

MIKKELI



Henkilöstösuunnitelma 2019 - 2022

1. JOHDANTO	2
2. HENKILÖSTÖ- JA PALVELUKEHITYSOHJELMA	3
3. KESKEISET HENKILÖSTÖLINJAUKSET	4
3.1 HENKILÖSTÖMENOJEN HALLINTA	5
3.1.2 HENKILÖSTÖMENOJEN HALLINTA PALVELUALUEITTAIN	6
3.2 PALVELUORGANISAATIOUUDISTUKSEN JATKAMINEN	9
3.3. HENKILÖSTÖTOIMENPITEET 2019.....	11
4. HENKILÖSTÖMÄÄRÄN KEHITYS	12
4.1 ELÄKÖITYMISEN HALLINTA	13
4.2 ELÄKEPOISTUMA JA SEN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUALUETTAIN	14
4.3 MÄÄRÄAIKAINEN HENKILÖSTÖ	16
5. TYÖLLISTÄMINEN	18
6. HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI- JA TYÖKYKYJOHTAMINEN.....	19
6.1 TYÖKYKYTOIMENPITEET	21
7. TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELUT.....	21
8. TYÖSUOJELUN YHTEISTOIMINNAN JA TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELUJEN KEHITTÄMINEN	23
9. PALVELUALUEKOHTAISET SUUNNITELMAT HENKILÖSTÖRESURSSISTA.....	23
9.1. TOIMINNAN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS	23
9.2 HENKILÖRESURSSIEN UUDELLEEN KOHDENTAMINEN JA SISÄISET SIIRROT	30
9.3 OSTOPALVELUT JA ULKOISTAMINEN.....	32
10. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	35
10.1 JOHTAMISEN, ESIMIESTYÖN JA TYÖYHTEISÖOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	38

1. Johdanto

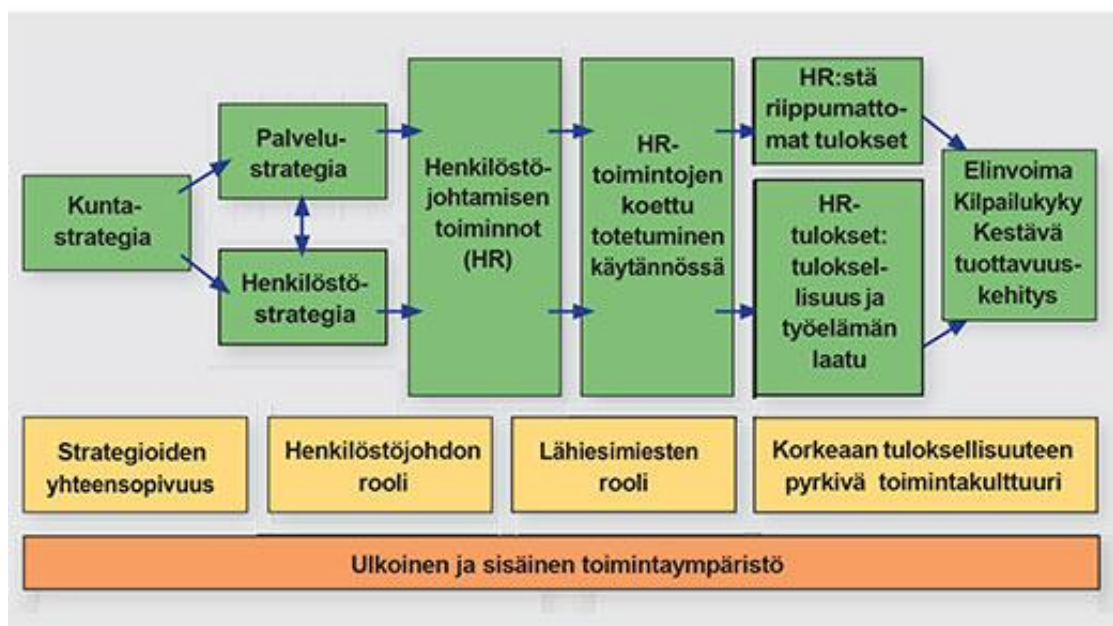
Henkilöstösuunnittelun avulla määritellään kaupungin strategian ja palvelutuotannon vaatima määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve. Henkilöstösuunnitelman lähtökohtina ovat kaupungin strategia ja henkilöstöstrategia. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että Mikkelin kaupungin palveluja tuottaa oikea määrä osaavaa henkilöstöä. Henkilöstösuunnittelu kytkeytyy kiinteästi kaupungin palvelutoiminnan suunnitteluun ja ennakoi muuttuvia henkilöstön osaamistarpeita, henkilöstön määrää ja rakennetta sekä henkilöstön sijoittumista ja kohdentumista palveluprosesseihin ja yksiköihin.

Kaupungin palvelustrategia uudistetaan laatimalla uusi palvelusuunnitelma, joka huomioi kaupungin uuden roolin, mahdollisen maakuntauudistuksen linjaukset ja Etelä-Savossa tehdyn Sote –uudistuksen. Palvelusuunnitelmassa tarkastellaan erityisesti verkostoissa toimimisen ja digitaalisten palvelujen mahdollisuuksia pinta-alaltaan laajan kaupungin ympäristössä. Henkilöstösuunnitelmaa tarkistetaan palvelusuunnitelman linjausten mukaisesti maaliskuussa 2019. Palvelusuunnitelman tarkistamiseen kytkeytyy myös henkilöstösäästötavoitteiden tarkistaminen.

Työntekijöiden näkökulmasta tavoitteena on, että Mikkelin kaupungin työntekijöillä motivaatiota ja intoa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen sekä halua itsensä ja työnsä kehittämiseen. Muutosten keskellä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstöllä ja esimiehillä on valmiudet ja voimavarat kohdata muutos, ymmärtää siihen liittyviä piirteitä ja löytää erilaisia keinoja kohdata ja johtaa muutosta. Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseen tehdään määrätietoista työtä. Osaamisen uudistamisessa huomio on asiakaslähtöisyydessä ja monialaisuudessa sekä tulevaisuuden työelämätaidoissa.

Henkilöstösuunnittelua varten on palvelualueilta koottu tietoa toiminnan ja henkilöstöressurssien suunnittelusta mahdollisimman yhteismitallisesti: toiminnan ja toimintaympäristön muutos, henkilöstöresurssit, resurssien kohdentaminen/siirtäminen sisäisesti, ostopalvelut ja vuokratyövoiman käyttö, työkykytavoite sekä osaamisen kehittämisen suunnitelma (ml. koulutussuunnitelma).

