Hollolan kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelma vuodelle 2027

Hollola

SISÄLLYSLUETTELO

1 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen 3
2 Henkilöstö 4
3 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä 12
4 Rekrytointi ja osaavan henkilöstön hankinta 15
5 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen 16
6 Työkykyjohtaminen 20
7 Suunnitelman toteuttamisen seuranta ja tarkistaminen 22
8 Palvelualuekohtaiset koulutussuunnitelmat vuodelle 2027 23

1 HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMAN LAATIMINEN

Työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 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 arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä sekä
- edellisissä kohdissa tarkoitettujen suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.
- periaatteet, joiden mukaan työnantaja hankkii henkilöstölleen työsopimuslain 7 luvun 13 §:n ja kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta annetun lain 37 b §:n mukaista työllistymistä edistävää valmennusta ja koulutusta.

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. Ei-verovelvolliset työnantajat (mm. kunnat, hyvinvointialueet, seurakunnat ja säätiöt) eivät enää voi 1.1.2026 lakimuutoksen jälkeen hakea koulutuskorvausta Työllisyysrahastolta.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman alkuvalmistelu tehdään Henkilöstöpalveluissa. Varsinainen suunnittelu tehdään palvelualue- ja taseyksikkökohtaisesti, jonka jälkeen Henkilöstöpalvelut-yksikkö kokoaa suunnitelmat kuntatasoisena yhteen. Suunnitelmaa käsitellään kunnan yhteistyöryhmässä ja varsinainen yhteistoimintamenettelyn mukainen käsittely tapahtuu yhteistyötoimikunnassa. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan liitetään palvelualuekohtaiset koulutussuunnitelmat. Henkilöstösuunnitelma käsitellään päätöksenteossa talousarvion yhteydessä.

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. Elinvoiman palvelualueeseen kuuluu lisäksi kaksi ylikunnallista palvelua tuottavaa taseyksikköä: 1.1.2023 kuntaan siirtynyt P-H ympäristöterveys ja 1.1.2025 toiminnan aloittanut P-H Työllisyysalue.

Hollolan kunnan päivitetty hallintosääntö tuli voimaan 1.6.2025. 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

Kunnanhallitus päätti YT-neuvottelujen käynnistämisestä kokouksessaan 1.6.2026 175 §. YT-neuvottelujen keskeiset perusteet ovat perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen palvelusuunnitelma sekä TA2027 edellyttämät talouden tasapainotustarpeet. Tuotannollistaloudellisin perustein vähennystarpeeksi arvioitiin enintään 40 henkilötyövuoden vähennystä. YT-neuvotteluprosessin aikana määrä tarkentui 37,4 henkilötyövuoteen. Muutokset sisältävät uudelleenjärjestelyjen myötä tapahtuvia tehtävämuutoksia, yksittäisiä osa-aikaistamisia sekä mahdollisia irtisanomisia. Irtisanomisten ja osa-aikaisten määrä varmistuu muutosten jatkovalmistelun ja muutoskeskustelujen edetessä.

Työvoiman käyttöön liittyviä muutoksia toteutetaan arvion mukaan vaiheittain syksystä 2026 alkaen vuosien 2027 ja 2028 aikana. Osa henkilöstömuutoksista toteutetaan 2026–2027 vuoden vaihteessa, osa on sidoksissa palvelusuunnitelman etenemiseen sekä siihen liittyviin päätöksiin ja täytäntöönpanon aikataulutukseen. Osa työvoiman vähenemästä on jo toteutunut. Muutokset pyritään toteuttamaan pääosin luonnollisen poistuman kautta.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella on varauduttu henkilöstösuunnittelussa varhaiskasvatuslain myötä muuttuviin (v. 2030) kelpoisuusvaatimuksiin.

Merkittävimmät muut henkilömäärämuutokset liittyvät strategisiin hankkeisiin rekrytoitavaan määräaikaiseen resurssiin ja työllistämiseen.

Henkilöstömäärä ja -rakenne

Kunnan henkilöstömäärä vuoden 2025 lopussa oli yhteensä 842, josta vakinaisen henkilöstön osuus oli 86,7 % (730 henkilöä).

Hollolan kunnan henkilöstömäärän kehitystä kuvaa seuraava taulukko. Henkilöstömäärän tarkasteluajankohtina käytetään vuoden viimeisen päivän tilannetta vuosilta

2021–2025 ja vuodelta 2026 elokuun 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 luvussa näkyy Päijät-Hämeen työllisyysalueen käynnistyminen 1.1.2025.

Henkilöstömäärä / palvelussuhteen luonne

Henkilöstö-määrä 31.12.	2021	2022	2023	2024	2025	2026 31.8.	2027 ennuste
Vakinaiset	580	602	649	627	730	741	763
Määräaikaiset	171	166	164	177	112	109	41
Kaikki	**751**	**768**	**813**	**804**	**842**	**850**	**804**

Palvelussuhteen luonne %

Palvelussuhteen luonne	2021	2022	2023	2024	2025	2026 31.8.	2027 ennuste
Vakinaiset	77,2 %	78,4 %	79,8 %	78,0 %	86,7 %	87,2 %	94,9 %
Määräaikaiset (ml. työllistetyt)	22,8 %	21,6 %	20,2 %	22,0 %	13,3 %	12,8 %	5,1 %

Henkilöstömäärän kehitys vuodesta 2021 ja ennuste vuodelle 2027 palvelualueittain

Henkilöstömäärä 31.12.	2021	2022	2023	2024	2025	2026 31.8.	2027 ennuste
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue	581	585	595	589	576	585	538
Elinvoiman palvelualue	103	112	112	125	122	119	123 (147)
Konsernipalvelut	27	30	35	40	38	38	35
Päijät-Hämeen Ympäristöterveys			31	34	33	33	33
Päijät-Hämeen Työllisyysalue					72	75	75
Yhteensä	**711**	**727**	**773**	**788**	**841**	**850**	**804**
Työllistetyt	40	41	40	16	1	0	0
Yhteensä (ml. työllistetyt)	**751**	**768**	**813**	**804**	**842**	**850**	**804**

Henkilöstön jakautuminen palvelualueittain vuonna 2026

Palvelualue henkilöstö 31.8.2026	Vakinaiset	Määräaikaiset	Yhteensä (ml. sijaiset)	% koko henkilöstö
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue	498	87	585	68,8 %
Elinvoiman palvelualue	109	10	119	14,0 %
Konsernipalvelut	33	5	38	4,5 %
Päijät-Hämeen ympäristöterveys	30	3	33	3,9 %
Päijät-Hämeen työllisyysalue	71	4	75	8,8 %
Yhteensä	741	109	850	100 %

Henkilöstön ikärakenne

Henkilöstön ikärakenne ja keski-ikä vuonna 2026 esitetään seuraavissa taulukoissa. Henkilöstön ikärakenteen ja keski-iän kehitys tuo tulevina vuosina paitsi Hollolassa myös koko kunta-alalla erityisiä haasteita paitsi työkyvyn ylläpitämiselle ja edistämiselle myös osaamisen varmistamiselle tulevaisuudessa. Vuoteen 2024 verrattuna sekä naisten että miesten keski-ikä on Hollolassa hieman noussut.

Henkilöstön ikärakenne vuonna 2026 (31.8.)

Ikävuodet	**-29**	**30–34**	**35–39**	**40–44**	**45–49**	**50–54**	**55–59**	**60–64**	**65-**
Koko henkilöstö	66	65	75	123	117	144	140	110	10
%	7,7	7,7	8,8	14,5	13,8	16,9	16,5	12,9	1,2

Henkilöstön keski-ikä

Henkilöstön keski-ikä 31.12.	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026 31.8.**
Vakinainen henkilöstö	47,4	48,0	47,9	47,6	47,9	48,3
Koko henkilöstö	46,1	47,0	46,5	46,4	47,1	47,3

Henkilöstön keski-ikä sukupuolittain

Henkilöstön keski-ikä 31.8.2026	**naiset**	**miehet**
Koko kunta	47,2 (46,8)	47,4 (47,1)

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 rekrytointitarpeen huolellinen arviointi kaikissa yksiköissä ja edistää henkilöstön liikkuvuutta organisaation sisällä. Kunnassa on käytössä myös ennakoiva rekrytointi.

Täyttölupamenettelyn tavoitteena on käyttää sisäisiä tehtäväjärjestelyjä ja tehtäväkiertoa mahdollisimman laajasti sekä arvioida onko toiminnassa tapahtunut tai tulossa muutoksia, joiden takia on syytä tarkastella ja arvioida tehtävärakenteita, henkilöstömääriä ja tehtävien sisältöjä uudelleen. Eläke- ja muu poistuma antaa mahdollisuuksia uudelleentarkasteluun ja vaihtoehtoisten toimintatapojen selvittämiseen.

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 siirroin tai yhteistyöjärjestelyin. Henkilöstön luonnollista poistumaa analysoidaan ja hyödynnetään mm. toiminnan ja työtehtävien kehittämisen, uuden teknologian käyttöönottamisen ja kuntayhteistyön tarjoamia mahdollisuuksien näkökulmasta.

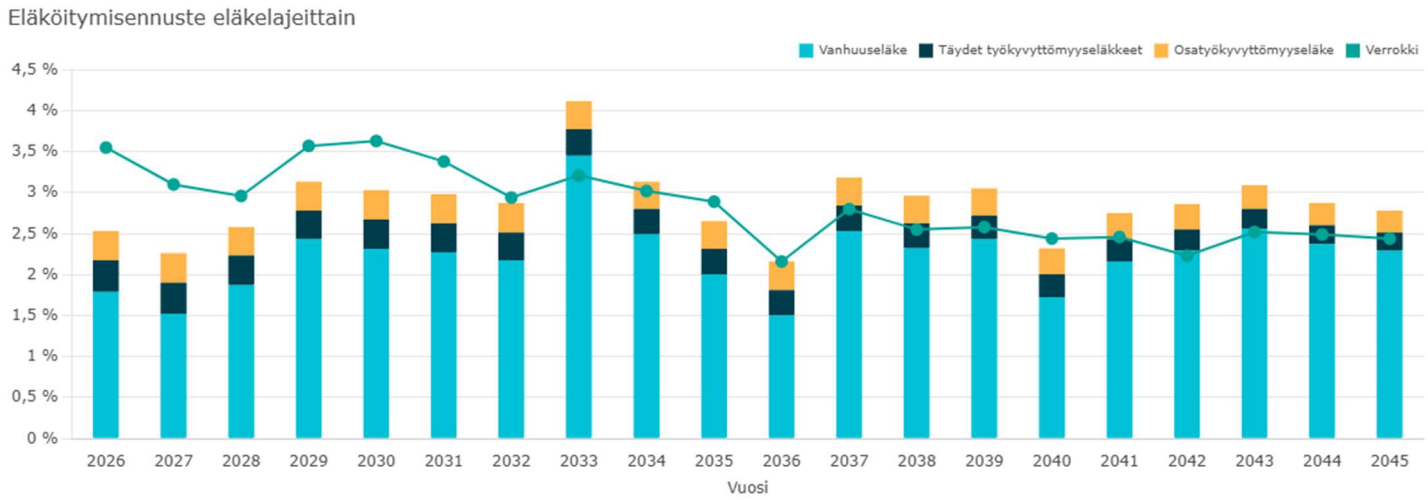
Vuoden 2017 voimaan tulleen eläkeuudistuksen tavoitteena on ollut työurien pidentäminen. Eläkeuudistuksessa Kunnallinen eläkelaki (KuEL), Valtion eläkelaki (VaEL) ja Kirkon eläkelaki (KiEL) yhdistettiin ja käyttöön otettiin Julkisten alojen eläkelaki (JuEL). Yleisen eläkeiän (alin vanhuuseläkeikä) lisäksi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

Alimman vanhuuseläkeiän raja on noussut vuodesta 2017 alkaen asteittain, kunnes sen alaraja on 65 vuotta. Vuonna 1955 syntyneiden eläkeikä nousi kolmella kuukaudella, vuonna 1956 syntyneiden eläkeikä nousi kuudella kuukaudella jne. siten, että vuosina 1962–1964 syntyneiden alin eläkeikä on 65 vuotta. Vuonna 1965 tai sen jälkeen syntyneiden alin vanhuuseläkeikä vahvistetaan myöhemmin. Palvelussuhteesta eläkkeen karttuminen lakkaa vakuuttamisen yläikärajaan, joka on 1957 tai sitä ennen syntyneillä 68 vuotta, 1958–1961 syntyneillä: 69 vuotta sekä 1962 ja sen jälkeen syntyneillä 70 vuotta.

Seuraavien sivujen kuvaajien lähteenä on Kuntien eläkevakuutuksen työnantajapalvelu. Eläköitymisennuste perustuu vuoden 2024 marraskuun lopussa vakuutettuna olleiden työ- ja virkasuhteisten tilanteeseen sekä vuoden 2025 alun organisaatiotilanteeseen. Ennusteessa on huomioitu vanhuus-, työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvät henkilöt.

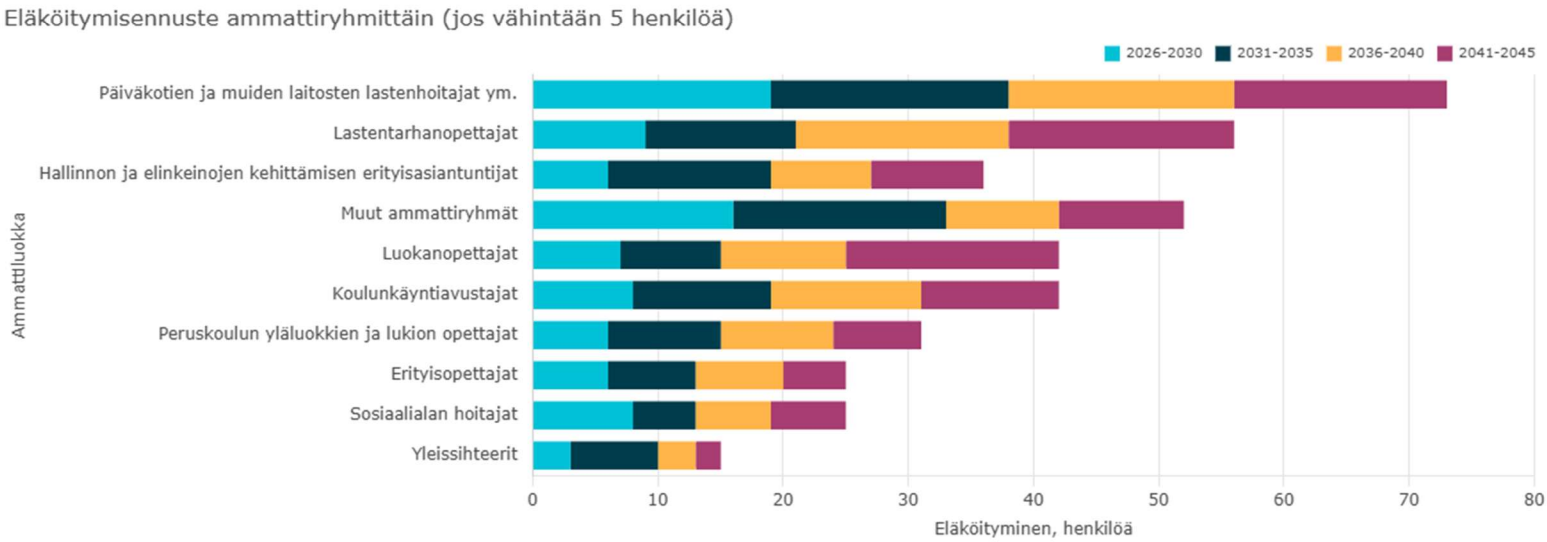
Kuvaajissa vanhuuseläkkeet sisältävät varhennetut vanhuuseläkkeet. Täydet työkyvyttömyyseläkkeet sisältävät täydet kuntoutustuet työuraeläkkeet. Osatyökyvyttömyyseläkkeet sisältävät osakuntoutustuet.

