

Hollolan kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelma vuodelle 2026

Hollola

SISÄLLYSLUETTELO

1	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen	3
2	Henkilöstö	4
3	Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä	13
4	Rekrytointi ja osaavan henkilöstön hankinta	15
5	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	16
6	Työkykyjohtaminen	21
7	Suunnitelman toteuttamisen seuranta ja tarkistaminen	22
8	Palvelualuekohtaiset koulutussuunnitelmat vuodelle 2026	24

1 HENKILÖSTÖ- JA KOULUTUSSUUNNITELMAN LAATIMINEN

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

- toteutuneiden määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrä ja arvio näiden kehittymisestä
- periaatteet eri työsuhtemuotojen 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 ryhmiteltyinä sekä
- edellisissä kohdissa tarkoitettujen suunnitelmien toteuttaminen ja seuranta-menettelyt.
- periaatteet, joiden mukaan työnantaja hankkii henkilöstölleen työ sopimuslain 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 ammatillisesta osaamisesta edistävästä koulutuksesta ja ammatillisen osaamisen kehittämiseksi laadittavasta koulutussuunnitelmasta, jonka laatiminen ja käsittely yhteistoiminnassa on edellytyksenä taloudellisen tuen saamiselle. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa vuodelle 2026 tehdessä on tiedossa, että lakiesitys koulutuskorvauksen poistamisesta on menossa eduskunnan käsittelyyn. Tavoitteena on lakkauttaa työnantajan koulutuskorvaus 1.1.2026 alkaen. Tämä tarkoittaisi, että ei-verovelvolliset työnantajat (mm. kunnat, hyvinvointialueet, seurakunnat ja säätiöt) eivät enää voisi hakea koulutuskorvausta Työllisyysrahastolta

Mikäli lakimuutos ei toteudu, työnantajalla on koulutuskorvaukseen oikeus koulutuksesta, joka perustuu taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä annetun lain mukaiseen suunnitelmaan ja

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

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman alkuvalmistelu tehdään Henkilöstöpalveluissa. Varsinainen suunnittelu tehdään palvelualue- ja taseyksikkökohtaisesti, jonka jälkeen

Henkilöstöpalvelut kokoaa suunnitelmat kuntatasoisena yhteen. Suunnitelmaa käsitellään kunnan yhteistyöryhmässä ja varsinainen yhteistoimintamenettelyn mukainen käsittely tapahtuu yhteistyötoimikunnassa. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan liitetään palvelualuekohtaiset koulutussuunnitelmat.

2 HENKILÖSTÖ

Hollolan kunnan nykyinen organisaatio tuli voimaan 1.6.2017. Hollolan organisaatio on jaettu kolmeen palvelualueeseen: elinvoiman palvelualue, sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue ja konsernipalvelujen palvelualue. Palvelualueet jakautuvat edelleen vastuualueisiin ja toimintayksiköihin. Elinvoiman palvelualueeseen kuuluu lisäksi kaksi ylikunnallista palvelua tuottavaa taseyksikköä: P-H ympäristöterveys ja 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

1.1.2025 kunnille siirtyi vastuu lakisääteisistä työllisyyspalveluista. Päijät-Hämeeseen muodostettiin kaksi työllisyysaluetta. Toisen muodosti Lahden kaupunki yksin ja toisen Päijät-Hämeen työllisyysalueen muodostivat muut Päijät-Hämeen kunnat siten, että Hollolan kunta toimii työllisyysalueen 9 kunnan vastuukuntana. Kesäkuussa 2024 siirtyvän henkilöstön määräksi ilmoitettiin kunnalle 61. Lopulliseksi siirtyvän henkilöstön määräksi tarkentui yksilötason ratkaisujen myötä 56. Työllisyysalueen henkilöstömäärä oli toiminnan käynnistyessä 73, josta virkoja 65 ja työsopimussuhteisia 8 henkilöä.

Työllisyysalueen käynnistymisen yhteydessä myös kunnan tarjoamia vapaaehtoisia työllisyys- ja kotoutumispalveluja tarkasteltiin ja tehtäviä organisoitiin uudelleen. Muutosjohtamisen arvioidaan jatkuvan vuonna 2026 uusien yksiköiden osalta, koska lainsäädäntö vaikuttaa kummankin toimintaan ja rakenteiden toimivuutta on tarve arvioida käynnistymisen jälkeen.

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

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

Henkilöstömäärä ja -rakenne

Kunnan henkilöstömäärä elokuun 2025 lopussa oli yhteensä 849 (syyskuussa 2024 826), josta vakinaisen henkilöstön osuus oli 85,9 % (729 henkilöä).

Hollolan kunnan henkilöstömäärän kehitystä kuvaa seuraava taulukko. Henkilöstömäärän tarkasteluajankohtina käytetään vuoden viimeisen päivän tilannetta vuosilta 2019–2024 ja vuodelta 2025 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.

Strategisten ohjelmien vaikutus strategiakaudella oli 21,5 htv.

Henkilöstömäärä / palvelussuhteen luonne

Henkilöstö- määrä 30.9.	2020	2021	2022	2023	2024	2025 31.8.	2026 ennuste
Vakinaiset	593	584	604	648	624	729	799
Määräaikaiset	177	178	181	192	202	120	38
Kaikki	770	762	785	840	826	849	837

Palvelussuhteen luonne %

Palvelussuhteen luonne	2020	2021	2022	2023	2024	2025 31.8.	2026 ennuste
Vakinaiset	77,0 %	76,6 %	76,9 %	77,1 %	75,5 %	85,9 %	95,5 %
Määräaikaiset (ml. työllistetyt)	23,0 %	23,4 %	23,1 %	22,9 %	24,5 %	14,1 %	4,5 %

Henkilöstömäärän kehitys vuodesta 2020 ja ennuste vuodelle 2026 palvelualueittain

Henkilöstömäärä 31.12.	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (31.8.)	2026 ennuste
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue	605	594	592	621	609	581	578
Elinvoiman palvelualue	101	105	120	115	123	126	116
Konsernipalvelut	26	27	29	32	39	39	37
Päijät-Hämeen ympäristö-terveys				30	33	32	33
Päijät-Hämeen työllisyysalue						70	72
Yhteensä	732	726	741	798	804	848	836
Työllistetyt	38	36	44	42	22	1	1
Yhteensä (ml. työllistetyt)	770	762	785	840	826	849	837

Henkilöstön jakautuminen palvelualueittain vuonna 2025

Palvelualue henkilöstö 31.8.2025	Vakinaiset	Määräaikaiset	Yhteensä (ml. sijaiset)	% koko henkilöstö
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue	488	93	581	68,4 %
Elinvoiman palvelualue	110	16	126	14,9 %
Konsernipalvelut	32	7	39	4,6 %
Päijät-Hämeen ympäristöterveys	30	2	32	3,8 %
Päijät-Hämeen työllisyysalue	69	1	70	8,2 %
Yhteensä	729	119	848	99,9 %
Työllistetyt	-	1	1	0,1 %
Yhteensä (ml. työllistetyt)	729	120	849	100 %

Henkilöstön ikärakenne

Henkilöstön ikärakenne ja keski-ikä vuonna 2025 esitetään seuraavissa taulukoissa. Henkilöstön ikärakenteen ja keski-ian kehitys tuo tulevina vuosina paitsi Hollolassa myös koko kunta-alalla erityisiä haasteita paitsi työkyvyn ylläpitämiselle ja edistämiseksi myös osaamisen varmistamiselle tulevaisuudessa. Vuoteen 2024 verrattuna sekä naisten että miesten keski-ikä on Hollolassa hieman noussut.

Henkilöstön ikärakenne vuonna 2025 (31.8.)

Ikävuodet	-29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64	65–
Koko henkilöstö	65	67	85	120	130	138	135	102	7
%	7,7	7,9	10,0	14,1	15,3	16,3	15,9	12,0	0,8

Henkilöstön keski-ikä

Henkilöstön keski-ikä	2020	2021	2022	2023	2024	2025
					30.9.	31.8.
Vakinainen henkilöstö	47,0	47,0	48,0	47,9	47,9	47,9
Koko henkilöstö	46,1	45,0	47,0	46,5	46,3	46,8

Henkilöstön keski-ikä sukupuolittain

Henkilöstön keski-ikä 31.8.2025	naiset	miehet
Koko kunta	46,8 (46,2)	47,1 (46,8)

Henkilöstömäärän ja -rakenteen hallinta

Hollolan kunnassa on käytössä sähköinen virka- ja työsuhteiden täyttölupamenettely, joka koskee koko organisaatiota ja kaikkia yli kolmen kuukauden mittaisia palvelusuhteita. 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 eläkepoistuman ennakkointi pitkällä tähtäimellä on epävarmaa.

Alimman vanhuuseläkeiän raja on noussut vuodesta 2017 alkaen asteittain, kunnes sen alaraja on 65 vuotta. Aiempi, 63 vuoden eläkeikä säilyy ennen 1955 syntyneillä. Vuonna 1955 syntyneiden eläkeikä nousi kolmella kuukaudella, vuonna 1956 syntyneiden eläkeikä nousi kuudella kuukaudella jne. siten, että vuosina 1962–1964 syntyneiden alin eläkeikä on 65 vuotta. Vuonna 1965 syntyneiden alin vanhuuseläkeikä on 65 vuotta 2 kk. Sen jälkeen syntyneiden alin vanhuuseläkeikä vahvistetaan myöhemmin. Palvelussuhteesta eläkkeen karttuminen lakkaa 68–70 ikävuosien välillä.

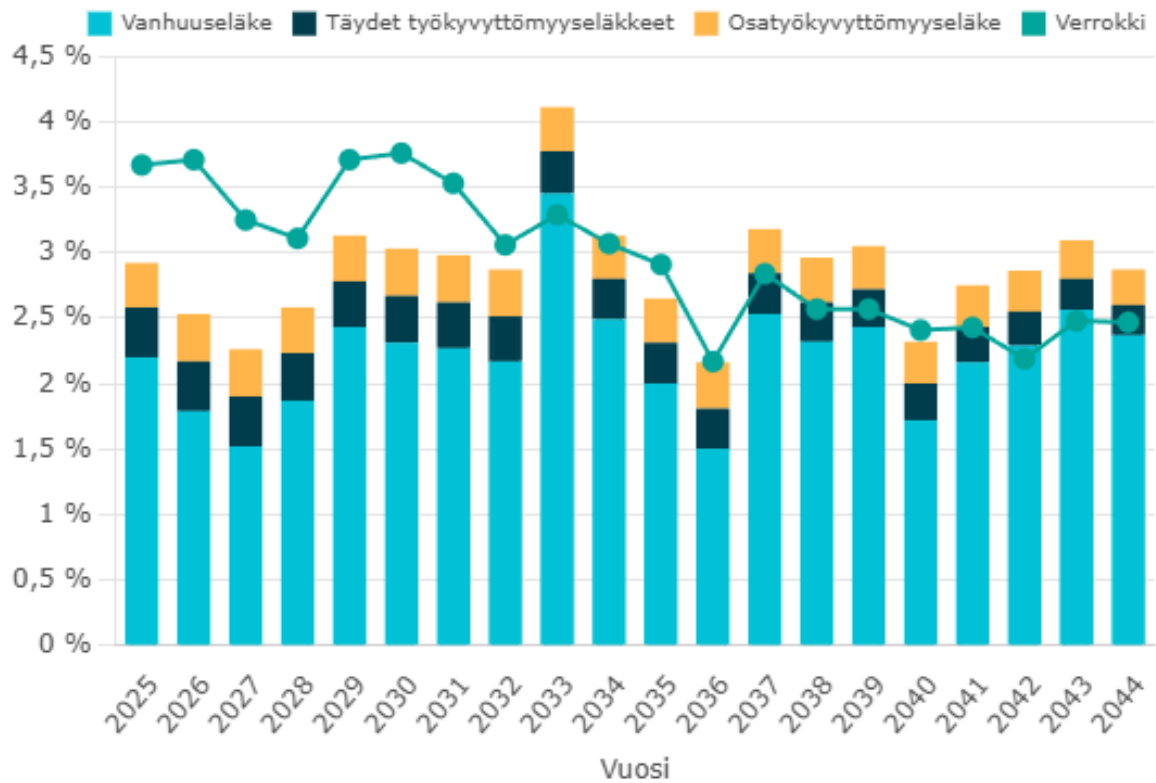
Seuraavien sivujen kuvaajien lähteenä on Kuntien eläkevakuutuksen työnantajapalvelu. Eläköitymisennuste perustuu vuoden 2024 marraskuun lopussa vakuutettuna olleiden työ- ja virkasuhteisten tilanteeseen sekä vuoden 2025 alun organisaatiotilanteeseen. Ennusteessa on huomioitu vanhuus-, työkyvyttömyys-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

Kuvaajissa vanhuuseläkkeet sisältävät varhennetut vanhuuseläkkeet. Täydet työkyvyttömyyseläkkeet sisältävät kuntoutustuet työraueläkkeet. Osatyökyvyttömyyseläkkeet sisältävät osakuntoutustuet.