Henkilöstöjohtamisen arvoketju



Lähde: Kuntapalvelujen strateginen tuottaminen henkilöstöjohtamisen avulla, KT

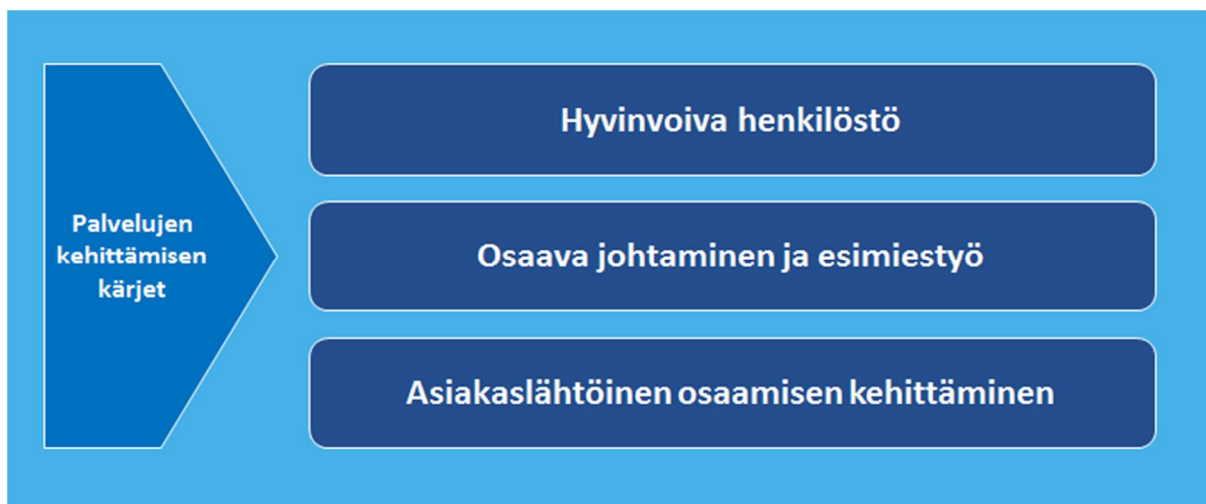
2. Henkilöstö- ja palvelukehitysohjelma

Henkilöstö- ja palvelukehitysohjelma pohjautuu kaupunginvaltuuston 3.12.2012 hyväksymään henkilöstöstrategiaan. Ohjelmaa on jatkotyöstetty muiden Mikkelin kaupungin strategisten ohjelmien rinnalla. Henkilöstö- ja palvelukehitysohjelma valmistuu helmikuussa 2019 samaan aikaan kaupungin palvelusuunnitelman kanssa.

Ohjelman kiteyttää henkilöstöstrategian painopistealueet vuosille 2019 – 2021. Henkilöstö- ja palvelukehitysohjelman pohjalta laaditaan vuosittaiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit toteutumisen seuranta varten. Ohjelma tukee johdon, esimiesten ja koko henkilöstön työtä sekä tavoitteiden saavuttamista läpi kaupungin organisaation. Palvelujen kehittämisen tavoitteena on tehostaa toimintaa ja toiminnan laatua sekä parantaa tuottavuutta ja kustannustehokkuutta, jota kautta vaikutamme myös henkilöstömäärään ja rakenteeseen.

Ohjelman painopistealueet ovat:

1. Palvelujen kehittämisen kärjet. Laadukkaat ja tehokkaat yhteiset mallit.
2. Hyvinvoiva henkilöstö. Aktiivinen ja ennakoiva välittäminen.
3. Osaava johtaminen ja esimiestyö.
4. Asiakslähtöinen osaamisen kehittäminen.



Tulevaisuudessa korostuu kuntien tehtävinä yhä enemmän hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen sekä elinvoimaisuus, jolloin edellytyksenä on kyky uudistua ja uudistaa toimintoja verkostomaiseen, vuorovai-kutteiseen ja osallistavaan suuntaan. Kuntien tulevaisuuteen vaikuttavat myös kuntalaisten tarpeita ja käyt-täytymistä muuttavat globaalit trendit, väestöllinen ja alueellinen erilaistuminen sekä monikulttuuristumi-nen. Nämä muuttavat kunnan toimintaa ja toimintatapoja. Myös maakuntauudistuksen tehtävien ja vastui-den uusjako vaikuttaa monella eri tavalla kunnan rooliin, tehtävien toteuttamistapoihin, kuntajohtamiseen, sekä henkilöstöön ja toimintatapoihin.

Palvelujen kehittämisen osalta tavoitteena on laadun, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden sekä vaikutta-vuuden ja tuottavuuden kasvu. Toimintaa kehitetään johdonmukaisesti asiakkaan tarpeiden näkökulmasta. Palveluprosessien kehittämisessä määritellään, minkälaisia palveluprosesseja asiakkaillemme toteutetaan ja kuinka toimintoja sujuvoitetaan turhia tai päällekkäisiä työvaiheita poistamalla. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti toiminnot, joita voidaan tuottaa digitaalisesti tai tietojärjestelmiä tehokkaammin hyödyntä-en. Prosessien tarkastelun yhteydessä tunnistamme sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat ja kuvaamme pal-velut, joita asiakkaillemme tuotamme. Tavoitteena on tuottaa laadukasta palvelua kysyntätarpeen mukai-sesti, mahdollisimman tehokkailla toimintamalleilla. Koko henkilöstö osallistuu jatkuvaan kehittämiseen ja

käytänteiden ja toimintamallien uudelleen tarkasteluun. Käytännön tekemisenä rakennamme yhdessä toimivat, laadukkaat ja tehokkaat toimintamallit.

Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla määritetään palvelutuotannon kannalta optimaalinen henkilöstörakenne ja –mitoitus. Henkilöstösuunnittelulla varaudumme tulevaisuuteen ja varmistamme, että kaupungin toimintaa on toteuttamassa tarkoituksenmukainen henkilöstö. Kuntatyöön suuressa muutoksessa ja sen johdosta organisoitumisen, tehtäväkuvien, osaamisen, toimintamallien ja sisäisten prosessien suhteen on tehtävä jatkuvaa tarkastelua ja peilattava muutoksia suhteessa tulevaan. Koko kaupunkiorganisaation tasolla kiinnitämme huomiota siihen, että tehtäväkuvat, valtuudet ja vastuut tukevat laaja-alaista ja poikkiallittain linnollista työskentelyä ja että prosessit ja toimintamallimme ovat tehokkaita ja laadukkaita.

Mikkelin kaupungille on työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma, jossa määritellään keskeiset periaatteet, tavoitteet ja toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kiinnitämme huomiota ennakoivaan työkyvyn ylläpitoon sekä käytämme monipuolisesti työkyvyn ylläpitämisen toimenpiteitä, kuten varhaisen välittämisen ja korvaavan työn mallia. Työhyvinvoinnin kannalta olennaista on toimivat vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. Varmistamme vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet koko henkilöstölle ja hyödynnämme työhyvinvointikyselyiden tulokset kehittämisessä. Vuoden 2017 työhyvinvointikyselyn pohjalta on käynnistetty prosessi, jossa yksikötasolla on mietitty työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja keinot, joilla työhyvinvointia edistetään. Myös työtapamme ovat joustavia; osallistutaan työryhmiin, autetaan työkaveria.