Eläköitymisennuste vuosille 2026–2045 Hollola

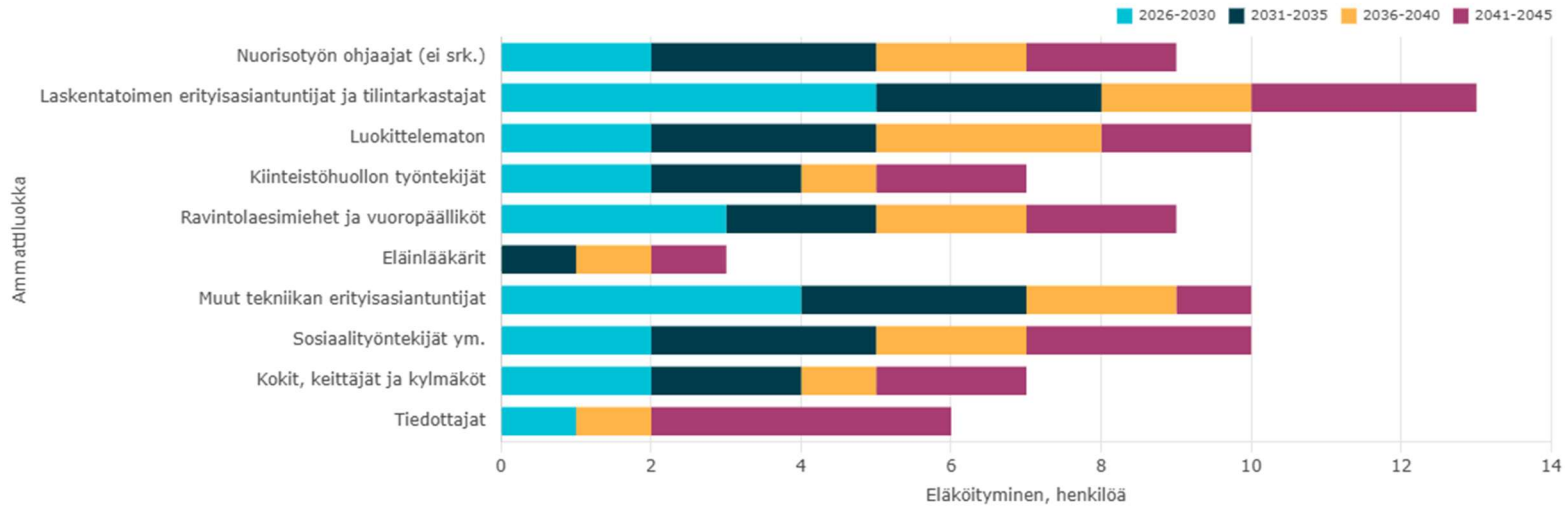


Kuvaajien lähde: Kuntien eläkevakuutuksen työnantajapalvelu, verrokkina ovat keski-suuret kunnat.

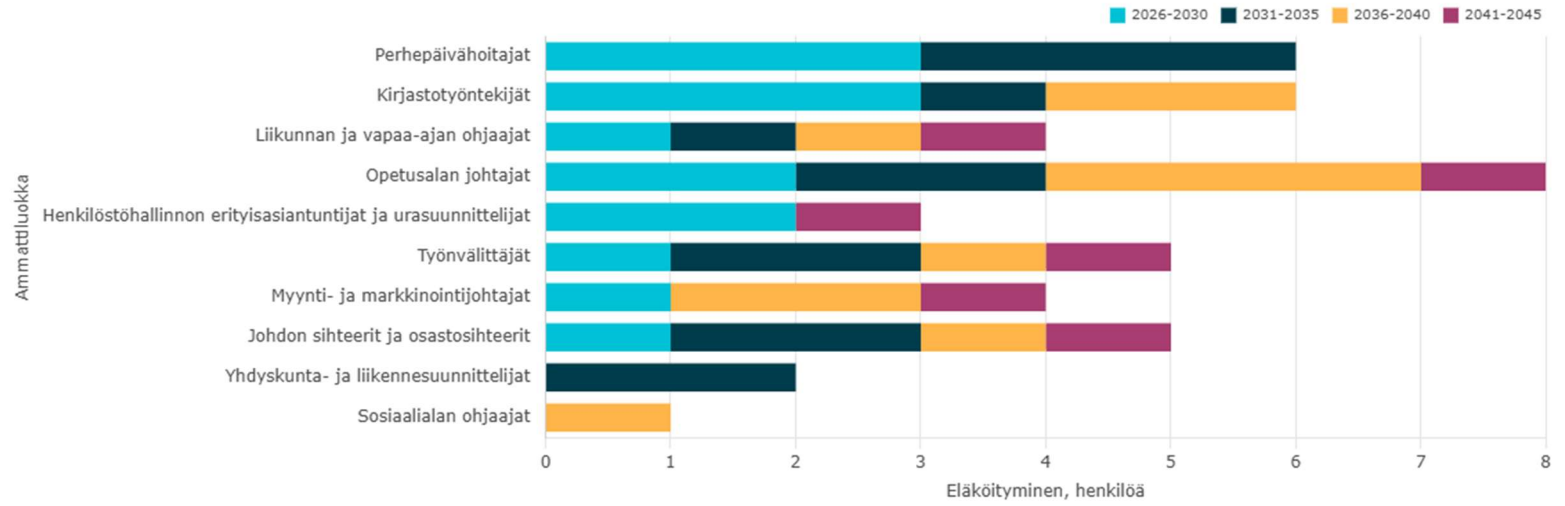




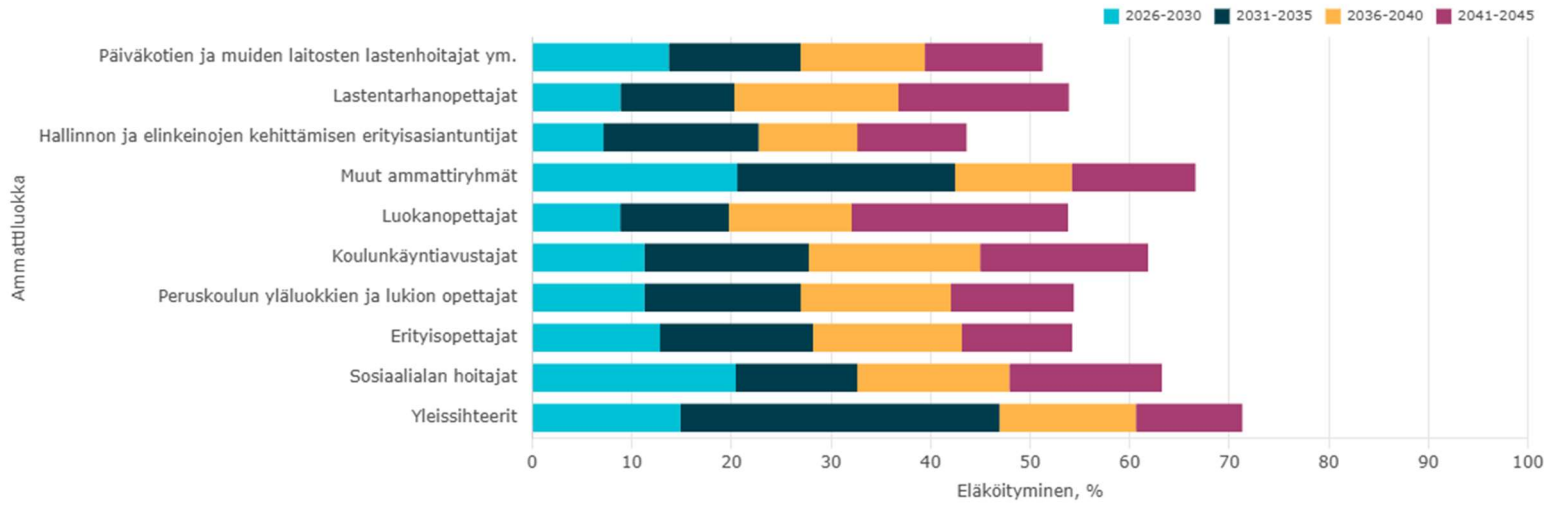
Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



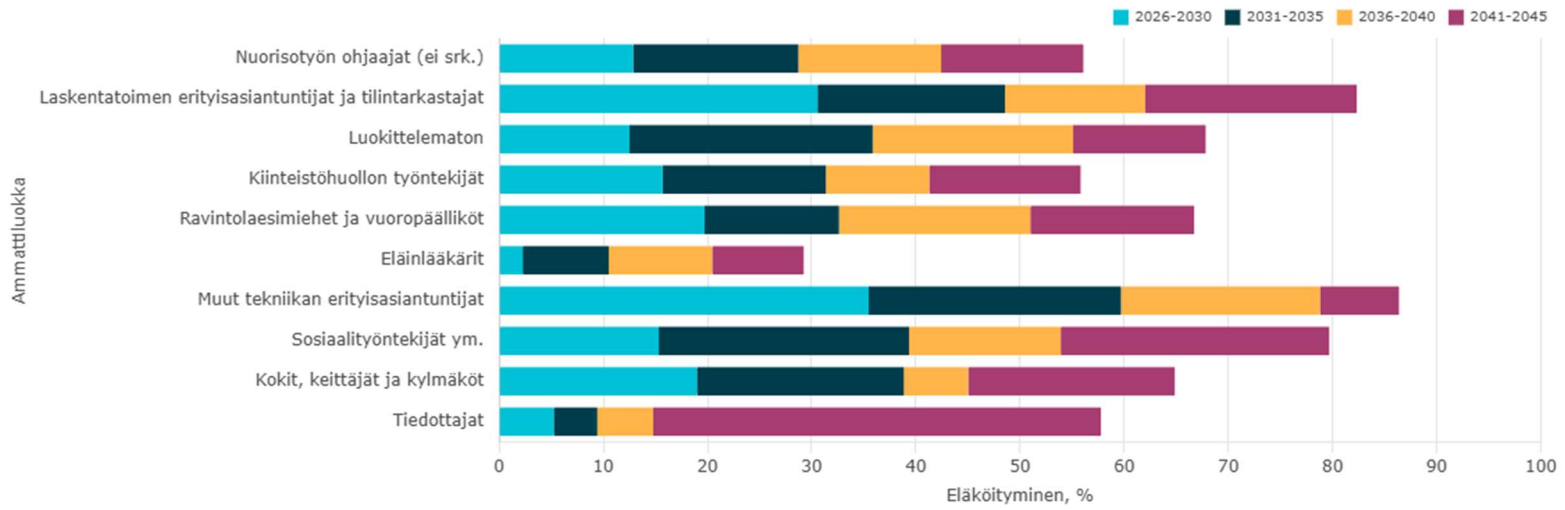
Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



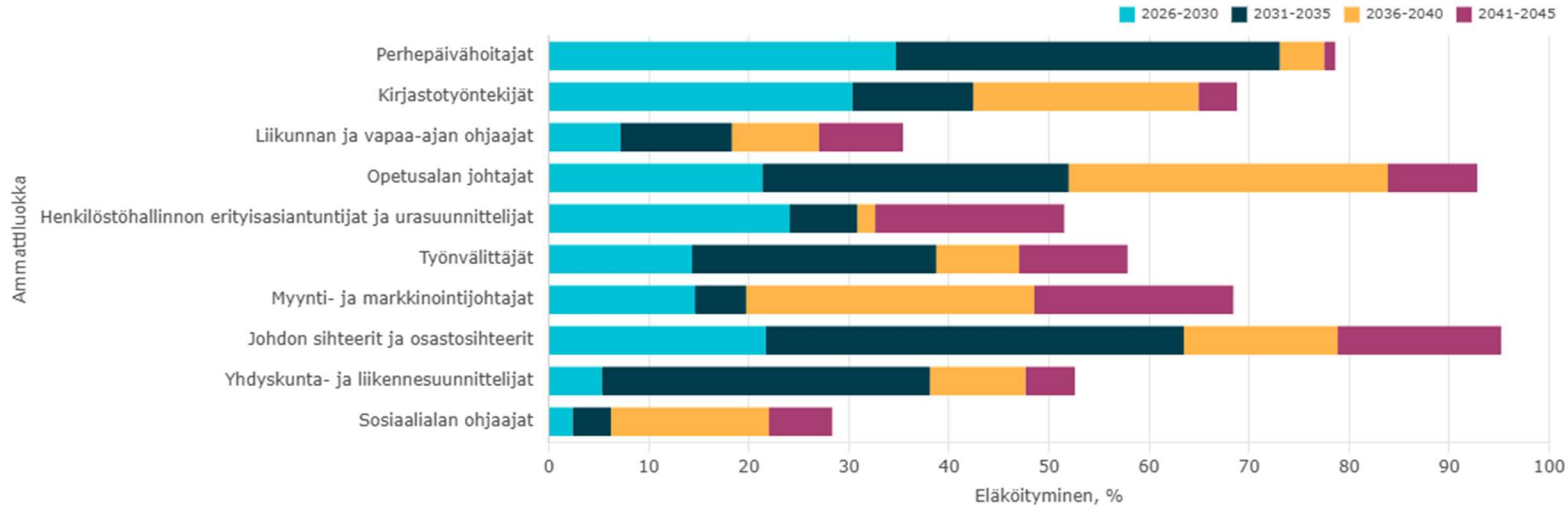
Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



,

Henkilöstötavoitteet

Henkilöstöohjelma päivitetään vastaamaan kulloinkin meneillään olevan valtuustokauden strategiaa ja ohjelmia.

Valtuustotason sitovat tavoitteet:

Tavoitteellinen henkilöstötoiminta on kaudelle 2026–2029 henkilöstöhallinnon osalta asetettu strateginen hanke.

Hankkeen tavoite: Hollolan kunnalla on kokonaisvaltainen keskeisten henkilöstömittarien kokonaisuus, joka antaa kuvaa henkilöstön tilasta. Käytössä on keskeiset mittarit ja niille on asetettu tavoitteet. Henkilöstöjohtamisella on selkeät tavoitteet ja henkilöstöasioiden kehittäminen muuttuu kokonaisvaltaiseksi.

Hankkeen kuvaus: Määritellään henkilöstöön liittyvä tahtotila, keskeiset tavoitteet, niille laaditaan HR-mittaristo ja mittareille asetetaan tavoitteet. Tavoitteet kytketään osaksi HR-järjestelmiä, siten että järjestelmät tukevat raportointia.

Hankkeen tulosmittarit: Hollolan kunnalla on käytössä vuodesta 2029 alkaen tavoitteellista henkilöstötoimintaa tukeva henkilötiedolla johtamisen malli, joka sisältää määritellyt henkilöstömittarit, niille asetetut tavoitteet ja seurannan osana johdon työpöytää.

Muut tavoitteet

Henkilöstökysely toteutetaan kerran vuodessa sisältäen myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusosion. Kysely tehdään vuosittain joka kevät. Henkilöstökyselyn kokonaiskeskiarvon tavoitetaso on > 3,17 (asteikko 1–4) ja vastaus-% vähintään 70. Kevään 2026 vastaus-% oli 74,6 ja kokonaiskeskiarvo 3,28.