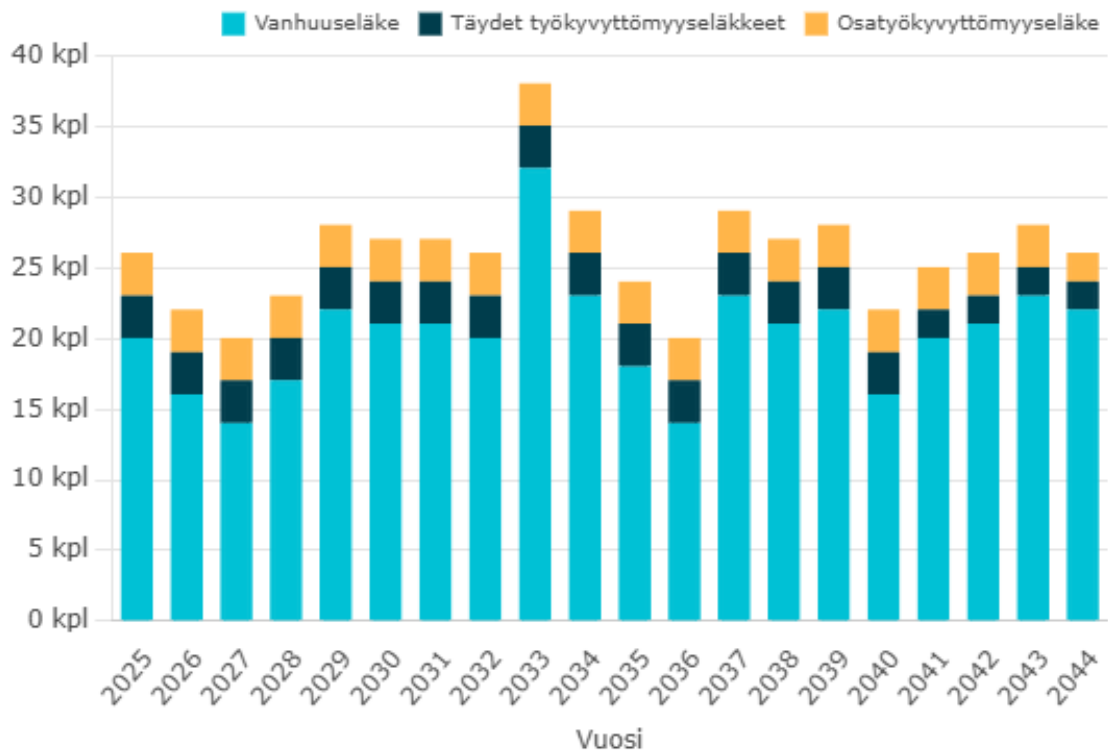
Eläköitymisennuste vuosille 2025–2044 Hollola

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

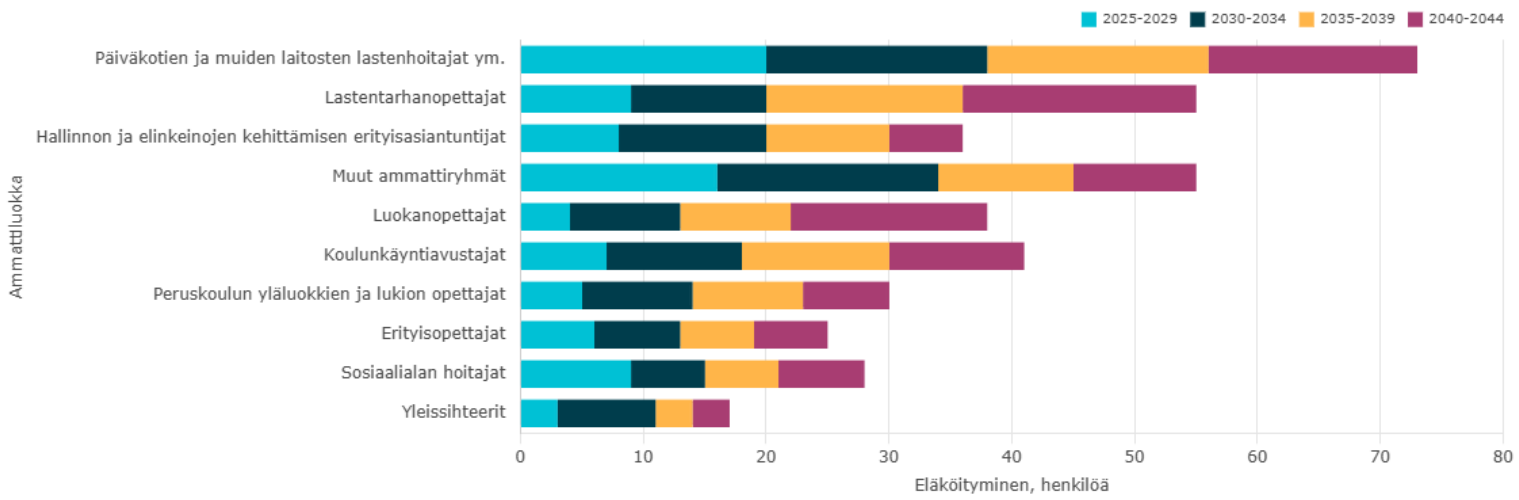
Eläköitymisennuste eläkelajeittain



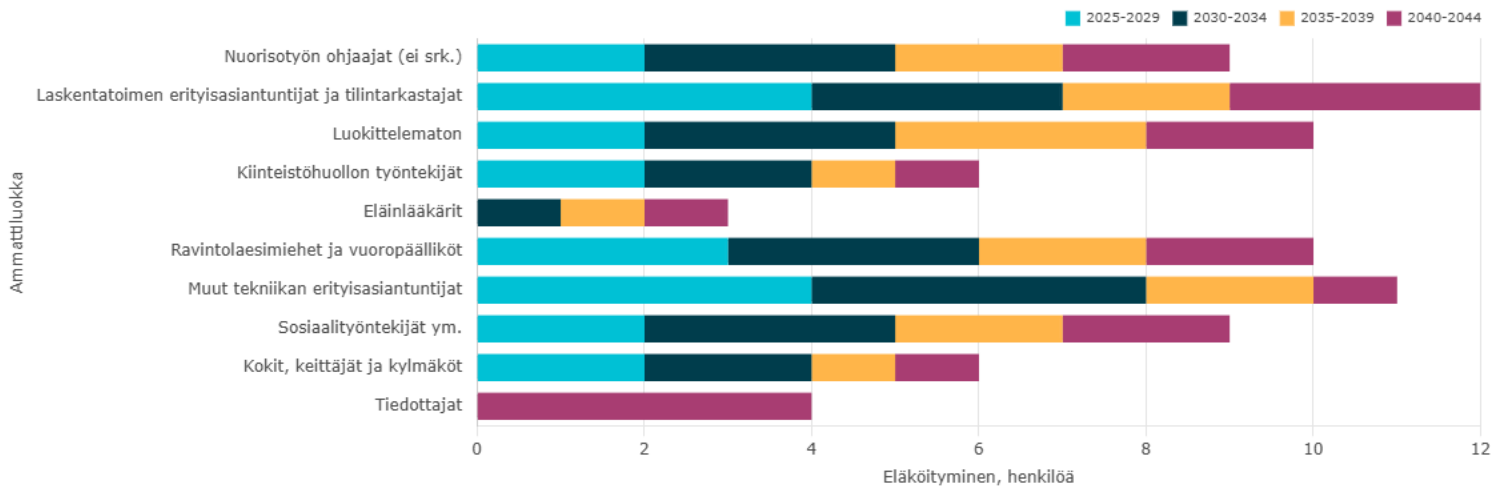
Eläköitymisennuste eläkelajeittain



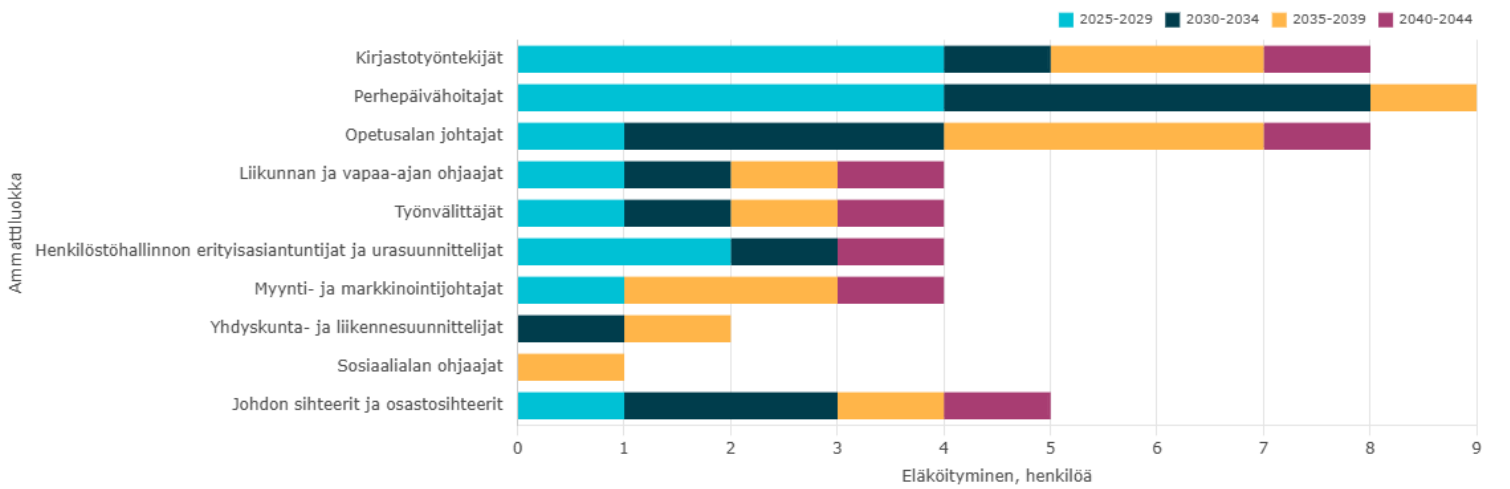
Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