Johtaminen on avainasemassa osallistavan ja vuorovaikutteisen johtamiskulttuurin kehittämisessä. Johtamisessa ja esimiestyössä tavoitteena on avoin ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri, kannustava henki ja myönteisyys. Vaikutamme omalla käyttäytymisellämme, asenteillamme, arvostuksen osoituksillamme ja esimiestaidoillamme siihen, minkälainen kulttuuri organisaatiossamme vallitsee. Johtamisen suunta on siirtymässä vertikaalisesta (ylhäältä alas - johtamisesta) horisontaalisempaan suuntaan, jossa vertaisjohtaminen ja keskustelukulttuuri painottuvat.

Johtamisosaamisen lisäksi työyhteisötaidot, vastuut, vaikuttaminen ja välittäminen, nousevat entistä merkityksellisimmiksi. Tästä syystä johtamisvalmennuksen lisäksi tarvitaan työyhteisövalmennusta. Organisaation kehittymisen ja tuloksellisuuden näkökulmasta tulosyksiköiden ja työntekijöiden osaaminen ja oppimiskyky on ensiarvoisen tärkeää. Oppimalla jatkuvasti uutta voimme pysyä ajassa mukana. Kehitämme osaamista asiakaslähtöisesti, tulevaisuuden tarpeet tiedostaen.

3. Keskeiset henkilöstölinjaukset

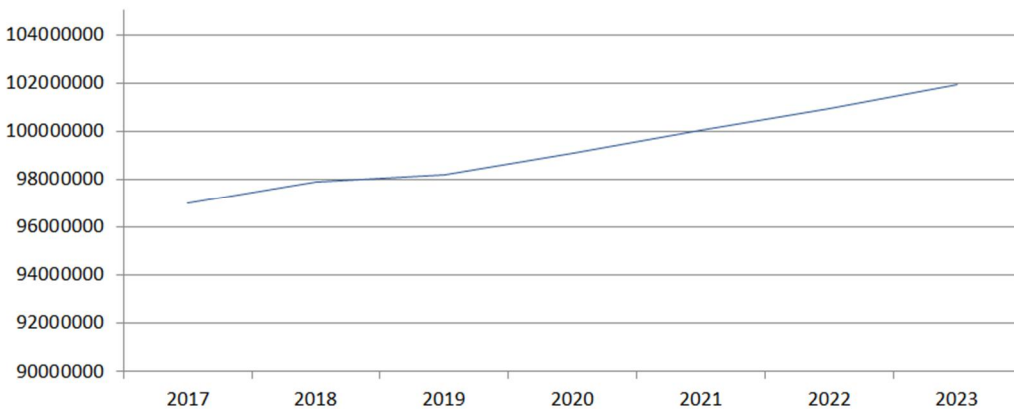
Vuoden 2019 talousarviossa palkat ja palkkiot ovat 75 M€ (74 milj. euroa vuonna 2018). Henkilöstömenot kääntyivät vuonna 2018 neljän vuoden supistumisen jälkeen maltilliseen kasvuun muun muassa ansiotason nousun seurauksena. Tammikuun 2019 alussa jakoon tulevat harkinnanvaraiset järjestelyerät sopimuksesta riippuen korotus 0,7 - 1,2 prosenttia, tammikuun kertaerä 9,20 % ja huhtikuun yleiskorotus 1 % tulevat kasvattamaan vuoden 2019 henkilöstökustannuksia. Näiden johdosta vuoden 2019 talousarvioon määrärahoihin on varattu 2,0 prosentin palkkamenojen kasvu. Valtakunnallisen kilpailukyky sopimuksen mukaiset lomarahojen leikkaukset päättyvät kunta-alalla vuonna 2019, niiden heijastuminen kirjanpidolliseen lomapalkkavelkaan tulee olemaan vuonna 2019 merkittävä.

Kilpailukyky sopimuksen mukainen julkisen sektorin lomarahojen leikkaus 30 prosentilla vähentää vielä vuonna 2019 päättyvän lomanmääräytymisvuoden aikana ansaittuihin vuosilomiin liittyviä lomarahoja, mutta ei enää seuraavien lomanmääräytymisvuosien lomarahoja, mikä kasvattaa lomapalkkavelkaa. Kilpailukyky sopimus on alentanut myös palkkojen sivukuluja.

Henkilöstömenojen kehitysennuste 2017 -2023

Talous	Mikkeli TP 2017	Mikkeli TA 2018	TA 2019	TS 2020	TS 2021	TS 2022	TS 2023
Henkilöstökulut	-96 972 233	-97 360 207	-98 170 836	-99 105 834	-100 050 552	-100 934 280	-101 943 623
Palkat ja palkkiot	-72 924 348	-74 117 014	-75 183 939	-75 935 778	-76 695 136	-77 462 088	-78 236 708
Henkilöstösivukulut							
Eläkekulut	-19 380 505	-19 891 255	-20 575 669	-20 740 274	-20 906 197	-21 010 728	-21 220 835
Muut henkilöstösivukulut	-4 667 380	-3 351 939	-2 410 497	-2 429 781	-2 449 219	-2 461 465	-2 486 080

Henkilöstömenojen kehitysennuste 2017-2023



3.1 Henkilöstömenojen hallinta

Kaupungin reaalityö on ollut 4–5 miljoonaa euroa alijäämäinen vuosina 2013–2015. Kaupungin taloudellinen tilanne on ollut vuosina 2016–2017 tasapainossa. Mikkelin talous on kuitenkin selvästi alijäämäinen vuonna 2018 johtuen pääosin vuodelta 2017 tilitettävistä veropalautuksista ja Essoten kuntalaskutuksen ylittymisestä/alijäämien kirjaamisesta varauksiin. Talouden sopeutustarve on noin 10–15 miljoonaa euroa.

Talouden tasapainottaminen edellyttää palkkamenojen kasvun hillitsemistä. Taloussuunnitelmakaudella säästöjä henkilöstömenoissa haetaan Mikkelin kaupungin keväällä 2018 tekemän kaupunkirakenneselvityksen mukaisten säästötoimenpiteiden kautta. Kaupunkirakenneselvityksen henkilöstösäästötoimenpiteet vuoden 2019 osalta ovat 750 000 euroa. Henkilöstömenoihin säästöjä haetaan seuraavia menoja vähentämällä: säästövapaat, sijaistuudet ja määräaikaistuudet, matkakustannukset, erilliskorvaukset ja sairauspoissaolot. Henkilöstösäästötavoitteet on jyvitetty palvelualueille vuoden 2019 talousarvion valmistelussa. Palvelualueiden toimenpiteet säästötavoitteiden saavuttamiseksi on kuvattu lähemmin jäljempänä.

