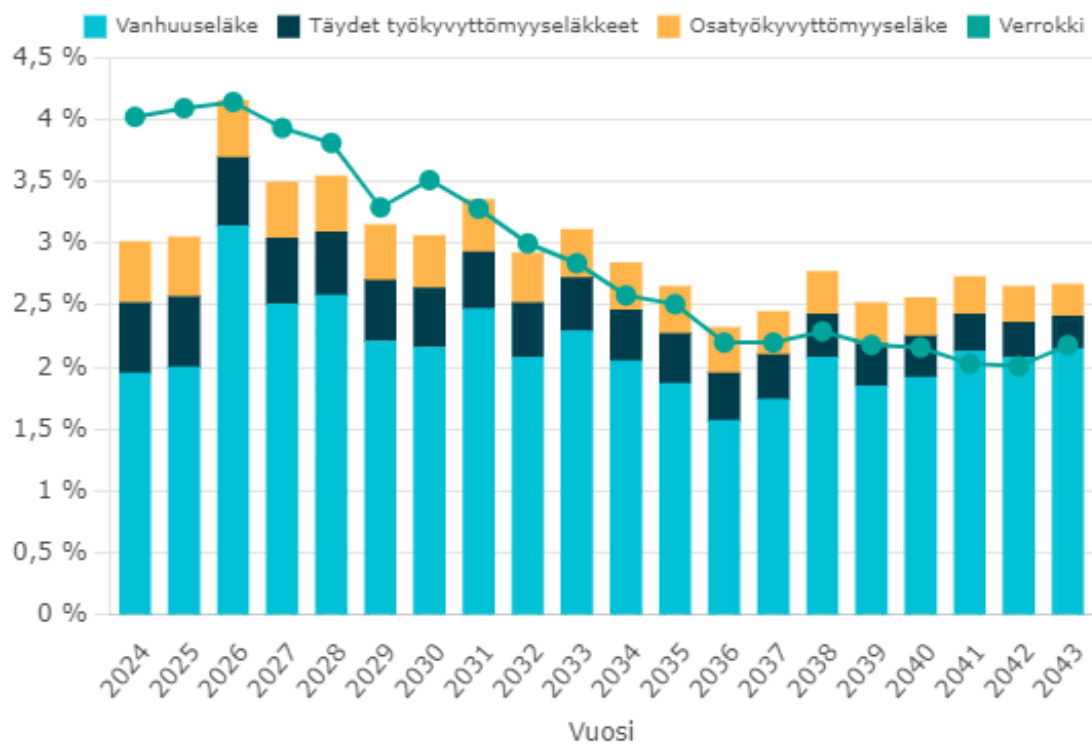
Kuvaajissa vanhuuseläkkeet sisältävät varhennetut vanhuuseläkkeet. Täydet työkyvyttömyyseläkkeet sisältävät kuntoutustuet ja osatyökyvyttömyyseläkkeet sisältävät osakuntoutustuet. Työuraeläkkeet sisältyvät täysiin työkyvyttömyyseläkkeisiin.

## **Eläköitymisennuste vuosille 2024–2043 Hollola**

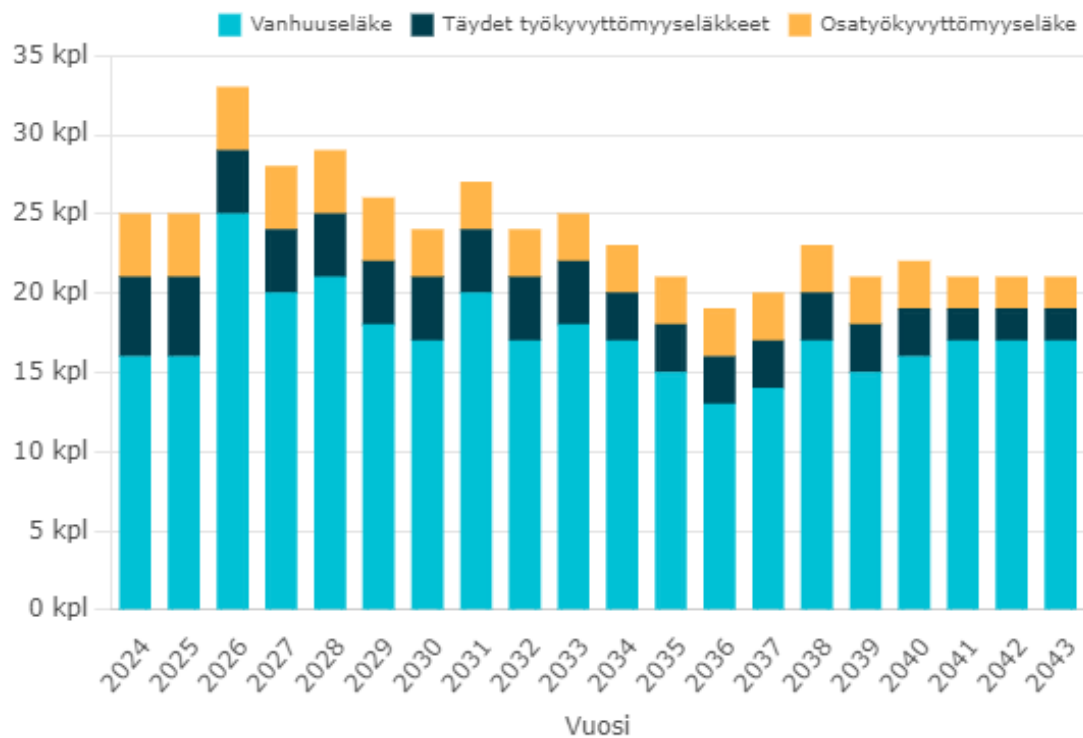
Kuvaajien lähde: Kuntien eläkevakuutuksen työnantajapalvelu, verrokkina ovat keski-suuret kunnat.



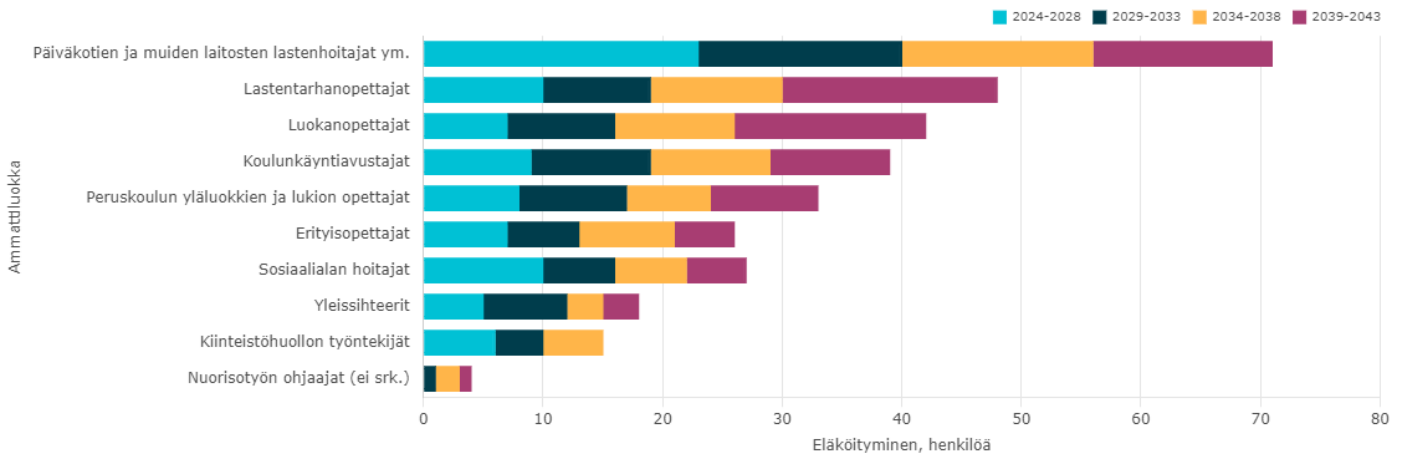
## Eläköitymisennuste eläkelajeittain



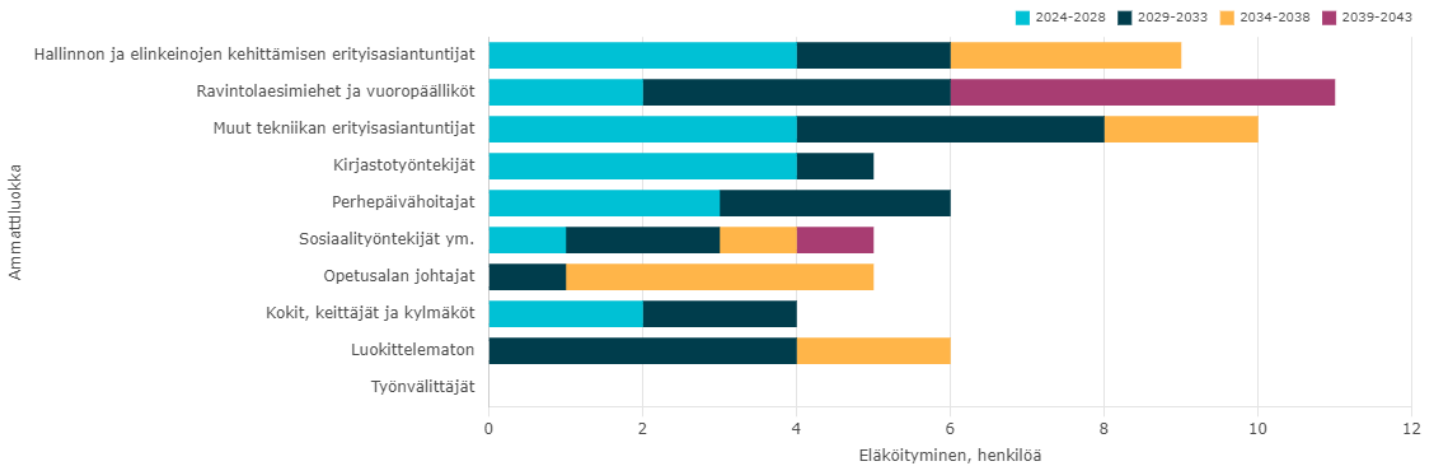
## Eläköitymisennuste eläkelajeittain



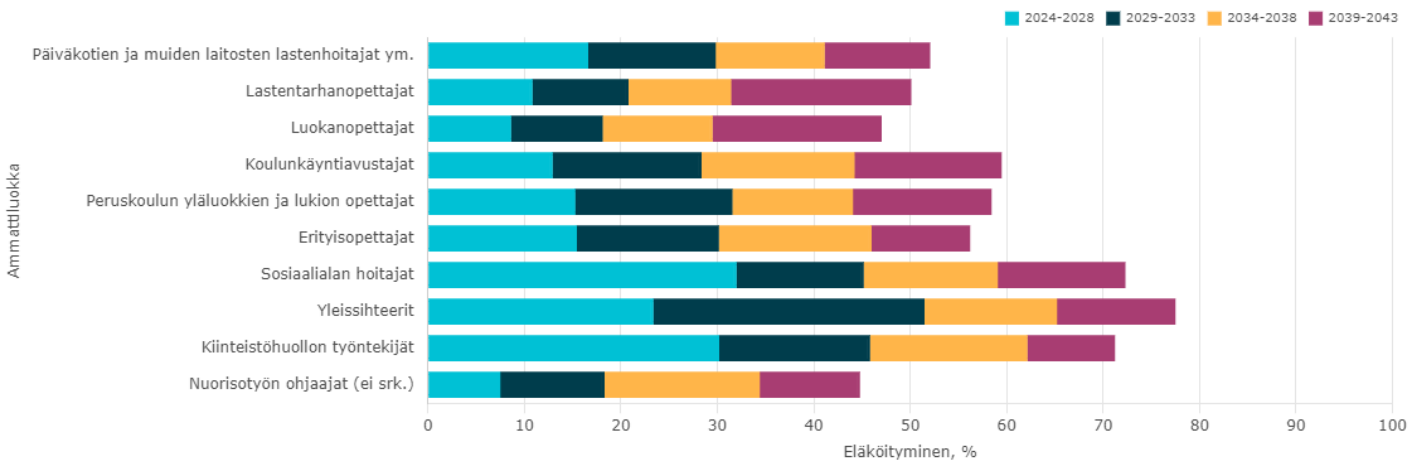
### Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin



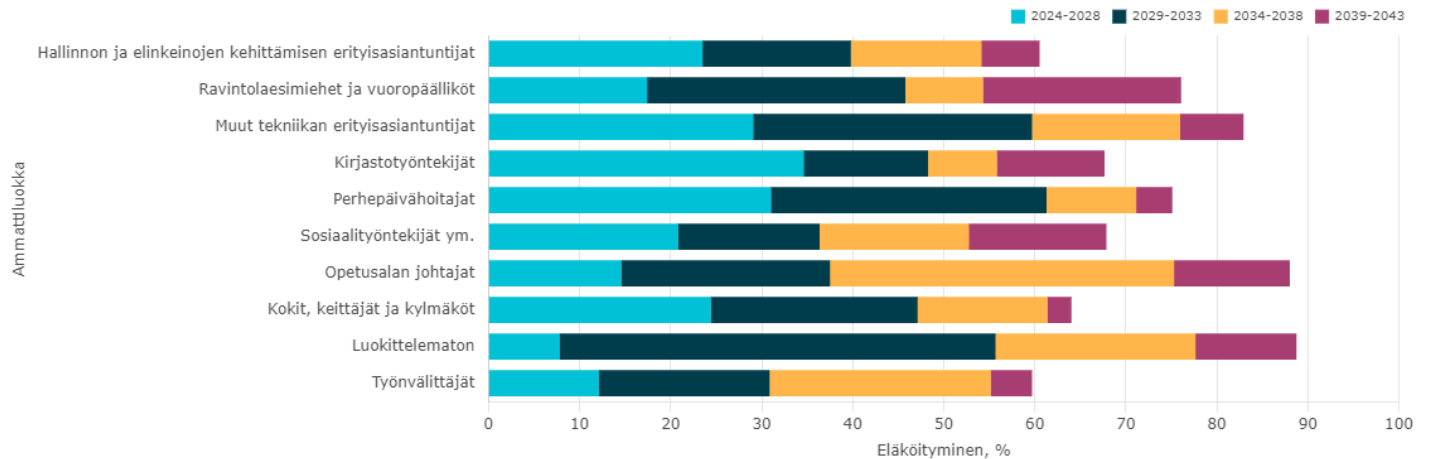
### Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin



### Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin



## Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin



## Henkilöstötavoitteet

Henkilöstöohjelman 2022–2025 mukaiset strategiset tavoitteet ja aikataulus:

- 1) Esimerkillinen yksilö- ja työyhteisötason osaamisen kehitys
  - Palaute selkeäksi osaksi suunnittelua.
  - Osaamiskartoitus kehitystyön työvälineeksi.
  - Strategisten osaamisten tunnistaminen, ennakoiva rekrytointi.
  - Panostaminen osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittämiseen.