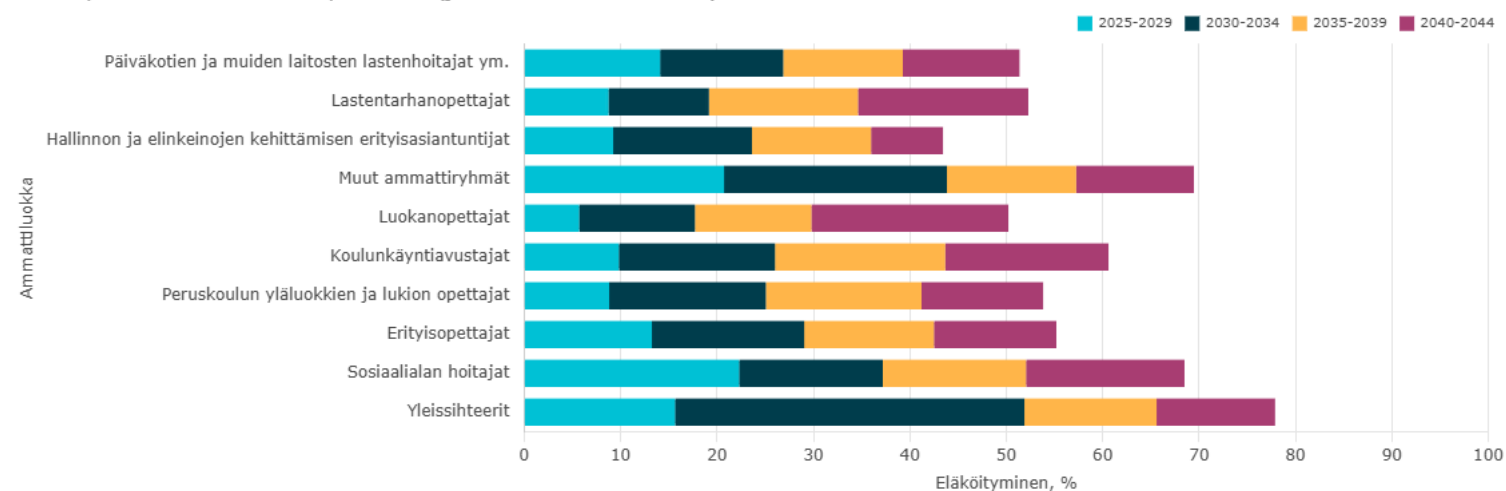
Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



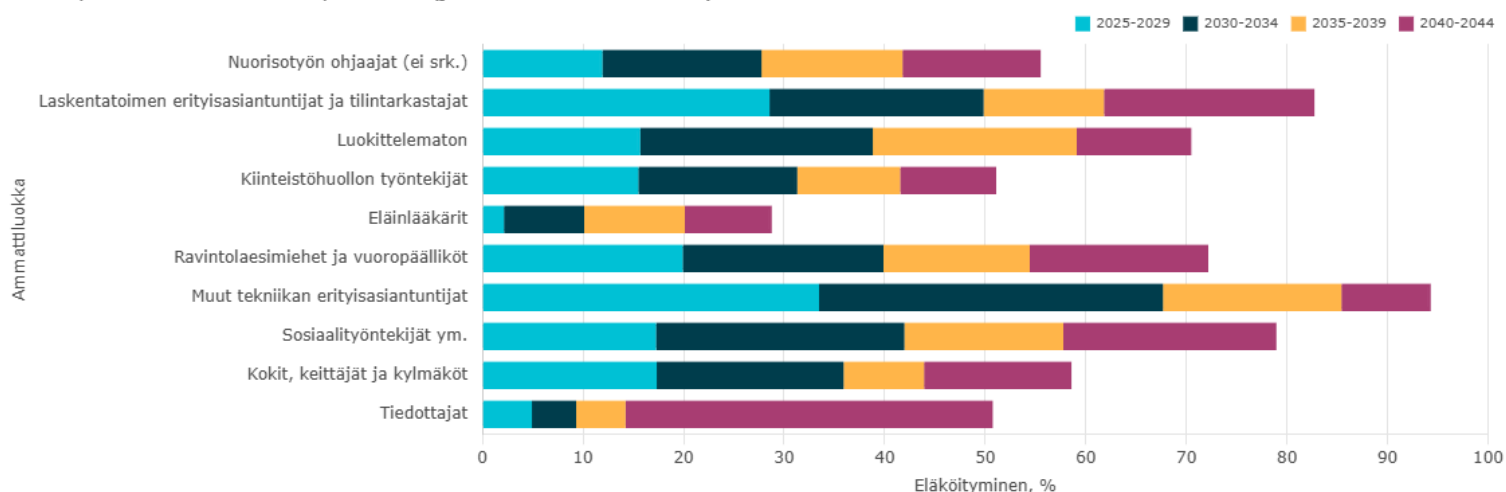
Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



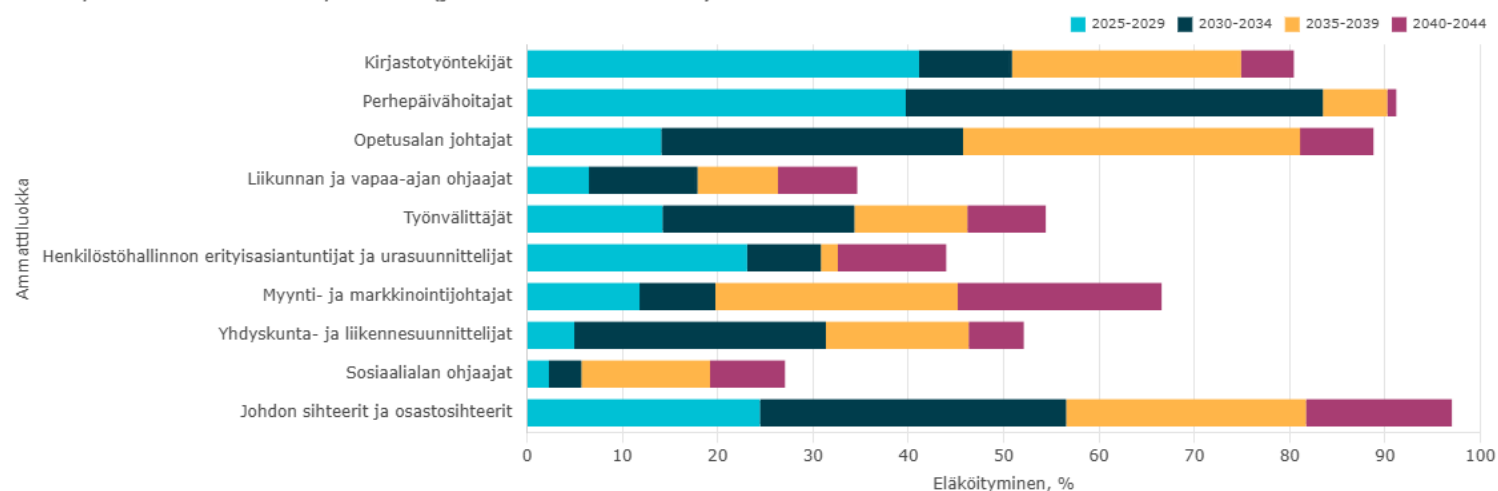
Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



Eläköitymisennuste ammattiryhmittäin (jos vähintään 5 henkilöä)



Henkilöstötavoitteet

Henkilöstöohjelma päivitetään, kun uuden valtuustokauden strategiatyö valmistuu.

Edellisen, 2022–2025 Henkilöstöohjelman mukaiset strategiset tavoitteet ja toteutuma:

1) Esimerkillinen yksilö- ja työyhteisötason osaamisen kehitys

- Palaute selkeäksi osaksi suunnittelua.
- Osaamiskartoitus kehitystyön työvälineeksi.
- Strategisten osaamisten tunnistaminen, ennakoiva rekrytointi.
- Panostaminen osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittämiseen.

Strategiset osaamiset on määritelty 2023 ja niitä on pilotoitu 2024. Osaamisia käsitellään osana kehitys- ja tavoitekeskusteluja. HR-järjestelmä on vaihtunut 1.1.2025 Personec ESS:iin ja samassa yhteydessä käyttöön otettiin Personec OSS osaamisen hallinta sekä M2 matka- ja kululaskujärjestelmä.

2) Työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen kaikissa ikäryhmissä

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

Monimuotoisen tuen ohjelma käynnistyi esihenkilövalmennuksella helmikuussa 2024 ja jatkui huhtikuulle 2025. Valmennuksessa muodostettiin Hollolan kunnan johtamisen standardit. Työurien tukemiseen käynnistettiin Kevan osarahoittama Nuori työntekijä – voi hyvin -hanke, jonka valmennukset alle 30-vuotiaille käynnistettiin vuoden 2025 alussa ja jatkuvat kevääseen 2026. Kunnan olemassa olevat työn joustoihin liittyvät keinot on koottu yhteen ja perehdytysmalli päivitetty. Perehdyttämisen tueksi on kilpailutettu sovellus, jonka käyttöönotto ajoittuu vuoden 2026 alkupuolelle.

Henkilöstökysely toteutetaan kerran vuodessa sisältäen myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusosion. Kysely uudistettiin keväällä 2024 ja tehdään vuosittain joka kevät. Henkilöstökyselyn kokonaiskeskiarvon tavoitetaso on > 3,17 (asteikko 1–4) ja vastaus-% vähintään 70. Kevään 2025 vastaus-% oli 75 ja kokonaiskeskiarvo 3,26.

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. Ensimmäinen pulssikysely toteutetaan syksyllä 2025.

Strategisena työkaluna jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen hyödynnetään osa-alueittain käytävää CAF-arviointia. CAF-arvioinnin teema päätetään vuosittain.

3 PERIAATTEET ERILAISTEN TYÖSUHDEMUOTOJEN KÄYTÖSTÄ

Palvelussuhteen laji

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

Palvelussuhteen luonne

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

Työnantajan on osa-aikaisen tai määräaikaisen työntekijän pyynnöstä annettava perusteltu vastaus mahdollisuudesta pidentää työsopimuksessa sovittua säännöllistä työaikaa tai työsopimuksen kestoaikaa. Hollolan kunnassa on säästötoimenpiteenä muutettu koulunkäynninohjaajien tehtävät osa-aikaisiksi. Palkattaessa kokoaikaisia koulunkäynninohjaajia tai yhdistelmätyöntekijöitä (koulunkäynninohjaaja-ip-ohjaaja), tulee työtä tarjota kelpoisuusehdot omaaville osa-aikaistetuille koulunkäynninohjaajille. Työntarjoamisvelvoite 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. Jos määräaikainen työsopimus tehdään henkilön pyynnöstä, sen tekemiseen ei tarvita muuta perusteltua syytä. Määräaikaisuus ei edellytä perusteltua syytä, jos palkattava henkilö on ollut työ- ja elinkeinotoimiston ilmoituksen mukaan yhtäjaksoisesti työtön työnhakija edellisen 12 kuukauden ajan.

Määräaikaisen työsopimuksen enimmäiskesto on tällöin yksi vuosi.

Määräaikaisuuksien perusteita tarkastellaan vuosittain huhtikuussa ja syyskuussa yhteistyöryhmässä yhdessä henkilöstön edustajien kanssa.

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) työaikamääräyksiä. 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. Lomarahan vaihtamisesta vapaaksi on tehty toistaiseksi voimassa oleva paikallinen sopimus.

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

Etätyösopimusta ja -käytäntöjä uudistettiin vuonna 2023. Vuosina 2021–2023 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 käyttöön otetut onnistumista ja ihmisten hyvinvointia tukevat rakenteet.

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

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. Anonyymien rekrytoinnin käyttö on rekrytoinneissa ensisijainen toimintatapa, jolla halutaan edistää hakijoiden tasapuolista, osaamiseen ja pätevyyteen perustuvaa käsittelyä rekrytointiprosessin aikana. Anonyymisissä rekrytoinneissa 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. Tästä huolimatta joihinkin 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.

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

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

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

Osaamisen ennakkoinnilla varmistetaan, että henkilöstövoimavarojen kehittäminen perustuu tulevaisuuden tarpeisiin ja tukee organisaation strategian toteuttamista. Jatkuva muutos edellyttää osaamistarpeiden muutosten tunnistamista, tarpeettomaksi käyvän osaamisen sekä aivan uuden osaamistarpeen 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 Personec OSS-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 ennakoon.

Strategisen ohjelman tavoitetta Esimerkillinen yksilö- ja työyhteisötason osaamisen kehitys, yksilötason osaamispolut ja osaamiskartoitus kehitystyön työvälineeksi, on edistetty käynnistämällä systemaattiseen osaamisen johtamiseen liittyvä kehitystyö määrittelemällä kunnan kriittiset osaamiset ja kyvykkyudet. Määrittelyn taustatietona hyödynnettiin vuosien 2019 ja 2020 selvitysten tuloksia. Määrittelyt toimivat pohjana osaamisen kartoitukselle ja mahdollistavat enakoivan ja systemaattisen osaamisen johtamisen mm. osana kehityskeskustelujen sisältöä. Strategisten kyvykkyysien tarkastelu liitetään osaksi johtoryhmien jäsenten kehityskeskustelun osaamisen kehittämisen osiota.