Kaupunkirakenneselvityksen henkilöstösäästötavoitteet vuonna 2019

Säästövapaat 165 000 euroa

Sijaisten ja määräaikaisten käyttö 335 000 euroa

Matkakustannusten ja päivärahat 25 000 euroa

Erilliskorvaukset 110 000 euroa

Sairauspoissaolot 120 000 euroa

Tämän hetken näkymä on, että kaupunkirakenneselvityksen säästötavoitteet eivät tule yksin riittämään tai niiden osalta on haasteita saavuttaa tavoitteet täysimääräisesti. Kaupungin talouden sopeuttaminen vaatii, että kaupunkirakenneselvityksen henkilöstösäästötavoitteiden lisäksi haetaan vuoden 2019 osalta korvaavia henkilöstösäästötoimenpiteitä 600 000 euroa. Talousarvioon 2019 sisältyy seuraavat henkilöstösäästötavoitteet, jotka täydentävät kaupunkirakenneselvityksen III –korin 0,6 miljoonan euron henkilöstösäästötavoitteita:

- | | |
|--|-----------|
| 1. Virkojen ja tehtävien täyttämättä jättäminen. Rekrytointien myöhästyttäminen. | 180 000 e |
| - Säästöt eläköitymisten ja irtisanoutumisten kautta, - 5 henkilöä | |
| 2. Tilapäisen työvoiman, sijaisuuksien ja määräaikaisuuksien palkkakulut | 220 000 e |
| - Tavoitetasona pidetään vuoden 2017 määräaikaisia palkkakuluja | |
| - Määräaikaisuuksia jatketaan vain painavasta syystä | |
| 3. Talkoovapaat, säästövapaat ja lomarahavapaat | 200 000 e |

Täyttölupien osalta jatketaan hallittua rekrytointipolitiikka. Avoimeksi tuleva tehtävä tai virka täytetään vain välttämättömässä tilanteessa. Ensisijaisesti pyritään siihen, että korvausrekrytoinnilta vältytään ja työtehtävät organisoidaan uudelleen. Täyttöluvan yhteydessä arvioidaan myös sitä, mitä toimintoja ja tehtäviä voidaan jättää tekemättä ja lopettaa kokonaan. Myös eläkepoistuman hyödyntäminen aikaisempia vuosia huomattavasti nykyistä enemmän on välttämätöntä säästötoimenpiteiden saavuttamiseksi. Eläköitymisen ja mahdollista muuta poistumaa tarkastellaan kriittisesti erityisesti hallinnon ja tukipalvelutehtävien osalta. Eläkepoistuman hyödyntäminen vaatii ennakoivaa suunnittelua ja varautumista työtehtävien uudelleenjärjestelyyn sekä myös eläköityvän henkilöstön osaamisen siirtämistä.

Tilapäisen työvoiman kustannukset ovat kasvaneet vuoden 2018 aikana lähes 1,0 miljoonaa euroa vuoteen 2017 verrattuna. Kasvu tulee varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja Mikkelin kaupungin liikelaitos Otavian määräaikaisuuksista ja sijaistarpeista sekä myös pelastusosaston osalta. Säästötoimenpiteet on tavoitteena saada aikaan tehokkaalla työajan suunnittelulla, työtehtävien järjestelyllä, henkilöstön sisäisellä liikkuvuudella ja varahenkilöstön oikealla mitoituksella.

Vuonna 2018 suositellaan edelleen käytettäväksi palkattomia ”talkoovapaita” kaupungin tuloksen parantamiseksi siten, että säästösyistä palkattoman vapaan ajaksi ei palkata sijaista. Palkaton jakso ei myöskään saa aiheuttaa ylityötarvetta. Esimiehellä on kuitenkin mahdollisuus palkata sijaisuuden ajaksi 300 päivää työttömyyden perusteella työmarkkinatukea saanut työntekijä. Lisäksi haluamme edistää opiskelijoiden mahdollisuuksia työharjoitteluun sekä työssäoppimiseen kaupungin eri työtehtävissä. Lähtökohtaisesti työssäoppimisjaksot ovat palkattomia, mutta työnantajan tarpeeseen perustuva alan opiskelijan harjoittelujakso voi joissakin tilanteissa olla palkallinen henkilöstöpalveluiden erillisen ohjeen mukaisesti.

3.1.2 Henkilöstömenojen hallinta palvelualueittain

Ruoka- ja puhtauspalvelut

Ruoka- ja puhtauspalvelut tarkastelee jatkuvasti eri työpisteiden yksikkö- ja kokonaiskustannuksia sekä huomioi jo ennakoivasti tiedossaan olevat asiakkaan toimintaan tulevien muutosten vaikutukset. Seuranan perusteella toimintatapaa (prosesseja ja työmenetelmiä) tai työtuntien määrää muutetaan vastaamaan muuttunutta tarvetta. Vakituista henkilökuntaa korvaavat myös kolme oppisopimuksella ammattia opiskelevaa henkilöä.

Säästövapaita ruoka- ja puhtauspalveluhenkilöstöllä on yhteensä 17 kpl ja pitämättömiä vuosilomia loma-vuodelta 2016 yhteensä 50 kpl (tilanne 09/2017). Säästö- ja vuosilomapäivät pidetään kevään 2018 aikana. Ruoka- ja puhtauspalveluilla ei ole lakkautettavia virkoja eikä tarvetta perustaa uusia virkoja.

Työllisyyspalvelut

Työllisyyspalveluiden kautta työkokeilussa on lähes jatkuvasti 1 – 3 henkilöä, jotka osittain korvaavat vakituista henkilökuntaa. Opiskelijat ja työkokeilijat eivät kuitenkaan voi korvata suuremmassa määrin ammatitaitoista omaa henkilökuntaa. Heidän ohjaamisensa myös rasittaa vakituista henkilöstöä ja osaltaan lisää työn kuormittavuutta.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue

Varhaiskasvatus- ja perusopetuspalvelut

Varhaiskasvatus- ja perusopetuspalveluissa säästövapaita on pitämättä noin 150 päivää. Vapaita pyritään antamaan etupainotteisesti suunnitelmakauden alkupuolella. Uusien säästövapaiden myöntämisessä ollaan tarkkoja ja säästövapaiden pitämisen ajankohdat sovitaan jo siirtosopimusta tehdessä. Matkakustannuksia pyritään vähentämään suosimalla verkkokoulutuksia ja käyttämällä Mikkelin kaupungin leasingautoja siirtymiin.

Sairauspoissaoloihin pyritään vaikuttamaan varhaisen puuttumisen keinoin ja reagoimalla nopeasti sisäilmaongelmista johtuviin poissaoloihin. Sairauspoissaolojen vähentymisellä vähentyy samalla sijaisten käytön kustannukset. Varhaiskasvatus- ja perusopetuspalvelujen osalta sijaisten ja määräaikaisten palkkojen säästötavoite vuodelle 2019 on 119 000 euroa. Lisäksi perusopetuksen tuntikehyksestä edellytetään tehtäväksi 42 000 euron säästöt, mikä tarkoittaa sijaisten käytön rajaamisen lisäksi säästöä yhden opettajan palkan verran.