Keväisen laajan henkilöstökyselyn lisäksi syksyisin voidaan järjestää henkilöstölle lyhyempi pulssikysely. Pulssikyselyllä voidaan seurata tiettyjen henkilöstökyselyn osa-alueiden kehittymistä tai kysyä muuta ajankohtaista asiaa esimerkiksi strategiaan liittyen.

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 on 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 mukaan lukien lisätuntien tarjoaminen osa-aikaiselle koskee kaikkia kunnan osa-aikaisia työntekijöitä/viranhaltijoita ellei osa-aikaisuus perustu henkilön omaan toiveeseen tai hän on ilmoittanut, ettei halua lisätyötä.

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. Poikkeuksia määräaikaisuuden perusteeseen:

- Jos määräaikainen työsopimus tehdään henkilön pyynnöstä, sen tekemiseen ei tarvita muuta perusteltua syytä.
- Työnantaja voi tehdä määräaikaisen työsopimuksen ilman muuta perusteltua syytä henkilön kanssa, joka on ollut TE-palveluiden työnhakijana pitkäaikaistyöttömänä lain edellyttämällä tavalla. Pitkäaikaistyöttömän kanssa tehtävä määräaikainen työsopimus voi olla enintään vuoden mittainen kerrallaan.
- 1.6.2026 voimaan tulleen työsopimuslain muutoksen mukaan työnantaja voi tehdä määräaikaisen työsopimuksen ilman perusteltua syytä enintään yhdeksi vuodeksi, kun kyseessä on työnantajan ja työntekijän ensimmäinen työsuhde tai työnantajan ja työntekijän edellisen työsuhteen päättymisestä on kulunut vähintään viisi vuotta.

Määräaikaisuuksien perusteita tarkastellaan vuosittain toukokuussa ja lokakuussa yhteistyöryhmässä yhdessä henkilöstön 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 KVTES liite 15 (eläinlääkärit) työaikamääräykset. 1.1.2020 voimaantullutta Työaikalakia päivitettiin 1.8.2022.

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

Muut työn tekemisen järjestelyt / joustavat työaikajärjestelyt

Kunnassa on käytössä erilaisia mahdollisuuksia ja keinoja työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen.

Liukuvan työajan käytöstä eri ammattiryhmissä ja työaikamuodoissa, osa-aikatyömahdollisuuksista ja etätyömahdollisuuksista on kuntakohtaiset ohjeistukset. Myös perhevapaista on ohjeistukset. Vuonna 2018 on tehty paikallinen sopimus kirjastotoiminnan joustavasta työajasta sekä määritelty 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. Päivitetty paikallinen sopimus eläinlääkärien työ- ja päivystyskäytännöistä ja hälytysrahasta tuli voimaan 1.1.2026 alkaen. 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 2025 työaikapankkisopimusta on päivitetty siten, että työaikapankin enimmäistuntimäärän (+50 tuntia) lisäksi pankissa voi olla myös miinussaldoa enintään 6 tuntia.

Etätyösopimusta ja -käytäntöjä uudistettiin vuonna 2023. Vuosina 2021–2023 toteutetun Hybridityöllä hyvinvointia-hankkeen myötä hybridityöllä tavoitellaan 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 käyttöönotetut onnistumista ja ihmisten hyvinvointia tukevat rakenteet.

Hybridityö, monipaikkainen työ koskee Hollolassa henkilöstöä, jolla työnsä luonteen puolesta on mahdollisuus etätyöhön. Hybridityössä korostuvat esihenkilön lähijohtaminen, vuorovaikutus, tiimityöskentely sekä itsensä johtaminen. Hybridityömahdollisuus vaikuttaa positiivisesti työnantajamaineeseen ja rekrytointihaasteisiin.

4 REKRYTOINTI JA OSAAVAN HENKILÖSTÖN HANKINTA

Työnantajan pito- ja vetovoima eli osaavan henkilöstön pysyvyys ja uuden henkilöstön saatavuus ovat keskeisiä tekijöitä kunnan palvelutoiminnalle ja kehittämiselle.

Kunnassa on käytössä anonyymi rekrytointi. Anonyymin rekrytoinnin käyttö on 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 ja hakijamäärät ovat kasvaneet valtion työmarkkinatoimenpiteiden myötä merkittävästi. Tiettyihin tehtäviin on 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.

Vuonna 2026 käytyjen kuntatasoisten YT-neuvottelujen mukaisten työvoiman vähennysten toimeenpano ja sen myötä lakisääteiset työn tarjoamisvelvoite (uudelleensijoittaminen) ja takaisinottovelvoite tiukentavat rekrytointiprosessia ja vaikuttavat arvion mukaan myös toimintavuonna 2027 kunnan rekrytointeihin.

Työnantaja tukee kunnan henkilöstön omaehtoista kouluttautumista erityisopettajan, erityisluokanopettajan tai varhaiskasvatuksen erityisopettajan tutkintoihin kymmenellä palkallisella opiskelupäivällä (KH 4.10.2021).

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

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

Osaamisen ennakoinnilla 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 ennakointia. Muutokset osaamistarpeissa vaikuttavat suoraan myös määrälliseen henkilöstötarpeeseen ja siihen, millaisia osaamisvaatimuksia uusissa rekrytoinneissa painotetaan.

Uuden HR-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä vuoden 2025 alussa otettiin käyttöön osaamisen johtamista tukeva osaamisen hallinnan järjestelmä, johon sisältyy kehitys- ja tavoitekeskustelut (keskustelut, tavoitteet) koulutushallinta (koulutukset) ja taidot ja pätevyydet -moduulit. Järjestelmä tuo asiat kuntatasolla näkyväksi ja tukee mm pätevyyksien ajantasaisena pysymistä muistuttamalla pätevyyksien vanhentumisesta ennakkoon.

Osana edellisen valtuustokauden strategisia ohjelmia määriteltiin kunnan strategiset (kriittiset) osaamiset ja kyvykkyydet sekä otettiin käyttöön johtoryhmien jäsenille osana kehityskeskustelun osaamisen kehittämisen osiota tehtävä osaamisen kartoitus.

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 vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa.

Osaamisen kehittämisen keinoja ovat koulutuksen lisäksi mm. perehdyttäminen, työssä oppiminen, työkierto, osallistuminen kehittämistyöhön, vierailut, kirjallisuus, itseopiskelu, mentorointi.

Vuonna 2026 otettiin käyttöön henkilöstön systemaattista perehdyttämistä tukeva perehdytysmalli ja uusi perehdytyssovellus. Se tukee sekä henkilöstöä että esihenkilöitä perehdytysprosessin laadukkaassa toteuttamisessa. Perehdytysmalli koskee sekä uusia työntekijöitä, pitkiltä vapailta palaavia, että tehtävistä toiseen siirtymisiä.

Kunnassa toteutetaan koulutusta eri muodoissa. Perinteisen läsnäolokoulutuksen 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 ammattiala- ja 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. Johtoryhmien jäsenten osalta arvioidaan myös strategisten osaamisten kehittämistarpeet. Esihenkilöiden tulee seurata yksikkönsä henkilöstön osaamistilannetta, ja huolehtia siitä, että kaikkien osaaminen vastaa toiminnalle asetettuja tavoitteita.

Palvelualueet varaavat koulutusmäärärahat omiin talousarvioihinsa palvelualuekohtaiseen koulutussuunnitelmaan pohjautuen. Suunnitelmiin kirjataan myös mahdollinen työnohjauksen tarve. 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 arvioidaan osaamista 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 voidaan hyödyntää ammattiin katsomatta. Tällaisia ovat mm. it-taidot, kommunikaatiotaidot (vuorovaikutustaidot, kielitaito, kuuntelutaito, suullinen ja kirjallinen viestintätaito), oppimisen taidot, verkostoitumis- ja tiimityötaidot, projektin hallintataidot, asiakasosaaminen, liiketoimintaosaaminen yms.

Kehittämisosaaminen

- on kykyä asettaa tavoitteita, arvioida ja kehittää 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.

Kehityskeskustelut tukevat osaltaan ennakoivaa rekrytointia. Keskustelussa käydään läpi myös työntekijän pidemmän aikavälin suunnitelmia, kuten tavoitteita työelämälle / -uralle, opiskelusuunnitelmia tai eläköitymissuunnitelmia. Lisäksi käydään työsuorituksen arviointikeskustelu, joka on mahdollinen yhdistää kehityskeskustelun yhteyteen tai käydä erikseen.

Työsuoriutumisen arviointi ja oikeudenmukainen palkkaus

Kehitys- ja tavoitekeskustelujärjestelmään ei ole sisällytetty työsuorituksen arviointia (TSA), vaan se tehdään erillisellä lomakkeella. Työsuorituksen arviointi toimii sekä perustana henkilökohtaisen lisän esityksille että osaamisen kehittämistarpeiden ja toimenpiteiden suunnittelulle yksilötasolla.

Työsuorituksen arviointitekijät ovat:

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

Työsuorituksen arviointilomakkeella 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 on 3 erinomaista ja 1 hyvä plus. Henkilökohtaiset lisät myönnetään pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa

olevina. Työsuorituksen alentuessa noudatetaan KVTES palkkauslukua. Tavoitteena on kehittää TSA-mallia ja tarkastella vuodelle 2021 tehtyä tarkennettua kriteeristöä.

Palkkausjärjestelmät

Kunnassa on käytössä kunta-alalla sovellettavat palkkausjärjestelmät; työn vaativuuteen perustuva palkkausjärjestelmä (TVA) sekä 1.10.2025 KVTES ja OVTES osio G osalta käyttöön otettu Tasopalkkajärjestelmä. Teknisille aloille on tulossa virka- ja työehtosopimuskauden loppuun mennessä 28.2.2028 uusi TATES-sopimus, johon yhdistetään tuntipalkkaisten (TTES) ja teknisten (TS) sopimukset. TATES- palkkausjärjestelmää simuloidaan osassa kuntaorganisaatioita 2026 aikana, ja neuvotteluja jatketaan pääsopijajärjestötasolla 2027 aikana.

TVA-järjestelmässä tehtäväkohtainen palkka määritellään sijoittamalla tehtävät TVA-palkkausjärjestelmään vaativuuskriteerien mukaisesti. TS:n sopimusten soveltamisen piirissä olevien tehtävien vaativuuden arviointikriteeristöön on määritelty mm. tehtävien edellyttämät tiedot, taidot ja osaaminen. OVTES osio B piiriin kuuluvien opettajien TVA-palkkausjärjestelmää uudistettiin ja uusi TVA-järjestelmä otettiin käyttöön 1.8.2026.

Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES ja varhaiskasvatuksen opettajien OVTES osio G osalta siirryttiin 1.10.2025 tehtävän vaativuuden arviointiin perustuvasta TVA-järjestelmästä Tasopalkkajärjestelmään. Tasopalkkajärjestelmässä tehtävien sijoittelu palkkausjärjestelmään perustuu osaamisen ja vastuun (OSVA) kokonaisarviointiin palkkaryhmäkohtaisen tasokuvauksen ja tasokriteerien perusteella. Lisäksi voidaan maksaa valtakunnallisia tai paikallisia tasolisiä. Tasopalkkajärjestelmää kehitetään vuosittaisella tarkastelulla ja siihen käytetään sopimusten mukaisia paikallisia ja kehittämisohjelmaeriä.

Henkilöstön kehittäminen

Esihenkilöille järjestetään esihenkilötilaisuuksien yhteydessä koulutusta henkilöstöprosessien keskeisistä teemoista. Lisäksi toteutetaan erikseen esihenkilötyötä ja lähijohtamista tukevaa valmennusta. Esihenkilötyön kehittämisen keskiössä ovat lakeihin ja työehtosopimuksiin liittyvien muutosten ohella edelleen työuria tukeva lähijohtaminen ja vuosina 2025–2026 toteutetussa valmennuksessa määritellyt johtamisen standardit, jotka kuvaavat, millaista ihmisten johtamista Hollolassa esihenkilöiltä odotetaan.

- Varmistan, että jokainen tulee kuulluksi ja kokee kuuluvansa joukkoon.
- Järjestän aikaa kohtaamisille ja asioiden reflektoinnille.
- Innostan kehittämään työtä kohti tavoitteita.
- Autan keskittymään työssä siihen, mikä on tärkeintä

Tietoturva, tietosuoja ja varautuminen sekä niihin liittyvä osaaminen ovat keskeisiä toiminnan turvaamisen kannalta, ja niihin liittyvää koulutusta päivitetään ja tarjotaan henkilöstölle. Tekoäly on tuonut uusia osaamishaasteita henkilöstölle ja EU:n Tekoälyasetus edellyttää tekoälyn käyttöön ottamisen yhteydessä tekoälyä käyttävien ja hallinnoivien työntekijöiden osaamisen varmistamista. Tekoälyn lukutaito tarkoittaa, että henkilöstö ymmärtää tekoälyn mahdollisuudet, riskit ja osaa käyttää järjestelmiä turvallisesti ja eettisesti.

Itseopiskeluun / itseoppimiseen on tarjolla useita väyliä, mm. Eduhouse Trainings Online oppimisympäristö, Eduhouse Training etäkoulutukset. Koulutuksia voi hyödyntää myös yhteisten osaamistarpeiden kehittämisen tukena. Esihenkilötyötä ja henkilöstöhallinnon eri osa-alueiden osaamista tukevaa koulutusta tarjotaan Kevan oppimisympäristön sekä Kuntatyönantaja 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.

6 TYÖKYKYJOHTAMINEN

Työkykyjohtamisen kehittäminen on yksi henkilöstöjohtamisen painopisteistä kunnassa. Työterveyspalvelujen tuottajan vaihtumisen myötä käynnistettiin kunnan ohjausryhmä. Palvelualuekohtaiset ohjausryhmät Sivistyksen ja hyvinvoinnin sekä Elinvoiman palvelualueilla on tavoitteena käynnistää vuonna 2027, jotta toimialakohtaiset erityispiirteet pystytään paremmin huomioimaan.

Monimuotoisen tuen ohjelman myötä työhyvinvointiin on panostettu mm. lähijohtamista tukevalla valmennuksella, perehdyttämismallin kehittämisellä sekä nuorten ja ikääntyvien työuria tukevilla toimenpiteillä. Nuorten työelämävalmiuksia tuetaan valmisteilla olevan mentorimallin myötä.

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

Kunnassa on otettu käyttöön syksyllä 2025 uudistettu kevennetyn ja korvaavan työn toimintamalli, jonka tavoitteena on tukea työntekijän työkykyä ja työelämässä pysymistä tai varhentaa sairauspoissaololta työhön paluuta. Kunnassa on aiemmin ollut käytössä korvaavan työn malli ja uudistamisella on pyritty selkiyttämään periaatteet korvaavan ja kevennetyn työn välillä.

Kunnassa on käytössä varhaisen puuttumisen toimintamalli, jonka tavoitteena on havaita ja ottaa puheeksi mahdolliset työ- ja toimintakykyä heikentävät tekijät ja osaamisen 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. Kunnan henkilöstölle tarjoamat työterveyspalvelut ovat lakisääteistä laajemmat.

1.1.2027 työterveyshuoltoa ohjaavan valtioneuvoston asetuksen päivittämisen tavoitteina ovat työterveyshuollon toiminnan selkeyttäminen, työkyvyttömyyden ehkäisyn vaikuttavuuden parantaminen ja työpaikkojen tarpeiden parempi huomiointi.