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 ennakkoinnilla 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 henkilöstön systemaattinen perehdyttäminen nousee keskeiseksi, kun kunnassa otetaan käyttöön uuden perehdytysmallin myötä uusi perehdytyssovellus, joka tulee sekä henkilöstöä että esihenkilöitä perehdytysprosessin laadukkaassa

toteuttamisessa. perehdytysmalli koskee sekä uusia työntekijöitä, pitkiltä vapailta pa-laavia, että tehtävistä toiseen siirtymisiä.

Kunnassa toteutetaan koulutusta eri muodoissa. Perinteisen läsnäolokoulutuksen li-säksi käytetään monimuotokoulutuksia, webinaareja ja muita verkkovälitteisiä koulu-tustapoja. 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 kehittämi-sen suunnittelussa huomioidaan kunnan strategia ja sen pohjalta laadittu henkilöstö-ohjelma, palvelutoiminnan kehittämistarpeet ja henkilöstön omat havainnot osaami-sensa kehittämistarpeista sekä esihenkilön näkemys osaamisen kehittämistarpeista. Johtoryhmien jäsenten osalta arvioidaan myös strategisten osaamisen kehittämistar-peet. Esihenkilöiden tulee seurata yksikkönsä henkilöstön osaamistilannetta, ja huo-lehtia siitä, että kaikkien osaaminen vastaa toiminnalle asetettuja tavoitteita.

Palvelualueet varaavat koulutusmäärärahat omiin talousarvioihinsa palvelualuekoh-taiseen koulutussuunnitelmaan pohjautuen. Suunnitelmiin kirjataan myös mahdolli-nen 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 henkilöjohta-mista. Jokaisella työntekijällä on oikeus tulla kohdatuksi yksilönä: keskusteluissa kes-keistä ovat tavoitteet ja onnistumiset, osaaminen ja motivaatio, työhyvinvointi ja tule-vaisuuden suunnitelmat. Vuosittain käytävät keskustelut tukevat osaamisen johta-mista ja kehittämistä.

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

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

Ammatillinen osaaminen

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

Työelämäosaaminen

- tarkoittaa yleisiä työelämätaitoja, joita ovat it-taidot, kommunikaatiotaidot (vuorovaikutustaidot, kielitaito, kuuntelutaito, suullinen ja kirjallinen viestin-tätaito), oppimisen taidot, verkostoitumis- ja tiimityötaidot, projektin

hallintataidot, asiakasosaaminen, liiketoimintaosaaminen yms. taito, jota voidaan hyödyntää ammattiin katsomatta.

Kehittämisaosaaminen

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

Johtaminen ja esihenkilötaidot

- henkilöstöjohtaminen
- muutosjohtaminen
- prosessijohtaminen
- tulosjohtaminen.

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

Työsuorituksen arviointi ja oikeudenmukainen palkkaus

Kehitys- ja tavoitekeskustelupohjiin 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 arviointitehtävät ovat:

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

Työsuorituksen arviointilomaketta tarkennettiin vuodelle 2021. Suoritustasot ovat:

- Kehittyvä = Työsuoritus ei kaikilta osin yllä tavoitteisiin
- Hyvä = Työsuoritus on säännöllisesti asetettujen tavoitteiden mukainen, työntekijä toimii sovitulla tavalla, hyväksyttävät suoritukset
- Hyvä plus = Työsuoritus ylittää usein asetetut tavoitteet, hyvät työsuoritukset, keskimääräistä parempi työsuoritus
- Erinomainen = Erinomainen työsuoritus ylittää usein ja selkeästi asetetut tavoitteet, kyseessä on poikkeuksellisen hyvä työsuoritus.

Henkilökohtaisen lisän saamisen vähimmäisvaatimus vuosille 2023–2024 on 3 erinomaista ja 1 hyvä plus (vastaava kuin vuosille 2021–2022). Henkilökohtaiset lisät

myönnetään pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa olevina vuoden 2025 alusta lukien, muutosten osalta noudatetaan KVTES palkkauskäytäntöä.

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. Tehtäväkohtainen palkka määritellään sijoittamalla tehtävät TVA-palkkausjärjestelmään vaativuusasteiden mukaisesti ja Tasopalkkajärjestelmässä tasokriteerien mukaisesti. Palkkausjärjestelmän uudistamisen yhteydessä 2018–2019 on laadittu TS:n sopimusten soveltamisen piirissä olevien tehtävien vaativuuden arviointikriteeristö, jossa on määritelty mm. tehtävien edellyttämät tiedot, taidot ja osaaminen.

Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES ja varhaiskasvatuksen opettajien OVTES osio G osalta siirryttiin 1.10.2025 tehtävän vaativuuden arviointiin perustuvasta TVA-järjestelmästä Tasopalkkajärjestelmään, jossa tehtävien sijoittelu palkkausjärjestelmään perustuu osaamisen ja vastuun (OSVA) kokonaisarviointiin palkkaryhmäkohtaisen tasokuvauksen ja tasokriteerien perusteella.

Henkilöstön kehittäminen

Esihenkilöille järjestetään esihenkilötilaisuuksien yhteydessä koulutusta henkilöstöprosessien keskeisistä teemoista. Lisäksi toteutetaan erikseen esihenkilötyötä ja lähijohtamista tukevaa valmennusta mm. osana Monimuotoisen tuen ohjelmaa. Kevätkaudella 2024 käynnistyneen valmennuksen teema oli työntekijälähtöinen, palveleva ja valmentava johtaminen, johon sisältyi mm. vuorovaikutusta sekä osaamisen ja kyvykkyyden tunnistamista tukevia harjoitteita ja työpajoja. Valmennuksen vaikuttavuuden selvittämiseksi henkilöstölle tehtiin ennen valmennusta ja tehdään valmennuksen aktiivivaiheen päätyttyä syksyllä 2025 seuranta kysely. Valmennuksessa muodostettiin kunnan johtamisen standardit. Valmennuksen teemoihin palataan kertauspäivänä alkuvuonna 2026.

Vuoden 2025 alussa kunnassa vaihtuivat sekä taloushallinnon että HR-järjestelmät, joiden käyttöönottokoulutukset toteutettiin 2024 loppuvuoden ja alkuvuoden 2025 aikana. Järjestelmien käytön ja muuttuneiden prosessien osaamisen vahvistaminen jatkuu vuonna 2026. Vuoden 2026 alkupuolella otetaan käyttöön perehdytysmallin toteuttamista tukeva perehdytyssovellus, jonka käyttöönottokoulutukset ajoittuvat pääosin alkuvuoteen 2026.

Tietoturva, tietosuojat 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 ja esihenkilöille Kevan oppimisympäristö. Koulutuksia voi hyödyntää myös yhteisten osaamistarpeiden kehittämisen tukena. Esihenkilötyötä ja henkilöstöhallinnon osaamista tukevaa koulutusta tarjoaa myös Kuntatyönantajan (KT) linjapalvelun kautta.

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

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

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

6 TYÖKYKYJOHTAMINEN

Työkykyjohtamisen kehittäminen on yksi henkilöstöjohtamisen painopisteistä kunnassa. Työterveyspalvelujen tuottajan vaihtumisen myötä käynnistettiin kunnan ohjausryhmä. Palvelualuekohtaiset ohjausryhmät Sivistyksen ja hyvinvoinnin sekä Elinvoiman palvelualueilla on tavoitteena käynnistää yhteistyön vakiinnuttua, 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. Näiden toimenpiteiden toteutus jatkuu vuonna 2026.

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 varhentaan 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. Vuonna 2024 kunnan henkilöstön työterveyspalvelujen tuottaja vaihtui ja samalla tarjottavia työterveyspalveluita on laajennettiin.

Osatyökykyisten työssä jatkamisen tukemisessa on käytössä joustavien työaikajärjestelyjen mahdollisuudet, osittainen varhennettu vanhuuseläke, Kevan ammatillinen kuntoutus ja uudelleensijoittaminen. Uudelleensijoittamisen mahdollisuuksia oman työnantajan tehtäviin selvitetään aina tapauskohtaisesti sekä työntekijän lähtökohdista (koulutus, työkokemus, työ- ja toimintakyky) että toiminnan kannalta 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, työsuojeluhenkilöstölle sekä työterveyshuollolle säännöllistä, aktiivista riskinarviointia varten. Ohjelmaan kirjataan riskit, uhka- ja vaaratilanteet sekä työtapaturmat.

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

Työsuojelujaos teetti syksyllä 2024 varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen henkilöstölle lyhyen kyselyn uhka- ja väkivaltatilanteista. Kyselyllä kartoitettiin henkilöstön kokemuksia yksiköissä olevien uhka- ja väkivaltatilanteiden ohjeistuksista sekä WPro-työturvallisuusohjelman käytöstä. Tuloksia hyödynnettiin loppuvuonna 2024 Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueen johtotiimissä toteutettavassa työpajassa, jossa kartoitettiin yksiköissä käytössä olevat keinot uhka- ja väkivaltatilanteiden ehkäisemiseksi sekä pohdittiin uusia keinoja ehkäistä uhka- ja väkivaltatilanteita. Työsuojelujaos antoi kyselyn tulosten ja työpajan keskustelun pohjalta Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueelle jatkokehitysehdotuksia uhka- ja väkivaltatilanteiden ennaltaehkäisemiseksi alkuvuodesta 2025. Vastuu toimenpiteiden toteuttamisesta on palvelualueella.

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 9.10.2025
Kunnan johtoryhmä 13.10.2025
Yhteistyötoimikunta 14.10.2025
KH 27.10.2025

8 PALVELUALUEKOHTAISET KOULUTUSSUUNNITELMAT VUODELLE 2026

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, kunta-tekniikka, rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu, ruoka- ja siivouspalvelut, työllisyys- ja kotoutumispalvelut. Päijät-Hämeen työllisyysalue ja Päijät-Hämeen ympäristöterveydenhuolto tekevät omat suunnitelmansa. Elinvoiman palvelualueella tilanne on asiantuntijahenkilöstön pysyvyyden osalta hyvä ja asiantuntijarekrytointien onnistuminen luo vankan pohjan perustyön tekemiselle. Henkilöstön pysyvyys antaa osaamisen kehittämisllekin paremmat lähtökohdat. Digitaalisten työvälineiden käyttö ja hybridityön käytännöt ovat asiantuntijatyön perustyökaluja. Palvelualueella suhtaudutaan positiivisesti henkilöstön koulutukseen ja koulutussuunnitelma toimii perustana ajantasaisen osaamisen ja asiantuntemuksen tarjoavalle kouluttautumiselle. Esihenkilöiden arvio nykyisestä osaamistasosta on pääsääntöisesti hyvä ja riittävällä tasolla. Osaamis- ja koulutustarpeista keskustellaan kehityskeskustelujen yhteydessä sekä läpi vuoden esimiesten ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa, mikä edistää ajankohtaisten koulutustarpeiden varhaista tunnistamista. Nykykäytännöillä osaamistietojen ja koulutustarpeiden hallinnointi on työntekijöiden ja esihenkilöiden yhteistyöhön perustuvaa, koska osaamistarpeiden analysointiin ei ole kuntatasolla tietojärjestelmiin perustuvia työkaluja. Tiedonhallintaan, tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvän osaamisen merkitys on lisääntynyt kaikissa tehtävissä. Kunnan sisäisten koulutusten järjestäminen sekä Eduhousen koulutustarjonnan helppo hyödyntäminen on koettu palvelualueella hyödyllisiksi ratkaisuksi. Vuoden alusta otettiin käyttöön Personec OSS-järjestelmä, jossa hallinnoidaan koulutuksia ja osaamisia. Järjestelmässä on helppo ylläpitää kehitys- ja tavoitekeskustelujen tavoitteiden seurantatilannetta ja koulutuksia.
2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä	Aiempi kuntastrategian arvojen läpikäynti CAF-arvioinnissa lujitti arvojen mukaista työskentelyä. Arvoista keskustelun on hyvä olla jatkuvaa ja jokaisen työyhteisön on sovittava, miten oma työ linkittyy kuntastrategiaan. Viime valtuustokauden strategisten ohjelmien ja hankkeiden toteutus loi palvelualueelle myös uudenlaisia työnteon tapoja tai uusia tehtäviä uusine osaamistarpeineen. 2022 hyväksytyjen strategisten hankkeiden toimenpiteinä valmistui myös pidemmän aikavälin toimintasuunnitelmia,