Lukiokoulutus

Lukiokoulutukselta edellytetyt säästöt ovat noin 100 000 euroa vuonna 2019. Suurin osa säästöistä kohdistuu kurssitarjonnan vähenemiseen ja monimuoto- ja verkko-opetuksen opetustarjonnan tehostamiseen. Lukiokoulutuksessa henkilöstöllä on hyvin vähän säästövapaita. Säästövapaat pyritään pitämään vuoden 2019 aikana.

Elinikäinen oppiminen ja osallisuus

Kansalaisopistolta edellytetään kaupunkirakenneselvityksessä säästöjä kurssitoiminnassa vuoden 2019 aikana 10 000 euroa ja vuoden 2020 aikana 10 000 euroa. Säästö hoidetaan opetustuntien määrää vähentämällä ja kohdentuu lähinnä tuntiopettajien työpanokseen.

Henkilöstömenot vähenevät sitä kautta, että kokonaistuntimäärää edelleen hallitusti vähennetään ja tätä kautta syntyy säästöä tuntiopettajien palkkakustannuksissa. Säästötavoite perustuu kaupunkirakenneselvityksen ykköskorin tavoitteisiin.

Kaupunkirakenneselvityksen kolmoskorista kansalaisopiston säästötavoitteiksi vuodelle 2019 on hahmottunut yhteensä 1 100 euroa, joka koostuu henkilöstön koulutusmatkoista ja määräaikaisten ja sijaisten palkkauksesta.

Kirjastojen osalta keskeistä on osaavan henkilöstön turvaaminen kaikkiin toimipaikkoihin. Henkilöstöresursin vähentäminen on suoraan kytköksissä palveluverkkoon ja palveluiden laajuuteen. Henkilöstömenojen vähentämiseen pystytään ilman palveluverkon supistamista.

Matkustamista pyritään vähentämään suosimalla verkkokokouksia. Lähellä kuntalaisia tuotettavat, hajalleen sijoitetut palvelut tarkoittavat sitä, että henkilökunta joutuu matkustamaan eri toimipaikkojen välillä. Toimipaikkojen aukiolo iltaisin ja viikonloppuisin tarkoittaa henkilöstömenojen osalta sitä, ettei erilliskorvauksista pystytä säästää ilman, että aukioloaikoja supistetaan.

Liikunta ja nuorisot

Liikunta- ja nuorisopalveluissa henkilötyövuosia ei ole enää mahdollista vähentää karsimatta selkeästi esimerkiksi liikuntalaitosten (uimahallit, jäähallit) aukioloaikoja tai vähentämättä liikuntapaikkoja. Nämä vaikuttaisivat kielteisesti tulokertymään sekä käytettävissä olevien liikuntapaikkojen määrään, tai nuorisotalojen määrään ja aukioloaikoihin. Tämä taas vaikuttaisi kasvatuksellisen vapaa-ajanvieton vähenemiseen sekä osattomuuden ja levottomuuden lisääntymiseen asuinalueilla.

Liikunta- ja nuorisopalveluissa tehdään työn luonteen vuoksi ilta- ja viikonlopputoita, joista työehtosopimusten perusteella maksetaan työaikakorvauksia. Niitä ei voida vähentää supistamatta nuorisot- ja liikuntatilojen aukioloaikoja.

Taide, kulttuuri ja tapahtumat

Määräaikaisten ja sijaisten osalta museoille kohdennetut säästötavoitteet vähennetään Päämajamuseon tilapäisestä työvoimasta varatusta palkkasummasta. Matkakustannuksiin ja päivärahoihin kohdistuvat säästöt vähennetään taidemuseon henkilöstön matkakustannuksista. Erilliskorvauksiin kohdistuva säästö vähennetään Viestikeskus Lokin erilliskorvauksista. Mikäli museokohteita pidetään avoinna iltaisin ja viikonloppuisin on erilliskorvaukset kuitenkin maksettava, joten näiden osalta budjettiin jää ylityspaineita. Henkilöstömenoissa voidaan säästää ainoastaan määräaikaisten osalta, mikä kulttuuripalveluiden kohdalla tarkoittaa sitä, että sisällöntoteuttajista karsitaan pois sellaiset toimijat, joilla ei ole käytössään yritystä, yhdistystä tai muuta vastaavaa laskuttavaa tahoa. Toinen menokohta, josta voidaan säästää / karsia, on taiteilijoiden palkkiot tai asiantuntijapalvelut.

Orkesterissa ei ole tehtäviä, joita voisi jättää täyttämättä, järjestää sisäisin siirroin tai joista voisi luopua, joten henkilöstömenojen vähentäminen ei ole mahdollista. Matkustuspäiviä voidaan suunnitella siten, että päivärahoja maksetaan mahdollisimman vähän.

Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Henkilöstömenoja pyritään vähentämään kaupunkirakenneselvityksen mukaisesti varsinkin matkakustannusten ja sairauspoissaolojen vähentämisellä. Matkakustannuksia pyritään pienentämään kaupungin yhteiskäyttöautoja hyödyntämällä työajoissa. Sairauspoissaoloihin voi pyrkiä vaikuttamaan työkykyä ylläpitävien toimenpitein.

Mikkelin Vesiliikelaitos

Mikkelin Vesiliikelaitos tuottaa yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisiksi luokiteltuja palveluja. Vesiliikelaitos tulee jatkossa tuottamaan vesihuollon keskeiset tehtävät omana työnä. Henkilöstösuunnitelmassa esitetty vakituisen henkilöstön määrä kattaa kyseiset tehtävät. Henkilöstömenojen alentaminen tulee tar-

kastella osana toiminnan tehostamista. Kokemukset ostopalvelujen käytössä korvaamaan vakituista henkilöstöä osoittavat kokonaiskustannusten nousevan ja työn tuottavuuden aleneva. Vesiliikelaitoksen yleishallintotehtävät tuotetaan kaupungin toimesta. Vesiliikelaitostehtävien uudelleenjärjestelyt ja uudet teknologiat nähdään jossain määrin mahdollisuutena henkilöstökulujen alentamiseen.

Mikkelin kaupungin liikelaitos Otavia

Mikkelin kaupungin liikelaitos Otavian (Otavan Opiston liikelaitoksen uusi nimi 1.12.2018 alkaen) henkilöstöresurssointi perustuu hyväksytyyn henkilöstösuunnitelmaan ja palkkabudjettiin. Otaviassa pyritään lisäksi reagoimaan toiminnan ja opiskelijavolyymiin määrällisten muutoksien aiheuttamiin äkillisiin henkilöstöresurssitarpeisiin. Voimakkaasti kasvaneet opiskelijamäärät edellyttävät erityisesti hallinnon ja opetus- ja ohjaushenkilöstön sekä sisällöntuotannon henkilöstöresursseihin kohdistuvaa tarkastelua.