Valmistelu vuosina 2022–2023 ja toimeenpano vuoden 2024 aikana. Osaamisen johtamisen tavoite sisältää strategisten osaamisten määrittelyn sekä HR-järjestelmän vaihtumisen, johon liittyviä koulutuksia järjestetään syksystä 2024 alkaen. Kehitys- ja tavoitekeskustelujen sähköistäminen etenee HR-järjestelmäkehityksen myötä.

- 2) Työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen kaikissa ikäryhmissä
  - Lisää työkaluja ihmisen työuran eri vaiheiden tukemiseen (monimuotoisuus).
  - Työuran hallinta ja motivaation vahvistaminen koko työuran elinkaaren ajan.
  - Työyhteisötaitojen toiminnallistaminen v. 2021–2022 toteutetun koko henkilöstöä koskeneen valmennuksen pohjalta.

Työurien monimuotoisuuden kartoittaminen v. 2022–2023, monimuotoisen tuen ohjelman laadinta 2023–2024. Monimuotoisen tuen ohjelma pitää sisällään toimenpiteitä mm. lähijohtamisen ja perehdyttämisen kehittämiseen. Ohjelman toiminnallistaminen käynnistyi 2024 ja jatkuu v 2025 aikana.

Henkilöstökysely toteutetaan kerran vuodessa sisältäen myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusosion. Kysely uudistettiin keväällä 2024 ja tehdään keväällä 2025.

Henkilöstökyselyn kokonaiskeskiarvon tavoitetaso on > 3,17 (asteikko 1–4) ja vastaus-% vähintään 70. Kevään 2024 vastaus-% oli 69,9 ja kokonaiskeskiarvo 3,32.

Strategisena työkaluna jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen hyödynnetään osa-alueittain käytävää CAF-arviointia.

## 3 PERIAATTEET ERILAISTEN TYÖSUHDEMUOTOJEN KÄYTÖSTÄ

### Palvelussuhteen laji

Henkilöstö on virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa Hollolan kuntaan. Tehtävää, jossa käytetään julkista valtaa, hoidetaan kuntalain mukaisesti virkasuhteessa. Muita tehtäviä hoitamaan tarkoitettu henkilöstö palkataan työsopimussuhteeseen. Hollolan kunnassa on muutettu työsopimussuhteisiksi sellaiset virat, joissa ei käytetä julkista valtaa.

### Palvelussuhteen luonne

Tehtävien luonteen ja palvelutoiminnan tarpeen mukaan henkilöstö palkataan toistaiseksi voimassa olevaan tai määräaikaiseen virka- tai työsuhteeseen. Toistaiseksi voimassa olevan virka- tai työsuhteen kestoa ei ole etukäteen määrätty tai rajoitettu. Toistaiseksi voimassa olevaan virkasuhteeseen ei voida valita henkilöä, joka ei täytä viran kelpoisuusehtoja. Lähtökohtana tulee olla kelpoisuusehdot täyttävän henkilön palkkaaminen myös määräaikaisiin palvelussuhteisiin.

Työnantajan on osa-aikaisen tai määräaikaisen työntekijän pyynnöstä annettava perusteltu vastaus mahdollisuudesta pidentää työsopimuksessa sovittua säännöllistä työaikaa tai työsopimuksen kestoaikaa. Hollolan kunnassa on säästötoimenpiteenä muutettu koulunkäynninohjaajien tehtävät osa-aikaisiksi. Palkattaessa kokoaikaisia koulunkäynninohjaajia tai yhdistelmätyöntekijöitä (koulunkäynninohjaaja-ip-ohjaaja), tulee työtä tarjota kelpoisuusehdot omaaville osa-aikaistetuille koulunkäynninohjaajille. Työntarjoamisvelvoite koskee myös muita osa-aikaisia työntekijöitä/viranhaltijoita.

Määräaikaista henkilöstöä palkattaessa rekrytointipäätöksen tekijän tulee huolehtia siitä, että määräaikaisuuden peruste on työsopimuslain ja kunnallisen viranhaltijalain mukainen. Työsopimuslain mukaan työsopimus on voimassa toistaiseksi, jollei sitä ole perustellusta syystä tehty määräaikaiseksi. Toistuvien määräaikaisten työsopimusten käyttö ei ole sallittua silloin, kun määräaikaisten työsopimusten lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto tai niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa työnantajan työvoimatarpeen pysyväksi. Jos määräaikainen työsopimus tehdään henkilön pyynnöstä, sen tekemiseen ei tarvita muuta perusteltua syytä. Määräaikaisuus ei edellytä perusteltua syytä, jos palkattava henkilö on ollut työ- ja elinkeinotoimiston ilmoituksen mukaan yhtäjaksoisesti työtön työnhakija edellisen 12 kuukauden ajan. Määräaikaisen työsopimuksen enimmäiskesto on tällöin yksi vuosi.

Määräaikaisuuksien perusteita tarkastellaan vuosittain huhtikuussa ja syyskuussa yhteistyöryhmässä yhdessä henkilöstön edustajien kanssa. Hyvinvoinnin palvelualueella käytettäviä määräaikaisuuksien perusteita on tarkennettu vuoden 2020 aikana yhdessä henkilöstön edustajien ja palvelualueen edustajien kanssa.

## **Työaikamuodot**

Työaikamuoto määräytyy tehtävien luonteen mukaan. Käytössä olevia työaikamuotoja ovat yleistyöaika, toimistotyöaika, jaksotyöaika, OVTES:n mukaiset opetusvelvollisuustyöaika, kokonaistyöaika ja vuosityötunteihin perustuva työaika sekä Lääkärisopimuksen liite 5 mukaisia työaikamääräyksiä. 1.1.2020 voimaantullutta Työaikalakiä päivitettiin 1.8.2022.

Työajan kokoaikaisuus tai osa-aikaisuus määräytyy toiminnan tarpeen mukaan tai henkilön omasta pyynnöstä.

## **Muut työn tekemisen järjestelyt / joustavat työaikajärjestelyt**

Käytössä on mahdollisuuksia ja keinoja työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen.

Liukuvan työajan käytöstä eri ammattiryhmissä ja työaikamuuodoissa, osa-aikatyömahdollisuuksista ja etätyömahdollisuuksista on kuntakohtaiset ohjeistukset. Myös perhevapaista on ohjeistukset. Vuonna 2018 on tehty paikallinen sopimus kirjastotoiminnan joustavasta työajasta sekä määritelty uuden KVTES:n mukaisesti liukuva työaika sekä liukuvan työajan soveltamisen piiriin kuuluva henkilöstö. Vuonna 2019 on tehty paikalliset sopimukset kunnan leiri- ja siihen rinnastettavaan työhön osallistuvien työntekijöiden työaikapankin käytöstä ja leirityöajoista sekä koko kunnan työaikapankista. Lomarahan vaihtamisesta vapaaksi on tehty toistaiseksi voimassa oleva paikallinen sopimus.

Vuonna 2021 on tehty paikallinen sopimus ylipitkistä työvuoroista. Sopimuksessa on sovittu työvuoron pituudesta Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen jaksotyössä KVTES 2020-2021 III-luvun 11 §:n 2 momentista poikkeavasti. Lisäksi vuonna 2021 työaikapankkisopimusta on muutettu siten, että työaikapankin enimmäistuntimäärän (+40 tuntia) lisäksi pankissa voi olla myös miinussaldoa enintään 6 tuntia.

Etätyösopimusta ja -käytäntöjä uudistettiin vuonna 2023. Vuosina 2021–2023 toteutulla Hybridityöllä hyvinvointia-hankkeella tavoiteltiin seuraavia asioita:

- kunnan johtaminen ja esihenkilötyö kehittyvät vastaamaan työelämän muuttuneita tarpeita
- ihmisten erilaisuus kyetään ottamaan paremmin huomioon ja henkilöstön itseohjautuvuus lisääntyy
- työhyvinvointi paranee, kun luottamus, avoimuus ja suvaitsevaisuus lisääntyvät
- Hollolan kunnan hybridityön tekemiselle ja johtamiselle saadaan yhteistyössä rakennetut ja käyttöön otetut onnistumista ja ihmisten hyvinvointia tukevat rakenteet.

Hybridityö, monipaikkainen työ koskee Hollolassa henkilöstöä, jolla työnsä luonteen puolesta on mahdollisuus etätyöhön. Hybridityössä korostuvat esihenkilönä toimiminen, vuorovaikutus, tiimityöskentely sekä itsensä johtaminen. Hankkeen aikana panostettiin myös virtuaalista vuorovaikutusta tukevien työvälineiden käytön oppimiseen ja luotiin yhteiset ohjeet hybridityön suunnittelun tueksi. Hybridityömahdollisuus vaikuttaa positiivisesti työnantajamaineeseen ja rekrytointihaasteisiin. 31.5.2023 päättyneeseen hankkeeseen saatiin Kevan työelämän kehittämisrahaa.

## 4 REKRYTOINTI JA OSAAVAN HENKILÖSTÖN HANKINTA

Kunnan tulee kiinnittää huomiota osaavan henkilöstön pysyvyyteen ja uuden henkilöstön saatavuuteen.

Kunnassa on käytössä anonyymi rekrytointi. Anonyymin rekrytoinnin käyttö on aina rekrytoinneissa ensisijainen toimintatapa, jolla halutaan edistää hakijoiden tasapuolista, osaamiseen ja pätevyyteen perustuvaa käsittelyä rekrytointiprosessin aikana. Anonyymissä rekrytoinnissa saapuneita hakemuksia käsitellään ilman hakijoiden tunnistetietoja, jolla varmistetaan hakijoiden oikeudenmukainen kohtelu valintaprosessissa, kun hakijoiden valinta perustuu ansioiden vertailuun.

Kunta käyttää rekrytoinneissa Kuntarekry-palvelua, jonka lisäksi rekrytointia tuetaan mm. somemarkkinoinnilla. Yleisesti avoimet tehtävät ovat herättäneet kiinnostusta ja

hakemuksia saadaan runsaasti, mutta joihinkin tehtäviin on jo jonkin aikaa ollut haastetta saada kelpoisuusehdot täyttävää henkilöstöä ja sijaisia (erityisesti varhaiskasvatus, erityisopetus, siivous- ja ruokapalvelut). Oppilaitosyhteistyö (harjoittelijat) ja alan tapahtumat ovat keinoja alakohtaisesti lisätä työnantajan tunnettuutta ja löytää potentiaaleja osaajia.

Työnantaja tukee henkilöstön omaehtoista kouluttautumista erityisopettajan, erityisluokanopettajan tai varhaiskasvatuksen erityisopettajan tutkintoihin kymmenellä palkillisella opiskelupäivällä (Kunnanhallituksen päätös 4.10.2021).

## 5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

Osaaminen ja sen johtaminen ovat tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja tulevaisuuden rakentamista. Osaavat ihmiset ovat yksi merkittävimmistä resursseista palvelujen tuloksellisessa ja vaikuttavassa tuottamisessa ja johtamisessa. Työn muuttuvat vaatimukset edellyttävät ihmisiltä ja organisaatioilta jatkuvaa oppimista.

Osaamisen ennakkoinnilla varmistetaan, että henkilöstövoimavarojen kehittäminen perustuu tulevaisuuden tarpeisiin ja tukee organisaation strategian toteuttamista. Jatkuva muutos edellyttää osaamistarpeiden muutosten tunnistamista, tarpeettomaksi käyvän osaamisen sekä aivan uuden osaamistarpeen ennakkointia. Muutokset osaamistarpeissa vaikuttavat suoraan myös määrälliseen henkilöstötarpeeseen ja siihen, millaisia osaamisvaatimuksia uusissa rekrytoinneissa painotetaan.

Vuosina 2023–2024 on valmisteltu siirtymistä uuden HR-järjestelmän käyttöön vuoden 2025 alussa. Osana HR-järjestelmämuutosta otetaan käyttöön osaamisen johtamista tukevia sähköisiä välineitä mm. kehitys- ja tavoitekeskustelun, koulutushallinnan ja pätevyyksien osalta.

Strategisen ohjelman tavoitetta Esimerkillinen yksilö- ja työyhteisötason osaamisen kehitys, yksilötason osaamispolut ja osaamiskartoitus kehitystyön työvälineeksi, on edistetty käynnistämällä systemaattiseen osaamisen johtamiseen liittyvä kehitystyö määrittelemällä kunnan kriittiset osaamiset ja kyvykkyudet syksyn 2023 aikana. Määrittelyn taustatietona hyödynnetään vuosien 2019 ja 2020 selvitysten tuloksia. Määrittelyt toimivat pohjana osaamisen kartoitukselle sekä osaamisen hallintaa tukevan HR-järjestelmän määrittelylle ja mahdollistavat ennakoivan ja systemaattisen osaamisen johtamisen. Vuoden 2025 aikana tehdään pilotoinnin perusteella päätös osaamisen kartoittamisen jatkotoimenpiteistä ja mahdollisesta osaamisen moduulin option käytöstä.

Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista osaamisen ylläpitämistä ja päivittämistä tulevaisuuden tarpeita varten. Se on myös poistuvan osaamistarpeen korvaamista tarvittavalla osaamisella ja täysin uuden osaamisen hankkimista. Osaamisen kehittäminen perustuu tietoon, jota osaamisen ennakoinnilla on hankittu tulevaisuuden osaamistarpeista. Kehityskeskustelut sekä osaamis- ja/tai koulutustarvekartoitukset tuovat esiin yksilöiden, tiimien ja työyhteisöjen nykyisen osaamisen ja kehittämistarpeet. Nämä ja koko organisaation tulevaisuuden osaamistarpeet linjataan vuosittaisiksi tavoitteellisiksi toteutussuunnitelmiksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa.

Osaamisen kehittämisen keinoja ovat koulutuksen lisäksi mm. perehdyttäminen, työssä oppiminen, työkierto, osallistuminen kehittämistyöhön, vierailut, kirjallisuus, itseopiskelu, mentorointi. Kunnassa toteutetaan koulutusta eri muodoissa. Perinteisen läsnäolo koulutuksen lisäksi käytetään monimuotokoulutuksia, webinaareja ja muita verkkovälitteisiä koulutustapoja. Koulutus voi olla ulkopuolisen toteuttamaa tai sisäistä koulutusta tai niiden yhdistelmiä ja sisältää sekä itseopiskelua, tehtäviä että lähiopetusta.