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 mahdollistavista ratkaisuista. Yhteistyötä asiassa tehdään työterveyden ja Kevan kanssa.

Uudelleensijoittamisen periaatteita on mm. työkykyjohtaminen mallissa. Hyvällä työkykyjohtamisella voidaan työpaikalla vaikuttaa 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 sekä työsuojeluhenkilöstölle 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 käyvät pyydettäessä yksiköissä opastamassa arvioinnin tekemisessä.

7 SUUNNITELMAN TOTEUTTAMISEN SEURANTA JA TARKISTAMINEN

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toteuttamisen seuranta tapahtuu vuosittain henkilöstökertomuksessa. Se käsitellään yhteistyöryhmässä ja yhteistyötoimikunnassa sekä kunnanhallituksessa osana talousarvio- ja tilinpäätöskäsittelyä. Suunnitelma tarkistetaan ja ajantasaistetaan vuosittain.

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

Valmistelu:	*Henkilöstöpalvelut*
Käsittely:	*Yhteistyöryhmä 17.9.2026*
	Kunnan johtoryhmä 28.9.2026
	Yhteistyötoimikunta 1.10.2026
	Kunnanhallitus 16.11.2026
	Valtuusto joulukuu 2026

8 PALVELUALUEKOHTAISET KOULUTUSSUUNNITELMAT VUODELLE 2027

Elinvoiman palvelualue

1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta
Elinvoiman palvelualueen osalta kirjataan kolme henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. Tämän dokumentin tiedot koskevat organisaation seuraavia vastuualueita; hallinto, kehitys- ja kaavoituspalvelut, kuntatekniikka, rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu, ruoka- ja siivouspalvelut, työllisyys- ja kotoutumispalvelut. Päijät-Hämeen Työllisyysalue ja Päijät-Hämeen ympäristöterveydenhuolto tekevät omat suunnitelmansa. Elinvoiman palvelualueella asiantuntijahenkilöstön pysyvyys ja asiantuntijarekrytointien onnistuminen antavat hyvät lähtökohdat perustyön tekemiselle sekä osaamisen kehittämiselle. Digitaaliset työvälineet ja hybridityö ovat asiantuntijatyön perustyökaluja. Henkilöstön kouluttautumiseen suhtaudutaan kannustavasti ja positiivisesti. Koulutussuunnitelma huomioi kattavasti ajantasaisen osaamisen ylläpitoa sekä asiantuntemuksen lisäämistä. Esihenkilöiden arvioimana nykyinen osaamistaso on pääsääntöisesti hyvä ja riittävällä tasolla. Kunnan sisäisten koulutusten järjestäminen sekä Eduhousen koulutustarjonnan helppo hyödyntäminen on koettu palvelualueella hyödyllisiksi ratkaisuiksi. Osaamis- ja koulutustarpeista keskustellaan kehitys- ja tavoitekeskusteluiden lisäksi esihenkilöiden ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa läpi vuoden. Avoin keskustelu edistää ajankohtaisten koulutustarpeiden varhaista tunnistamista sekä tietoisuutta osaamistasosta. Talentti-järjestelmällä hallinnoidaan koulutuksia, osaamisia sekä kehitys- ja tavoitekeskustelujen tavoitteiden seurantatilannetta. Työntekijöiden ja esihenkilöiden yhteistyöhön perustuva vuorovaikutus on kuitenkin järjestelmistä riippumatta pohjana osaamistarpeiden analysoinnille.

2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä

Kuntastrategian ja kunnan arvojen toteutuminen kaikessa tekemisessä, edellyttää jatkuvaa keskustelua ja jokaiselta osaamista tunnistaa niiden yhteys omaan työhön. Näiden omaksumisen tarve korostuu myös perehdytystilanteissa.

Uudelle valtuustokaudelle laadittiin 2026 aikana uudet strategiset hankkeet, joiden toteuttamiseen liittyy sekä uusien osaamisten että nykyisten osaamisten syventämisen tarpeita.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ml. osallisuus ovat alueita, joissa kehittymistarve on jatkuvaa ja asiakasodotukset näille taidoille ovat kasvaneet entisestään. Osallisuuden laajempi hyödyntäminen edellyttää valmiuksia myös kokeilevaan kehittämiseen asukas- ja asiakasrajapinnassa. Erilaisten asiakaskyselytulosten sekä jatkuvassa työssä kohdattavan asiakaspalautteen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä tulisi osata hyödyntää aiempaa tarkemmin ja nopeammalla reagoinnilla.

Ilmasto- ja energiatehokkuustyön, kiertotalouden ja resurssiviisauden kaltaisissa aihepiireissä kohdataan uutta tietoa sekä kasvavia odotuksia, jotka lisäävät osaamistarpeita. Kunnan ilmastotoimenpiteiden toteutus sekä kunnan alueelle selvitettävät uudet hankkeet vaikuttavat myös aihealueen tuleviin koulutustarpeisiin.

Elinvoiman palvelualue on aktiivisesti mukana kunnan sisäisissä kehityshankkeissa ja pyrkii osaltaan edistämään mm. osaamisen kehittymistä. Kunnan yhteisten käytäntöjen mukaisesti strategisten osaamisten uudenlainen määrittely ja osaamistasojen tunnistaminen vuosittaisilla keskusteluilla tulee aiheuttamaan myös koulutustarpeita. Aluksi erityisesti vastuualuepäälliköiden ja esihenkilöiden osalta. Tiedolla johtamisen kehittäminen kunnassa edellyttää hyvää osaamista kaikilta tietoa hyödyntäviltä kuin tietoa tuottavilta henkilöiltä.

Turvallisuusympäristön muutoksiin reagointi edellyttää valmius- ja varautumisasioiden hyvää osaamista sekä kriittisten tietojen hallinnan erityisvaatimusten tuntemista. Uusien riski- ja uhkaskenaarioiden nopea kehittyminen, muuttuvat käytännöt ja sidosryhmäyhteistyön korostuminen aiheuttavat ohjeistuksen tai suunnitelmien uudistamisia ja uusia osaamistarpeita kaikissa esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä. Tunnistettuna tarpeena on myös palvelualueen kriittisen infran ja datan arviointi, uudistuvan kunnille suunnatun ohjeistuksen mukaisesti.

Elinkeino- ja yritysasioissa sekä yritysten sijoittumismahdollisuuksien kehittämisessä ydintehtävinä ja osaamistarpeina ovat mm. asiakastarpeiden ennakoiva tunnistaminen sekä nopea ja joustava asiakastarpeisiin reagointi. Uuden strategisen hankkeen tavoitteena on elinvoimaohjelman

laatiminen, joka tulee korostamaan näihin liittyviä osaamistarpeita aiempaa laajemmassa joukossa asiantuntijoita.

Palvelualueella on useita paikkatietoa hyödyntäviä asiantuntijatehtäviä, joissa Trimble Locus-järjestelmäkokonaisuuden käyttötaitojen ylläpito sekä sovelluskehitys edellyttävät kouluttautumista. Sähköisten asiointipalveluiden käytön yleistyminen edellyttää myös asiakkaille annettavaan tekniseen tukeen tarvittavaa osaamista. Paikkatietojen monipuolisempi hyödyntäminen, tietomallimuotoisten aineistojen käsittelyyn ja tuottamiseen siirtyminen, sekä rekisteritietojen toimittamisessa lisääntyvät uudet velvoitteet aiheuttavat koulutustarpeita. Asemakaavojen ja kunnan maankäytön kehittämisvisioiden havainnollistamiseen liittyy 3D-sovellusten koulutustarpeita.

Lainsäädäntömuutokset edellyttävät kaikissa toiminnoissa ajantasaisen osaamisen ylläpitoa. Moniin toimintoihin kohdistuu sekä lainsäädäntömuutoksia, että kunnan rooliin ja tehtäviin liittyviä muita muutoksia, joista on pystyttävä ylläpitämään ajantasaista tietoa ja osaamista kunnan toiminnassa. Eri toimintoihin kohdistuvien lakimuutosten voimaantulo on erityisen runsasta juuri eduskuntakauden päätyessä.

KOTO-lain muutosten vaikutuksia seurataan ammatillisen osaamisen kehittämistarpeeseen. Kuntouttavan työtoiminnan laki astuu voimaan 1.1.2027. Tulevaisuudessa on tarve kehittää tiiviimpi yhteistyötä sosiaalipalvelujen sekä työvoimapalvelujen välille. Vuoden 2027 lakimuutokset vaikuttavat työllisyys- ja kotoutumispalveluiden toimintaan ja palveluiden kehittäminen ja sitä kautta ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

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.

Tiedonhallintaan, tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät asiat muuttuvat nopeasti ja osaamisen ajantasaisuus edellyttää jatkuvaa kouluttautumista kaikissa asiantuntijatehtävissä. Tekoälyn käyttö on alkanut kokeiluina ja tekoälyratkaisut kehittyvät sekä yleistyvät nopeasti. Tekoälyn tehokas, mutta tietoturvallinen hyödyntäminen eri työtehtävissä on tunnistettu uutena osaamistarpeena koko palvelualueella.

3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla:

- ammatillinen osaaminen
- työelämäosaaminen
- kehittämisosaaminen
- johtamisosaaminen/esihenkilöosaaminen

Vastuualuekohtaiset osaamisen kehittämisalueet ja koulutustoimenpiteet on esitelty erillisellä liitteellä taulukkoina. Suunnitelmavaiheen tiedot on kirjattu ohjeen mukaan siten, että siitä näkyy aihealue ja arvioitu aikataulu sekä kohderyhmän ammattinimike/ammattiryhmä.

Alla on nostettu palvelualueen uutta osaamista edellyttävät merkittävimmät kokonaisuudet.

Ammatillisen osaamisen uudet osaamistarpeet liittyvät monella vastuualueella uudistuvan lainsäädännön omaksumiseen. Maankäyttöön, kaavoitukseen, rakentamiseen, sekä yleisten alueiden tehtävissä on ajankohtaisina tulossa keskeisimpien toimintaa ohjaavien lakien muutoksia. Kaikkien vastuualueiden tehtäviin kohdistuu lisäksi useita yksittäisten lainkohtien muutoksia, jotka edellyttävät ajantasaisen osaamisen varmistamista. Myös uusiutuva tutkimustieto tuo monissa asiantuntijatehtävissä tarjolla oleviin koulutuksiin uutta sisältöä, jolla voidaan kehittää osaamista toimintaympäristön muutoksia vastaavasti.

Työllisyyspalveluissa ammatillisen ja kehittämisosaamisen koulutustarpeet liittyvät olennaisesti valmennuksellisiin palveluihin, vuorovaikutustilanteisiin liittyvään osaamiseen ja työntekijöiden itseohjautuvuuden parantamiseen. Työllisyyspalveluiden toimintakentän muutoksen takia tarvitaan myös johtamisen ja esihenkilötyön tueksi muutosjohtamiseen liittyvää koulutusta sekä esihenkilötyön vahvistamista.

Työelämäosaamisen taitojen kehittämistä kohdistuu mm. tietojärjestelmien muutoksiin tai niiden laajempaan hyödyntämiseen. 2025 käyttöön tulleiden HR-järjestelmien (ESS ja OSS) sekä taloushallinnon järjestelmän käytön vakiintuminen ja ominaisuuksien laajempi hyödyntäminen edellyttää edelleen järjestelmiin perehtymistä. Tekoälyn käytön yleistyminen ja nopea kehittyminen, uuden intran laajempi hyödyntäminen sekä CaseM-kokonaisuuteen liittyvät uudet toiminnallisuudet edellyttävät kouluttautumista.

Kehittämisosaamisen tarve liittyy useissa työyhteisöissä työyhteisöjen toimivuuden parantamiseen. Työnohjauspalveluita käytetään tarpeen mukaan. Erityinen tarpeen arviointiajankohta on vuosittaisen työhyvinvointikyselyn tulosten valmistuttua.

Varautumis- ja valmiusasioiden osaamistarpeita arvioidaan vuosittain ja erilaisten uhka- ja riskiskenaarioiden muuttuminen huomioidaan arvioinnissa. Koulutustarpeet kirjataan valmiussuunnitelman liitetiedostoon ja huomioidaan koulutussuunnitelman laatimisessa.

Palvelualueen esihenkilöt osallistuivat johtamis- ja esihenkilöosaamisen kehittämiseen 2024–2025. Koulutuksiin perustuvien uusien käytäntöjen toteutuminen ja jalkautuminen edellyttää esihenkilöosaamisen jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä mm. Johtamisen standardien jalkautus.

Työnohjauksen tarpeet eivät ole tarkasti ennakoitavissa, mutta asia on huomioitu koulutussuunnitelmassa mm. edellisten vuosien toteutuneisiin työnohjausten määriin perustuen. Arvio 2027 tarpeesta on tällä hetkellä avoin, oletus on, että työnohjauspalveluita hankitaan vastuualueille joko koko työyhteisön tarpeita tai yksilöitä varten.

Hallintosäännön mukaan jokainen esihenkilö vastaa koulutussuunnittelusta alaistensa osalta ja osallistuu siten koulutussuunnitelman laadintaan.

4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.

Keinot, joita elinvoiman palvelualue käyttää työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen, ovat aiempien vuosien koulutussuunnitelmien mukaisia.

- varhaisen puuttumisen toimintamalli, jolla vaikutetaan työ- ja toimintakykyä heikentäviin ja osaamisen ongelmiin mahdollisimman ajoissa
- osa-aikatyöjärjestelyillä pyritään esimerkiksi järjestämään mahdollisuuksien mukaan osa-aikaista kevennettyä työtä.
- työterveyshuollon palveluja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi / työkykykartoitukset heti, jos havaitaan siihen tarvetta. Kolmikantaneuvottelu, jossa pohditaan sopiva ratkaisu = työterveys, työntekijä ja työnantajan edustaja.
- sairauslomalta paluujärjestelyt: Mahdollisuus tehdä lyhyempää päivää ja kevennettyä työtä oman jaksamisen rajoissa.

Sairauslomien seurantaan käytetään Terveystalon Sirius-järjestelmää, josta tulee aktiivisesti herätteitä työkyvyn arviointiin liittyen, kun sairauslomajaksot ylittävät sovitut rajat.

5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta

Koulutusrahan tarve ja riittävyys arvioidaan talousarvion laadinnan yhteydessä ja toteumaa seurataan. Kehitys- ja tavoitekeskusteluissa käydään läpi työnantajan ja työntekijän osaamistarpeet, jotka huomioidaan koulutussuunnitelmassa. Toteutuneet koulutuspäivät kirjataan ja seurataan Solveon Talentti-järjestelmän Koulutukset -osiossa.

Koulutussuunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan kunnan yhteisten ohjeiden mukaan. Edellisen vuoden suunnitelman seuranta ja toteutuminen toimii osaltaan seuraavan vuoden koulutussuunnitelman laatimisen pohjana.