Sisäistä liikkuvuutta edistetään Mikkelin kaupungin sivistys- ja hyvinvoinnin palvelualueen kanssa käytävillä keskusteluilla, joilla selvitetään mahdollisuuksia Otavian henkilöstön osaamisen jakamiseen molempia toimijoita hyödyntävällä tavalla. Sisäisen liikkumisen mahdollisuutta ja tehtäväkiertoa edistetään myös Otavian sisällä. Uudelleen sijoituksia ja tehtävien täydentämisiä sekä mukauttamisia tarkastellaan tarvittaessa aina lähtökohtaisesti tarvittavan osaamisen ja palvelutarpeen näkökulmasta. Mikäli tarvetta on rekrytoida vakituisen tehtävään uusi tehtävänhoitaja, niin tehtävälle haetaan täyttölupa. Tehtävänkuvaus toimitetaan ennen täyttöluvan hakemista Mikkelin kaupungin henkilöstöpalveluihin. Virkoja perustettaessa tehdään esitys kaupunginhallitukselle viran perustamisesta. Sama tehdään, kun virkaa lakkautetaan.

Ympäristöpalvelut

Vuosilomasijaisia on tarpeen edelleen palkata eläinlääkintähuoltoon. Lisäksi palkataan XAMKin opiskelijoita kesätöihin. Ympäristönsuojeluun palkataan kesäajaksi ympäristötarkastajan sijainen kesän 2018 tapaan. Mahdolliset pienimuotoiset säästöt voivat toteutua pienentämällä sairauspoissaoloja ja kannustamalla henkilöstöä palkattomiin vapaisiin hiljaisempina aikoina

Etelä-Savon pelastuslaitos

Pelastuslaitoksella on henkilöstön määrää vähennetty viime vuosien aikana.

3.2 Palveluorganisaatiouudistuksen jatkaminen

Vuoden 2017 aikana on toteutettu Mikkelin kaupungin hallinnollis-poliittinen hallintorakenneuudistus sekä palveluorganisaatiouudistuksen 1. vaihe palvelualuejohdon, tulosaluejohdon sekä osin tulosityksiköiden esimiesten tehtäviä koskien. Palveluorganisaatiouudistusta jatketaan vuoden 2019 aikana. Tavoitteena on määritellä Mikkelin kaupungin tulevaisuuden tavoiteorganisaatio ja sen keskeiset palvelut ja toiminnot, tarvittavat tehtävät ja roolit sekä osaamiset. Mahdollinen maakuntahallinnon uudistus v. 2021 on merkittävä tulevaisuuden muutos, joka muuttaa kaupungin roolia ja vahvistaa kaupungin tehtävää elinvoiman kehittämisessä sekä hyvinvoinnin ja osallisuuden edistämässä.

Ensi vuonna tullaan jatkamaan myös Mikkelin kaupungin keskitettyjen hallintopalveluiden kehittämistyötä. Henkilöstölle vuonna 2018 tehdyn kyselyn kautta kartoitettiin hallintopalveluiden nykytilaa ja kehittämis-kohteita. Sen pohjalta jatketaan kehitystyötä tarkastelemalla prosessien tehokkuutta ja laatua hyödyntämällä tehokkaasti tietojärjestelmiä, sähköisiä palveluita ja kohdentamalla resursseja uudelleen palvelutarpeen mukaisesti. Tarkastelun alla on hallintopalvelujen työnkuvat, osaaminen, toiminta ja tuottavuus. Tavoitteena on, että työprosessit ovat tehokkaita ja päällekkäisistä työvaiheista luovutaan.

Osana sote- ja maakuntauudistusta maakuntien omistukseen ja ohjaukseen perustetaan yhteisiä valtakunnallisia palvelukeskuksia, joihin kootaan palveluiden järjestämisen ja tuottamisen tarvitsemia tukipalveluja. Mikkelin kaupunki on tehnyt talous- henkilöstö- ja IT-palveluiden tuottamisesta 1.1.2019 alkaen sopimuksen Saita Oy:n (jatkossa Meita Oy) kanssa. Palvelut siirretään nykyisiltä palveluiden tuottajilta Kunnan Taitoa Oy:ltä sekä Kuntien Tiera Oy:ltä kokonaan Saita Oy:n hoidettavaksi porrastetusti vuoden 2019 alusta lähtien. Palveluntuottajan vaihdoksella tavoitellaan kustannustehokkuuden lisäksi myös käyttäjäystävällisempiä ja päivitettyjä palveluja digitaalisuus huomioiden. Palveluiden siirto aloitetaan tietoliikenneyhteyksien luomisella sekä talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden siirtämisellä ja IT -palveluiden siirrot jatkuvat aina 1.7.2019 asti.

Kehittämisen uudelleenorganisointi on aloitettu vuoden 2018 loppupuolella. Kehittämisen resurssit organisoitetaan omaksi tiimikseen Talous- ja elinvoimapalvelutulosyksikön alaisuuteen. Kehittäminen nivoutuu strategiaan ja kunnan tehtävään edistää hyvinvointia, elinvoimaa ja osallisuutta. Kehittämistyössä panostetaan palveluprosessien ja -kanavien poikkihallinnolliseen kehittämiseen, analysoidaan toiminnan tarpeita ja teknisiä mahdollisuuksia, koordinoitetaan ja priorisoidaan kehittämisprojekteja kaupungin tasolla sekä seurataan ja kehitetään palvelutoiminnan laatua. Tiimi toimii tiiviissä yhteistyössä palvelualueiden kanssa ja kehittämistyöhön osallistuvat toimialojen kehittäjäosaajat kulloisenkin projektin osalta.

3.3. Henkilöstötoimenpiteet 2019

<p>Ennakoiva henkilösuunnittelu</p> <p>Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla ja hallitulla rekrytointipolitiikalla varmistetaan palvelujen kanalta tarkoituksenmukainen henkilöstön määrä ja rakenne.</p>	<p>Toimenpiteet</p> <p>Täyttölupien kriittinen tarkastelu</p> <p>Sisäinen liikkuvuus</p> <p>Tehtäväkiertojen edistäminen</p> <p>Sijaisjärjestelyt</p>
<p>Hyvinvoiva henkilöstö</p> <p>Aktiivinen ja ennakoiva välittäminen.</p>	<p>Työhyvinvoinnin johtaminen</p> <p>Tehokas varhainen välittäminen</p> <p>Vaikuttava työterveysyhteistyö</p> <p>Työkykykustannusten hallinta</p> <p>Säännölliset työhyvinkyselyt ja niiden tuloksista johdetut kehittämistoimenpiteet</p> <p>Toimiva työsuojelu</p>
<p>Osaava johtaminen ja esimiestyö</p> <p>Mikkelin tarina todeksi. Yhtenäisen johtamiskulttuurin rakentaminen.</p>	<p>Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen</p> <p>Työyhteisötaitojen kehittämien</p> <p>Muutosjohtaminen</p> <p>Palkkaus- ja palkitsemiskäytänteiden kehittäminen</p> <p>Työaika: työajan käytön periaatteiden, työvuorosuunnittelud ja työvuorosuunnitelujärjestelmän toimintamallien kehittäminen</p> <p>Etätyökäytänteiden kehittäminen</p>
<p>Asiakaslähtöinen osaamisen kehittäminen</p> <p>Osaamisen uudistamistarve kunta-alalla joka tehtävässä, elinkäinen oppimisen merkitys korostuu.</p>	<p>Ennakoiva osaamisen johtaminen. Tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamisprofiilien määrittely ammattitehtävittäin.</p> <p>Asiakaslähtöisen osaamisen kehittäminen. Asiakasymmärryksen lisääminen.</p> <p>Osaamisen johtamisen –järjestelmän käyttöönotto</p>

4. Henkilöstömäärän kehitys

Henkilöstön ennakoitu määrä vuoden 2018 lopussa on 2069 henkilöä (henkilöstömäärä 31.12.2017 oli 2114). Suunnitelma sisältää vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön sekä liikelaitokset ja taseyksiköt.