Palvelualueet vastaavat henkilöstönsä osaamisen ylläpitämisestä ja edistämisestä. Yksittäisen työntekijän/viranhaltijan osaamisen muutostarpeet arvioidaan ammattialaja yksilökohtaisesti kehitys- ja tavoitekeskustelun yhteydessä. Osaamisen kehittämisen suunnittelussa huomioidaan kunnan strategia ja sen pohjalta laadittu henkilöstöohjelma, palvelutoiminnan kehittämistarpeet ja henkilöstön omat havainnot osaamisensa kehittämistarpeista sekä esihenkilön näkemys osaamisen kehittämistarpeista. Esihenkilöiden tulee seurata yksikkönsä henkilöstön osaamistilannetta, ja huolehtia siitä, että kaikkien osaaminen vastaa toiminnalle asetettuja tavoitteita.

Palvelualueet varaavat koulutusmäärärahat omiin talousarvioihinsa palvelualuekohtaiseen koulutussuunnitelmaan pohjautuen. Johtoryhmä linjaa laajemmat tai koko henkilöstöä koskevat koulutukset, joihin varataan määrärahat keskitetysti henkilöstöpalveluihin.

### **Kehitys- ja tavoitekeskustelut osana osaamisen ja suorituksen johtamista**

Kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat osa Hollolan kunnan yksilötason henkilöjohtamista. Jokaisella työntekijällä on oikeus tulla kohdatuksi yksilönä: keskusteluissa keskeistä ovat tavoitteet ja onnistumiset, osaaminen ja motivaatio, työhyvinvointi ja tulevaisuuden suunnitelmat. Vuosittain käytävät keskustelut tukevat osaamisen johtamista ja kehittämistä.

Keskustelussa käydään läpi mm. työntekijän keskeiset työtehtävät ja osaaminen niissä sekä keskustellaan työntekijän ammatillisesta, työelämä- ja kehittämisosaamisesta ja kehittymisen tarpeista ja keinoista. Tavoitteena on myös saada esiin työntekijän mahdollinen erityisosaaminen.

Kehitys- ja tavoitekeskustelussa arvioidaan ja suunnitellaan yhdessä mm. seuraavia osaamisalueita:



### **Ammatillinen osaaminen**

- tarkoittaa oman ammattialan ydinosaamista ja taitoja sekä ammatin käytännön tietoa, joka on usein ”hiljaista” tietoa.

### **Työelämäosaaminen**

- tarkoittaa yleisiä työelämätaitoja, joita ovat it-taidot, kommunikaatiotaidot (vuorovaikutustaidot, kielitaito, kuuntelutaito, suullinen ja kirjallinen viestintätaito), oppimisen taidot, verkostoitumis- ja tiimityötaidot, projektin hallintataidot, asiakasosaaminen, liiketoimintaosaaminen yms. taito, jota voidaan hyödyntää ammattiin katsomatta.

### **Kehittämisaosaaminen**

- on kykyä asettaa tavoitteita ja arvioida omaa ja työyksikön toimintaa sekä hyödyntää omaa tietotaitoaan kaikissa tilanteissa.
- on kykyä hankkia tietoa oma-aloitteisesti, innostusta uuden oppimiseen ja uusiutumiseen.
- ilmenee aktiivisuutena ja motivoituneisuutena (itsensä johtamistaidot) suhteessa omaan työhön ja toiminnan kehittämiseen.

### **Johtaminen (ja esihenkilötaidot)**

- henkilöstöjohtaminen
- muutosjohtaminen
- prosessijohtaminen
- tulosjohtaminen.

Keskustelut tukevat osaltaan ennakoivaa rekrytointia. Keskustelussa käydään läpi myös työntekijän pidemmän aikavälin suunnitelmia, kuten tavoitteita työelämälle / -uralle, opiskelusuunnitelmia tai eläköitymissuunnitelmia. Lisäksi erillisenä tai kehityskeskustelun yhteydessä käydään työsuorituksen arviointikeskustelu.

### **Työsuoriutumisen arviointi ja oikeudenmukainen palkkaus**

Kehitys- ja tavoitekeskustelupohjiin ei ole sisällytetty työsuorituksen arviointia (TSA), vaan se on tehty erillisenä.

Kunnanhallituksen joulukuussa 2018 päättämät työsuorituksen arviointitekijät ovat:

1. Ammatinhallinta/ammattitaito
2. Tuloksellisuus/työtulokset
3. Yhteistyökyky
4. Oma-aloitteisuus ja kehityshakuisuus

Työsuorituksen arviointilomaketta tarkennettiin vuodelle 2021. Suoritustasot ovat:

- Kehittyvä = Työsuoritus ei kaikilta osin yllä tavoitteisiin
- Hyvä = Työsuoritus on säännöllisesti asetettujen tavoitteiden mukainen, työntekijä toimii sovitulla tavalla, hyväksyttävät suoritukset

- Hyvä plus = Työsuoritus ylittää usein asetetut tavoitteet, hyvät työsuoritukset, keskimääräistä parempi työsuoritus
- Erinomainen = Erinomainen työsuoritus ylittää usein ja selkeästi asetetut tavoitteet, kyseessä on poikkeuksellisen hyvä työsuoritus.

Henkilökohtaisen lisän saamisen vähimmäisvaatimus vuosille 2023–2024 on 3 erinomaista ja 1 hyvä plus (vastaava kuin vuosille 2021–2022). Henkilökohtaiset lisät myönnetään pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa olevina vuoden 2025 alusta lukien, muutosten osalta noudatetaan KVTES palkkauslukua.

Kunnassa on käytössä kunta-alan työn vaativuuteen perustuva palkkausjärjestelmä8 (TVA). Tehtäväkohtainen palkka määritellään sijoittamalla tehtävät palkkausjärjestelmään vaativuuskaiteerien mukaisesti. Palkkausjärjestelmän uudistamisen yhteydessä on laadittu KVTES:n ja TS:n sopimusten soveltamisen piirissä olevien tehtävien vaativuuden arviointikriteeristö, jossa on määritelty mm. tehtävien edellyttämät tiedot, taidot ja osaaminen.

Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES 2022–2025 sisältää simulointi- ja kokeilumääräykset tasopalkkamääräyksistä ja kokeiluliitteistä, joilla tavoitellaan tehtävän vaativuuden arviointiin perustuvasta TVA-järjestelmästä siirtymistä tasopalkkamalliin kunnissa vuonna 2025.

## **Henkilöstön kehittäminen**

Esihenkilöille järjestetään esihenkilötilaisuuksien yhteydessä koulutusta henkilöstöprosessien keskeisistä teemoista sekä erikseen toteutettavina esihenkilötyötä ja lähijohtamista tukevaa valmennusta osana Monimuotoisen tuen ohjelmaa. Kevätkaudella 2024 käynnistyneen valmennuksen teema on työntekijälähtöinen, palveleva ja valmentava johtaminen, johon sisältyy mm. vuorovaikutusta sekä osaamisen ja kyvykkyyden tunnistamista tukevia harjoitteita ja työpajoja.

Vuoden 2025 alussa kunnassa vaihtuvat sekä taloushallinnon että HR-järjestelmät. Vuoden 2024 lopulla käynnistyvät taloushallinnon järjestelmän koulutukset ja uuden HR-järjestelmän esihenkilökoulutukset. Koulutukset laajentuvat vuoden 2025 alkupuolella koko henkilöstölle. Alkuvuoden 2025 aikana henkilöstöä koulutetaan myös osaamisen hallinnan sovellusten käyttöön. Esihenkilöiden osalta koulutus on 2-osainen, työntekijänäkökulma ja esihenkilönäkökulma.

Tietoturva, tietosuoja ja varautuminen sekä niihin liittyvä osaaminen ovat nousseet viime vuosina keskeisiksi toiminnan turvaamisen aiheiksi, ja niihin liittyvää koulutusta päivitetään ja tarjotaan henkilöstölle.

Itseopiskeluun / itseoppimiseen on tarjolla useita väyliä, mm. Eduhouse Trainings Online oppimisympäristö, Eduhouse Training etäkoulutukset ja esihenkilöille Kevan oppimisympäristö. Koulutuksia voi hyödyntää myös yhteisten osaamistarpeiden

kehittämisen tukena. Esihenkilötyötä ja henkilöstöhallinnon osaamista tukevaa koulutusta tarjoaa myös Kuntatyönantajan (KT) linjapalvelun kautta.

Näiden lisäksi järjestetään sisäisenä ja ulkoisena koulutuksena yhteiskoulutuksia henkilöstön ja esihenkilöiden ammattitaidon ylläpitämiseksi ja uusien ohjelmien/järjestelmien käyttöönoton ja niiden hyödyntämisen tukemiseksi.

Kuntatason keskeisten osaamisteemojen lisäksi kukin palvelualue suunnittelee oman tarkemman tason osaamisen kehittämisen. Palvelualueiden sekä Päijät-Hämeen ympäristöterveyden ja Päijät-Hämeen työllisyysalueen suunnitelmat on koottu lukuun 8.

Tavoite	Keinot	Vastuu	Seuranta	Aikataulu
Osaamisen taso vastaa nykyistä tarvetta	Osaamistarpeiden selvittäminen	Esihenkilö, johto	Johto, henkilöstöpalvelut	Jatkuvaa
Osaamista kehitetään vastaamaan tulevia muutoksia ja organisaation tarpeita	Erilaiset osaamisen kehittämisen keinot	Palvelualueella palvelualueen johto ja esihenkilöt, yksilötasolla esihenkilö ja työntekijä	Johto, henkilöstöpalvelut	Jatkuvaa
Konkreettisten yksilötason kehittämistarpeiden määrittely	Kehitys- ja tavoitekeskustelut	Esihenkilö, työntekijä	Johto, henkilöstöpalvelut	Vuosittain
Koulutusten ja muiden osaamisen kehittämistoimenpiteiden määrän seuranta	Kaikki koulutukset vietään henkilöstöjärjestelmään tai rekisteröidään muulla tavalla	Esihenkilö, työntekijä, henkilöstöpalvelut	Henkilöstöpalvelut, johto, esihenkilöt	Vuosittain
Koulutuskorvauksen hakeminen	Kuntatason tieto toteutuneista koulutuksista	Henkilöstöpalvelut	Henkilöstöpalvelut	Vuosittain

## 6 TYÖKYKYJOHTAMINEN

Työkykyjohtamisen kehittäminen on yksi henkilöstöjohtamisen painopisteistä kunnassa. Työterveyspalvelujen tuottajan vaihtumisen myötä käynnistetään kunnan ohjausryhmä palvelualuekohtaiset ohjausryhmät Sivistyksen ja hyvinvoinnin sekä Elinvoiman palvelualueilla, jotta toimialakohtaiset erityispiirteet pystytään paremmin huomioimaan.

Monimuotoisen tuen ohjelman myötä työhyvinvointiin panostetaan mm. lähijohtamista tukevalla valmennuksella, perehdyttämismallin kehittämisellä sekä nuorten ja ikääntyvien työuria tukevilla toimenpiteillä.

### **Yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään osatyökykyisten, työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyvien työntekijöiden työkykyä**

Kunnassa on käytössä varhaisen puuttumisen toimintamalli, jonka tavoitteena on havaita ja ottaa puheeksi mahdolliset työ- ja toimintakykyä heikentävät tekijät ja osamisen ongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Toimintamalliin sisältyy systemaattinen sairauspoissaolojen seuranta ja työterveysyhteistyö. Myös työkykyjohtamisen toimintamalli ohjeistaa tarttumaan työkykyasioihin hyvissä ajoin.

Henkilöstön työkykyä tuetaan työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan sisältyvällä toiminnalla. Toimintasuunnitelmaa päivitetään vuosittain tarpeen ja työpaikkaselvityksessä esiin nousseiden asioiden pohjalta. Työterveyshuollon toiminnan painopiste on ennaltaehkäisevässä, työkykyä tukevassa ja ylläpitävässä lakisääteisessä toiminnassa. Vuonna 2024 kunnan henkilöstön työterveyspalvelujen tuottaja on vaihtunut ja samalla tarjottavia työterveyspalveluita on laajennettu.

Osatyökykyisten työssä jatkamisen tukemisessa on käytössä joustavien työaikajärjestelyjen mahdollisuudet, osittainen varhennettu vanhuuseläke, Kevan ammatillinen kuntoutus ja uudelleensijoittaminen. Uudelleensijoittamisen mahdollisuuksia oman työnantajan tehtäviin selvitetään aina tapauskohtaisesti sekä työntekijän lähtökohdista (koulutus, työkokemus, työ- ja toimintakyky) että toiminnan kannalta mahdollisista ratkaisusta. Yhteistyötä asiassa tehdään työterveyden ja Kevan kanssa.

Uudelleensijoittamisen periaatteita on mm. työkykyjohtaminen mallissa, jonka kunnanhallitus hyväksyi 16.4.2018. Hyvällä työkykyjohtamisella voidaan työpaikalla vaihtaa asioihin, jotka lisäävät työhyvinvointia ja työn tuottavuutta sekä mahdollistavat työkyvyn tuen siihen liittyvine toimenpiteineen. Työkykyjohtaminen on myös osa riskien hallintaa.

## Riskienarviointityö

Riskinarvioinnilla tarkoitetaan työssä esiintyvien vaarojen systemaattista tunnistamista, vaarojen aiheuttamien riskien suuruuden määrittämistä ja riskien merkityksen arviointia työntekijän terveydelle. Riskien arviointityössä on käytössä WPro -työturvallisuusohjelma, joka on sähköinen ilmoitus- ja raportointityökalu esihenkilöille, työntekijöille, työsuojeluhenkilöstölle sekä työterveyshuollolle säännöllistä, aktiivista riskinarviointia varten. Ohjelmaan kirjataan riskit, uhka- ja vaaratilanteet sekä työtapaturmat.

Vaarojen arviointi on jatkuvaa arjen työssä tapahtuvaa toimintaa ja käytössä on koko kuntaa koskevat yhtenäiset työturvallisuusohjeet. Varsinainen vaarojen arvioinnin kirjaus/päivitys tehdään WPro-ohjelmaan vähintään kerran vuodessa ja/tai aina, kun tarve sitä edellyttää. Työsuojeluvaltuutetut auttavat yksiköitä riskien arvioinneissa ja he käyvät pyydettäessä yksiköissä opastamassa arvioinnin tekemisessä.