	joiden toteutus jatkuu valtuustokauden yli, jatkuen osin myös uutena pysyvänä toimintana. Kuntastrategiatyön käynnistyi elokuussa 2025. Tavoitteena on, että edellisen kauden ohjelmat ovat osa operatiivista toimintaa, eikä päällekkäisiä ohjelmatarpeita synny. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ml. osallisuus ovat edelleen alueita, joissa palvelualueen työntekijöiden kehittyminen olisi suotavaa. Osallisuuden laajempi hyödyntäminen edellyttää myös kokeilevaa kehittämistä asukas- ja asiakasrajapinnassa. Erilaisten asukas- ja asiakaskyselytulosten hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä on jatkossa otettava huomioon aikaisempaa perusteellisemmin. Ilmasto- ja energiatehokkuustyön, kiertotalouden ja resurssiviisauden kaltaisissa aihepiireissä on tunnistettu osaamisen kehittämistarpeita. Hollolan kunnan ilmastosuunnitelma sekä kunnan alueelle mahdollisesti selvitettävät ja sijoittuvat uudet hankkeet vaikuttavat myös alueen tuleviin koulutustarpeisiin. Elinvoiman palvelualue on aktiivisesti mukana kunnan sisäisissä kehityshankkeissa ja pyrkii osaltaan edistämään mm. osaamisen kehittämistä. Syksyllä 2024 elinvoiman palvelualueen johtoryhmä osallistui strategisten osaamisen pilottiin, jossa pilotoitiin osaamiskartoituksen toimivuutta. Pilotoinnissa käytiin esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskinen osaamiskeskustelu tehtävänkuvaan sopivista kyvykkyyksistä. Toistaiseksi pilottia ei viety eteenpäin johtoryhmien ulkopuolisiin työtehtäviin. Turvallisuusympäristön muutoksiin reagointi edellyttää valmius- ja varautumisasioiden hyvää osaamista, sekä kriittisten tietojen tiedonhallinnan erityisvaatimusten tuntemista. Muuttuvat käytännöt ja kunnille suunnatut uudet ohjeet lisäävät uusia osaamistarpeita kaikissa esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä. Työn alla on palvelualueen kriittisen infra ja datan arviointi. Yritysalueiden ja yritysten sijoittumismahdollisuuksien kehittämiseksi kunnassa toimii 2025 alkaen uutena toimielimenä elinkeinopoliittinen jaosto, joka vastaa elinkeinopoliittisten kehittämistoimien linjauksista. Elinkeinopalveluissa ja yritysten sijoittumistoiminnassa ydintehtävinä ja osaamistarpeina ovat mm. asiakastarpeiden ennakoiva tunnistaminen sekä nopea ja joustava asiakastarpeisiin reagointi. Kaikissa paikkatietoa hyödyntävissä asiantuntijatehtävissä keskeinen osaamistarve on Trimble Locus-järjestelmäkokonaisuuden perustaitojen jatkuva ylläpito sekä sovelluskehityksen myötä tulevien uusien toimintojen käytön nopea omaksuminen. Sähköisten asiointipalveluiden käytön lisääntyminen on tuonut osaamistarpeeksi myös asiakkaille annettavaan tekniseen tukeen tarvittavan osaamisen. Paikkatietojärjestelmien laajeneva hyödyntäminen, tietomallimuotoisten aineistojen käsittely ja rekisteritietojen toimittamisessa lisääntyvät uudet velvoitteet lisäävät koulutustarpeita jatkossa. Asemakaavojen ja kunnan maankäytön kehittämisvisioiden havainnollistamiseen liittyy 3D-sovellusten koulutustarpeita. 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.
--	---

	Vuoden 2025 alusta voimaan TE24-uudistus sekä KOTO-lakiin tulleet muutokset vaikuttavat työllisyys- ja KOTO-toimintaan. Palveluja kehitetään ja pilotoidaan koko toimintavuoden ajan. Työllisyyspalveluiden pitää varautua mahdolliseen lakimuutokseen, jossa kuntoutuva työtoiminta siirtyy kuntien vastuulle 2027 alussa. Valmistelutyöt pitää aloittaa jo 2026 aikana, joka voi vaikuttaa ammatillisenosaamisen kehittämiseen yksikössä. Elinvoiman palvelualueen esihenkilöt osallistuivat kunnan esihenkilöosaamisen kehittämiseen 2024–2025. Esihenkilökoulutuksessa panostettiin mm. työntekijäkokemuksen vahvistamiseen ja uusien johtamiskäytäntöjen muotoiluun. 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.
3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla: - ammatillinen osaaminen - työelämäosaaminen - kehittämisosaaminen - johtamisosaaminen/ esihenkilöosaaminen	Vastuualuekohtaiset osaamisen kehittämisalueet on esitelty erillisellä liitteellä. 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. <u>Ammatillisen osaamisen</u> uudet osaamistarpeet alueidenkäyttöön liittyvien lainsäädäntömuutosten myötä muuttuva sääntely ja käytännöt. 2025 voimaan tulleeseen rakentamislakiin perustuvia muutoksia tulee voimaan myös seuraavina vuosina eri siirtymäajoilla. Alueidenkäyttölain uudistus ja lunastuslain muutokset aiheuttavat maankäytön ja kaavoituksen tehtävissä uutta ajantasaista osaamista muuttuneen sääntelyn soveltamiseen ja toteuttamiseen. Sääntely muuttaa myös rakentamisen, maankäytön ja kaavatuotannon tiedonhallintaa tietomallipohjaiseksi, aiheuttaen uusia osaamistarpeita kaikissa näitä aineistoja käsittelevissä toiminnoissa. Rekisteritietojen ylläpidossa uusi sääntely ja perustettava uusi valtakunnallinen järjestelmä edellyttää uutta osaamista kaikilta rekisteritietoja käsitteleviltä ja toimittavilta henkilöiltä rakennusvalvonnan, kaavoituksen ja maankäytön toiminnoissa. 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. Kunnassa otettiin 2025 käyttöön sekä uusi HR-järjestelmä (ESS ja OSS) että taloushallinnon järjestelmä. Uusien järjestelmien käytön vakiintuminen edellyttää <u>työelämäosaamisen taitojen kehittämistä</u> sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä. <u>Kehittämisosaaminen</u> on painottunut useissa työyhteisöissä työyhteisöjen toimivuuden parantamiseen. Työnohjauspalveluita käytetään tarpeen mukaan. Erityinen tarpeen arviointiajankohta on vuosittaisen työhyvinvointikyselyn tulosten valmistuttua.

	Varautumis- ja valmiusasioiden osaamistarpeita arvioidaan vuosittain. Koulutustarpeet kirjataan valmiussuunnitelman liitetiedostoon. <u>Palvelualueen esihenkilöitä osallistui johtamis- ja esihenkilöosaamisen kehittämiseen 2024–2025.</u> Koulutuksiin perustuvien uusien käytäntöjen toteutuminen ja jalkautuminen edellyttää esihenkilöosaamisen jatkuvaa ylläpitoa ja kehittämistä. Työnohjauksen tarve selviää ko. vuoden aikana. Vuoden 2025 aikana työnohjausta on käytetty aktiivisesti. Arvio ensi vuoden 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 Personec OSS-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	Koulutussuunnitelma käsitellään palvelualueen johtoryhmässä ja henkilöstön kanssa.

Elinvoiman palvelualueen henkilöstömäärän kehitys viimeisen vuoden aikana

Henkilöstömäärä	30.9.2024	30.8.2025	2026
Vakinaiset	106	110	111
Määräaikaiset (ei sijaiset)	9	13	3
Sijaiset	6	3	2
Työllistetty, yhteiskuntatakuu	19	0	0
Kaikki	140	126	116

Elinvoiman palvelualueen osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2026

Kehittämisaalue	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	507
Työelämäosaaminen	458
Kehittämisaosaaminen	40
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	46
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	26
Työnohjaus	tarkentuu vuoden 2026 aikana