Henkilöstösuunnitelma 2019 – koko organisaatio

Palvelualue	Henkilöstömäärä 31.12.2017	Henkilöstömäärä (toteutuma- arvio) 31.12.2018	Talousarvio 2019	Muutos 2018/2019
Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue	300	300	304	4
Ympäristöpalvelut	28	27	27	-1
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue	1289	1266	1283	17
Asumisen ja toimintaympistön palvelualue	181	170	169	-1
Etelä-Savon Pelastuslaitos	206	196	196	0
Mikkelin kaupungin liikelaitos Ota- via	75	76	73	-5
Mikkelin Vesiliikelaitos	35	34	36	2
Yhteensä	2114	2069	2088	19

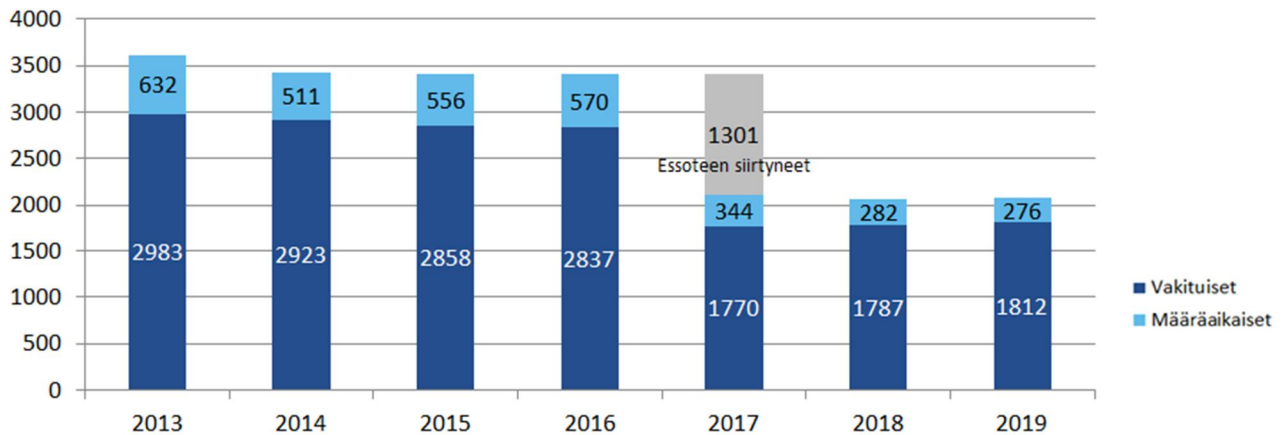
Mikkelin kevään 2018 kaupunkirakenneselvityksen palveluverkkouudistuksella linjattiin taloussuunnittelu-kaudelle 2019-2021 pysyviä uusia palvelurakenteita, jotka määrittelevät Mikkelin asukkaille riittävät ja laadukkaat palvelut ja olisivat samalla resurssi- ja välikäyttävissä oleviin taloudellisiin voimavaroihin nähden. Selvitystyö koostui kaupunkiosa-alueiden määrittelystä ja siinä huomioitiin perusopetus-, varhaiskasvatus- ja liikuntapaikkapalvelut sekä selvitettiin kirjastot, kokoontumis-/harrastustilat, koulujen tilat ja hallintopalvelut ja infrastruktuuripalvelut sekä asuinalueiden viihtyvyys. Kaupunkirakenneselvityksen yhteydessä on tarkasteltu henkilöstöorganisaatiota ja taloudellisia vaikutuksia. Tavoitteena on toimivat yksiköt, joissa henkilöstöresurssia voidaan kohdentaa paremmin, henkilöstöllä on mahdollista erikoistua paremman palvelun tuottamiseksi ja toisaalta saadaan säästöä käyttötalouksessa.

Henkilömenojen kasvun hillitsemiseksi avoimet virat ja tehtävät pyritään täyttämään ensisijaisesti sisäisillä rekrytoinneilla ja tehtävien uudelleenjärjestelyllä. Kaupungilla voimassa olevaa täyttölupakäytäntöä jatketaan edelleen vuoden 2019 aikana. Vakituisten henkilöstön määrää lisää sellaisten määräaikaisten palvelusuhteiden vakinaistaminen, joiden määräaikaisuuden jatkamiselle ei enää ole laillista perustetta.

Kunta-alan henkilöstömäärä oli Suomessa huipussaan vuonna 2011, jolloin kunta-alalla työskenteli 441 000 henkilöä. Henkilöstömäärä on vähentynyt viime vuosina ja tämän kehityksen arvioidaan jatkuvan tulevana-

kin vuosina. Vuonna 2017 henkilöstömäärä oli 419 000 henkeä (-5 %). Vuoden 2018 ennuste kunta-alan työntekijöistä on 416 000 henkeä ja vuoden 2019 412 000 henkeä.

Henkilöstömäärän kehitys 2013 -2019



Essoteen siirtyi Mikkelin kaupungista 1.1.2017 henkilöstöä 1301 hlöä. Tämä huomioiden henkilöstömäärässä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisien vuosien aikana.

Mikkelin kaupungin henkilöstömäärä ei tule suunnitelmakaudella vähenemään ilman muuttamalla palvelurakennetta ja tehostamalla prosesseja ja toimintatapoja. Maakuntaudistuksen toteutuessa tulee tämän hetken ennusteen mukaan maakuntaan siirtymään arviolta 288 henkilöä vuoden 2021 alussa. Suunnitteilla oleva kuntien ja kuntayhtymien omistaman ruoka- ja puhtauspalveluyhtiön perustaminen johtaisi siihen, että uuteen yhtiöön tulisi siirtymään Mikkelin kaupungilta arviolta 157 henkilöä. Nämä muutokset eivät tuo mukanaan kuitenkaan vastaavaa kustannussäästöä, koska muutokset vaikuttavat palvelujen ostokustannuksiin. Valmisteilla oleva Mikkelin kaupungin palvelusuunnitelma sekä henkilöstö- ja palvelukehitysohjelma ovat ratkaisevassa asemassa henkilöstömäärän kasvun hallinnassa. Suunnitelmat valmistuvat helmikuun 2019 aikana. Myös henkilöstösuunnitelmaa tullaan tarkistamaan palvelusuunnitelman linjausten mukaisesti maaliskuussa 2019.