Työsuojelujaos on teettänyt syksyllä 2024 varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen henkilöstölle lyhyen kyselyn uhka- ja väkivaltatilanteista. Kyselyllä kartoitettiin henkilöstön kokemuksia yksiköissä olevien uhka- ja väkivaltatilanteiden ohjeistuksista sekä WPro-työturvallisuusohjelman käytöstä. Työsuojelujaos hyödyntää tuloksia loppuvuonna 2024 sivistyksen- ja hyvinvoinnin palvelualueen johtotiimissä toteutettavassa työpajassa. Työpajan tavoitteena on kartoittaa yksiköissä käytössä olevat keinot uhka- ja väkivaltatilanteiden ehkäisemiseksi sekä löytää uusia mahdollisia keinoja ehkäistä uhka- ja väkivaltatilanteita.

## 7 SUUNNITELMAN TOTEUTTAMISEN SEURANTA JA TARKISTAMINEN

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toteuttamisen seuranta tapahtuu vuosittain henkilöstökertomuksessa. Se käsitellään yhteistyöryhmässä ja yhteistyötoimikunnassa. Suunnitelma tarkistetaan ja ajantasaistetaan vuosittain.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa voidaan tarkistaa ja täydentää vuoden aikana ja näin ottaa huomioon toimintaympäristössä ja toiminnassa tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutukset osaamisvaatimuksiin.

*Valmistelu: Henkilöstöpalvelut*  
*Käsittely: Yhteistyöryhmä 17.10.2024*  
*Kunnan johtoryhmä 21.10.2024*  
*Yhteistyötoimikunta 30.10.2024*  
*KH 4.11.2024, Valtuustoinfo 6.11.2024*

## Palvelualuekohtaiset koulutussuunnitelmat vuodelle 2024

### Elinvoiman palvelualue

<p>1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta</p>	<p>Elinvoiman palvelualueen osalta kirjataan kolme henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. Tämän dokumentin tiedot koskevat organisaation seuraavia vastuualueita; hallinto, kehitys- ja kaavoituspalvelut, kuntatekniikka, rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu ja ruoka- ja siivouspalvelut. Päijät-Hämeen työllisyysalue ja Päijät-Hämeen ympäristöterveydenhuolto tekevät omat suunnitelmansa.</p> <p>Elinvoiman palvelualueella tilanne on asiantuntijahenkilöstön pysyvyyden osalta hyvä ja asiantuntijarekrytointien onnistuminen luo vankan pohjan perustyon tekemiseksi. Henkilöstön pysyvyys antaa osaamisen kehittämiseenkin paremmat lähtökohdat. Digitaalisten työvälineiden käyttö ja hybridityön käytännöt ovat asiantuntijatyön perustyökaluja.</p> <p>Palvelualueella suhtaudutaan positiivisesti henkilöstön koulutukseen ja koulutussuunnitelma toimii perustana ajantasaisen osaamisen ja asiantuntemuksen tarjoavalle kouluttautumiselle. Esihenkilöiden arvio nykyisestä osaamistasosta on pääsääntöisesti hyvä ja riittävällä tasolla.</p> <p>Osaamis- ja koulutustarpeista keskustellaan kehityskeskustelujen yhteydessä sekä läpi vuoden esihenkilöiden ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa, mikä edistää ajankohtaisten koulutustarpeiden varhaista tunnistamista. Nykykäytännöillä osaamistietojen ja koulutustarpeiden hallinnointi on työntekijöiden ja esihenkilöiden yhteistyöhön perustuvaa, koska osaamistarpeiden analysointiin ei ole kuntatasolla tietojärjestelmiin perustuvia työkaluja.</p> <p>Tiedonhallintaan, tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvän osaamisen merkitys on lisääntynyt kaikissa tehtävissä ja kunnan sisäisten koulutusten järjestäminen sekä Eduhousen koulutustarjonnan helppo hyödyntäminen on koettu palvelualueella hyödyllisiksi ratkaisuksiksi.</p>
<p>2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä</p>	<p>Vuoden 2024 aikana kuntastrategian arvojen läpikäynti CAF-arvioinnissa on lujittanut arvojen mukaista työskentelyä. Arvoista keskustelu on hyvä olla jatkuva, jotta jokainen työntekijä omaksuu arvojen mukaisen toiminnan omassa työssään.</p> <p>Strategiaa toteuttavien ohjelmien ja hankkeiden toteutus tuo palvelualueelle myös uudenlaisia työnteon tapoja tai</p>

	<p>uusia tehtäviä uusine osaamistarpeineen. Strategiset hankkeet hyväksyttiin 2022, pääsääntöisesti toimintasuunnitelmat ovat valmistuneet vuonna 2024 ja painopiste on siirtynyt suunnitelmien toteutukseen.</p> <p>Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ml. osallisuus ovat edelleen alueita, joissa palvelualueen työntekijöiden kehittyminen olisi suotavaa. Osallisuuden laajempi hyödyntäminen edellyttää myös kokeilevaa kehittämistä asukas- ja asiakasrajapinnassa. Erilaisten asukas- ja asiakaskyselytulosten hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä on jatkossa otettava huomioon aikaisempaa perusteellisemmin.</p> <p>Ilmasto- ja energiatehokkuustyön, kiertotalouden ja resurssiviisauden kaltaisissa aihepiireissä on tunnistettu osaamisen kehittämistarpeita. Vuoden 2024 aikana toteutetaan seudullisena hankkeena myös Hollolan kunnan ilmastosuunnitelma, jonka pohjalta oletettavasti myös aihealueen tulevat koulutustarpeet selkiytyvät.</p> <p>Elinvoiman palvelualue on aktiivisesti mukana kunnan sisäisissä kehityshankkeissa ja pyrkii osaltaan edistämään mm. osaamisen kehittämistä. Palvelualueelta on osallistuttu kuntatason strategisten osaamisen kehittämiseen ja arviointiin. Järjestelmän pilotointiin osallistuminen on ajankohtainen syyskaudella 2024, jonka jälkeen johtoryhmä kartoituksen laajennustarpeita koko palvelualueen osalta.</p> <p>Yritysalueiden ja yritysten sijoittumismahdollisuuksien kehittämiseksi kuntaan perustettiin elokuussa 2024 elinvoimanyrkki, joka koordinoi sijoittumistoimintaa ja on aktiivinen toimija suhteessa kuntaan sijoittumista harkitseviin yrityksiin. Sijoittumistoiminnassa yksi ydintehtävä on asiakastarpeiden ennakoiva tunnistaminen.</p> <p>Kaikissa paikkatietoa hyödyntävissä asiantuntijatehtävissä keskeinen osaamistarve on Trimble Locus-järjestelmäkokonaisuuden perustaitojen jatkuva ylläpito. Sähköisten asiointipalveluiden käytön lisääntyminen on tuonut osaamistarpeeksi myös asiakkaille annettavaan tekniseen tukeen tarvittavan osaamisen. Paikkatietojärjestelmien laajeneva hyödyntäminen, tietomallimuotoisten aineistojen käsittely ja rekisteritietojen toimittamisessa lisääntyvät uudet velvoitteet lisäävät koulutustarpeita jatkossa. Asemakaavojen ja kunnan maankäytön kehittämisvisioiden havainnollistamiseen liittyy 3D-sovellusten koulutustarpeita.</p> <p>Lainsäädäntömuutokset edellyttävät kaikissa toiminnoissa ajantasaisen osaamisen ylläpitoa. Moniin toimintoihin kohdistuu sekä lainsäädäntömuutoksia, että kunnan rooliin ja tehtäviin liittyviä muita muutoksia, joista on</p>
--	--

	<p>pystyttävä ylläpitämään ajantasaista tietoa ja osaamista kunnan toiminnassa.</p> <p>Vuoden 2025 alusta astuu voimaan TE24-uudistus sekä KOTO-lakiin tulee muutoksia. Työllisyyteen ja KOTO-toimintaan liittyviä palveluja organisoidaan uusiksi syksyn 2024 aikana. Muutokset edellyttävät uusia toimintatapoja ja vaikuttaa työllisyyden parissa työskentelevien tehtävänkuviiin.</p> <p>Elinvoiman palvelualueen esihenkilöt osallistuvat kunnan esihenkilöosaamisen kehittämiseen 2024–2025. Esihenkilökoulutuksessa panostetaan työntekijäkokemuksen vahvistamiseen, muotoillaan uusia johtamisen käytäntöjä ja määritellään johtamisen standardit.</p> <p>Vuosittain palvelualueen perustehtävien hoitamiseksi tarvitaan erilaisia ”korttikoulutuksia”, jotka ovat voimassa määräajan mm. Tieturva- ja Työturvallisuuskortit. Liikuntapaikkojen hoidossa tarvitaan myös koneiden ja laitteiden käytössä kuljettajan ammattipätevyyttä, joiden päivittäminen tulee ajankohtaiseksi tulevalla vuodella.</p>
<p>3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ammatillinen osaaminen</li> <li>- työelämäosaaminen</li> <li>- kehittämisosaaminen</li> <li>- johtamisosaaminen/ esihenkilöosaaminen</li> </ul> <p>(kts. kehitys- ja tavoitekeskustelulomake / henkilökohtainen kehittyminen)</p>	<p>Vastuualuekohtaiset osaamisen kehittämisaalueet on esitelty erillisellä liitteellä. Suunnitelmavaiheen tiedot on kirjattu ohjeen mukaan siten, että siitä näkyy aihealue ja arvioitu aikataulu sekä kohderyhmän ammattinimike/ammattiryhmä.</p> <p>Alla on nostettu palvelualueen uutta osaamista edellyttävät merkittävimmät kokonaisuudet.</p> <p><u>Ammatillisen osaamisen</u> uudet osaamistarpeet ovat työllisyyspalveluissa TE24- ja KOTO-lain uudistusten seurauksen sekä rakentamislain voimaantulon myötä muuttuva sääntely ja käytännöt.</p> <p>Rakentamislaki ja sen nojalla annettavat uudet säännökset edellyttävät rakennusvalvonnalta uutta ajantasaista osaamista muuttuneen sääntelyn soveltamiseen ja toteuttamiseen. Sääntely muuttaa rakentamisen, maankäytön ja kaavatuotannon tietojen tuottamista ja käsittelyä tietomallipohjaiseksi, mikä aiheuttaa uusia osaamistarpeita rakennusvalvonnassa, sekä kaavoituksen ja maankäytön toiminnoissa. Rekisteritietojen ylläpidossa uusi sääntely ja perustettava uusi valtakunnallinen järjestelmä edellyttää uutta osaamista kaikilta rekisteritietoja käsitteleviltä ja toimittavilta henkilöiltä rakennusvalvonnan, kaavoituksen ja maankäytön toiminnoissa.</p> <p>Työllisyyspalveluissa ammatillisen ja kehittämisosaamisen koulutustarpeet liittyvät olennaisesti valmennuksellisiin palveluihin, vuorovaikutustilanteisiin liittyvään osamiseen ja työntekijöiden itseohjautuvuuden</p>



	<p>parantamiseen. Työllisyyspalveluiden toimintakentän muutoksen takia seuraaville vuosille tarvitaan myös johtamisen ja esihenkilötyön tueksi muutosjohtamiseen liittyvää koulutusta sekä esihenkilötyön vahvistamista.</p> <p>Kunnassa otetaan vuoden 2025 alusta lähtien käyttöön sekä uusi HR-järjestelmä että taloushallinnan järjestelmä. Uudet järjestelmät edellyttävät <u>työelämäosaamisen taitojen kehittämistä</u> sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä roolista riippuen 1–2 päivää.</p> <p><u>Kehittämisaaminen</u> on painottunut useissa työyhteisöissä työyhteisöjen toimivuuden parantamiseen.</p> <p><u>Johtamis- ja esihenkilöosaamisen kehittämiseen</u> palvelualueelta osallistuu 6 esihenkilöä vuoden 2024–2025 aikana.</p> <p>Koulutusten ja henkilöiden nimet tarkentuvat suunnitelmaa täytäntöön pantaessa (kehityskeskustelut, koulutuspoissaolojen myöntäminen/koulutuksenhallintaan kirjaaminen (2025 Personec OSS)).</p> <p>Hallintosäännön mukaan jokainen esihenkilö vastaa koulutussuunnittelusta alustensa osalta ja osallistuu siten koulutussuunnitelman laadintaan.</p>
<p>4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.</p>	<p>Keinot, joita elinvoiman palvelualue käyttää työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen, ovat aiempien vuosien koulutussuunnitelmien mukaisia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- varhaisen puuttumisen toimintamalli, jolla vaikutetaan työ- ja toimintakykyä heikentäviin ja osaamisen ongelmiin mahdollisimman ajoissa</li> <li>- osa-aikatyöjärjestelyillä pyritään esimerkiksi järjestämään mahdollisuuksien mukaan osa-aikaista kevennettyä työtä.</li> <li>- työterveyshuollon palveluja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi / työkykykartoitukset heti, jos havaitaan siihen tarvetta. Kolmikantaneuvottelu, jossa pohditaan sopiva ratkaisu = työterveys, työntekijä ja työnantajan edustaja.</li> <li>- sairauslomalta paluujärjestelyt: Mahdollisuus tehdä lyhyempää päivää ja kevennettyä työtä oman jaksamisen rajoissa.</li> </ul>
<p>5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta</p>	<p>Koulutusrahan tarve ja riittävyys arvioidaan talousarvion laadinnan yhteydessä ja toteumaa seurataan. Kehityskeskusteluissa käydään läpi työnantajan ja työntekijän tarpeet, jotka huomioidaan koulutussuunnitelmassa. Toteutuneet koulutuspäivät kirjataan HR-järjestelmään.</p> <p>Koulutussuunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan kunnan yhteisten ohjeiden mukaan. Edellisen vuoden suunnitelman seuranta ja toteutuminen toimii</p>

	osaltaan seuraavan vuoden koulutussuunnitelman laatimisen pohjana.
6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen	Koulutussuunnitelman hyväksyntä: yhteistyöryhmä, yhteistyötoimikunta, kunnanhallitus

### Elinvoiman palvelualueen henkilöstömäärän kehitys viimeisen vuoden aikana

Henkilöstömäärä	30.9.2023	30.9.2024	2025
Vakinaiset	105	106	110
Määräaikaiset (ei sijaiset)	7	9	5
Sijaiset	2	6	3
Työllistetty, yhteiskuntatakuu	38	19	0
<b>Kaikki</b>	<b>152</b>	<b>140</b>	<b>118</b>

### Elinvoiman palvelualueen osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2025

Kehittämisaalue	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	418,50
Työelämäosaaminen	655,75
Kehittämisaikaa	0
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	47
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	26