6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen

Koulutussuunnitelman hyväksyntä: yhteistyöryhmä, yhteistyötoimikunta, kunnanhallitus

Elinvoiman palvelualueen henkilöstömäärän kehitys viimeisen vuoden aikana

Henkilöstömäärä	31.12.2025	31.8.2026	Suunnitelma 2027
Vakinaiset virkasuhteiset	21	20	-
Vakinaiset työsuhteiset	89	89	-
Vakinaiset yhteensä	**110**	**109**	**110**
Määräaikaiset virkasuhteiset	1	1	-
Määräaikaiset työsuhteiset	11	9	-
Määräaikaiset yhteensä	**12**	**10**	**13**
Kaikki	**122**	**119**	**123**

Elinvoiman palvelualueen osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2027

Kehittämisalue	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	486
Työelämäosaaminen	434
Kehittämisosaaminen	47
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	7
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	92
Työnohjaus	62
Kaikki yht.	**1128**

Päijät-Hämeen ympäristöterveys

1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta

Jokaisen asiantuntijan vastuulla on oman ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Päijät-Hämeen ympäristöterveydessä kannustetaan koko henkilöstöä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Osaamistavoitteista ja koulutustarpeesta keskustellaan yhteisesti palavereissa sekä yksilö- ja tiimikehityskeskustelujen yhteydessä. Tarjolla olevista koulutuksista jaetaan tietoa ja käydään keskusteluja pitkin vuotta, kun tietoon tulee uusia koulutusmahdollisuuksia.

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.

Koko henkilöstön varautumiseen liittyvää osaamista ylläpidetään mm. harjoitusten avulla ja osallistumalla varautumiskoulutukseen. Lisäksi järjestetään vuosittain varautumisen teemapäivä.

Osaaminen Päijät-Hämeen ympäristöterveydessä on esihenkilöiden arvion mukaan hyvä. Ympäristöterveydenhuollon viranhaltijat ovat pääosin kokeneita ja ammattitaitoisia. Sekä terveydensuojelun että eläinlääkintähuollon vastuualueella on tapahtunut ja on 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. Hallinnollinen osaaminen on tunnistettu kehittämiskohteeksi terveydensuojelun vastuualueella. Hyvä hallinnollinen osaaminen on nostettu esiin myös ympäristöterveydenhuollon yhteisessä valtakunnallisessa valvontaohjelmassa vuosille 2025–2028. Hallinnollisen osaamisen kehittämisessä käytetään mm. Eduhouse Trainings Online – koulutuksia.

2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä

Aktiivinen viestintä kuntalaisille ja ympäristöterveydenhuollon näkyvyyden lisääminen on yksi Päijät-Hämeen ympäristöterveyden talousarvioon kirjatuista tavoitteista. Viestinnässä panostetaan etenkin helpommin lähestyttävään viestintään sosiaalisen median kanavissa. Toimijoille viestitään ajankohtaisista asioista uutiskirjeillä ja tiedotteilla. Vastuuhenkilöiden tulee perehtyä viestintään ja viestintäjärjestelmien käyttöön.

Toimintaympäristössä ei ole odotettavissa merkittäviä muutoksia seuraavien vuosien aikana, koska toiminnan siirtämistä hyvinvointialueille ei edistetä nykyisessä hallitusohjelmassa. On kuitenkin olemassa mahdollisuus, että ympäristöterveydenhuollon yhteistoiminta-alueista annettua lakia muutetaan tulevaisuudessa siten, että valvontayksiköiden minimikokoa kasvatetaan. Varsinaista suunnitelmaa asiasta ei kuitenkaan ole.

Ympäristöterveydenhuoltoon liittyy useita eri lakeja ja paljon erityislainsäädäntöä, joissa tapahtuu päivittymistä ja suurempiakin muutoksia säännöllisesti. Ajantasaisen lainsäädännön hallinta edellyttää viranhaltijoilta omaehtoista perehtymistä muutoksiin sekä osallistumista tarjolla olevaan koulutukseen. Suurempia muutoksia, jotka voivat aiheuttaa kehittämistarvetta toiminnassa ja ammatillisessa osaamisessa on odotettavissa ainakin Terveydensuojelulakiin, Valmiuslakiin sekä sen sektorilakeihin. Tupakkalakia uudistetaan koko ajan valtakunnallisen strategian mukaisesti ja sen tuomiin muutoksiin tulee varautua vuosittain. Uusi Eläinlääkintähuoltolaki tuli voimaan 1.1.2026 ja eläinten hyvinvointilainsäädäntö on äskettäin uudistunut. Muutokset säädöksissä edellyttävät huolellista perehtymistä säädöksiin.

3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla:

- **ammatillinen osaaminen**
- **työelämäosaaminen**
- **kehittämisosaaminen**
- **johtamisosaaminen/esihenkilöosaaminen**

Ammatillinen osaaminen

Vastuualueiden kuukausipalavereissa ja terveydensuojelun tiimipalavereissa käydään läpi koulutuksista kertyneet opit. Näin saatua tietoa jaetaan koko työyhteisössä. Terveydensuojelussa sovitaan myös yhteisesti verkkokoulutuksista, joihin jokainen osallistuu ja sen jälkeen koulutuksen sisällöstä käydään yhteinen keskustelu. Eläinlääkinnässä järjestetään yhteisiä webinaari-iltoja, jolloin osallistutaan yhdessä valittuun koulutukseen. Koulutuksen sisällöstä ja annista keskustellaan työyhteisössä.

Koulutuksista saatu materiaali tallennetaan yhteiselle verkkoasemalle kaikkien käyttöön, mikäli se on mahdollista.

Ympäristöterveydenhuollon yhteisessä valtakunnallisessa valvontaohjelmassa todetaan, että hyvä koulutustavoite on keskimäärin kahdeksan koulutuspäivää vuodessa viranhaltijaa kohden. Tämä on tavoitteena molemmilla vastuualueilla.

Eläinlääkintähuollossa koulutuksella pyritään varmistamaan jokaisen kunnaneläinlääkärin monipuolinen osaaminen eri eläinlajien peruseläinlääkinnässä ja tuotantoeläinten terveydenhuoltotyössä. Kaksi kunnaneläinlääkäriä on mukana erikoistumiskoulutusohjelmassa, joihin kuuluu

opintojaksoja mm. Yliopistollisessa eläinsairaalassa. 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. Lisäksi valvontaeläinlääkärit osallistuvat koulutuksiin, joiden tavoitteena on hallita työssä kohdattua fyysistä ja psyykkistä uhkaa. Valvontaeläinlääkärit ja eläinlääkintähuollon päällikkö osallistuvat kuukausittain keskusviranomaisen järjestämiin valvonnan kehittämisen kokouksiin. Lisäksi osallistutaan lainsäädännön muutoksia ja valvonnan linjauksia koskeviin, pääosin Ruokaviraston järjestämiin koulutuksiin. Valvontaeläinlääkärit osallistuvat säännöllisesti työnohjaukseen.

Terveydensuojelun vastuualueella koulutukseksi voidaan varsinaisten koulutuspäivien lisäksi lukea muutakin ammattitaidon edistämistä, kuten työnohjauspäiviin osallistuminen, malliasiakirjoihin perehtyminen tai muu suunnitelmallinen pätevyyden ylläpito. Elintarvikevalvojat kuuluvat erikois-osaamisalueidensa mukaisiin Ruokaviraston valvontaverkostoihin ja osallistuvat verkostojen tapaamisiin ja koulutuksiin. Verkostotapaamisissa saatu uusi tieto jaetaan muille elintarviketiimin palavereissa. Terveydensuojeluvalvojat osallistuvat aihekohtaisiin turinatuokioihin (aiemmin Aluehallintoviraston järjestämiä), joissa jaetaan hyviä käytäntöjä valvontayksiköitten välillä.

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 kliiniseen eläinlääkintään liittyviä)
- Kunnaneläinlääkäreiden neuvottelupäivät ja valmiuseläinlääkäreiden koulutuspäivät (aiemmin Aluehallintoviraston järjestämiä)
- Henkinen ensiapukurssi, jälkipurkukoulutus tai muu työssä kohdattujen uhkien hallintaan tähtäävä koulutus

Terveydensuojelu:

- Ympäristöterveydenhuollon valtakunnalliset kevät- ja syyspäivät
- Ympäristöterveyspäivät
- Valtakunnalliset elintarvikevalvonnan päivät
- Valtakunnallinen sisäilmaseminaari/-päivät
- Ruokaviraston, Lupa- ja valvontaviraston, Valviran ja ministeriöiden työnohjauspäivät ja työpajat lakialoilla
- Ympäristökustannus Oy:n järjestämät koulutuspäivät
- Alan toimijoiden järjestämät koulutuspäivät

- Eduhouse Trainings Online – koulutukset
- FCG:n järjestämät koulutukset
- Hygieenikkoeläinlääkäripäivät

Etukäteen tiedossa olevien koulutusten lisäksi voidaan osallistua laajasti myös muiden järjestäjien valvontaa ja ympäristöterveydenhuollon järjestämistä koskevaan tai niitä tukevaan koulutukseen.

Varautumisen hallintaan panostetaan järjestämällä vuosittain varautumisen päivä, jossa käydään läpi ohjeistusta ja harjoitellaan yksikön eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä. Päijät-Hämeen ympäristöterveydenhuollossa on laadittu monivuotinen harjoitussuunnitelma, jonka avulla varautumisosaamista pidetään yllä. Suunnitelmaan on vuodelle 2027 kirjattu mm. seuraavat tavoitteet:

- Virve-puhelinten käytön harjoittelu
- Henkilöstön tavoitettavuuden kutsuharjoitukset 2 kpl
- Epidemiaselvitystyöryhmän kutsuharjoitukset
- Valmiuseläinlääkäreiden koulutuspäivät (aiemmin
- Aluehallintoviraston järjestämiä)
- Varautumisen kehittämispäivä
- Terveydensuojelun vastuualueen oma häiriötilanneharjoitus
- HÄME27 häiriötilanneharjoitus, mikäli koskee ympäristöterveydenhuoltoa

Varautumiskoulutusta ja harjoituksia voivat järjestää useat eri tahot. Osallistuminen ulkoisiin koulutuksiin ja harjoituksiin harkitaan tapauskohtaisesti.

Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään myös Hollolan kunnan keskitetysti tarjoamia mahdollisuuksia, joita ovat:

- Eduhouse Trainings Online - koulutukset
- KT:n jäsenyyden kautta työnantajan edustajille tarjottavat maksuttomat koulutukset (KT:n linjapalvelu)
- Ensiapukoulutukset
- Tietoturva- ja tietosuojakoulutukset
- Konsernipalveluiden järjestämät koulutukset (mm. Esihenkilötunnit, CaseM-käyttökoulutukset)
- Mahdolliset muut Hollolan kunnan tarjoamat koulutuskanavat

Ympäristöterveydessä varataan vuonna 2027 aikaa tekoälyn käytön ja tekoälytaitojen koulutuksiin. Tavoitteena on, että henkilöstö osaa hyödyntää Hollolan kunnan käytössä olevia tekoälysovelluksia tehokkaasti ja vastuullisesti. Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään ensisijaisesti kunnan sisäisiä koulutuksia.

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, joka siirretään Hollolan kunnan Perehdytys Polku -sovellukseen. Lisäksi vuosilomasijaisille pyritään järjestämään perehdytyspäivä.

Uusille työntekijöille laaditaan henkilökohtainen perehdytyssuunnitelma, johon perehtyminen myös dokumentoidaan. Perehdyttäminen käsittää sekä itsenäistä perehtymistä ohjeistukseen että asiantuntijoiden antamaa perehdytystä. Perehdytyksessä huomioidaan myös perehtyminen kunnan yleisin toimintakäytäntöihin sekä työsuojeluun. Terveydensuojelussa perehdytykseen liittyvä ohjeistus, materiaali ja seuranta on Hollolan kunnan Perehdytys Polku -sovelluksessa.

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

Työelämäosaaminen

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

Henkilöstön vaihtuessa rekrytointien myötä on tarve kiinnittää huomiota nuorten työntekijöiden työuran tukemiseen ja iäkkäämpien työntekijöiden jaksamiseen työuran loppuun saakka. Eri ikäisten työntekijöiden yhteistyön tulee sujua saumattomasti niin, että kaikkien osaamista arvostetaan. Työelämäosaamista tuetaan tiedottamalla kuukausipalavereissa tai viesteillä muuttuneista tai uusista Hollolan kunnan toimintatavoissa sekä elinvoiman johtoryhmän käsittelemistä asioista.

Valvontaeläinlääkäreiden työ on henkisesti kuormittavaa ja heille järjestetään säännöllisesti työnohjausta. Heillä on myös säännöllisesti yhteisiä palavereita esihenkilön kanssa ja niissä on mahdollisuus käydä läpi valvonnan haasteita.

Työturvallisuus huomioidaan uusien henkilöiden perehdytyksessä ja annetuissa koulutuksissa. Vastuualuekohtaiset riskinarvioinnit päivitetään vuosittain ja samalla tarkastetaan kehityskohteiden eteneminen suunnitellusti.

Työelämäosaamista voidaan vahvistaa lisäämällä osaamista erilaisten sovellusten käytössä, esim. Teams

Seudullisessa yksikössä hyvät yhteistyötaidot ovat tärkeitä tehtäessä yhteistyötä sopimuskuntien viranhaltijoiden kanssa eri foorumeilla. Myös muiden sidosryhmien ja Hämeen alueen valvontayksiköiden kanssa on tärkeää tehdä ammatillista yhteistyötä. Yhteistyötä pyritään tiivistämään järjestämällä säännöllisesti tapaamisia yhteistyötahojen kanssa. Vuonna 2027 jatketaan kuntakohtaisia tapaamisia sopimuskuntien viranhaltijoiden kanssa.

Johtamisosaaminen

Johtamisosaamista ylläpidetään osallistumalla Hollolan kunnan esihenkilöille suunnattuihin koulutuksiin ja ajankohtaisia asioita käsitteleviin tilaisuuksiin mm. esihenkilöiltapäivään. Ympäristöterveydenhuollon johtamista tukevat ympäristöterveydenhuollon johdolle suunnatut koulutukset ja tietoiskut ajankohtaisista asioista. Myös Eduhouse Trainings Online ja KT:n linjapalveluiden koulutuksia voidaan hyödyntää esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä. Vuosittain toteutettavasta henkilöstökyselystä voi nousta esille johtamisen kehittämistarpeita.

Johtamisen kannalta on tärkeää perehtyä laajasti alaa ja hallintoa koskeviin säädöksiin sekä käytössä oleviin sovelluksiin ja niiden käyttömahdollisuuksiin. Myös erilaisissa ammatillisissa yhteistyöverkostoissa voidaan jakaa osaamista johtamisen haasteisiin liittyen.

Ympäristöterveysjohtaja on elinvoiman johtoryhmän jäsen ja siellä keskustellaan toimialan yhteisistä linjauksista ja kunnan johtoryhmän toimeksiannoista.

4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.

Eläinlääkintähuolto

Töiden järjestelyillä, päivystysvapaiden rytmittämisellä ja työajan käytön hallinnan parantamisella pyritään vähentämään kunnaneläinlääkärien liiallista työsidonnaisuutta. Osa-aikatyötä hyödynnetään työssä jaksamisen tukemiseksi eri elämäntilanteissa.

Terveydensuojelu

Terveydensuojelun 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 viikoittaiset läsnäolopäivät toimistolla. Kuukausi- ja tiimipalaverit pidetään osittain läsnä kokouksina ja osittain etäyhteyksillä. 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.

Molemmilla vastuualueilla seurataan työntekijöiden poissaoloja ja pitkien tai usein toistuvien poissaolojen syyt pyritään selvittämään. Terveydensuojelun vastuualueella seurataan myös henkilökohtaisen valvontasuunnitelman sekä asetettujen laatumittarien toteutumista ja mahdollisiin poikkeamiin reagoidaan ennakoivasti.