Päijät-Hämeen ympäristöterveys

1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta	Päijät-Hämeen ympäristöterveydessä kannustetaan koko henkilöstöä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Osaamistavoitteista ja koulutustarpeesta keskustellaan yhteisesti palaverissa sekä yksilö- ja tiimikehityskeskustelujen yhteydessä. Koulutuksista jaetaan tietoa ja käydään keskustelua myös pitkin vuotta, kun tietoon tulee uusia koulutusmahdollisuuksia. Lainsäädännön jatkuvat muutokset vaativat omaehtoista perehtymistä muutoksiin ja tarvittaessa koulutusta. Koko henkilöstön varautumiseen liittyvää osaamista ylläpidetään mm. harjoitusten avulla ja varautumiskoulutukseen osallistutaan. Henkilöstölle on jaettu omat erikoisosaamisalueet, joiden osalta he vastaavat perehtymisestä säädöksiin ja ohjeisiin sekä tiedottamisesta muulle henkilöstölle. Koulutuksiin osallistumisessa huomioidaan henkilöstön erikoisosaamisalueet. Osaaminen Päijät-Hämeen ympäristöterveydessä on esihenkilöiden arvion mukaan hyvä. Ympäristöterveydenhuollon viranhaltijat ovat pääosin kokeneita ja ammattitaitoisia. Sekä terveydensuojelun että eläinlääkintähuollon vastuualueella on tapahtunut/odotettavissa eläkötymisiä 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 kirjatusta 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 siten, että valvontayksiköiden minimikokoa kasvatetaan. Mahdollista aikataulua lakimuutokselle ei ole tiedossa. 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, tartuntatautilakiin, valmiuslakiin sekä sen sektorilakeihin. Tupakkalaki on uudistunut vuonna 2025. Uusi eläinlääkintähuoltolaki tulee voimaan 1.1.2026 ja eläinten hyvinvointilainsäädäntö on äskettäin uudistunut. Nämä edellyttävät perehtymistä säädöksiin sekä toiminnan sopeuttamista uuden lainsäädännön vaatimuksiin.
3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla: - ammatillinen osaaminen - työelämäosaaminen - kehittämisosaaminen - johtamisosaaminen/esihenkilöosaaminen	<u>Ammatillinen osaaminen</u> Vastuualueiden kuukausipalaverissa ja terveydensuojelun tiimipalaverissa 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 ”akateemisia vartteja”, joissa kukin kunnaneläinlääkäri vuorollaan esittelee mielenkiintoisen potilastapauksen, hoitokäytännön tai artikkelin muille. 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 kunnaneläinlääkäriin monipuolinen osaaminen eri eläinlajien peruseläinlääkinnässä ja tuotantoeläinten terveydenhuoltotyössä. Valvonta-eläinlääkäreiden säännöllisellä koulutuksella varmistetaan riittävä osaaminen eri eläinlajien lajinsuhteesta käyttäytymisestä, tarpeista ja pito-olosuhteista, eläinten hyvinvointia ja eläintauteja koskevasta lainsäädännöstä sekä varmistetaan hyvä hallinto-osaaminen. Valvonta-eläinlääkärit ja eläinlääkintähuollon päällikkö osallistuvat kuukausittain keskusviranomaisen järjestämiin valvonnan kehittämisen kokouksiin. Lisäksi osallistutaan lainsäädännön muutoksia ja valvonnan linjauksia koskeviin, pääosin Ruokaviraston järjestämiin koulutuksiin. Terveydensuojelun vastuualueella koulutukseksi voidaan varsinaisten koulutuspäivien lisäksi lukea muutakin ammattitaidon edistämistä, kuten työnohjauspäiviin osallistuminen, malliasiakirjoihin perehtyminen tai muu suunnitelmallinen pätevyyden ylläpito. Elintarvikevalvojat kuuluvat erikoisosaamisalueidensa mukaisesti Ruokaviraston valvontaverkostoihin, osallistuvat verkostojen tapaamisiin ja koulutuksiin. Verkostotapaamisissa saatu uusi tieto jaetaan muille elintarviketiimin palaverissa. Terveydensuojeluvalvojat osallistuvat aihekohtaisiin turinatukioihin (aiemmin Aluehallintoviraston järjestämiä), joissa jaetaan hyviä käytäntöjä valvontayksiköitten välillä. Vastuualueille suunnitellut, vuosittain toistuvat koulutuspäivät: <u>Eläinlääkintähuolto:</u> - 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) <u>Terveystensuojelu:</u> – 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 järjestämisestä 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 varautumisosaaamista pidetään yllä. Suunnitelmaan on vuodelle 2026 kirjattu mm. seuraavat tavoitteet: – Virve-puhelinten käytön harjoittelu – Henkilöstön tavoitettavuuden kutsuharjoitukset 2 kpl – Epidemiaselvitystyöryhmän kutsuharjoitukset – Valmiuseläinlääkäreiden koulutuspäivät (aiemmin Aluehallintoviraston järjestämiä) – Varautumisen kehittämispäivä Varautumiskoulutusta ja harjoituksia voivat järjestä 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. Esimiestunnit, CaseM-käyttökoulutukset) – Mahdolliset muut Hollolan kunnan tarjoamat koulutuskanavat Uudet ja pitkään poissa olleet työntekijät ja sijaiset perehdytetään työtehtäviinsä tehtävän vaatimassa laajuudessa. Perehdytystä suunniteltaessa huomioidaan perehdytettävän osaaminen ja kokemus vastaavista tehtävistä. Perehtymiseen varataan riittävä aika, jotta perehdytettävä ehtii sisäistämään perehdytettävät asiat. Eläinlääkintähuollossa uusille työntekijöille on laadittu kirjallinen perehdytysmateriaali, jota päivitetään säännöllisesti. Lisäksi vuosilomasijaisille pyritään järjestämään perehdytyspäivä. Uusille työntekijöille laaditaan henkilökohtainen perehdytys suunnitelma, johon perehtyminen myös dokumentoidaan. Perehdyttäminen käsittää sekä itsenäistä perehtymistä ohjeistukseen että asiantuntijoiden antamaa perehdytystä. Perehdytyksessä huomioidaan myös perehtyminen kunnan yleisin toimintakäytäntöihin sekä työsuojeluun. Valvonnan tasapuolisuus ja yhdenmukaisuus on tärkeää ja sitä kehitetään mm. laatujärjestelmään sisältyvien sisäisten arviointien avulla. <u>Työelämäosaaminen</u> Henkilöstöllä on käytössään Hollolan kunnan ohjeet, joiden muutokset käydään läpi vastuualueiden kuukausipalaverissa. Hollolan kunnan alle 29-vuotiaille työntekijöille suunnattu valmennus jatkuu vuonna 2026. Ympäristöterveyden nuoria työntekijöitä kannustetaan osallistumaan valmennukseen ja se huomioidaan työtehtävien järjestämisessä. Valvontaeläinlääkäreiden työ on henkisesti kuormittavaa ja heille järjestetään säännöllisesti työnohjausta. Työturvallisuus huomioidaan uusien henkilöiden perehdytyksessä. Vastuualuekohtaiset riskinarvioinnit päivitetään vuosittain ja samalla tarkastetaan kehityskohteiden eteneminen suunnitellusti. Työelämäosaamista voidaan vahvistaa lisäämällä osaamista erilaisten sovellusten käytössä, esim. Teams <u>Johtamisosaaminen</u> Johtamisosaamista ylläpidetään osallistumalla Hollolan kunnan esihenkilöille suunnattuihin valmennuksiin ja ajankohtaisia asioita käsitteleviin tilaisuuksiin mm. esihenkilöiltapäivään. Ympäristöterveydenhuollon johtamista tukevat ympäristöterveydenhuollon johdolle suunnatut koulutukset ja tietoiskut ajankohtaisista asioista. Johtamisen kannalta on myös tärkeää perehtyminen 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.	<u>Eläinlääkintähuolto</u> Työiden järjestelyillä, päivystysvapaiden rytmittämällä ja työajan käytön hallinnan parantamisella pyritään vähentämään kunnaneläinlääkäreiden liiallista työsidonnaisuutta. Henkilöstön ikääntyminen aiheuttaa haasteita, mihin pyritään vastaamaan järjestelemällä työtehtäviä niin, että työssä olisi mahdollista jatkaa mahdollisimman pitkään fyysisistä rajoitteista huolimatta. Osa-aikatyötä hyödynnetään työssä jaksamisen tukemiseksi eri elämäntilanteissa. <u>Terveysturvallisuus</u> Terveysturvallisuuden 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 ensisijaisesti läsnäkokouksina. Valvontatyötä toteutetaan henkilökohtaisten valvontasuunnitelmien mukaisesti. Työntekijät voivat melko itsenäisesti suunnitella vuositason työaikataulut ja jakautumisen, joka lisää muun muassa työn vaihtelevuutta ja tasapainottaa osaltaan kuormitusta.
5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta	Koulutuksen tarve arvioidaan talousarvion laadinnan yhteydessä ja koulutukseen varataan riittävät määrärahat. Koulutussuunnitelma käydään läpi vastuualueiden kuukausipalaverissa ja tallennetaan yhteiselle verkkoasemalle. Koulutusten toteutumista ja ajankäyttöä seurataan talouden seurannan yhteydessä Personec OSS – järjestelmän raportoinnin kautta. Koulutuksiin osallistuneet pitävät työyhteisölle lyhyen esityksen koulutuksen keskeisestä annista. Jos mahdollista koulutusmateriaalit tallennetaan verkkoasemalle, jossa niihin on mahdollista omatoimisesti perehtyä.
6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen	Suunnitelma on käsitelty vastuualueiden kuukausipalaverissa ja viety tiedoksi ympäristöterveyslautakunnalle.

Arvio henkilöstömäärän kehityksestä:

Henkilöstömäärä	30.9.2024	30.8.2025	2026
Vakinaiset	29	30	31
Määräaikaiset (ei sijaiset)	1	0	2
Sijaiset	0	2	0
Oppisopimus	0	0	0
Työllistetyt	0	0	0
Kaikki	30	32	33

Päijät-Hämeen ympäristöterveyden osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2026

Kehittämisaalue	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	308
Työelämäosaaminen	42,6
Kehittämisaikaa	19
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	12
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	53
Työnohjaus	9

Päijät-Hämeen Työllisyysalue

1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta	Työvoimapaalvelujen asiakokonaisuuden osalta ammatillinen osaaminen on vaihtelevaa ja toimintamallit vaativat vielä yhtenäistämistä. Työnvälityksen perus-/ asiantuntijaosaamisessa lain ja säädösten osalta on todettu kehittämistarvetta. Vakituinen esihenkilöstö ei ole ollut täysilukuinen ensimmäisen seitsemän kuukauden aikana, jonka takia tarkempi tavoiteasettelu ja kehityskeskustelut käydään vasta syyskuun 2025 aikana.
2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä	Uudessa pienemmässä organisaatiossamme verrattuna valtion TE-toimistoihin, työvoimaviranomaisen toimintamalli sisältää laajempia tehtävänkokonaisuuksia. Myös monipuolisemmat asiakaspalveluprosessin kokonaisuudet vaativat henkilöstöltä laajempaa osaamista. Tämä tarkoittaa osalle henkilöstöä täysin uusia osia ja/tai osaamista työnvälitystyöstä. Kunnalla koko työvoimapaalvelujen järjestäminen ja palvelumalli rakentuvat uudella tavalla, verrattuna aikaisempaan valtion tuotamaan toimintamalliin. Kuntatasolla esihenkilöiltä vaaditaan laajempaa hahmottamista tuototulos -ajattelumallista ja toiminnan vaikuttavuudesta. Tämä edellyttää esihenkilöiltä syvempää perehtymistä talouden vaikutukseen koko toiminnassa, ja siltä osin osaamistason nostamista. Vaatimustaso talouden osaamisesta on korkeampi, koska työllisyysalueen organisaatio on rakennettu hierarkialtaan matalaksi.
3. Toimenpiteet osaamisen kehittämisessä seuraavilla osaamisen osa-alueilla: - ammatillinen osaaminen - työelämäosaaminen - kehittämisosaaminen - johtamisosaaminen/esihenkilöosaaminen (kts. kehitys- ja tavoitekeskustelulomake / henkilökohtainen kehittyminen)	Asiantuntijoille kootaan koulutuskokonaisuudet Eduhousen koulutustarjonnasta ja niitä tarkennetaan kehitys- ja tavoitekeskustelujen jälkeen. Koulutukset liittyvät kunnassa toimiseen ja työelämäosaamiseen. Ammatillista osaamista lisäävää ja ylläpitävää koulutusta tuottaa KEHA-keskuksen Tuutti-alusta mm. lakimuutosten ja viranomaistyön toteuttamisen osalta. Näistä koulutuskokonaisuuksista kootaan aina ajankohtaiset muutokset, joilla täydennetään ja päivitetään nykyistä osaamista. Palvelupäälliköille kootaan Eduhousesta oma kokonaisuutensa. Lisäksi koko henkilökunnalle tarjotaan koulutusta työturvallisuudesta sekä tietoturvasta. Eduhousen ja KEHAn koulutuskokonaisuuksista valitaan kehitys- ja tavoitekeskustelujen jälkeen kolme yhteistä koulutusta, muut vapaavaihtoisia. Jokaisella on mahdollisuus kouluttautua työajalla 1 h/vko Eduhousen tarjonnasta, muun erikseen sovittavan koulutuksen lisäksi.
4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan	Hyödynnetään matalalla kynnyksellä mm kevennettyjä työkykykeskusteluja ja muuta aktiivista puheeksi ottamista sekä kunnan tarjoamat mahdollisuudet kevennettyyn, korvaavaan ja hybridityöhön.

alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.	
5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta	Palvelualueet varaavat koulutusta koskevat määrärahat omiin talousarvioihinsa. Työvoimapalvelujen johtoryhmä seuraa kvartaaleittain koulutussuunnitelman toteutusta, ja Personec OSS:n kirjausten toteutumista Päijät-Hämeen työllisyysalueella.
6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen	Päijät-Hämeen työllisyysalueella käydään koulutussuunnitelma lävitse aluetoimistoittain esihenkilön esittelemänä aluetoimiston henkilöstön kanssa.