## Päijät-Hämeen ympäristöterveys

<p>1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta</p>	<p>Päijät-Hämeen ympäristöterveydessä kannustetaan koko henkilöstöä jatkuvaan oppimiseen. Osaamista-voitteista ja koulutustarpeesta keskustellaan yhteisesti palavereissa sekä yksilö- ja tiimikehityskeskustelujen yhteydessä. Koulutuksesta jaetaan tietoa ja käydään keskusteluja myös pitkin vuotta, kun tietoon tulee uusia koulutusmahdollisuuksia.</p> <p>Lainsäädännön jatkuvat muutokset vaativat omaehtoista perehtymistä muutoksiin ja tarvittaessa koulutusta. Henkilöstölle on jaettu omat erikoisosaamisalueet, joiden osalta he vastaavat perehtymisestä säädöksiin ja ohjeisiin sekä tiedottamisesta muulle henkilöstölle. Koulutuksiin osallistumisessa huomioidaan henkilöstön erikoisosaamisalueet.</p> <p>Osaaminen Päijät-Hämeen ympäristöterveydessä on esihenkilöiden arvion mukaan hyvä. Ympäristöterveydenhuollon viranhaltijat ovat pääosin kokeneita ja ammattitaitoisia. Sekä terveydensuojelun että eläinlääkintähuollon vastuualueella on tapahtunut/odotettavissa eläköitymisiä lähivuosina ja hiljaisen tiedon siirtämiseen tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Rekrytoinneissa ei välttämättä onnistuta saamaan vastaaviin tehtäviin erikoistunutta viranhaltijaa. Viranhaltijoiden vaihtuessa on myös mahdollista, että erikoisosaamisalueita järjestellään uudelleen sisäisesti. Nämä lisäävät tarvetta sisäiselle ja ulkoiselle koulutukselle. Koulutuksen/perehdytyksen tulee kattaa myös hallinnollinen osaaminen ja virassa toimimiseen liittyvät vastuut.</p>
<p>2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä</p>	<p>Aktiivinen viestintä kuntalaisille ja ympäristöterveydenhuollon näkyvyyden lisääminen on yksi Päijät-Hämeen ympäristöterveyden talousarvioon kirjatuihin tavoitteisiin. Viestinnässä panostetaan etenkin helpommin lähestyttävään viestintään sosiaalisen median kanavissa. Toimijoille viestitään ajankohtaisista asioista uutiskirjeillä ja tiedotteilla. Vastuuhenkilöiden tulee perehtyä viestintään ja viestintäjärjestelmien käyttöön.</p> <p>Toimintaympäristössä ei ole odotettavissa merkittäviä muutoksia seuraavan neljän vuoden aikana, koska toiminnan siirtämistä hyvinvointialueille ei edistetä nykyisessä hallitusohjelmassa. On kuitenkin olemassa mahdollisuus, että ympäristöterveydenhuollon yhteistointialueista annettua lakia muutetaan siten, että valvontayksiköiden minimikokoa kasvatetaan. Mahdollista aikataulua lakimuutokselle ei ole tiedossa.</p> <p>Ympäristöterveydenhuoltoon liittyy useita eri lakeja ja paljon erityislainsäädäntöä, joissa tapahtuu päivittymistä ja suurempiakin muutoksia säännöllisesti. Ajantasaisen lainsäädännön hallinta edellyttää viranhaltijoilta</p>

	<p>omaehtoista perehtymistä muutoksiin sekä osallistumista tarjolla olevaan koulutukseen. Suurempia muutoksia, jotka voivat aiheuttaa kehittämistarvetta toiminnassa ja ammatillisessa osaamisessa on odotettavissa ainakin tupakkalakiin, terveydensuojelulakiin, tartuntatautilakiin, valmiuslakiin sekä sen sektorilakeihin. Eläinlääkintähuoltolaki ja eläinten hyvinvointilainsäädäntö ovat juuri muuttuneet, mikä edellyttää perehtymistä sekä toiminnan sopeuttamista uuden lainsäädännön vaatimuksiin.</p>
<p>3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osa-alueilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ammatillinen osaaminen</li> <li>- työelämäosaaminen</li> <li>- kehittämisosaaminen</li> <li>- johtamisosaaminen/ esihenkilöosaaminen</li> </ul> <p>(kts. kehitys- ja tavoitekeskustelulomake / henkilökohtainen kehittyminen)</p>	<p><u>Ammatillinen osaaminen</u></p> <p>Vastuualueiden kuukausipalavereissa ja terveydensuojelun tiimipalavereissa käydään läpi koulutuksista kertyneet opit. Eläinlääkinnässä järjestetään "akateemisia vartteja" kuukausittain, joissa kukin kunnaneläinlääkäri vuorollaan esittelee mielenkiintoisen potilastapauksen, hoitokäytännön tai artikkelin muille.</p> <p>Koulutuksista saatu materiaali tallennetaan yhteiselle verkkoasemalle kaikkien käyttöön, mikäli se on mahdollista.</p> <p>Eläinlääkintähuollossa koulutuksiin osallistutaan suunnitelmallisesti niin, että kukin eläinlääkäri koulutautuu vähintään 10 päivän ajan vuodessa. Eläinlääkintähuollossa koulutuksella pyritään varmistamaan jokaisen kunnaneläinlääkäriin monipuolinen osaaminen eri eläinlajien peruseläinlääkinnässä ja tuotantoeläinten terveydenhuoltotyössä. Valvontaeläinlääkäreiden säännöllisellä koulutuksella varmistetaan riittävä osaaminen eri eläinlajien lajinmukaisesta käyttäytymisestä, tarpeista ja pito-olosuhteista, eläinten hyvinvointia ja eläintauteja koskevasta lainsäädännöstä sekä varmistetaan hyvä hallinto-osaaminen. Valvontaeläinlääkärit ja eläinlääkintähuollon päällikkö osallistuvat kuukausittain Aluehallintoviraston valvonnan kehittämisen kokouksiin. Lisäksi osallistutaan lainsäädännön muutoksia ja valvonnan linjauksia koskeviin pääosin Ruokaviraston ja Aluehallintoviraston järjestämiin koulutukseen.</p> <p>Terveydensuojelun vastuualueella koulutustavoite on ympäristöterveydenhuollon yhteisen valtakunnallisen valvontaohjelmaluonnoksen mukainen suositus 8 päivää vuodessa viranhaltijaa kohden. Koulutuspäiviksi voidaan varsinaisten koulutuspäivien lisäksi lukea muutakin ammattitaidon edistämistä, kuten työnohjauspäiviin osallistuminen, malliasiakirjoihin perehtyminen tai muu suunnitelmallinen pätevyyden ylläpito. Elintarvikevalvojat kuuluvat erikoisosaamisalueidensa mukaisesti Ruokaviraston valvontaverkostoihin, osallistuvat verkostojen tapaamisiin ja koulutuksiin. Verkostotapaamisissa saatu uusi tieto jaetaan muille elintarviketiimin palavereissa.</p>

Vastuualueille suunnitellut, vuosittain toistuvat koulutuspäivät:

Eläinlääkintähuolto

- Eläinlääkäripäivät ja eläintenhoitajaseminaari
- Tuotantoeläinlääkäripäivät
- Kunnaneläinlääkäripäivät
- Suomen eläinlääkäripraktikoiden koulutuspäivät
- Ruokaviraston Ajankohtaista eläinten terveydestä ja lääkitsemisestä- päivä sekä eläinsuojeluaiheiset koulutuspäivät
- Eläintautien torjuntayhdistyksen tautiaiheiset koulutukset
- Fennovet Oy:n koulutukset, joiden aiheet tarkentuvat lähempänä (yleensä kliniseen eläinlääkintään liittyviä)
- Aluehallintoviraston järjestämät kunnaneläinlääkäreiden neuvottelupäivät ja valmiuseläinlääkäreiden koulutuspäivät

Terveydensuojelu

- Ympäristöterveydenhuollon valtakunnalliset keväät- ja syyspäivät
- Ympäristöterveyspäivät
- Valtakunnalliset elintarvikevalvonnan päivät
- Valtakunnallinen sisäilmaseminaari/-päivät
- Aluehallintoviraston, Valviran ja ministeriöiden työnohjauspäivät ja työpajat lakialoilla
- Ympäristökustannus Oy:n järjestämät koulutuspäivät
- Alan toimijoiden järjestämät koulutuspäivät
- Eduhouse Trainings Online - koulutukset

Varautumiskoulutukseen panostetaan järjestämällä vuosittain varautumisen päivä, jossa käydään läpi ohjeistusta ja harjoitellaan eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä. Päijät-Hämeen ympäristöterveydenhuollossa on laadittu monivuotinen harjoitussuunnitelma, jonka avulla varautumisosaamista pidetään yllä. Suunnitelmaan on vuodelle 2025 kirjattu mm. seuraavat tavoitteet:

- Organisaation oma häiriötilanneharjoitus
- Virve-puhelinten käytön harjoittelu
- Epidemiaselvitystyöryhmän kutsuharjoitukset
- Aluehallintoviraston järjestämä valmiuseläinlääkäreiden koulutuspäivä
- Varautumisen kehittämispäivä
- Valmiuseläinlääkärien eläintautivalmiuskoulutukset 2 kpl
- Pelastusopiston järjestämät varautumiskoulutukset

Lisäksi hyödynnetään Hollolan kunnan keskitetysti tarjoamia mahdollisuuksia osaamisen kehittämisen vuonna 2025:

- Esihenkilövalmennus 2024–2025

- Eduhousen koulutus -tarjonta
- KT:n jäsenyyden kautta työnantajan edustajille tarjottavat maksuttomat koulutukset (KT:n linjapalvelu)
- Ensiapukoulutukset
- Tietoturva- ja tietosuojakoulutukset
- HR- ja taloushallinnon järjestelmien käyttö/käyttönottokoulutukset
- CaseM-käyttökoulutukset

Uudet ja pitkään poissa olleet työntekijät ja sijaiset perehdytetään työtehtäviinsä tehtävän vaatimassa laajuudessa. Perehdytystä suunniteltaessa huomioidaan perehdytettävän osaaminen ja kokemus vastaavista tehtävistä. Perehtymiseen varataan riittävä aika, jotta perehdytettävä ehtii sisäistämään perehdytettävät asiat. Eläinlääkintähuollossa uusille työntekijöille on laadittu kirjallinen perehdytysmateriaali, jota päivitetään säännöllisesti. Lisäksi vuosilomasijaisille järjestetään perehdytyspäivä.

Uusille työntekijöille laaditaan henkilökohtainen perehdytysuunnitelma, johon perehtyminen myös dokumentoidaan. Perehdyttäminen käsittää sekä itsenäistä perehtymistä ohjeistukseen että asiantuntijoiden antamaa perehdytystä. Perehdytyksessä huomioidaan myös perehtyminen kunnan yleisin toimintakäytäntöihin sekä työsuojeluun.

Valvonnan tasapuolisuus ja yhdenmukaisuus on tärkeää ja sitä kehitetään mm. laatu järjestelmään sisältyvien sisäisten arviointien avulla.

Ammattiosaamista tukeviin jatkotutkintokoulutuksiin suhtaudutaan myönteisesti. Työajan käytöstä ko koulutuksiin sovitaan tapauskohtaisesti. Koulutusta suoritava sitoutuu kertomaan koulutuksesta saadut opit muille.

#### Työelämäosaaminen

Henkilöstöllä on käytössään Hollolan kunnan ohjeet, joiden muutokset käydään läpi vastuualueiden kuukausipalaverissa.

Terveysturvallisuuden vastuualueella järjestetään henkilöstökyselyiden tulosten perusteella tiimivalmennus. Sen tavoitteena on parantaa tiimin sisäistä yhteistyötä niin, että se mahdollistaa avoimen keskustelun ja uusien ideoiden esille nostamisen. Valmennus hankitaan ulkopuoliselta yritykseltä.

Valvontaeläinlääkäreiden työ on henkisesti kuormittavaa ja heille järjestetään säännöllisesti työnohjausta.

<p>4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.</p>	<p><u>Eläinlääkintähuolto</u> Töiden järjestelyillä, päivystysvapaiden rytmittämällä ja työajan käytön hallinnan parantamisella pyritään vähentämään kunnaneläinlääkärien liiallista työsidonaisuutta. Henkilöstön ikääntyminen aiheuttaa haasteita, mihin pyritään vastaamaan järjestelemällä työtehtäviä niin, että työssä olisi mahdollista jatkaa mahdollisimman pitkään fyysisistä rajoitteista huolimatta. Osa-aikatyötä hyödynnetään työssä jaksamisen tukemiseksi eri elämäntilanteissa.</p> <p><u>Terveysuojelu</u> Terveysuojelun vastuualueella henkilöstön keski-ikä on melko korkea, mutta ikärakenne ei toistaiseksi ole ollut haaste. Työajan joustoja hyödynnetään työssä jaksamisen tukemiseksi eri elämäntilanteissa. Hybridityön tekeminen on mahdollista työntekijän niin halutessa. Toimipisteittäin on määritelty viikoittainen läsnäolopäivä toimistolla. Kuukausi- ja tiimipalaverit pidetään ensisijaisesti läsnäkokouksina. Valvontatyötä toteutetaan henkilökohtaisten valvontasuunnitelmien mukaisesti. Työntekijät voivat melko itsenäisesti suunnitella vuositasolla työn aikataulut ja jakautumisen, joka lisää muun muassa työn vaihtelevuutta ja tasapainottaa osaltaan kuormitusta.</p>
<p>5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta</p>	<p>Koulutuksen tarve arvioidaan talousarvion laadinnan yhteydessä ja koulutukseen varataan riittävät määrärahat. Koulutussuunnitelma käydään läpi vastuualueiden kuukausipalavereissa ja tallennetaan yhteiselle verkkosivustolle. Toteutuneet koulutukset ja niiden ajankäyttö kirjataan yhteisellä verkkosivustolla olevaan koulutusseurantaan. Koulutuksiin osallistuneet pitävät työyhteisölle lyhyen esityksen koulutuksen keskeisestä annista. Koulutusmateriaalit tallennetaan verkkosivustolle, jossa niihin voi omatoimisesti perehtyä.</p>
<p>6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen</p>	<p>Suunnitelma on käsitelty vastuualueiden kuukausipalavereissa.</p>

### Arvio henkilöstömäärän kehityksestä:

Henkilöstömäärä	30.9.2023	30.9.2024	2025
Vakinaiset	28	29	31
Määräaikaiset (ei sijaiset)	0	1	0
Sijaiset	1	0	0
Oppisopimus	1	0	0
<b>Kaikki</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>31</b>

### Päijät-Hämeen ympäristöterveyden osaamisen kehittämisen ja koulutussuunnitelma 2025

Kehittämisaalue	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	209
Työelämäosaaminen	81,25
Kehittämisaikaa	8,5
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	16,5
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	47