5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta

Koulutuksen tarve arvioidaan talousarvion laadinnan yhteydessä ja koulutukseen varataan riittävät määrärahat. Koulutussuunnitelma käydään läpi vastuualueiden kuukausipalavereissa ja tallennetaan yhteiselle verkkoasemalle. Koulutuksiin osallistuneet pitävät työyhteisölle lyhyen esityksen koulutuksen keskeisestä annista. Jos mahdollista koulutusmateriaalit tallennetaan verkkoasemalle, jossa niihin on mahdollista omatoimisesti perehtyä.

Vuoden kuluessa tietoon tuleviin koulutustilaisuuksiin osallistumisen tarve arvioidaan koulutussuunnitelman ja osaamistavoitteiden perusteella.

Koulutusten ja työnohjauksen toteutumista ja ajankäyttöä seurataan Solveon Talentti-järjestelmän raporttien avulla. Koulutuksiin osallistuminen kirjataan Talentti-järjestelmään, mutta kaikki ammattitaidon kehittämisen toimenpiteet eivät kirjaudu järjestelmään (mm. omaehtoinen perehtyminen, valvontaverkostojen tapaamiset).

6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen

Päijät-Hämeen ympäristöterveyden koulutussuunnitelma on käsitelty vastuualueiden kuukausipalaverissa ja viety tiedoksi ympäristöterveyslautakunnalle. Se liitetään osaksi koko kunnan henkilöstösuunnitelmaa, jonka kunnanhallitus hyväksyy.

Suunnitelma on käsitelty vastuualueiden kuukausipalaverissa ja viety tiedoksi ympäristöterveyslautakunnalle.

Kuntatason suunnitelman käsittely: Yhteistyöryhmä, Johtoryhmä, Yhteistyötoimikunta.

Arvio henkilöstömäärän kehityksestä

Henkilöstömäärä	31.12.2025	31.8.2026	2027
Vakinaiset virkasuhteiset	26	26	-
Vakinaiset työsuhteiset	4	4	-
Vakinaiset yhteensä	**30**	**30**	**31**
Määräaikaiset virkasuhteiset	3	3	-
Määräaikaiset työsuhteiset	0	0	-
Määräaikaiset yhteensä	**3**	**3**	**2**
Kaikki	**33**	**33**	**33**

Kehittämisalue	suunnitellut koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	266,5
Työelämäosaaminen	41
Kehittämisosaaminen	20
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	10
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	39
Kaikki yht.	376,5

Päijät-Hämeen Työllisyysalue

1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta

Päijät-Hämeen työllisyysalue sijoittuu Elinvoiman palvelualueelle, mutta tuottaa omana taseyksikkönä oman henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Toisen toimintavuoden (2026) aikana henkilöstö on vakiintunut ja osaamisen tarkastelua ja tarpeita on tehty osana kehitys- ja tavoitekeskusteluja, mutta joita käydään lävitse myös tarvittaessa esihenkilöiden ja henkilöstön välisissä keskusteluissa.

Vakiintunut asiantuntijahenkilöstö ja onnistunut asiantuntijoiden rekrytointi antaa hyvät lähtökohdat perustyön tekemiselle sekä osaamisen kehittämiselle. Digitaaliset työvälineet ja hybridityö ovat asiantuntijatyön perustyökaluja.

Laki työvoimapalvelujen järjestämisestä ja Työttömyysturvalaki määrittelevät työvoimapalvelujen perustehtävää ja lakien soveltamisosaaminen on oleellinen osa kokonaistehtävää. Osaamista ylläpidetään säännöllisin koko organisaatiota koskevin koulutuksin ja valtakunnallisiin infotilaisuuksiin osallistumalla.

Henkilöstön kouluttautumiseen suhtaudutaan kannustavasti ja positiivisesti. Koulutussuunnitelma huomioi kattavasti ajantasaisen osaamisen ylläpitoa sekä asiantuntemuksen lisäämistä. Esihenkilöiden arvioimana nykyinen osaamistaso on pääsääntöisesti hyvä ja riittävällä tasolla.

Kunnan sisäisten koulutusten järjestäminen sekä Eduhousen koulutustarjonnan helppo hyödyntäminen on koettu palvelualueella hyödyllisiksi ratkaisuiksi.

Osaamis- ja koulutustarpeista keskustellaan kehitys- ja tavoitekeskusteluiden lisäksi esihenkilöiden ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa läpi vuoden. Avoin keskustelu edistää ajankohtaisten koulutustarpeiden varhaista tunnistamista sekä tietoisuutta osaamistasosta.

Talentti-järjestelmällä hallinnoidaan koulutuksia, osaamisia sekä kehitys- ja tavoitekeskustelujen tavoitteiden seurantatilannetta. Työntekijöiden ja esihenkilöiden yhteistyöhön perustuva vuorovaikutus on kuitenkin järjestelmistä riippumatta pohjana osaamistarpeiden analysoinnille.

2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä

Elinvoiman palvelualueella ja luonnollisesti myös Päijät-Hämeen työllisyysalueella kuntastrategian ja kunnan arvojen toteutuminen kaikessa tekemisessä, edellyttää jatkuvaa keskustelua ja jokaiselta osaamista tunnistaa niiden yhteys omaan työhön. Näiden omaksumisen tarve korostuu myös perehdytystilanteissa.

Uudelle valtuustokaudelle laadittiin 2026 aikana uudet strategiset hankkeet, joiden toteuttamiseen liittyy sekä uusien osaamisten että nykyisten osaamisten syventämisen tarpeita.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ml. osallisuus ovat alueita, joissa kehittymistarve on jatkuvaa ja asiakasodotukset näille taidoille ovat kasvaneet entisestään. Osallisuuden laajempi hyödyntäminen edellyttää valmiuksia myös kokeilevaan kehittämiseen asiakasrajapinnassa. Erilaisten asiakaskyselytulosten sekä jatkuvassa työssä kohdattavan asiakaspalautteen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä tulisi osata hyödyntää aiempaa tarkemmin ja nopeammalla reagoinnilla.

Päijät-Hämeen työllisyysalue on aktiivisesti mukana kunnan sisäisissä kehityshankkeissa ja pyrkii osaltaan edistämään mm. osaamisen kehittymistä. Kunnan yhteisten käytäntöjen mukaisesti strategisten osaamisten uudenlainen määrittely ja osaamistasojen tunnistaminen vuosittaisilla keskusteluilla tulee aiheuttamaan myös koulutustarpeita. Aluksi erityisesti esihenkilöiden osalta. Tiedolla johtamisen kehittäminen kunnassa edellyttää hyvää osaamista kaikilta tietoa hyödyntäviltä kuin tietoa tuottavilta henkilöiltä.

Turvallisuusympäristön muutoksiin reagointi edellyttää valmius- ja varautumisasioiden hyvää osaamista sekä kriittisten tietojen hallinnan erityisvaatimusten tuntemista. Uusien riski- ja uhkaskenaarioiden nopea kehittyminen, muuttuvat käytännöt ja sidosryhmäyhteistyön korostuminen aiheuttavat ohjeistuksen tai suunnitelmien uudistamisia ja uusia osaamistarpeita kaikissa esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä. Tunnistettuna tarpeena on myös palvelualueen kriittisen infran ja datan arviointi, uudistuvan kunnille suunnatun ohjeistuksen mukaisesti. Työvoimaviranomaisen tehtävä valmiuslain poikkeusoloissa on varmistaa yhteiskunnan kriittisten toimintojen työvoiman saatavuus toimeenpanemalla työvelvollisuutta, antamalla työmääräyksiä, toteuttamalla työnvälityspakkoa sekä ylläpitämällä työvelvollisuusrekisterin käyttöä. Osaamista ylläpidetään osallistumalla valtakunnallisiin ja alueellisiin harjoituksiin.

Lainsäädäntömuutokset edellyttävät työvoimaviranomaisen toiminnassa ajantasaisen osaamisen ylläpitoa ja työllisyysalueena lain soveltamista työllisyysalueen tarpeiden mukaisesti. Työvoimapalveluissa ammatillisen osaamisen vaatimukset keskittyvät työnvälitykseen, toimintojen vaikuttavuuteen ja asiantuntijan harkintaan. Asiantuntijan oletetaan käyttävän aiempaa enemmän harkintaa asiakkaan tilanteen arvioinnissa. Painopiste siirtyy sääntöjen mekaanisesta noudattamisesta lainsäädännön soveltamiseen käytännön asiakastyössä.

Vahvistetaan jatkossa työnvälitystä työvoimapalvelujen ydintehtävänä, koska tuloksia arvioidaan vaikuttavien ratkaisujen kautta. Työvoimapalvelujen osaamisvaatimuksia ovat alueen työmarkkinatuntemus, asiakkaiden osaamisen tunnistaminen ja yhteensovittaminen yritysten rekrytointitarpeiden kanssa. Asiakkaan tavoitteellinen ja vaikuttava ohjaus edistää alueellista työllisyyttä parhaiten.

3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla:

- **ammatillinen osaaminen**
- **työelämäosaaminen**
- **kehittämisosaaminen**
- **johtamisosaaminen/esihenkilöosaaminen**

Työvoimapalvelujen osaamisen kehittämisalueet ja koulutustoimenpiteet on esitelty erillisellä liitteellä taulukkoina. Suunnitelmavaiheen tiedot on kirjattu ohjeen mukaan siten, että siitä näkyy aihealue ja arvioitu aikataulu sekä kohderyhmän ammattinimike/ammattiryhmä.

Alla on nostettu työllisyysalueen uutta osaamista edellyttävät merkittävimmät kokonaisuudet.

Ammatillisen osaamisen uudet osaamistarpeet liittyvät uudistuvan lainsäädännön omaksumiseen, mm sosiaalihuoltolain ja kotolain muutokset. Työvoimaviranomaisen tehtäviin kohdistuu lisäksi useita yksittäisten lainkohtien muutoksia, jotka edellyttävät ajantasaisen osaamisen varmistamista. Myös uusiutuva tutkimustieto tuo monissa asiantuntijatehtävissä tarjolla oleviin koulutuksiin uutta sisältöä, jolla voidaan kehittää osaamista toimintaympäristön muutoksia vastaavasti.

Työelämäosaamisen taitojen kehittämistä kohdistuu mm. tietojärjestelmien muutoksiin tai niiden laajempaan hyödyntämiseen. 2025 käyttöön tulleiden HR-järjestelmien (ESS ja Talent Solveon) sekä taloushallinnon järjestelmän käytön vakiintuminen ja ominaisuuksien laajempi hyödyntäminen edellyttää edelleen järjestelmiin perehtymistä. Tekoälyn käytön yleistyminen ja nopea kehittyminen, uuden intran laajempi hyödyntäminen sekä CaseM-kokonaisuuteen liittyvät uudet toiminnallisuudet edellyttävät kouluttautumista.

Kehittämisosaamisen tarve liittyy useissa työyhteisöissä työyhteisöjen toimivuuden parantamiseen. Työnohjauspalveluita käytetään tarpeen mukaan. Erityinen tarpeen arviointiajankohta on vuosittaisen työhyvinvointikyselyn tulosten valmistuttua.

Verkosto-osaaminen: Palvelujen vaikuttavuus perustuu tiiviiseen yhteistyöhön kuntien, työnantajien, kehitysyhtiön, oppilaitosten, hyvinvointialueen sekä muiden sidosryhmien kanssa. Henkilöstö ylläpitää ja kehittää verkosto-osaamistaan aktiivisella yhteistyöllä, tiedon jakamisella ja yhteisten ratkaisujen rakentamisella asiakkaiden työllistymisen edistämiseksi.

Uuden valmiuslain myötä varautumis- ja valmiusasioiden osaaminen nostetaan vaadittavalle tasolle.

Palvelualueen esihenkilöt osallistuivat johtamis- ja esihenkilöosaamisen kehittämiseen 2024–2025. Koulutuksiin perustuvien uusien käytäntöjen toteutuminen ja jalkautuminen edellyttää esihenkilöosaamisen jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä mm. Johtamisen standardien jalkautus.

Hallintosäännön mukaan jokainen esihenkilö vastaa koulutussuunnittelusta alaistensa osalta ja osallistuu siten koulutussuunnitelman laadintaan.

4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.

Periaatteet, joita Päijät-Hämeen Työllisyysalue käyttää työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen, ovat:

- varhaisen puuttumisen toimintamalli, jolla vaikutetaan työ- ja toimintakykyä heikentäviin ja osaamisen ongelmiin mahdollisimman ajoissa
- osa-aikatyöjärjestelyillä pyritään esimerkiksi järjestämään mahdollisuuksien mukaan osa-aikaista kevennettyä ja yksilökohtaisesti räätälöityä työtä.

- työterveyshuollon palveluja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi / työkykykartoitukset heti, jos havaitaan siihen tarvetta. Kolmikantaneuvottelu, jossa pohditaan sopiva ratkaisu = työterveys, työntekijä ja työnantajan edustaja.
- sairauslomalta paluujärjestelyt: Mahdollisuus tehdä lyhyempää päivää ja kevennettyä työtä oman jaksamisen rajoissa.

Sairauslomien seurantaan käytetään Terveystalon Sirius-järjestelmää, josta tulee aktiivisesti herätteitä työkyvyn arviointiin liittyen, kun sairauslomajaksot ylittävät sovitut rajat.

5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta

Koulutukseen varattavan määrärahan tarve ja riittävyys arvioidaan talousarvion laadinnan yhteydessä ja toteumaa seurataan. Kehitys- ja tavoitekeskusteluissa käydään läpi työnantajan ja työntekijän osaamistarpeet, jotka huomioidaan koulutussuunnitelmassa. Toteutuneet koulutuspäivät kirjataan ja seurataan Solveon Talentti-järjestelmän Koulutukset -osiossa.

Koulutussuunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan kunnan yhteisten ohjeiden mukaan. Edellisen vuoden suunnitelman seuranta ja toteutuminen toimii osaltaan seuraavan vuoden koulutussuunnitelman laatimisen pohjana.

6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen

Koulutussuunnitelman hyväksyntä: yhteistyöryhmä, yhteistyötoimikunta, kunnanhallitus.

Päijät-Hämeen työllisyysalueella käydään koulutussuunnitelma lävitse aluetoimistoittain esihenkilön esittelemänä aluetoimistonhenkilöstön kanssa.

Arvio henkilöstömäärän kehityksestä

Henkilöstömäärä	31.12.2025	31.8.2026	2027
Vakinaiset virkasuhteiset	67	69	-
Vakinaiset työsuhteiset	2	2	-
Vakinaiset yhteensä	**69**	**71**	**72**
Määräaikaiset virkasuhteiset	3	4	-
Määräaikaiset työsuhteiset	0	0	-
Määräaikaiset yhteensä	**3**	**4**	**3**
Kaikki	**72**	**75**	**75**

Osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2027	**koulutusmäärät yht. päivinä**
Ammatillinen osaaminen	209
Työelämäosaaminen	210
Kehittämisosaaminen	140
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	28
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	79
Kaikki yht.	666

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue

1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella työskentelyä määrittää pääsääntöisesti laissa määritellyt tehtäväkohtaiset kelpoisuusehdot. Kelpoisuusehdot täyttävän henkilöstön rekrytoinnissa on ollut viime aikoina haasteita kaikilla vastuualueilla. Kaikkia palvelualueen tehtäviä ei ole onnistuttu täyttämään pätevyysvaatimukset täyttävillä henkilöillä. Haasteista huolimatta ammatillisen osaaminen on palvelualueella tällä hetkellä hyvällä tasolla.