Arvio henkilöstömäärän kehityksestä

Henkilöstömäärä	30.9.2024	30.8.2025	2026
Vakinaiset	2	69	70
Määräaikaiset (ei sijaiset)	3	1	0
Sijaiset	0	0	2
Oppisopimus	0	0	0
Työllistetty, yhteiskuntatakuu	0	0	0
Kaikki	5	70	72

Työllisyysalueen osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2026

Osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2026	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	210
Työelämäosaaminen	420
Kehittämisosaaminen	28
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	10
Muu/lakisäateinen (sis. mm. EA-koulutukset)	25
Työnohjaus	60

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 merkittäviä haasteita kaikilla vastuualueilla. Kaikkia palvelualueen tehtäviä ei ole onnistuttu täyttämään pätevyysvaatimukset täyttävillä henkilöillä. Erityisesti haasteita on ollut varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa, joissa kummassakin on vakituisia vakansseja täyttämättä kelpoisten varhaiskasvatuksen opettajien ja erityisopettajien saatavuushaasteiden vuoksi. Haasteista huolimatta ammatillisen osaaminen on palvelualueella tällä hetkellä pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Koulutustarvetta arvioidaan vuosittain kehityskeskustelujen, henkilöstökyselyn ym. arviointikyselyjen pohjalta vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Myös lainsäädäntö asettaa vaateita ammatilliselle osaamiselle. Erityisesti varhaiskasvatuksessa työnantajan tulee huolehtia, että varhaiskasvatuksen henkilöstö osallistuu riittävästi ammattitaitoa ylläpitävään ja osaamista kehittävään täydennyskoulutukseen. Kehitys- ja tavoitekeskustelujen perusteella henkilöstön ammatillinen osaaminen on tällä hetkellä pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Palvelualueella puututaan matalalla kynnyksellä tilanteisiin, joissa henkilöstön osaaminen ei ole tehtävän edellyttämällä tasolla esimerkiksi mahdollistamalla tutorointia, työnohjausta tai täydennyskoulutusta. Palvelualueella suhtaudutaan myönteisesti täydennyskoulutukseen, koska täydennyskoulutus on yksi keino ylläpitää työkykyä, työmotivaatiota sekä tukea työn muutoksessa selviytymistä. Palvelualueelle on laadittu koulutuslinjaukset vuoden 2021 aikana ja niitä on päivitetty vuonna 2022. Koulutuslinjausten mukaisesti palvelualueella tuetaan Kunnanhallituksen 4.10.2021 päätöksellä työntekijöiden omaehtoista koulutusta muun muassa siten, että erityisopettajan, erityisluokanopettajan tai varhaiskasvatuksen erityisopettajan tutkintoon johtavaa koulutusta tuetaan kymmenellä (10) palkallisella opiskelupäivällä, koska ko. ammattiryhmien osaamiselle on erityistä tarvetta. Ammatillisen osaamisen vahvistamisen/pitovoiman varmistamiseksi palvelualueella otettiin käyttöön vuonna 2022 sisäinen rekrytointi. Sisäisen rekrytoinnin kautta varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa vakituksessa työsuhteessa olevat henkilöt voivat hakea vastuualueilla avoimena olevia tehtäviä. Sisäisen rekrytointiprosessin jälkeen avoimeksi jäävät tehtävät laitetaan ulkoiseen hakuun. Käyttöönotto valmisteltiin yhteistyössä henkilöstöpalveluiden, edunvalvonnan ja hyvinvoinnin palvelualueen kanssa.
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 hyvinvointikäsitteiden 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 tietoturvasuus huomioiden. Myös työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen on oleellista. Tukena toimii Personec OSS F -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) • 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 vaatimukset ja muutoksista aiheutuvat tarpeet:</u> Varhaiskasvatus • Lääkehoito-osaaminen (esim. pistospätevät) • 1.8.25 uudistuvan esiopetuksen oppimisen tuen muutokset • Kiusaamisen ehkäisyn ja puuttumisen suunnitelman jalkauttaminen • Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen. (mm. Henkilöstö- ja palvelussuhdeasioiden osaamisen vahvistaminen) • Monta luontoa opinpolun jalkauttaminen Varhaiskasvatuksessa varaudutaan varhaiskasvatustilain 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. Erityisesti kelpoisista varhaiskasvatuksen opettajista on tällä hetkellä pulaa. Pula kelpoisista työntekijöistä on valtakunnallinen ja koskee niin määrällisiä kuin vakituisia tehtäviä. Ei-kelpoisten sijaisten osaamisen tukemiseen ja kehittämiseen on jatkuva tarve. Toimintaympäristön vaatimukset edellyttävät meitä vahvistamaan ja kehittämään yhteistyötä eri koulutusjärjestäjien kanssa. Tietoisuus mahdollisuuksista ja koulutusvaihtoehdoista, joita voidaan markkinoida työntekijöille. Jatkuva tarve kehittää uusia ratkaisuja ja polkuja. Perusopetus • Perusopetuslain muutokset (oppimisen tuen uudistus, mobiililaitteiden käyttö) • Tiedolla johtaminen • Sähköiset toimintaympäristöt ja digitaalisuus opetuksessa, tekoälyn hyödyntäminen • Lainsäädäntö- ja työehtosopimusosaamisen vahvistaminen • Tunne- ja vuorovaikutustaidot • Kiusaamisen vastaisen 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 • Kehittämisosaaminen ○ Kehittämisen hallinta ○ Kehittämismenetelmien ja -työkalujen hallinta ○ Työskentelymenetelmät ja -taidot ○ Teknisten työkalujen käytön hallinta • Tietosuoja/-turva • Sähköinen arkistointi/asiakirjahallinta • Lakeihin ja normeihin liittyvä osaaminen/hallinta Hankintaosaaminen
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 työelämätautona muuttuvassa ja epävarmassa maailmantilanteessa on tärkeä, niin yksittäisen henkilön kuin yhteisön kyvyssä tukea jäseniään. Resilienssi auttaa sopeutumaan uusiin tilanteisiin, pysymään joustavana ja ketteränä, löytämään uusia ratkaisumahdollisuuksia haastaviin tilanteisiin ja ennakoimaan mahdollisia riskejä. Sitä voi myös vahvistaa olemalla aktiivinen ja ennakoiva osa muutosta. Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella osaamisen kehittämisen lähtökohtana on kuntastrategia, mutta toiminta tuo myös omat tarpeet 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 ammattiosaamista (substanssiosaaminen, työyhteisöosaaminen, kehittymisosaaminen ja kehittämisosaaminen). Ammatillisen/asiiantuntijaosaamisen 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 tehtäväkuvien uudistaminen voivat olla yksi keino varmistaa osaamisen jatkumo henkilöstömuutostilanteissa. Työelämäosaamisen taitoja (kuten järjestelmätekninen osaaminen/-hallinta ja vuorovaikutus-, viestintä- ja työyhteisötaidot) vahvistetaan yhteistöiminnassa 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. Kehittämisaamista arvioidaan vuosittain kehityskeskusteluissa, työsuorituksen arviointikeskusteluissa sekä erilaisten arviointien osana. Toimenpiteet johdetaan ja suunnitellaan yksilö- ja tiimi/yksikötason tarpeista käsin. Kehittämisaamista vahvistetaan yhteisöllisten kehittämisen menetelmien avulla. Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja siihen liittyviä prosesseja. Kaikkien osaamista arvostetaan ja työkehittämiseen 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> <u>Varhaiskasvatus:</u> Varhaiskasvatuksessa on tarpeen kartoittaa ja nostaa näkyväksi eri yksilöiden osaaminen, jota varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa on jo olemassa. Samalla rakennetaan pohjaa ja kuvaa siitä mitä koulutusta ja osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tämän pohjalta suunnitellaan osaamisen jakamista kunnan sisällä; hyödynnetään ennen kaikkea jo olemassa olevaa osaamista jakamalla sitä ja tarvittaessa hankitaan koulutusta ulkopuolelta. Tällä tavalla vahvistetaan tasapuolista laatua. Henkilöstö kokee koulutukset ja kehittämisen tärkeänä osana työhyvinvointia. Meidän tehtävänä on tehdä kehittäminen mielekkääksi ja helposti lähestyttäväksi, jotta sitä ei koeta kuormittavana, joka tehdään työn päälle. • Kehittämistyöryhmät, joissa henkilöstö mukana: ○ Moverit (liikuntakasvatus) ○ Digivastaavat ○ Katsomuskasvatusvastaavat ○ Kestävä kehitys ○ Ruokailo-vastaavat (ruokakasvatus) • Osaamisen jakaminen ○ Koulutukselliset tietoiskut "pedagogiset porinat" ○ Yksiköiden kehittämispäivät ○ Yksiköiden pedagogiset palaverit ○ Mentorointi/perehdytys yksikön sisällä ○ Työnohjaus • Lakeihin ja normeihin liittyvät koulutukset ○ EA-koulutukset ○ Lääkehoitokoulutukset ○ Varhaiskasvatussuunnitelma ○ Oppimisen tuen muutos 2025 ○ Kiusaamisen ehkäisy ja kaveritaidot ○ Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • Säännöllisesti toistuvat koulutukset ○ Turvataitokoulutukset: Mapa
--	--

	○ Turvallisuuteen liittyvien suunnitelmien ylläpitämiseen liittyvät koulutukset ja harjoitukset ○ Seppo-koulutus ○ Ohjelmat ja järjestelmät ○ Ammattitaitoa ylläpitävät ja kehittävät koulutukset palvelualueen ja yksiköiden tarpeiden mukaan • Varhaiskasvatuksen kehittämistyö: ○ Arviointi ▪ Valssi –arviointityökalu ▪ Seikkaillen Päijät-Hämeessä-peli ○ Leikkipedagogiikka ○ Digipedagogiikka, digiosaaminen ○ Luontopedagogiikka ○ Osallisuus ○ Tunne- ja vuorovaikutustaidot ○ Omaehtoista pitkäkestoista varhaiskasvatuksen erityisopettajan tutkintoon johtavaa koulutusta tuetaan kymmenellä palkillisella opiskelupäivällä. ○ Eri menetelmäkoulutukset <u>Perusopetus:</u> • YS-ajan hyödyntäminen pienimuotoisiin koulutuksiin • Osaamisen jakaminen ○ Tutorointi ○ Tutoreiden järjestämä koulutus • Lakeihin ja normeihin liittyvät koulutukset ○ EA-koulutukset ○ Oppimisen tuen muutos 2025 ○ Opetussuunnitelma ○ Kiusaamisen vastainen työ ○ Työehtosopimukset ml OVTES mukaiset 3 Vesopäivää päätoimisille opettajille sekä vähintään 1 v kestoisille määrääkäsille • Säännöllisesti toistuvat koulutukset ○ Turvataitokoulutukset: Mapa ○ Turvallisuuteen liittyvien suunnitelmien ylläpitämiseen liittyvät koulutukset ja harjoitukset ○ Verso-, Ville- ja Seppo-koulutus ○ Ohjelmat ja järjestelmät ○ Käyttäjäkoulutus teknisen työn luokkatiloissa työskenteleville ○ Ammattitaitoa ylläpitävät ja kehittävät koulutukset palvelualueen ja yksiköiden tarpeiden mukaan • Perusopetuksen kehittämistyö ○ Toimintakulttuuri ja osallisuus ○ Tunne- ja vuorovaikutustaidot ○ Opetushenkilöstön digitaidot (tekoäly) <u>Vapaa-aikapalvelut:</u> • Osaamisen jakaminen ○ Yksiköiden omat palaverit ○ Työnohjaus • Lakeihin ja normeihin liittyvät koulutukset ○ EA-koulutukset ○ Maahanmuutto ja kotoutuminen
--	--

	○ Työllisyyden hoitoon liittyvät 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 ○ valtakunnallisen työpajayhdistyksen tarjoamat koulutukset ○ asiakaspalvelukoulutukset ○ demokratian ja vuoropuhelun edistäminen ○ Kirjastopalvelut ▪ sisältö- ja kokoelmakoulutuksia ▪ lasten ja nuortenaineistot ▪ luettelointi Ammattikuljettajien pakollinen direktiivikoulutus (kirjastoauto) ○ Katusovittelu koulutus <u>Hallinto- ja tukipalvelut:</u> Kehityskeskustelujen, henkilöstökyselyn tulosten ja kehittämispäivän keskustelujen pohjalta laadittu täydennyskoulutuskalenteri ohjaa osaamisen kehittämistä lv.25–26 • Tehtävä-, tilanne- ja toimintaympäristökohtaisista tarpeista lähtevä jatkuva osaamisen kehittämisen vahvistaminen – mm. resilienssiin, muutokseen ja viestintään liittyen • Lakeihin ja normeihin liittyvät alakohtaiset koulutukset – mm. tiedonhallintalaki, hankintalaki, perusopetuslaki • Järjestelmä- ja ICT-osaamisen vahvistaminen – mm. O365 ohjelmisto osaamisen vahvistaminen • Hankintaosaaminen • Hankehallinta • Sähköinen arkistointi • Työnohjaus
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 • Pieni johtamisen käsikirja • Osaamisen johtamisen käsikirja • Kehitys- ja tavoitekeskustelun periaatteet • Esihenkilöosaamisen kehittämisenä syntynyt Johtamisen standardit 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, työmarkkina-kelpoisuutta 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 työsäjäksämisestä 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.
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 seurantaan varten. Palvelualueella huolehditaan siitä, että varhaiskasvatuksen lakisääteistä koulutusta järjestetään riittävästi ammattitaidon ylläpitämiseksi. Esimiehet arvioivat koulutuksen vaikuttavuutta yhdessä henkilöstön kanssa mm. kehityskeskusteluissa. Virkaehtosopimuksen mukaan perusopetuksessa jokainen opettaja on velvoitettu osallistumaan koulutuksiin kolmena opettajatyöpäivänä lukuvuoden aikana. Koulutussuunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan konsernipalveluiden ohjeiden mukaisesti. Vuoden 2025 alusta kunnassa on ollut käytössä Personec F OSS-järjestelmä. Järjestelmä automatisoi ja tehostaa henkilöstön kehittämiseen ja osaamisen hallintaan liittyviä ydinprosesseja. OSS muodostuu moduuleista ja Hollolan kunnalla on niistä käytössä neljä viidestä: koulutukset, keskustelut, tavoitteet ja taidot. Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella OSS-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.