## Päijät-Hämeen Työllisyysalue

<p>1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta</p>	<p>Kaiken kaikkiaan organisaation työntekijöiden substansiosaaminen on erittäin hyvällä tasolla. Kunnan järjestelmät ja käytännöt ovat kuitenkin lähes koko henkilöstölle vieraita sekä uusiin toimipaikkoihin liittyvät turvallisuusohjeet ja -käytännöt. Myös valtakunnalliset muutokset, kuten asiakastietojärjestelmän neljäs käyttöönotto keväällä -25 luovat perehtymistarvetta. Lautakuntatyöskentelystä ei ole vielä juurikaan osaamista.</p>
<p>2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä</p>	<p>Tehtäväkuvat tulevat laajenemaan ja monipuolistumaan valtiolta kunnalle siirryessä. Uusi, toimintaa ohjaava laki ”laki työvoimapaalveluiden järjestämisestä” astuu voimaan 1.1. 2025. Lain sisältö pysyy pääosin samana, mutta joitain muutoksia tulee ottaa huomioon. Kunnan oma henkilöstöhallinnon järjestelmä muuttuu ja tulee uutena järjestelmänä kaikille työntekijöille. Myös maksatukseen, hankintoihin ja asiakirjahallintaan liittyvät järjestelmät ovat uusia valtiolta siirtyville työntekijöille.</p>
<p>3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla:          - ammatillinen osaaminen          - työelämäosaaminen          - kehittämisosaaminen          - johtamisosaaminen/esihenkilöosaaminen</p> <p>(kts. kehitys- ja tavoitekeskustelulomake / henkilökohtainen kehittyminen)</p>	<p>Asiantuntijoille kootaan koulutuskokonaisuudet Eduhousen koulutustarjonnasta. Koulutukset liittyvät työelämäosaamiseen. Ammatillista osaamista lisäävää ja ylläpitävää koulutusta on saatavilla KEHA-keskuksen tarjoamalla Tuutti-alustalla.</p> <p>Palvelupäälliköille kootaan Eduhousesta oma kokonaisuutensa, jonka lisäksi he osallistuvat kunnan esihenkilövalmennukseen.</p> <p>Lisäksi koko henkilökunnalle tarjotaan koulutusta työturvallisuudesta sekä tietoturvasta.</p> <p>Henkilöstön osaamista on kartoitettu jo ennen siirtymävaihetta. Yksilökohtaiset perehtymistarpeet käydään läpi alkuvuoden aikana.</p>
<p>4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.</p>	<p>Motivaatiota pyritään ylläpitämään tarjoamalla omia vahvuuksia ja kiinnostuksia vastaavia tehtäviä. Yksitoikkosilta tuntuvat työtehtävät on jaettu kiertävällä vuorolla eri henkilöille. Prosessien kuvauksessa pyritään selkeyteen ja työohjeet tehdään helposti saavutettaviksi.</p> <p>Organisaation toiminnassa kannustetaan avoimeen, keskustelevaan ja toimintaa jatkuvasti kehittävään kulttuuriin. Pyritään myös sujuvaan yhteistyöhön eri yksiköiden ja toimintojen kanssa.</p> <p>Työtehtäviin turvataan riittävät resurssit ja kuormitusta hallitaan tarkastelemalla ylityötuntien kertymistä.</p>

5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta	2025 alusta Personec-järjestelmän käyttöönoton myötä osaamisen kehittämiseen, koulutusten hallintaan ja seurantaan on tulossa uusi toimintamalli, jota toteutetaan kuntatasolla yhtenäisin ohjeistuksin.
6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen	<p>Palvelupäälliköt seuraavat koulutustarpeita ja laativat koulutussuunnitelman sekä seuraavat sen toteutumista.</p> <p>Palvelualueiden koulutussuunnitelmat liitetään koko kuntaa koskevaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan sellaisinaan. Käsittely noudattaa kunnan ohjeistuksia ja aikatauluja.</p>

### Arvio henkilöstömäärän kehityksestä

Henkilöstömäärä	30.9.2023	30.9.2024	2025
Vakinaiset	0	2	70
Määräaikaiset (ei sijaiset)	0	3	3
Sijaiset	0	0	0
Oppisopimus	0	0	0
<b>Kaikki</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>73</b>

### Työllisyysalueen osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2025

Osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2025	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	77
Työelämäosaaminen	109,95
Kehittämisosaaminen	168
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	32,2
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	17,5

## Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue

<p>1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta</p>	<p>Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella työskentelyä määrittää pääsääntöisesti laissa määritellyt tehtäväkohtaiset kelpoisuusehdot. Kelpoisuusehdot täyttävän henkilöstön rekrytoinnissa on ollut viime aikoina merkittäviä haasteita kaikilla vastuualueilla. Kaikkia palvelualueen tehtäviä ei ole onnistuttu täyttämään pätevyysvaatimukset täyttävillä henkilöillä. Erityisesti haasteita on ollut varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa, joissa kummassakin on vakituisia vakansseja täyttämättä kelpoisten varhaiskasvatuksen opettajien ja erityisopettajien saatavuushaasteiden vuoksi. Haasteista huolimatta ammatillisen osaaminen on palvelualueella tällä hetkellä pääsääntöisesti hyvällä tasolla.</p> <p>Koulutustarvetta arvioidaan vuosittain kehityskeskustelujen, henkilöstökyselyn ym. arviointikyselyjen pohjalta vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Myös lainsäädäntö asettaa vaateita ammatilliselle osaamiselle. Erityisesti varhaiskasvatuksessa työnantajan tulee huolehtia, että varhaiskasvatuksen henkilöstö osallistuu riittävästi ammattitaitoa ylläpitävään ja osaamista kehittävään täydennyskoulutukseen. Kehitys- ja tavoitekeskustelujen perusteella henkilöstön ammatillinen osaaminen on tällä hetkellä pääsääntöisesti hyvällä tasolla.</p> <p>Palvelualueella puututaan matalalla kynnyksellä tilanteisiin, joissa henkilöstön osaaminen ei ole tehtävän edellyttämällä tasolla esimerkiksi mahdollistamalla tutorointia, työnohjausta tai täydennyskoulutusta.</p> <p>Palvelualueella suhtaudutaan myönteisesti täydennyskoulutukseen, koska täydennyskoulutus on yksi keino ylläpitää työkykyä, työmotivaatiota sekä tukea työn muutoksessa selviytymistä. Palvelualueelle on laadittu koulutuslinjaukset vuoden 2021 aikana ja niitä on päivitetty vuonna 2022. Koulutuslinjausten mukaisesti palvelualueella tuetaan Kunnanhallituksen 4.10.2021 päätöksellä työntekijöiden omaehtoista koulutusta muun muassa siten, että erityisopettajan, erityisluokanopettajan tai varhaiskasvatuksen erityisopettajan tutkintoon johtavaa koulutusta tuetaan kymmenellä (10) palkallisella opiskelupäivällä, koska ko. ammattiryhmien osaamiselle on erityistä tarvetta.</p> <p>Ammatillisen osaamisen vahvistamisen/pitovoiman varmistamiseksi palvelualueella otettiin käyttöön vuonna 2022 sisäinen rekrytointi. Sisäisen rekrytoinnin kautta varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa vakituksessa työsuhteessa olevat henkilöt voivat hakea vastuualueilla avoimena olevia tehtäviä. Sisäisen rekrytointiprosessin jälkeen avoimeksi jäävät tehtävät laitetaan ulkoiseen hakuun. Käyttöönotto valmisteltiin yhteistyössä henkilöstöpalveluiden, edunvalvonnan ja hyvinvoinnin palvelualueen kanssa.</p>
---	---

<p>2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä</p>	<p>Sivistys ja hyvinvointipalveluihin vaikuttavat jatkuvat muutokset edellyttävät monitahoista toiminnan ja osaamisen kehittämisen ennakoitua. Palvelutuotantoa haastavat väestörakenteen muutos, taloushaasteet, lisääntyvät ääri-ilmiöt, ekologinen kestävyyskriisi, digitalisaatio ja tekoäly, mediaympäristön muutos, työelämän ja hyvinvointikäsityksen muutos sekä osallisuuden merkityksen korostuminen. Kaikilla näillä ilmiöillä on vaikutusta myös henkilöstön osaamisen vaatimuksiin ja niiden kehittämiseen, johtamiseen ja työhyvinvointiin.</p> <p>Palvelualueen toimintaympäristö elää jatkuvassa murroksessa (mm. lainsäädäntö, OPH:n määräykset ja opetussuunnitelmauudistukset), joten henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitäminen on jatkuva prosessi. Jatkuvan muutoksen takia erityisesti esihenkilöiden osaamista tulee vahvistaa ei niinkään muutosjohtamisen vaan muutoksessa johtamisen osalta. Osaamista kehitetään palvelualueella myös työtehtävissä tapahtuvat muutokset huomioiden.</p> <p>Uusi kuntastrategia edellyttää panostamista koko henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin vahvistamiseen. Työ tehdään pääsääntöisesti esihenkilöjohtoisesti toimintayksiköissä, joten tarvitaan panostusta esihenkilöiden osaamiseen ja osaamisen johtamisen kehittämiseen.</p> <p>Arjessa tarvittavan ammatinhallinnan kehittämistä toteutetaan palvelualueella koulutuksen lisäksi perehdyttämisen, toiminnallisen yhteistyön, tutoroinnin, esihenkilö- ja työnohjauksen kautta.</p> <p>Digitalisaatio on yksi keskeinen muutostekijä, joka edellyttää muutoksia johtamisessa, toiminnassa ja osaamisessa sekä palvelujen tuottamisessa. Digitalisaatio kasvattaa siten myös ammatillisen osaamisen vaatimuksia ja muuttaa, osin myös monimutkaistaa, toimintakenttää. Meidän tulee varmistaa digitalisaation nopeassa kehityksessä sellainen osaamisen taso, että se vastaa digitaalisen ajan vaatimuksiin, ja että pystymme hyödyntämään digitalisaation tuomat muutokset organisaation ja henkilöstön menestystekijänä. Digitalisaation suhteen tarvitaan uudistumista kaikilla toiminnan tasoilla. Digitalisaation kasvattaminen edellyttää myös digitaalisen sivistyksen haltuunottoa. Sen avulla voimme toimia digitalisoituvassa yhteiskunnassa ja toimintaympäristön toimintakentässä turvallisesti, tiedostaen oikeudet ja velvollisuutemme tietoturvallisuus huomioiden.</p> <p>Myös työntekijöiden vahvuuksien ja sisäisen motivaation löytäminen ja niiden hyödyntäminen muutoksen ajureina on oleellista. Tässä hyvänä tukena voisi tulevaisuudessa toimia osaamiskartoitukset/osaamispankki, jonka pohjalta henkilöstösuunnittelua ja henkilöstön osaamisen kehittämistä voitaisiin suunnitelmallisesti toteuttaa.</p> <p>Monimutkaistuva toimintaympäristö edellyttää enenevässä määrin eri tahojen yhteistyötä ja verkostomaista</p>
--	--

työskentelyä. Yhteistyön tueksi tarvitaan verkostomaisen työskentelyn ohjaus- ja toimintamalleja. Siten jatkuva vuorovaikutusosaamisen vahvistaminen on tärkeää.

Palvelualueen keskeiset ammatillisen osaamisen tarpeet kohdistuvat lähivuosina seuraaviin teemoihin:

- Monitoimijainen verkostoyhteistyö (oman roolin kehittäminen verkostoyhteistyössä, kahdesta tai useammasta suunnasta rakentuva osaaminen, toimiva tiedonkulku)
- Osallistamisen menetelmät ja asiakaspalveluosaaminen
- Vuorovaikutus-, viestintä- ja työyhteisötaidot
- Johtamisosaaminen
  - Tiedolla johtaminen
  - Muutoksessa johtaminen
  - Osaamisen johtaminen
- Digitaalinen osaaminen (kuten digipedagogiikka, järjestelmä- ja digitaalisten välineiden ja ohjelmistojen hallinta)
- Salassapito- ja tietoturva
- Kestävä kehitys/ympäristökasvatus
  - Ekologinen/ympäristöllinen kestävyys
  - Taloudellinen kestävyys
  - Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys
- Maahanmuutto ja kotoutuminen
- Ihmisoikeudet ja tasa-arvo
- Lainsäädäntöuudistukset
- Ensiapu (ensiapukoulutettua henkilöstöä tulee olla vähintään 5 %/yksikkö)
- Hankintaosaaminen
- Hankeosaaminen

#### **Vastuualuekohtaiset lainsäädännön ja toimintaympäristön vaatimuksista ja muutoksista aiheutuvat tarpeet:**

##### **Varhaiskasvatus**

- Lääkehoito-osaaminen (esim. pistospätevät)
- 1.8.22 voimaan tulleen Varhaiskasvatuslain tuomat muutokset liittyen tukeen
- Valtakunnallisen perusteiden mukaisen varhaiskasvatussuunnitelman jalkauttaminen (lain ja perusteiden tuomat muutokset)
- 1.6.23 voimaan tulleet tasa-arvo ja yhdenvertaisuus lain tuomat muutokset ja vaateet
- Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen. (mm. Henkilöstö- ja palvelussuhde asioiden osaamisen vahvistaminen)
- Perusopetuslain muutokset, jotka koskevat esiopetusta

Varhaiskasvatuksessa varaudutaan varhaiskasvatuslain muutoksiin vuoden 2030 osalta siten, että olemme osallistuneet seudullisessa yhteistyössä yhdessä LAB-

ammattikorkeakoulun kanssa varhaiskasvatuksen sosionomikoulutuksen suunnitteluun ja opiskelun mahdollistamiseen varhaiskasvatuksen lastenhoitajille. Tämä siksi, että vuonna 2030 päiväkodissa kasvatus-, opetus- ja hoitotehtävissä toimivasta 35 §:ssä tarkoitettua henkilöstöstä vähintään kahdella kolmasosalla tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, josta vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Muilla tulee olla vähintään varhaiskasvatuksen lastenhoitajan kelpoisuus.

Erityisesti kelpoisista varhaiskasvatuksen opettajista on tällä hetkellä pulaa. Pula kelpoisista työntekijöistä on valtakunnallinen ja koskee niin määräaikaista kuin vakituisia tehtäviä. Eikelpoisten sijaisten osaamisen tukemiseen ja kehittämiseen on jatkuva tarve.

Toimintaympäristön vaatimukset edellyttävät meitä vahvistamaan ja kehittämään yhteistyötä eri koulutusjärjestäjien kanssa. Tietoisuus mahdollisuuksista ja koulutusvaihtoehdoista, joita voidaan markkinoida työntekijöille. Jatkuva tarve kehittää uusia ratkaisuja ja polkuja.