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 hyvällä tasolla.

Palvelualueella suhtaudutaan myönteisesti täydennyskoulutukseen, koska täydennyskoulutus on yksi keino ylläpitää osaamista. Ammatillisen osaamisen vahvistamisen/pitovoiman varmistamiseksi palvelualueella otettiin käyttöön vuonna 2022 sisäinen rekrytointi. Sisäisen rekrytoinnin kautta varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa vakituisessa työsuhteessa olevat henkilöt voivat hakea vastuualueilla avoinna olevia tehtäviä. Sisäisen rekrytointiprosessin jälkeen avoimeksi jäävät tehtävät laitetaan ulkoiseen hakuun. Käyttöönotto valmisteltiin yhteistyössä henkilöstöpalveluiden, edunvalvonnan ja hyvinvoinnin palvelualueen kanssa.

2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä

Sivistys- ja hyvinvointipalveluihin vaikuttavat jatkuvat muutokset edellyttävät monitahoista toiminnan ja osaamisen kehittämisen ennakointia. 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.

Palvelualueen toimintaympäristö elää jatkuvassa murroksessa (mm. lainsäädäntö, OPH:n määräykset, opetussuunnitelmauudistukset ja järjestelmäuudistukset), joten henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitäminen on jatkuva prosessi. Jatkuvan muutoksen takia erityisesti esihenkilöiden ja asiantuntijoiden osaamista tulee vahvistaa ei niinkään muutosjohtamisen vaan muutoksessa

johtamisen ja prosessien hallinnan osalta. Osaamista kehitetään palvelualueella myös työtehtävissä tapahtuvat muutokset huomioiden.

Arjessa tarvittavan ammatinhallinnan kehittämistä toteutetaan palvelualueella koulutuksen lisäksi perehdyttämisen, toiminnallisen yhteistyön, tutoroinnin, esihenkilö- ja työnohjauksen kautta.

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.

Myös työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen on oleellista. Tukena toimii Solveon Talentti -järjestelmä, joka tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä suunnitelmallisesti.

Muuttuva toimintaympäristö edellyttää enenevissä määrin eri tahojen yhteistyötä ja verkostomaista 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)
- Nuorten työntekijöiden tukeminen
- 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
- Oppimisen tuki

<u>Vastuualuekohtaiset lainsäädännön ja toimintaympäristön vaatimuksista ja muutoksista aiheutuvat tarpeet:</u>

Varhaiskasvatus

- Ensiapukoulutus (riittävä ensiapuvalmius huomioiden henkilöstön määrä, työn luonne ja työolosuhteet)
- Lääkehoito-osaaminen (esim. pistospätevät)
- 1.8.25 uudistuneen esiopetuksen oppimisen tuen uudistuksen toimeenpano jatkuu
- Varhaiskasvatussuunnitelman osaamisen vahvistaminen
- Esiopetuksen opetussuunnitelman jalkautus
- Kiusaamisen ehkäisyn ja puuttumisen suunnitelman toimeenpano jatkuu ja uutena jalkautetaan esiopetukseen Turvallinen koulupäivä Päijät-Hämeessä - malli.
- Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen. (mm. Henkilöstö- ja palvelussuhdeasioiden osaamisen vahvistaminen)
- Digitaalisuus opetuksessa/työssä, tekoälyn hyödyntäminen ja tietosuojan/-turvan huomioiminen työssä

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 tarkoitetusta henkilöstöstä vähintään kahdella kolmasosalla tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, josta vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Muilla tulee olla vähintään varhaiskasvatuksen lastenhoitajan kelpoisuus.

Perusopetus

- Perusopetuslain muutokset (liikunnallinen elämäntapa, turvallinen koulupäivä, oppimisen tuen uudistus)
- Tiedolla johtaminen
- Sähköiset toimintaympäristöt ja digitaalisuus opetuksessa, tekoälyn hyödyntäminen
- Lainsäädäntö- ja työehtosopimusosaamisen vahvistaminen
- Tunne- ja vuorovaikutustaidot
- Turvallinen koulupäivä Päijät-Hämeessä suunnitelman jalkauttaminen

Vapaa-aikapalvelut

- Lainsäädäntömuutoksiin liittyvät koulutukset
- AKE-kirjaston järjestämiin koulutuksiin osallistuminen
- Eri ammattiryhmien valtakunnalliset verkostoitumis- ja koulutuspäivät
- Asiakaspalvelukoulutukset
- Käytössä olevien käyttöjärjestelmien (esim. Timmi-tilavarausjärjestelmä) koulutukset

Hallinto- ja tukipalvelut

- Järjestelmäosaaminen
- Substanssiosaaminen; Sisältö- ja infraosaaminen

- Tietosuoja/-turva
- Sähköinen arkistointi/asiakirjahallinta
- Lakeihin ja normeihin (muutokset) liittyvä osaaminen/hallinta

3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla:
- **ammatillinen osaaminen**
- **työelämäosaaminen**
- **kehittämisosaaminen**
- **johtamisosaaminen/esihenkilöosaaminen**

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 työelämätaitona 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.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella osaamisen kehittämisen lähtökohtana on kuntastrategia, mutta toiminta tuo myös omat tarpeensa osaamisen kehittämiselle. Palvelualueen toimintaan kohdistuu paljon muutoksia, jotka eivät ole aina ennakoitavissa, mikä tekee osaamistarpeiden ennakoinnista osin haastavaa. Palvelualueen osaamisvaatimuksiin vaikuttavat julkisen talouden ja rahoituksen ohjaus- ja päätöksentekojärjestelmä, globaalit ilmiöt kuten teknologian ja digitalisaation kehitys, urapolkujen vaihdokset sekä maahanmuutto. Muutoksiin vastaaminen edellyttää ennakointia ja monitahoisia toimia (mm. lisäresursointi ja ostopalvelukoulutus).

Ammatillinen osaaminen on koulutuksen ja työkokemuksen kautta syntyvää ammattisosaamista (substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittymisosaaminen ja kehittämisosaaminen). 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 varmistetaan myös kehittämällä perehdytyksen menetelmiä ja ammattialakohtaista ohjeistuksia työtehtävien haltuunottoa varten. Osaamiskartoitus ja tehtävänkuvien uudistaminen voivat olla yksi keino varmistaa osaamisen jatkumo henkilöstömuutostilanteissa.

Työelämäosaamisen taitoja (kuten järjestelmätekninen osaaminen/-hallinta ja vuorovaikutus-, viestintä- ja työyhteisötaidot) vahvistetaan yhteistoiminnassa tietohallinto- ja henkilöstöpalveluiden kanssa. Lisäksi kannustamme henkilöstöä 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 kuten Erätauko-keskusteluja.

Kehittämisosaamista arvioidaan vuosittain kehityskeskusteluissa, työsuorituksen arviointikeskusteluissa sekä erilaisten arviointien osana. Toimenpiteet johdetaan ja suunnitellaan yksilö- ja tiimi/yksikkötason tarpeista käsin. Kehittämisosaamista 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. Uudistuva 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-linja palvelun tarjontaa.

<u>Vastuualuekohtaiset toimenpiteet osaamisen kehittämisessä:</u>

Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatuksessa on tarpeen kartoittaa ajantasainen tieto henkilöstön erityisosaamisesta. Tämän pohjalta hyödynnetään jo olemassa olevaa osaamista jakamalla sitä ja tarvittaessa hankitaan koulutusta ulkopuolelta. Tällä tavalla vahvistetaan tasapuolista laatua. Henkilöstö kokee koulutukset ja kehittämisen tärkeänä osana työhyvinvointia.

Varhaiskasvatuksessa on esihenkilöistä koostuva pedagogisen kehittämisen ohjausryhmä, joka suunnittelee, ohjaa, tukee ja arvioi pedagogista kehittämistyötä ja linjaa yhteisiä pedagogisia tavoitteita, painopisteitä ja käytäntöjä. Tähän ryhmään osallistetaan tarvittaessa henkilöstöä ja muita asiantuntijoita.

Omaehtoista pitkäkestoista varhaiskasvatuksen erityisopettajan tutkintoon johtavaa koulutusta tuetaan kymmenellä palkallisella opiskelupäivällä.

- Osaamisen jakaminen
    - Koulutukset henkilöstölle: “pedagogiset porinat”
    - Yksiköiden kehittämispäivät
    - Yksiköiden pedagogiset palaverit
    - Mentorointi/perehdytys yksikön sisällä
- Lakeihin ja normeihin liittyvät koulutukset
    - EA-koulutukset
    - Lääkehoitokoulutukset
    - Varhaiskasvatussuunnitelma ja Esiopetuksen opetussuunnitelma
    - Oppimisen tuen muutos 2025
    - Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
- Säännöllisesti toistuvat koulutukset
    - Turvataitokoulutukset: Mapa
    - Turvallisuuteen ja valmiuteen liittyvät koulutukset ja harjoitukset
    - Ohjelmat ja järjestelmät
    - Ammattitaitoa ylläpitävät ja kehittävät koulutukset palvelualueen, yksiköiden ja yksilöllisten tarpeiden mukaan

- Varhaiskasvatuksen kehittämistyö:
    - Painopisteenä:
        - Paikallisesta ja seudullisesta arvioinnista nousseet kehittämiskohteet
        - Liikunta ja liikkuminen varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa
        - Varhaiskasvatussuunnitelma ja Esiopetuksen opetussuunnitelma
    - Leikkiperustainen pedagogiikka
    - Digipedagogiikka, digiosaaminen
    - Luontopedagogiikka

Perusopetus

- YS-ajan hyödyntäminen pienimuotoisiin koulutuksiin
- Osaamisen jakaminen
    - Tutorointi
    - Tutoreiden järjestämä koulutus
- Lakeihin ja normeihin liittyvät koulutukset
    - EA-koulutukset
    - Oppimisen tuen muutokset
    - Opetussuunnitelma
    - Turvallinen koulupäivä
    - Liikunnallinen elämäntapa
    - Työehtosopimukset
- Säännöllisesti toistuvat koulutukset
    - Turvataitokoulutukset: Mapa
    - Turvallisuuteen liittyvien suunnitelmien ylläpitämiseen liittyvät koulutukset ja harjoitukset
    - Verso- ja Ville-koulutus
    - Ohjelmat ja järjestelmät
    - Käyttäjäkoulutus teknisen työn luokkatiloissa työskenteleville
    - Ammattitaitoa ylläpitävät ja kehittävät koulutukset palvelualueen ja yksiköiden tarpeiden mukaan
- Perusopetuksen kehittämistyö
    - Toimintakulttuuri ja osallisuus
    - Liikunnallinen elämäntapa osana opetusta
    - Turvallinen koulupäivä

Vapaa-aikapalvelut

- Osaamisen jakaminen
    - Yksiköiden omat palaverit
    - Työnohjaus
    - Yksiköiden ja vapaa-aikapalveluiden yhteiset kehittämispäivät
- Lakeihin ja normeihin liittyvät koulutukset
    - EA-koulutukset
- Säännöllisesti toistuvat koulutukset
    - Järjestyksenvalvojakoulutus
    - Trimmi-kurssi
    - Ohjelmisto- ja järjestelmäkoulutukset

- Koulutus-/toimintaohjelmiin liittyvät koulutukset (esim. Lions Quest, Kompassi)
- Lahden alueellisen kehittämiskirjaston koulutukset (AKE)

- Vapaa-aikapalveluiden kehittämistyö
  - asiakaspalvelukoulutukset
  - demokratian ja vuoropuhelun edistäminen
  - Kirjastopalvelut
    - sisältö- ja kokoelmakoulutuksia
    - lasten ja nuortenaineistot
    - luettelointi Ammattikuljettajien pakollinen direktiivikoulutus (kirjastoauto)

Hallinto- ja tukipalvelut

Kehityskeskustelujen, henkilöstökyselyn tulosten ja kehittämispäivän keskustelujen pohjalta laadittu runkoa täydennyskoulutusten toteuttamiselle, joka ohjaa osaamisen kehittämistä lv. 26–27

- Tehtävä-, tilanne- ja toimintaympäristökohtaisista tarpeista lähtevä jatkuva osaamisen kehittämisen vahvistaminen – mm. resilienssiin, työhyvinvointiin, muutokseen ja viestintään liittyen
- Lakeihin ja normeihin liittyvät alakohtaiset koulutukset – mm. EA, tiedonhallinta, hankinnat, opetuksen järjestäjän toimintaa ohjaava lainsäädäntö ja siinä tapahtuvat muutokset
- Järjestelmä- ja ICT-osaamisen vahvistaminen – mm. Primus/Wilma, O365 ohjelmisto osaamisen vahvistaminen
- Hankintaosaaminen
- Sähköinen arkistointi

4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella toimitaan henkilöstöpalveluiden määrittelemien toimintaperiaatteiden mukaisesti. Palvelualueen keinovalikoima työkyvyn ylläpitämiseen liittyen noudattaa aikaisempien vuosien ohjeita, malleja ja suunnitelmia:

- Työkykyjohtamisen toimintamalli
- Työhyvinvointiohjelma
- Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma
- Työterveyshuollon toimintasuunnitelma
- Osaamisen johtamisen käsikirja
- Kehitys- ja tavoitekeskustelun periaatteet
- Esihenkilöosaamisen kehittämisenä syntynyt Johtamisen standardi

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueen toimintayksiköissä työkyvystä huolehtiminen on osa arkipäivän toimintaa. Työkykyasiat ovat osa esihenkilötyötä. Palvelualueella pyritään ylläpitämään varhaisen välittämisen ja puheeksi ottamisen kulttuuria alentuneen työkyvyn havaitsemiseksi.

Esihenkilövalmennusta toteutetaan osana esihenkilötunteja. Palvelualueen johtotiimityöskentely tarjoaa alustan esimiesvalmennukselle myös työkykyasioihin liittyen.

Koulutusten ohella työnohjaus on yksi keskeinen työkykyä, työmarkkinakelpoisuutta ja työhyvinvointia ylläpitävä ja edistävä laatutekijä. Työnohjaus on erilaisissa toimintaympäristöissä tapahtuvaa oman työn tavoitteellista tutkimista, arvioimista ja kehittämistä työnohjauskoulutuksen saaneen työnohjaajan avulla.

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 esihenkilöohjauksena. Kunta on kilpailuttanut työnohjauspalvelut ja sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue hyödyntää työnohjaustarpeissa kunnan yhteishankintaa.

5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta

Hyvinvoinnin palvelualue on varannut palvelualueen toimintaa koskevat koulutusmäärärahat omaan talousarvioonsa ja niiden tarvetta ja riittävyyttä arvioidaan vuosittain talousarvion laadinnan yhteydessä.

Työntekijät hakevat/ilmoittavat koulutukset henkilöstöhallinnon järjestelmässä, johon koulutukset tallentuvat seurantaa varten.

Palvelualueella huolehditaan siitä, että varhaiskasvatuksen lakisääteistä koulutusta järjestetään riittävästi ammattitaidon ylläpitämiseksi. Esihenkilöt arvioivat koulutuksen vaikuttavuutta yhdessä henkilöstön kanssa mm. kehityskeskusteluissa.

Virkaehtosopimuksen mukaan jokainen perusopetuksen opettaja on velvoitettu osallistumaan koulutuksiin kolmena opettajatyöpäivänä lukuvuoden aikana.

Koulutussuunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan konsernipalveluiden ohjeiden mukaisesti. Kunnassa on käytössä Solveon Talentti-järjestelmä. Järjestelmä automatisoi ja tehostaa henkilöstön kehittämiseen ja osaamisen hallintaan liittyviä ydinprosesseja. Talentti muodostuu moduuleista ja Hollolan kunnalla on niistä käytössä neljä viidestä: koulutukset, keskustelut, tavoitteet ja taidot. Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella Talentti-järjestelmää käytetään ja hyödynnetään kuntatasoisin ohjeistuksin.

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.

Yleinen, koko kunnan prosessi: Yhteistyöryhmä (YTR), Johtoryhmä, Yhteistyötoimikunta (YTTMK), Kunnanhallitus, Valtuusto

Arvio henkilöstömäärän kehityksestä:

Henkilöstömäärä	31.12.2025	31.8.2026	2027
Vakinaiset virkasuhteiset	182	196	-
Vakinaiset työsuhteiset	309	302	-
Vakinaiset yhteensä	**491**	**498**	**518**
Määräaikaiset virkasuhteiset	31	21	-
Määräaikaiset työsuhteiset	54	66	-
Määräaikaiset yhteensä	**85**	**87**	**20**
Kaikki	**576**	**585**	**538**

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueen osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2027

Osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2027	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	757,86
Työelämäosaaminen	965
Kehittämisosaaminen	476,5
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	5
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	115,2
Kaikki yht.	2319,56

Konsernipalvelut

1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta

Varautumiskysymykset lisänneet perehtymistarpeita sekä palvelualueen että kuntatasoisesti.

Hallintopalvelut

Hallintopalveluissa tulee ohjelmistojen perehtymistarve ja tarve osallistua koulutuksiin järjestelmämuutosten myötä. Kunnan sekä hallintopalveluiden toiminnan ajantasaisuus muuttuvassa toimintaympäristössä luo tarpeen jatkuvaan seurantaan.

Tietohallintopalvelut

Osaaminen on hyvällä tasolla. Jossain määrin kannattaa opastaa Office-tuotteiden sekä tekoälyn käyttöä. Tekoälyn käyttöön koulutukset ovat sisäisiä (veloituksettomia).

Talouspalvelut

Perusosaaminen uuden talousjärjestelmän ja taloussuunnittelujärjestelmän osalta on hyvä. Kunnan sekä palvelualueiden toiminnan läpikohtainen ymmärtäminen muuttuvassa toimintaympäristössä luo tarvetta asioiden syvällisempään perehtymiseen, jotta voidaan tunnistaa kaikki mahdolliset vaikutukset talouteen. Uuden talousjärjestelmän hyödyntäminen raportoinnissa, ennustamisesta ja budjetoinnissa vaatii lisää perehtymistä.

Henkilöstöpalvelut

Henkilöstöhallinnon ja palvelussuhteen sekä kunnan toimintamallien osaamisen osalta HR-tiimin osaaminen on hyvällä tasolla. Osaaminen uusien HR-järjestelmien käytössä on kehittynyt edelleen vuoden 2026 aikana, mutta vaatii jatkuvaa kehittämistä uusien ominaisuuksien myötä (henkilöstöhallinnon/HR-pääkäyttäjäroolien osaaminen ja esihenkilötuki). Virka- ja työehtosopimuskauden muutosten soveltaminen ja lakimuutokset edellyttävät jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Myös eri sukupolvisten henkilöstön johtamisosaaminen sekä työkykyjohtamisen ja HR-juridisen osaamisen tarve on kasvanut.

Viestintä- ja kehittämispalvelut

Kunnan toiminnan ajantasaisuus muuttuvassa toimintaympäristössä luo tarpeen jatkuvaan kouluttautumiseen. Jokainen työntekijä on itse kehittänyt ammatillista osaamistaan omien työtehtävien kautta sekä itseopiskeluna hyödyntäen mm. Eduhousen koulutuksia.

2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä

Hallintopalvelut

Työntekijöiden ja organisaation osaamisen kehittämishanke osana strategisia ohjelmia. Työntekijöiden tukeminen työuran eri vaiheissa monimuotoisen tuen kautta, osana strategisia ohjelmia.

Vuoden 2026 aikana alkanut CaseM:n kokousjärjestelmän ja uuden 2.0 version käyttöönotto tuo tarpeen koulutukseen ja perehtymiseen, joka jatkuu vuonna 2027.

Suomi.fi-viestien käyttöönotto.

Muutoksia aiheuttavat erilaiset lainsäädäntöön ja ohjeistuksiin liittyvät muutokset. Hallintopalveluissa seurataan jatkuvasti uusia lainsäädäntöön ja ohjeistuksiin liittyviä muutoksia.

Tietohallintopalvelut
MS lisenssiuudistus on tuonut uusia ominaisuuksia, joiden koulutusta tarvitaan

Mikäli toteutamme uusien järjestelmien hankintaa, niissä huomioidaan koulutustarve. Tällaisia ovat mm. IAM käyttöoikeushallinta sekä Integraatioalusta.

Opiferus (Johdon Työpöytä) vaatii käyttäjille ja tukihenkilöille opastusta. Toteuma joko jo vuonna 2026 tai alkuvuonna 2027

Osaamistarpeen muutoksista: kuntastrategiaan, lainsäädäntöön jne. toteutetaan kunnan järjestäminä tilaisuuksina sekä sisäisesti tietohallinnossa (esihenkilövastuu). Esihenkilöllä tarve kouluttautua lainsäädäntömuutoksiin (max 3htp).

Talouspalvelut
Toimintaympäristön digitalisoituminen edellyttää laajempaa ja syvällisempää perehtyneisyyttä järjestelmien käyttöön ja niiden hyödyntämiseen. Talouden ennustaminen ja raportointi vaatii vahvaa osaamista.

Henkilöstöpalvelut
Henkilöstöhallinnon järjestelmissä tapahtuu jatkuvaa kehitystä, uudet sovellukset ja ohjelma sekä alati muuttuvat prosessit ja sähköiset työvälineet haastavat osaamista. Perehdytyssovellus, työvuorosuunnittelun ja työaikaseurannan, rekrytoinnin ja muiden HR-järjestelmien vaativat myös jatkuvasti uudistuvaa pääkäyttäjäosaamista. Kunta-alan teknisten sopimusten yhdistyminen TA-TES:iini ja siihen liittyvä palkkausmallin muutos edellyttävät sekä perehtymistä uuteen kokonaisuuteen että muutostukea esihenkilölle. Monimuotoisen tuen ohjelman elementtien jatkuvuuden varmistaminen, panostus työkykyjohtamiseen ja tekoälyn hyödyntämismahdollisuudet vaativat sekä uutta osaamista että vanhasta poisoppimista.

Viestintä- ja kehittämispalvelut
Viestintää koskevien lainsäädännöllisten tarpeiden muutokset edellyttävät hallintaa.

3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla:
- **ammatillinen osaaminen**
- **työelämäosaaminen**
- **kehittämisosaaminen**
- **johtamisosaaminen/esihenkilöosaaminen**

Hallintopalvelut
Koulutuksiin varataan hallintopalvelujen henkilöstölle 5–7 päivää/työntekijä. Osaamisen kehittäminen sisältää myös työssä oppimista mm. osallistumista kehittämisprojekteihin sekä muita osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen keinoja.

Ammatillinen osaaminen:
- Henkilöstön tukeminen organisaation muutostilanteissa edellyttää laajaa perehtyneisyyttä muutostuen keinoihin.
- CaseM uuden version 2.0 sekä Suomi.fi-viestien käyttöönotto tulee vaatimaan sekä kouluttautumista että itsenäistä perehtymistä ja perehdytystä.

- Hallintoasioiden osaamisen vahvistaminen ja hiljaisen tiedon tallentaminen organisaation käyttöön.
- CaseMin prosessien haltuunotto, kirjaamiskoulutus, vaalikoulutukset, sähköinen arkisto, sopimusosaaminen, hankintatietovarantoon ja hankintailmoituksiin liittyvät muutokset sekä hankintajärjestelmien muutokset (mm. Cloudia-> Mercell Tendering alustalle, eForms-lomakkeet kaikkiin hankintoihin).

Työelämäosaaminen:

TVT-osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen sekä vuorovaikutus ja viestintätaidot, erityisenä painopistealueena kouluttamisen ja perehdyttämisen taidot.

Kehittämisosaaminen:

- Organisaatiomuutos edellyttää hallinnon prosessien ja järjestelmien käyttöönottokokonaisuuden osaamista (määrittely, testaus, projektiosaaminen)
- strategiset ohjelmat
- tiedolla johtamisen kehittämisen ja sähköisen asianhallinnan ja arkistoinnin osaamisen kehittäminen
- hallintoprosessien ja esihenkilötyön kehittämisosaaminen.

Johtamisosaaminen:

- Hybridityön johtaminen

Tietohallintopalvelut

Kokonaismäärä suunnitteluvaiheessa kohdan 1 mukaisille koulutuksille n. 35htp.

Ammatillinen osaaminen:

- MS osalta vaatii koulutusta
- Uusien järjestelmien mahdollinen koulutustarve
- jatkuva tarve tietoturvan ylläpitämiseksi, kouluttautuminen lähinnä tietoturva-vastaavalle, joka jakaa osaamista sisäisesti

Työelämäosaaminen:

- Ei nähdä merkittäviä koulutustarpeita, tukeudutaan kunnan yleisiin koulutuksiin

Kehittämisosaaminen:

- Liittyy tietohallinnossa järjestelmien hyötykäyttöön, ei erillistä koulutustarvetta

Johtamisosaaminen:

- Tietohallinnossa oman itsensä johtaminen, esihenkilöopastuksella

Talouspalvelut

Ammatillisen osaamisen kehittäminen:

- Osallistuminen ulkoisten palvelujen tuottajien järjestelmiin koulutuksiin ja ajankohtaiskatsauksiin mm. FCG, VM, ja Kuntaliitto.
- Kuntien välinen yhteistyö
- sisäisiin koulutuksiin osallistuminen
- yhteinen tekeminen
- vuoropuhelu talouspalveluissa (tiedon ja osaamisen jakaminen)
- Ohjeiden ajantasaisuudesta huolehtiminen.

Työelämäosaamisen kehittäminen:

- Nykyaikaisten sähköisten työvälineiden käyttö

- hybridityö ja siihen liittyvät itsensä johtamisen taidot
- tiimityöskentely
- talouspalvelujen kehittämispäivät
- yhteiset tilannepalaverit

Kehittämisosaamisen kehittäminen:

- kehittämispäivät
- laaja osallistuminen yhteisiin kehityshankkeisiin

Johtamisosaaminen:

- Esihenkilökoulutukseen osallistuminen

Henkilöstöpalvelut

Koulutuspäivien määrä vaihtelee TES- ja järjestelmämuutosten määrän sekä mm. KT:n järjestämien ajankohtaisten koulutusten mukaan arviolta 10–20 pv/työntekijä.

Ammatillinen osaaminen:

- osallistuminen mm. KT:n, Provincian, Kuntarekryn, työaikajärjestelmätoimittajien ja muiden sidosryhmien tarjoamiin henkilöstöhallinnon eri osa-alueiden koulutuksiin
- kunta-alan yhteistyöverkostojen hyödyntäminen ja yhteistyön lisääminen, benchmark ja tiedon jakaminen

Työelämäosaaminen:

- Nykyaikaisten sähköisten työvälineiden ja AI käyttö mm. Eduhousen koulutuksia hyödyntäen,
- hybridityö ja siihen liittyvät itsensä johtamisen taidot, tiimityöskentely,
- yksikön kehittämispäivät ja yhteiset tilannepalaverit

Kehittämisosaaminen:

- Yhteiset kehittämishankkeet ja pienkehittäminen osana tehtäviä, osallistuminen ja/tai osa- tai kokonaisvastuu
- Esihenkilöiden palvelussuhteen elinkaaren eri vaiheiden hallintaan liittyvän osaamisen kehittäminen
- Valmiusasiat

Viestintä- ja kehittämispalvelut

Koulutuksiin varataan henkilöstölle 3–5 päivää/työntekijä. Osaamisen kehittäminen sisältää myös työssä oppimista mm. osallistumista kehittämisprojekteihin sekä muita osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen keinoja.

Ammatillinen osaaminen:

- Sisällöntuotannon ja seurannan kehittäminen
- Varautumisen tarpeisiin vastaaminen

Työelämäosaaminen:

- Tekoälyn hyödyntäminen

Kehittämisosaaminen:

- hallintoprosessien ja esihenkilötyön kehittämisosaaminen

Johtamisosaaminen:

- Hybridityön johtaminen
- Esihenkilötunnit, KT infot

4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.

Konsernipalveluissa työkykyä ylläpidetään hyödyntämällä mm. hybridityötä ja virkistysrahaa, kiinnittämällä työergonomiaan ja osaamisen riittävyyteen huomiota sekä soveltamalla kunnassa käytössä olevia työkykyjohtamisen malleja ja ohjeita.

Hallintopalvelut

- Hybridityö
- Työergonomia
- Edenred virike-etuus, tykypäivät

Tietohallintopalvelut

- Työkykyuhkan seuranta, toteutetaan tapauskohtaisesti kunnan mallia korvaavasta työstä sekä työkykyarvioinnista.

Talouspalvelut

- Hybridityö, työergonomia, tyhypäivät.

Henkilöstöpalvelut

- Hybridityö, työergonomia, virkistyspäivä ja monimuotoisen tuen keinot,
- Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja uudistaminen sekä työelämätaitojen kehittäminen

Viestintä- ja kehittämispalvelut, johto

- Hybridityö
- Työergonomia
- Edenred virike-etuus, tykypäivät

Henkilöstöpalvelut hankkii lisäksi YT-menettelyn jälkeen irtisanotuksi tuleville lain mukaisesti työllistymistä edistävää koulutusta tai valmennusta sekä merkittävien muutosten piirissä oleville tiimeille muutostukea tiimityöpajoissa ja esihenkilöille muutosvalmiuksia tukevan valmennuksen.

5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta

Koulutussuunnitelmat käsitellään yksiköissä henkilöstön kanssa. Koulutuksiin osallistuminen perustuu todettuihin osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen tarpeisiin. Koulutuksiin ilmoittaudutaan Talentti- järjestelmässä ja toteutumista seurataan sekä järjestelmän että yhteisten keskustelujen avulla.

6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen

Yksiköissä käydään tarkempi erillinen koulutussuunnitelma läpi henkilöstön kanssa ja suunnitelmista keskustellaan palvelualueen johtoryhmissä.
Henkilöstöpalvelut vastaa yhteistoiminnallisesta käsittelystä: YTR ja Yhteistyötoimikunta

Päätöselinkäsittely: KH osana talousarviokäsittelyä, KV-info.

Arvio henkilöstömäärän kehityksestä:

Henkilöstömäärä	31.12.2025	31.8.2026	2027
Vakinaiset virkasuhteiset	7	8	-
Vakinaiset työsuhteiset	23	25	-
Vakinaiset yhteensä	30	33	32
Määräaikaiset virkasuhteiset	0	0	-
Määräaikaiset työsuhteiset	7	5	-
Työllistetty, yhteiskuntatkuu	1	0	-
Määräaikaiset yhteensä	8	5	3
Kaikki	**38**	**38**	**35**

Konsernipalvelujen osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2027

Osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2027	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	145
Työelämäosaaminen	41
Kehittämisosaaminen	4
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	27,33
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	4
Kaikki yht.	**221,33**