Arvio henkilöstömäärän kehityksestä:

Henkilöstömäärä	30.9.2024	30.8.2025	2026
Vakinaiset	457	488	517
Määräaikaiset (ei sijaiset)	66	93 (sis sijaiset)	22
Sijaiset	86	0	39
Työllistetty, yhteiskuntatakuu	2	0	0
Oppisopimus	0	0	0
Kaikki	611	581	578

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueen osaamisen kehittämis- ja koulutus-suunnitelma 2026

Osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2026	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	562,06
Työelämäosaaminen	337,02
Kehittämisaosaaminen	338
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	30
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	62
Työnohjaus	27,55

Konsernipalvelut

1. Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta	Hallintopalvelut Kunnan sekä hallintopalveluiden toiminnan ajantasaisuus muuttuvassa toimintaympäristössä luo tarpeen jatkuvaan kouluttautumiseen. Jokainen työntekijä on itse kehittänyt ammatillista osaamistaan omien työtehtävien kautta sekä itseopiskeluna hyödyntäen mm. Eduhousen koulutuksia. Henkilöstövaihdokset tuovat myös tarpeen laajempaan kouluttautumiseen. Tietohallintopalvelut Asiantuntijoiden syvälinen osaaminen on kehittynyt työtehtävissä opimalla sekä aktiivisena itseopiskeluna aktiivisen aihealueen tiimoilta. Tietohallinnon alan jatkuva nopeasytkinen kehitys ja tietoturvariskeihin varautuminen vaativat henkilöstöltä jatkuvaa aktiivista osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä. Talouspalvelut Perusosaaminen uuden talousjärjestelmän ja taloussuunnittelujärjestelmän osalta on hyvä. Kunnan sekä palvelualueiden toiminnan läpi-kohtainen 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 Perusosaaminen henkilöstöhallinnon ja palvelussuhteen sekä kunnan toimintamallien osaamisen osalta on hyvää perustasoa. Osaaminen uusien HR-järjestelmien käytössä on kehittynyt vuoden aikana, mutta vaatii myös jatkokehittämistä (henkilöstöhallinnon/HR-pääkäyttäjäröolin osaaminen ja esihenkilötuki) ja edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Uuden virka- ja työehtosopimuskauden muutosten soveltaminen ja lakimuutokset vaativat lisäperehtymistä. Viestintä- ja kehittämispalvelut, johto Viestinnän ja tiedottamisen osalta osaamisen tasoa voidaan pitää hyvänä ja kehittämispalveluiden osalta erittäin hyvänä.
2. Arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä	Hallintopalvelut Muutoksia aiheuttavat erilaiset lainsäädäntöön ja ohjeistuksiin liittyvät muutokset. Hallintopalveluissa seurataan jatkuvasti uusia lainsäädäntöön ja ohjeistuksiin liittyviä muutoksia. Tietohallintopalvelut Laajat muutokset tietojärjestelmien perusrakenteissa edellyttävät osaamisen päivittämistä uusien ratkaisumallien hallintaan. Tästä esimerkkinä seudullisen kytkentäytimen purku ja siirtyminen kunnan itse hallinnoimaan tietoliikennejärjestelmään. Tämä tulee aiheuttamaan uudenlaisia ratkaisuja myös sisäisen liikenteen käytäntöihin ja hallintaan.

	Kunnassa on meneillään valtionhallinnon suunnasta ohjattuja tai tarjottuja digitaalisen kehityksen toteutuksia, joita tulee 2026 ottaa kunnassa käyttöön, muun muassa suomi.fi -viranomaisviestintä. Henkilömuutosten osalta isona kuvana on nähty hyödylliseksi vähentää konsulttien käyttöä omaa osaamistasoa laajentaen. Tästä hyötynä tulee olemaan osaamistason laajeneminen tulevien vuosien säännöllisesti toteutettuihin kehitysprojekteihin, kuten Digitaalisuuden kehittämiseen. Talousspalvelut Toimintaympäristö muuttuu ja tehtävät digitalisoituvat. Uusi taloussuunnittelujärjestelmä sekä uusi taloushallinnon järjestelmä edellyttävät laajaa perehtyneisyyttä uusiin talouden laskentatunnisterakenteisiin ja järjestelmien käyttöön. Seudulliset taseyksiköt vaatii vahvaa talousspalvelujen henkilöiden tukea toimintaansa, ennustaminen ja raportointi jäsenkuntakohtaisesti. Henkilöstöpalvelut Henkilöstöhallinnon järjestelmämuutoksen uudet prosessit ja osaamisen johtamisen sähköiset työvälineet haastavat osaamista. Perehdytyssovelluksen ja uuden perehdyttämismallin käyttöönotto v. 2026 vaatii uuden ohjelman pääkäyttäjäosaamista. Työllisyysalueen HR-toimintatapojen integroiminen kuntaan sekä kunta-alan palkkausmallin muutos ja valmisteilla olevan teknisen alan TESien yhdistäminen ja palkkausmuutokset edellyttävät kykyä tukea muutoksissa esihenkilöitä. Monimuotoisen tuen ohjelman jatkuvuuden varmistaminen sekä panostus työkykyjohtamiseen sekä tekoälyn hyödyntämismahdollisuudet vaativat sekä osaamisen ylläpitoa että uutta osaamista. Viestintä- ja kehittämispalvelut, johto Kuntamarkkinointiin kohdistuva paine edellyttää laajempaa perehtyneisyyttä uusimpiin markkinointikeinoihin, sekä ulkoisten palveluiden hankintoihin tällä sektorilla.
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: – CaseM:n muutokset vaativat perehtymistä sekä ohjeistusta muulle henkilöstölle. – Hankintalaki, Cloudia – hallintoasioiden osaamisen vahvistaminen ja hiljaisen tiedon tallentaminen organisaation käyttöön – 2027 eduskuntavaalit, on tarkoitus toimittaa uudella vaalitietojärjestelmällä Työelämäosaaminen – vuorovaikutus ja viestintätaidot, sekä kouluttamisen taidot. – Tekoälyn hyödyntäminen Kehittämisosaaminen

	– Hallintoprosessien ja esihenkilötyön kehittämisosaaminen Johtamisosaaminen – Hybridityön johtaminen – Esihenkilötunnit, KT infot Tietohallintopalvelut Ammatillinen osaaminen: – Tulevien muutosten takia ammatillista osaamista kehitetään toteuttamalla tekniselle henkilöstölle suunnattuja yleisiä ja/tai täsmäkoulutuksia. – Hankintaosaamisen perusteet – Tulevan kauden tavoitteena on kouluttautua yksittäisiin erillisiin sovelluksiin ja järjestelmiin kurssimuotoisessa koulutuksessa. Työelämävalmiudet: – jatketaan nuorten työntekijöiden koulutuksen osalta Johtamisosaaminen: – KVTES- ja työsuhteasioiden ratkaisuihin tutustuminen ja sen myötä osaamisen kasvattaminen Talouspalvelut Ammatillisen osaamisen kehittäminen: – Osallistuminen ulkoisten palvelujen tuottajien järjestelmiin koulutuksiin ja ajankohtaiskatsauksiin mm. FCG, VM, ja Kuntaliitto. – Kuntien välisen yhteistyön lisääminen, sisäisiin koulutuksiin osallistuminen, yhteinen tekeminen ja 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 Koulutuksiin varataan yksikön henkilöstölle 5–7 päivää/henkilö Ammatillinen osaaminen: – osallistuminen mm. KT:n, Provincian, Kuntarekryn, työaikajärjestelmätoimittajien ja muiden sidosryhmien tarjoamiin koulutuksiin – kunta-alan yhteistyöverkostojen hyödyntäminen ja yhteistyön lisääminen ja tiedon jakaminen Työelämäosaaminen – Nykyaikaisten sähköisten työvälineiden käyttö mm. Eduhousen koulutuksia hyödyntäen, – hybridityö ja siihen liittyvät itsensä johtamisen taidot, tiimityöskentely, – yksikön kehittämispäivät ja yhteiset tilannepalaverit
--	--

	Kehittämisosaaaminen: – Osana työtehtäviä yhteiset kehittämishankkeet ja pienkehittäminen Kuntatasoisena tarjotaan: – Esihenkilöiden palvelussuhteen elinkaaren eri vaiheiden hallintaan liittyvän osaamisen kehittäminen – Valmiusasiat Viestintä- ja kehittämispalvelut, johto Ammatillinen osaaminen: – Markkinoinnin ja viestinnän uusien suuntien hallinta Työelämäosaaminen: – uusi HR-järjestelmä, työntekijä- ja esihenkilöroolissa, – Työntekijöiden tukeminen työuran eri vaiheissa monimuotoisen tuen kautta, osana strategisia ohjelmia. Johtamisosaaminen: – Esihenkilövalmennus, esihenkilötunnit – Valmiusasiat
4. Periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.	Hallintopalvelut – Hybridityö – Työergonomia – Edenred virike-etuus, tykypäivät Tietohallintopalvelut – Työergonomian parantaminen – Etätömahdollisuuksien hyödyntäminen Talouspalvelut – Hybridityö, työergonomia, tyhypoivat. Henkilöstöpalvelut – Hybridityö, työergonomia, tyhypoiva ja monimuotoisen tuen keinot, – Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja uudistaminen sekä työelämätaitojen kehittäminen Viestintä- ja kehittämispalvelut, johto – Kunnan koulutussuunnitelmaan tukeutuen, jokaiselle työntekijälle varataan neljä työpäivää henkilötason koulutukseen. – Hybridityön tukeminen, sekä monimuotoisen tuen palvelut.
5. Koulutussuunnitelman toteutus ja seuranta	Yksiköt varaavat määrärahan omiin koulutuksiin sekä kunnassa tarvittaviin keskitettyihin oman substanssialan koulutuksiin. Koulutusten toteutuman seuranta 2025 käyttöön otetun OSS-koulutushallinnan järjestelmän raportoinnin sekä johdon työpöydän kautta ja osana henkilöstökertomusta.

6. Koulutussuunnitelman käsittely ja hyväksyminen	Yksiköissä käydään tarkempi erillinen koulutussuunnitelma läpi henkilöstön kanssa. Kuntatasoisena johtoryhmä, Henkilöstöpalvelut vastaa yhteistoiminnallisesta käsittelystä: YTR 9.10.2025 ja yhteistyötoimikunta 14.10.2025. Päätöselimet: KH 27.10.2025 osana talousarviokäsittelyä, KV-info.
---	--

Arvio henkilöstömäärän kehityksestä:

Henkilöstömäärä	30.9.2024	30.8.2025	2026
Vakinaiset	32	32	32
Määräaikaiset (ei sijaiset)	7	7	5
Sijaiset	0	0	0
Työllistetty, yhteiskuntatkuu	1	0	0
Kaikki	40	39	37

Konsernipalvelujen osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2026

Osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2026	koulutusmäärät yht. päivinä
Ammatillinen osaaminen	161
Työelämäosaaminen	46,08
Kehittämisaosaaminen	7
Johtaminen (sis. lähijohtaminen ja esihenkilötaidot)	14
Muu/lakisääteinen (sis. mm. EA-koulutukset)	7,4
Työnohjaus	1 (tarkentuu vuoden 2026 aikana)