#### **Perusopetus**

- Perusopetuslain muutokset (kouluun kiinnittyminen, poissaolojen ennaltaehkäisy, oppimisen tuen uudistus)
- Tiedolla johtaminen
- Sähköiset toimintaympäristöt ja digitaalisuus opetuksessa
- Lainsäädäntö- ja työehtosopimusosaamisen vahvistaminen
- Tunne- ja vuorovaikutustaidot

#### **Vapaa-aikapalvelut**

- Kulttuurisen työn vahvistaminen
- Lainsäädäntömuutoksiin liittyvät koulutukset
- KV-toiminta (Erasmus+)
- AKE-kirjaston järjestämiin koulutuksiin osallistuminen
- Eri ammattiryhmien valtakunnalliset verkostoitumis- ja koulutuspäivät
- Asiakaspalvelukoulutukset
- Käytössä olevien käyttöjärjestelmien (esim. Timmi-tilavarausjärjestelmä) koulutukset

#### **Hallinto- ja tukipalvelut**

- Substanssiosaaminen; Sisältö- ja infraosaaminen
- Kehittämisaosaaminen
  - Kehittämisen hallinta
  - Kehittämismenetelmien ja -työkalujen hallinta
  - Työskentelymenetelmät ja -taidot
  - Teknisten työkalujen käytön hallinta
- Tietosuoja/-turva
- Sähköinen arkistointi/asiakirjahallinta
- Lakeihin ja normeihin liittyvä osaaminen/hallinta
- Hankintaosaaminen

<p>3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ammatillinen osaaminen</li> <li>- työelämäosaaminen</li> <li>- kehittämisosaaminen</li> <li>- johtamisosaaminen/ esihenkilöosaaminen</li> </ul> <p>(kts. kehitys- ja tavoitekeskustelulomake / henkilökohdainen kehittyminen)</p>	<p>Osaaminen ymmärretään sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella taitona, kyvykkyytenä, asiantuntemuksena ja pätevyytenä. Osaaminen on myös tietoa, kokemusta, asenteita, ominaisuuksia/persoonallisuuden piirteitä sekä verkostoja, jotka henkilö rakentaa omaksi ja työnantajan pääomaksi. Resilienssin merkitys työelämätautona muuttuvassa ja epävarmassa maailmantilanteessa on tärkeä, niin yksittäisen henkilön kuin yhteisön kyvyssä tukea jäseniään. Resilienssi auttaa sopeutumaan uusiin tilanteisiin, pysymään joustavana ja ketteränä, löytämään uusia ratkaisumahdollisuuksia haastaviin tilanteisiin ja ennakoimaan mahdollisia riskejä. Sitä voi myös vahvistaa olemalla aktiivinen ja ennakoiva osa muutosta.</p> <p>Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella osaamisen kehittämisen lähtökohtana on kuntastrategia, mutta toiminta tuo myös omat tarpeet osaamisen kehittämiseksi. Palvelualueen toimintaan kohdistuu tällä hetkellä paljon muutoksia, joista osa on huonosti ennakoitavissa, mikä tekee osaamistarpeiden ennakoinnista osin haastavaa. Palvelualueen osaamisvaatimukseen vaikuttavat globaalit ilmiöt kuten teknologian ja digitalisaation kehitys, urapolkujen vaihdokset sekä maahanmuutto. Muutoksiin vastaaminen edellyttää ennakoitua ja monitahoisia toimia (mm. lisäresursointi ja ostopalvelukoulutus).</p> <p><b>Ammatillinen osaaminen</b> on koulutuksen ja työkokemuksen kautta syntyvää ammattisosaamista (substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittymisosaaminen ja kehittämisaosaaminen). Ammatillisen/asiantuntijaosaamisen kehittämisessä palvelualueella hyödynnetään sisäisten koulutusten lisäksi mm. vastuualuekohtaisia valtakunnallisia koulutus- ja ajankohtaispäiviä, ainejärjestöjen, AVI:n, OKM:n, OPH:n, Päijät-Hämeen hyvinvointialueen ja seudullisen/muiden yhteistyöverkostojen järjestämiä ajankohtaisia koulutuksia sekä korkeakouluyhteistyötä. Ammatillisen osaamista voidaan varmistaa myös kehittämällä perehdytyksen menetelmiä ja ammattialakohtaista ohjeistuksia työtehtävien haltuunottoa varten. Osaamiskartoitus ja tehtäväkuvien uudistaminen voivat olla yksi keino varmistaa osaamisen jatkumo henkilöstömuutostilanteissa.</p> <p><b>Työelämäosaamisen</b> taitoja (kuten järjestelmätekninen osaaminen/-hallinta ja vuorovaikutus-, viestintä- ja työyhteisötaidot) vahvistetaan yhteistoiminnassa tietohallintopalveluiden ja henkilöstöpalveluiden kanssa. Lisäksi kannustetaan henkilöstöä myös omaehtoiseen tietojen ja taitojen päivittämiseen (EduHouse ja KT-linjan tarjonnan hyödyntäminen). Työ-/yritysturvallisuusasioista hyvinvoinnin palvelualueella tukeudutaan työnantajan/konsernipalveluiden linjauksiin (esim. tietoturvallisuus, henkilöturvallisuus, toiminta- ja työturvallisuus). Vuorovaikutus, viestintä ja työyhteisötaitoja vahvistetaan säännöllisesti palvelualueen sisäisissä tiimeissä hyödyntäen osallistavia toimintamenetelmiä.</p>
--	---



**Kehittämisaosaamista** arvioidaan vuosittain kehityskeskusteluissa, työsuorituksen arviointikeskusteluissa sekä erilaisten arviointien osana. Toimenpiteet johdetaan ja suunnitellaan yksilö- ja tiimi/yksikkötason tarpeista käsin. Kehittämisaosaamista vahvistetaan yhteisöllisten kehittämisen menetelmien avulla. Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja siihen liittyviä prosesseja. Kaikkien osaamista arvostetaan ja työnkehittämiseen kannustetaan.

**Johtamis-/esihenkilöosaamisen** vahvistamisessa keskeistä on muutosjohtaminen/muutoksessa johtaminen. Osaamista kehitetään palvelualueella myös työtehtävissä tapahtuvat muutokset huomioiden. Uusi kuntastrategia edellyttää panostamista koko henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin vahvistamiseen. Työ tehdään pääsääntöisesti esihenkilöjohtoisesti toimintayksiköissä, joten tarvitaan panostusta esihenkilöiden osaamiseen ja osaamisen johtamisen kehittämiseen. Johtamis-/esihenkilöosaamisen vahvistamisessa hyödynnetään esihenkilövalmennusta sekä KT-linjan palvelun tarjontaa.

**Vastuualuekohtaiset toimenpiteet osaamisen kehittämisessä:**

Varhaiskasvatus:

Varhaiskasvatuksessa on tarpeen kartoittaa ja nostaa näkyväksi eri yksilöiden osaaminen, jota varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa on jo olemassa. Samalla rakennetaan pohjaa ja kuvaa siitä mitä koulutusta ja osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tämän pohjalta suunnitellaan osaamisen jakamista kunnan sisällä; hyödynnetään ennen kaikkea jo olemassa olevaa osaamista jakamalla sitä ja tarvittaessa hankitaan koulutusta ulkopuolelta. Tällä tavalla vahvistetaan tasapuolista laatua. Henkilöstö kokee koulutukset ja kehittämisen tärkeänä osana työhyvinvointia. Meidän tehtävänä on tehdä kehittämistyö mielekkääksi ja helposti lähestyttäväksi, jotta sitä ei koeta kuormittavana, joka tehdään työn päälle.

- Kehittämistyöryhmät, joissa henkilöstö mukana:
  - Moverit (liikunta)
  - Digivastaavat
  - Alkuluokkatyöryhmä
  - Luontoaktivaattorit, (kestävä kehitys)
  - Katsomuskasvatusvastaavat
  - Ruokailo-vastaavat (ruokakasvatus)
  - ILO-työryhmä (leikki, oppimisympäristö ja ilmaisu)
- Osaamisen jakaminen
  - Pedagogiset ”porinat” -palaverit
  - Yksiköiden omat kehittämispalaverit tai -päivät
  - Opettajien palaverit
  - Työnohjaus



- Lakeihin ja normeihin liittyvät koulutukset
  - EA-koulutukset
  - Lääkehoitokoulutukset
  - Varhaiskasvatussuunnitelman jalkautus
  - Perusopetuslain muutokset, jotka koskevat esiopetusta
  - Kiusaamisen ehkäisy ja kaveritaidot
- Säännöllisesti toistuvat koulutukset
  - Mapa-koulutukset
  - Seppo-koulutus
- Varhaiskasvatuksen kehittämistyö:
  - Valssi –arviointityökalun kautta nostetut kehittämiskohteet
  - Leikki
  - Digipedagogiikka
  - Luonto
  - Huoltajien, lasten ja henkilöstön osallisuus
  - Omaehtoista pitkäkestoista varhaiskasvatuksen erityisopettajan tutkintoon johtavaa koulutusta tuetaan kymmenellä palkallisella opiskelupäivällä.
  - Eri menetelmäkoulutukset

#### Perusopetus

- Osaamisen jakaminen
  - Tutorointi
  - Tutoreiden järjestämä koulutus
- Lakeihin ja normeihin liittyvät koulutukset
  - EA-koulutukset
  - Oppimisen tuen muutos 2025
  - Opetussuunnitelma
  - Sitouttava koulu yhteistyö
  - Työehtosopimukset
- Säännöllisesti toistuvat koulutukset
  - Turvataitokoulutukset: Mapa
  - Turvallisuuteen liittyvien suunnitelmien ylläpitämiseen liittyvät koulutukset ja harjoitukset
  - Verso-, Ville- ja Seppo-koulutus
  - Ohjelmat ja järjestelmät
  - Käyttäjäkoulutus teknisen työn luokkatiloissa työskenteleville
  - Ammattitaitoa ylläpitävät ja kehittävät koulutukset palvelualueen ja yksiköiden tarpeiden mukaan
- Perusopetuksen kehittämistyö
  - Kouluun kiinnittyminen
  - Toimintakulttuuri ja osallisuus
  - Tunne- ja vuorovaikutustaidot
  - Opetushenkilöstön digitaidot (tekoäly)

#### Vapaa-aikapalvelut

- Osaamisen jakaminen
  - Yksiköiden omat palaverit
  - Työnohjaus

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakeihin ja normeihin liittyvät koulutukset <ul style="list-style-type: none"> <li>○ EA-koulutukset</li> <li>○ Maahanmuutto ja kotoutuminen</li> <li>○ Työllisyyden hoitoon liittyvät koulutukset</li> </ul> </li> <li>• Säännöllisesti toistuvat koulutukset <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Järjestyksenvalvojakoulutus</li> <li>○ Trimmi-kurssi</li> <li>○ Ohjelmisto- ja järjestelmäkoulutukset</li> <li>○ Koulutus-/toimintaohjelmiin liittyvät koulutukset (esim. Lions Quest, Kompassi)</li> <li>○ Lahden alueellisen kehittämiskirjaston koulutukset (AKE)</li> </ul> </li> <li>• Vapaa-aikapalveluiden kehittämistyö <ul style="list-style-type: none"> <li>○ valtakunnallisen työpajayhdistyksen tarjoamat koulutukset</li> <li>○ asiakaspalvelukoulutukset</li> <li>○ demokratian ja vuoropuhelun edistäminen</li> <li>○ Kirjastopalvelut <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sisältö- ja kokoelmakoulutuksia</li> <li>▪ lasten ja nuortenaineistot</li> <li>▪ luettelointi Ammattikuljettajien pakollinen direktiivikoulutus (kirjastoauto)</li> </ul> </li> <li>○ Katusovittelu koulutus</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Hallinto- ja tukipalvelut</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstökyselyn- ja kehityskeskustelujen sekä tavoitteiden asetannan pohjalta laadittu täydennyskoulutuskalenteri ohjaa osaamisen kehittämistä lv.2024–25</li> <li>• Tehtävä-, tilanne- ja toimintaympäristökohtaisista tarpeista lähtevä jatkuva osaamisen kehittämisen vahvistaminen – EduHousen koulutustarjonnan hyödyntäminen</li> <li>• Lakeihin ja normeihin liittyvät alakohtaiset koulutukset</li> <li>• Työnohjaus</li> <li>• Järjestelmä- ja ict-osaamisen vahvistaminen</li> <li>• Hankintaosaaminen</li> <li>• Hankehallinta</li> <li>• Sähköisen arkistoinnin haltuunotto</li> </ul>
<p>4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikäänneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkina-kelpoisuutta.</p>	<p>Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella toimitaan henkilöstöpalveluiden määrittelemien toimintaperiaatteiden mukaisesti. Palvelualueen keinovalikoima työkyvyn ylläpitämiseen liittyen noudattaa aikaisempien vuosien suunnitelmia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työkykyjohtamisen toimintamalli</li> <li>• Työhyvinvointiohjelma</li> <li>• Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma</li> <li>• Työterveyshuollon toimintasuunnitelma</li> <li>• Pieni johtamisen käsikirja</li> <li>• Osaamisen johtamisen käsikirja</li> <li>• Kehitys- ja tavoitekeskustelun periaatteet</li> </ul> <p>Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueen toimintayksiköissä työkyvystä huolehtiminen on osa arkipäivän toimintaa.</p>

	<p>Työkyky asiat ovat osa esihenkilötyötä. Palvelualueella pyritään ylläpitämään varhaisen välittämisen ja puheeksi ottamisen kulttuuria alentuneen työkyvyn havaitsemiseksi. Esihenkilö valmennusta toteutetaan osana esihenkilötunteja. Palvelualueen johtotiimityöskentely tarjoaa alustan esihenkilö valmennukselle myös työkykyasioihin liittyen.</p> <p>Koulutusten ohella työnohjaus on yksi keskeinen työkykyä, työmarkkinakelpoisuutta ja työhyvinvointia ylläpitävä ja edistävää laatutekijä. Työnohjaus on erilaisissa toimintaympäristöissä tapahtuvaa oman työn tavoitteellista tutkimista, arviointia ja kehittämistä työnohjauskoulutuksen saaneen työnohjaajan avulla.</p> <p>Työnohjauksen tavoitteena on auttaa siihen osallisena olevia tahoja löytämään uusia näkökulmia, lähestymistapoja ja ratkaisuja työhön, työskentelyprosesseihin ja niistä nouseviin haasteisiin ja/tai tukea osallistuvien työssäjaksamista sekä työn laadukasta tekemistä. Työnohjaus voidaan kohdentaa esimerkiksi työn sisällössä tai organisaatiossa tapahtuvien muutosten käsittelyyn, emotionaalisesti kuormittavan työn sisältöjen purkamiseen tai työroolin vahvistamiseen. Työnohjausta on mahdollista toteuttaa yksilö-, ryhmä-, työyhteisö tai esihenkilö ohjauksena.</p>
<p>5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta</p>	<p>Yhteisesti kaikkia palvelualueita koskevat koulutukset ja niitä koskevat koulutusmäärärahat on varattu keskitetysti henkilöstöpalveluihin. Hyvinvoinnin palvelualue on varannut palvelualueen toimintaa koskevat koulutusmäärärahat omaan talousarvioonsa ja niiden tarvetta ja riittävyttä arvioidaan vuosittain talousarvion laadinnan yhteydessä.</p> <p>Työntekijät hakevat/ilmoittavat koulutukset henkilöstöhallinnon järjestelmässä, johon koulutukset tallentuvat seurantaan varten.</p> <p>Palvelualueella huolehditaan siitä, että varhaiskasvatuksen lakisääteistä koulutusta järjestetään riittävästi ammattitaidon ylläpitämiseksi. Esihenkilöt arvioivat koulutuksen vaikutavuutta yhdessä henkilöstön kanssa mm. kehityskeskusteluissa.</p> <p>Virkaehtosopimuksen (OVTES) mukaan perusopetuksessa jokainen toistaiseksi palveluksessa oleva sekä määräaikaisista vähintään lukuvuoden työajaksi otettu viranhaltija on velvoitettu osallistumaan koulutuksiin kolmena opettajatyöpäivänä lukuvuoden aikana.</p> <p>Koulutussuunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan konsernipalveluiden ohjeiden mukaisesti. Vuoden 2025 alusta Personec ESS-järjestelmän käyttöönoton myötä osaamisen kehittämiseen, koulutusten hallintaan ja seurantaan on tulossa uusi toimintamalli, jota toteutetaan palvelualueella kuntatasoisin yhtenäisin ohjeistuksin.</p>

6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen	Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueen johtoryhmä käsittelee ja hyväksyy palvelualueen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Hyväksymisen jälkeen suunnitelma viedään tiedoksi palvelualueen johtotiimiin ja edelleen toimintayksiköihin.
---	---

### Arvio henkilöstömäärän kehityksestä:

Henkilöstömäärä	30.9.2023	30.9.2024	2025
Vakinaiset	486	457	519
Määräaikaiset (ei sijaiset)	64	66	26
Sijaiset	70	86	60
Työllistetty, yhteiskuntatakuu	0	2	0
Oppisopimus	1	0	0
<b>Kaikki</b>	<b>621</b>	<b>611</b>	<b>605</b>

### Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueen osaamisen kehittämisen ja koulutussuunnitelma 2025

Osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2025	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	90
Työelämäosaaminen	318,25
Kehittämisosaaminen	93
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	105
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	609

## Konsernipalvelut (sisältää myös kunnan johtoryhmätason suunnitelman)

<p>1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta</p>	<p><b>Hallintopalvelut</b> Hallintopalveluissa tulee ohjelmistojen perehtymistarve ja tarve osallistua koulutuksiin talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmämuutoksen myötä. Kunnan sekä hallintopalveluiden toiminnan ajantasaisuus muuttuvassa toimintaympäristössä luo tarpeen jatkuvaan seurantaan.</p> <p><b>Henkilöstöpalvelut</b> Perusosaaminen henkilöstöhallinnon ja palvelussuhteen sekä kunnan toimintamallien osaamisen osalta on hyvää perustasoa. HR-järjestelmän muutos sekä osaamisen johtamiseen liittyvien uusien toiminnallisuuksien myötä sekä tekniset välineet että prosessit muuttuvat merkittävästi. Koulutustarve henkilöstöhallinnon käyttäjäroolin osaamisen ja esihenkilötuen osalta edellyttää kouluttautumista.</p> <p><b>Kehittämisen- ja viestintäpalvelut, johto</b> Viestinnän ja tiedottamisen osalta osaamisen tasoa voidaan pitää hyvänä ja kehittämispalveluiden osalta erittäin hyvänä.</p> <p><b>Talousohjelmat</b> taloussuunnittelu- sekä taloushallinnon järjestelmämuutoksen myötä tulee ohjelmistojen koulutustarve olemaan korkea, jotta järjestelmiä osataan käyttää ja hyödyntää täysimääräisesti sekä olla palvelualueiden käyttäjien tukena. Kunnan sekä palvelualueiden toiminnan läpikohtainen ymmärtäminen muuttuvassa toimintaympäristössä luo tarvetta asioiden syvällisempään perehtymiseen, jotta voidaan tunnistaa kaikki mahdolliset vaikutukset talouteen.</p> <p><b>Tietohallinto</b> Tietohallinnossa jatkuvaa osaamisen hallintaa ja päivittämistä edellyttävät tietoturvariskien ja tietoverkkojen hallinta sekä alan nopea kehitys. Myös Talous- ja HR-järjestelmien vaihtuminen osaltaan haastaa tietohallintoa.</p>
<p>2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä</p>	<p><b>Hallintopalvelut</b> Työntekijöiden ja organisaation osaamisen kehittämishanke osana strategisia ohjelmia. Työntekijöiden tukeminen työuran eri vaiheissa monimuotoisen tuen kautta, osana strategisia ohjelmia.</p> <p>Vuoden 2025 TE-uudistus on tuonut tarpeen hallintopalveluiden laajemmalle ymmärrykselle uuden toimielimen alaisesta toiminnasta, sekä sen yhteensovittamisesta hallinnon järjestelmiin ja prosesseihin, jolla mahdollistetaan myös uudistuksen myötä tarpeellinen perehdytys Hollolan hallintotapaan. Koulutus ja perehtyminen tähän alueeseen tulee jatkumaan vuonna 2025.</p>

	<p>Muutoksia aiheuttavat erilaiset lainsäädäntöön ja ohjeistukseen liittyvät muutokset. Hallintopalveluissa seurataan jatkuvasti uusia lainsäädäntöön ja ohjeistuksiin liittyviä muutoksia.</p> <p><b>Henkilöstöpalvelut</b> Henkilöstöhallinnon järjestelmämuutoksen uudet prosessit ja osaamisen johtamisen sähköiset työvälineet haastavat osaamista. Työllisyysalueen sekä suunnitteilla oleva kunta-alan palkkausmallin muutos edellyttävät perehtymistä liikkeenluovutuksen muutosyhteistoimintaan, palkkausmallin rakentamiseen sekä kykyä tukea muutoksissa esihenkilöitä. Myös panostukset monimuotoisen tuen ohjelman kautta työkykyjohtamiseen sekä tekoälyn hyödyntämismahdollisuudet vaativat sekä uutta osaamista ja kykyä tukea palvelualueita.</p> <p><b>Kehittämisen- ja viestintäpalvelut, johto</b> Kuntamarkkinointiin kohdistuva paine edellyttää laajempaa perehtyneisyyttä uusimpiin markkinointikeinoihin, sekä ulkoisten palveluiden hankintoihin tällä sektorilla.</p> <p><b>Talousohjelmissa</b> toimintaympäristö muuttuu ja tehtävät digitalisoituvat. Uusi taloussuunnittelujärjestelmä sekä uusi talousohjelman järjestelmä tulevat edellyttämään laajaa perehtyneisyyttä uusiin talouden laskentatunnisterakenteisiin sekä järjestelmien käyttöön. Uusi seudullinen Työllisyysalue -taseyksikkö aloittaa toimintansa, joka vaatii vahvaa talousohjelmissa henkilöiden tukea toimintaansa.</p> <p><b>Tietohallinto</b> Tietohallinnossa jatkuvaa osaamisen hallintaa ja päivittämistä edellyttävät tietoturvariskien ja tietoverkkojen hallinta, tekoälyratkaisut, uudet ohjelmistot ja järjestelmät sekä Sharepoint.</p>
<p>3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ammatillinen osaaminen</li> <li>- työelämäosaaminen</li> <li>- kehittämisosaaminen</li> <li>- johtamisosaaminen/ esihenkilöosaaminen</li> </ul> <p>(kts. kehitys- ja tavoitetekehdustelulomake / henkilökohtainen kehittyminen)</p>	<p><b>Hallintopalvelut</b> Koulutuksiin varataan hallintopalvelujen henkilöstölle 5-7 päivää/työntekijä. Osaamisen kehittäminen sisältää myös työssä oppimista mm. osallistumista kehittämisprojekteihin sekä muita osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen keinoja.</p> <p>Ammatillinen osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön tukeminen organisaation muutostilanteissa edellyttää laajaa perehtyneisyyttä muutostuen keinoihin.</li> <li>- CaseM kokousosion päivitys tulee vaatimaan sekä kouluttautumista että itsenäistä perehtymistä ja perehdytystä.</li> <li>- hallintoasioiden osaamisen vahvistaminen ja hiljaisen tiedon tallentaminen organisaation käyttöön</li> <li>- CaseMin prosessien haltuunotto, kirjaamiskoulutus, vaalikoulutukset, sähköinen arkisto, sopimusosaaminen, Cludia</li> </ul>

	<p>Työelämäosaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TVT-osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen sekä vuorovaikutus ja viestintätaidot, erityisenä painopistealueena kouluttamisen ja perehdyttämisen taidot.</li> </ul> <p>Kehittämisosaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaatiomuutos edellyttää hallinnon prosessien ja järjestelmien käyttöönotkokonaisuuden osaamista (määrittely, testaus, projektiosaaminen)</li> <li>- strategiset ohjelmat</li> <li>- tiedolla johtamisen kehittämisen ja sähköisen asiainhallinnan ja arkistoinnin osaamisen kehittäminen</li> <li>- hallintoprosessien ja esihenkilötyön kehittämisosaaminen.</li> </ul> <p>Johtamisosaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hybridityön johtaminen</li> </ul> <p>Esihenkilövalmennus jatkuu vuonna 2025</p> <p><b>Henkilöstöpalvelut</b></p> <p>Ammatillinen osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osallistuminen mm. KT:n, Provincian, Kuntarekryn, työaikajärjestelmätoimittajien ja muiden sidosryhmien tarjoamiin koulutuksiin</li> <li>- kunta-alan yhteistyöverkoston hyödyntäminen ja yhteistyön lisääminen ja tiedon jakaminen</li> </ul> <p>Työelämäosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nykyaikaisten sähköisten työvälineiden käyttö mm. Eduhousen koulutuksia hyödyntäen,</li> <li>- hybridityö ja siihen liittyvät itsensä johtamisen taidot, tiimityöskentely,</li> <li>- yksikön kehittämispäivät ja yhteiset tilanpalaverit</li> </ul> <p>Kehittämisosaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osana tehtäviä yhteiset kehittämishankkeet ja pienkehittäminen</li> </ul> <p>Esihenkilökoulutus, Valmiusasiat</p> <p><b>Kehittämis- ja viestintäpalvelut, johto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammatillinen osaaminen: Markkinoinnin ja viestinnän uusien suuntien hallinta</li> <li>- Työelämäosaaminen: uusi HR-järjestelmä, työntekijä- ja esihenkilöroolissa, Työntekijöiden tukeminen työuran eri vaiheissa monimuotoisen tuen kautta, osana strategisia ohjelmia.</li> <li>- Johtamisosaaminen: Esihenkilövalmennus 2025, sekä Valmiusasiat</li> </ul> <p><b>Talouspalvelut</b></p> <p>Ammatillisen osaamisen kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osallistuminen ulkoisten palvelujen tuottajien järjestelmiin koulutuksiin ja ajankohtaiskatsauksiin mm. FCG, VM, ja Kuntaliitto.</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kuntien välisen yhteistyön lisääminen, sisäisiin koulutuksiin osallistuminen, yhteinen tekeminen ja vuoropuhelu talouspalveluissa (tiedon ja osaamisen jakaminen).</li> <li>– Ohjeiden ajantasaisuudesta huolehtiminen.</li> </ul> <p>Työelämäosaamisen kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nykyaikaisten sähköisten työvälineiden käyttö,</li> <li>– hybridityö ja siihen liittyvät itsensä johtamisen taidot,</li> <li>– tiimityöskentely, talouspalvelujen kehittämispäivät, yhteiset tilannepalaverit</li> </ul> <p>Kehittämisaosaamisen kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kehittämispäivät, laaja osallistuminen yhteisiin kehityshankkeisiin</li> </ul> <p>Esihenkilökoulutukseen osallistuminen</p> <p><b>Tietohallinto</b> Pääpaino osaamisen kehittämisessä on ammatillista osaamista ylläpitävissä ja kehittäväissä koulutuksissa.</p>
<p>4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.</p>	<p><b>Hallintopalvelut</b> Hybridityö, työergonomia, Edenred virike-etuus, tykypäivät</p> <p><b>Henkilöstöpalvelut</b> hybridityö, työergonomia, tyhypäivät ja monimuotoisen tuen keinot, ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja työelämätaitojen kehittäminen</p> <p><b>Kehittämis- ja viestintäpalvelut, johto</b> Kunnan koulutussuunnitelmaan tukeutuen, jokaiselle työntekijälle varataan neljä työpäivää henkilötason koulutukseen. Hybridityön tukeminen, sekä monimuotoisen tuen palvelut</p> <p><b>Talouspalvelut</b> hybridityö, työergonomia, tyhypäivät</p> <p><b>Tietohallinto</b> Hybridityö, työergonomia, Edenred virike-etuus, tykypäivät</p>
<p>5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta</p>	<p>Erillisen suunnitelman (erillisen Excel-taulukon) mukaiset koulutuskokonaisuudet. Seuranta käyttöön tulevan Koulutushallinnan järjestelmän raportoinnin avulla.</p>
<p>6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen</p>	<p>Konsernipalvelujen yksiköt ja johtoryhmä. Kuntatasoisena johtoryhmä, Henkilöstöpalvelut vastaa yhteistoiminnallisesta käsittelystä: YTR ja yhteistyötoimikunta pääteselimet: KH osana talousarviokäsittelyä, KV-info.</p>



### Arvio henkilöstömäärän kehityksestä:

Henkilöstömäärä	30.9.2023	30.9.2024	2025
Vakinaiset	29	32	33
Määräaikaiset (ei sijaiset)	2	7	7
Sijaiset	1	0	0
Työllistetty, yhteiskuntatakuu	2	1	0
<b>Kaikki</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

### Konsernipalvelujen osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2025

Osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2025	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	217
Työelämäosaaminen	76
Kehittämisosaaminen	26
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	23
Muu/lakisäätäinen (sis. mm. EA-koulutukset)	4