Jäljempänä osana henkilöstösuunnitelmaa on palvelualuekohtaista kuvausta toimintaympäristöstä ja tarvittavista resursseista.

4.1 Eläköitymisen hallinta

Mikkelin kaupungissa henkilökohtainen eläkeikä tulee seuraavina vuosina täyteen noin 50-65 henkilöä/vuosi. Eläköitymisen hallinnan keskeisiä tekijöitä ovat mm. työhyvinvointiin panostaminen, korvausrekrytointien oikea kohdentaminen sekä henkilöstön laaja-alaisen osaamisen ja esimiestyön kehittäminen. Eläköitymisiä tulee pyrkiä ennakoimaan ja turvaamaan siten osaamisen siirtäminen. Eläkeikää lähestyvän työntekijän ja esimiehen välisissä kehityskeskusteluissa voidaan luottamuksellisesti ottaa esille myös työntekijän eläköitymissuunnitelmat.

Eläköitymisennuste 2019 – 2022

Vuosi	Vanhuuseläke	Työkyvyttömyyseläkkeet	Osatyökyvyttömyyseläkkeet
2019	65	15	13
2020	50	15	13
2021	56	15	13
2022	55	15	13

Vanhuuseläkkeelle jäävien vakituisessa palvelussuhteessa olevien työntekijöiden lukumäärän arvioinnissa on käytetty pohjana Kevan 9/2017 tekemään eläköitymisennustetta. Ennuste on laskettu henkilöiden alimman vanhuuseläkeiän, henkilökohtaisen eläkeiän tai ammatillisen eläkeiän mukaan. Vuoden 2017 alusta voimaan tulleesta eläkeuudistuksesta johtuen alimmat eläkeiät nousevat syntymävuoden mukaan portaittain. Jos eläke alkaa alimman eläkeiän jälkeen lasketaan eläkkeeseen lykkäyskorotus, joka yhtenä tekijänä kannustaa työntekijöitä pitempiin työuriin. Vuoden 2021 – 2022 ennusteessa ovat mukana vuoden 2021 alussa mahdollisesti tulevan maakuntauudistuksen ja sen seurauksena kaupungilta maakuntahallintoon siirtyvät työntekijät. Ennusteen työkyvyttömyyseläkkeet sisältävät sekä täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle että kuntoutustuelle ja osatyökyvyttömyyseläkkeet sekä osatyökyvyttömyyseläkkeelle että osakuntoutustuelle jäävät henkilöt.

4.2 Eläkepoistuma ja sen hyödyntäminen palvelualueella

Mikkelin kaupungin talouden sopeuttamistoimenpiteet henkilöstömenojen supistamiseksi edellyttää, että eläkepoistuman kautta saadaan palkkamenoissa säästöjä. Eläkkeelle jääntien yhteydessä korvausrekrytoinnit tehdään harkiten. Ensisijaisesti pyritään tehtävien uudelleenjärjestelyn ja työkuviin muuttamisen kautta välttämään rekrytoinnit. Tämä vaatii hyvää ennakoivaa henkilöstösuunnittelua ja suunnitelmallista osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämistä.

Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue

Vuonna 2018 eläköityy kaikkiaan 17 työntekijää konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualueelta, ja vuonna 2019 arvio eläköityvien määrästä on 14 työntekijää. Tehtävien täyttötarve riippuu osin palveluverkkorakenteesta.

Ruoka- ja puhtauspalveluissa eläköityy vuonna 2018 ainakin 5 henkilöä. Vuonna 2019 henkilökohtaisen eläkeiän saavuttaa neljä henkilöä, jonka lisäksi todennäköisesti 4 – 5 henkilöä siirtyy eläkkeelle ennen henkilökohtaisen eläkeiän täyttymistä terveydellisistä syistä. Vapautuvien tehtävien myötä täyttötarve riippuu täysin palveluverkkorakenteesta ja asiakkaan palvelutarpeesta. Tämän hetken tiedon mukaan tulee kaikkiin vapautuviin tehtäviin rekrytoida uusi työntekijä. Tarvittava tuntimäärä (osa-aikainen/kokoaikainen) arvioidaan tapauskohtaisesti.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue

Varhaiskasvatuksen arvioitu eläkepoistuma suunnitelmakaudella on 46 henkilöä. Perusopetuksen avustavan henkilöstön arvioitu eläkepoistuma on 14 henkilöä ja perusopetuksen ja lukiokoulutuksen arvioitu ope- tushenkilöstön eläkepoistuma on yhteensä 30 henkilöä. Eläkepoistumaa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan laskevan oppilasennusteen ja kaupunkirakenneselvityksen vaikutusten myötä.

Kansalaisopistolla suunnitelmakaudella yksi henkilö saavuttaa henkilökohtaisen eläkeikänsä.

Kirjastojen eläkepoistuma on suunnitelmakaudella merkittävä, mikäli tilannetta tarkastellaan henkilökohtaisen eläkeikien kautta. Kirjastopalveluissa 10 henkilöä saavuttaa henkilökohtaisen eläkeikänsä suunnitel- mukaudella. Tämä tarkoittaa merkittävää rekrytointitarvetta sekä suurta haastetta osaamiselle. Liikunta- ja nuorisopalveluissa suunnittelujaksolla 4 henkilöä saavuttaa henkilökohtaisen eläkeikänsä. Eläkkeelle jäännit tulee korvata uusien rekrytoinnin palvelutarjonnan mahdollistamiseksi. Vuonna 2019 yksi museovirkailija eläköityy museotoimesta. Toimi on täytettävä, mikäli museokohteita aiotaan pitää avoinna yleisölle nykyi- sessä laajuudessaan ja mikäli museopalveluiden taso halutaan säilyttää entisellään. Yleisistä kulttuuripalve- luista ei ole eläköitymässä ketään suunnitelmakaudella.

Orkesterissa arvioitu eläkepoistuma 2019–2022 on 2 henkilöä. Orkesterissa ei ole tehtäviä, jotka voisi jättää täyttämättä tai järjestää sisäisin järjestelyin.

Yksi museovirkailija eläköityy maaliskuussa 2018.

Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Palvelualueelta eläköityy noin 25 henkilöä vuosien 2019-2022 aikana.

Infra-alueiden henkilöstömäärä vähenee yhdellä eläköitymisen johdosta. Maaseutupalveluista kahden eläköityvän tilalle ei palkata uusia työntekijöitä, vaan tiivistetään yhteistyötä maakunnan muiden maaseu- tupalveluiden yksiköiden kanssa, jotta viranomaistehtävät tulevat asianmukaisesti hoidettua. Maatalous- lomittajien eläköitymisen kautta osaan vapautuvista tehtävistä palkataan uusia työntekijöitä. Nämä tehtä- vät täytetään palkkaamalla nykyisiä määräaikaista työntekijöitä vakituiseen työsuhteeseen. Osa vapautu- neista tehtävistä jää täyttämättä, sillä lomitustilojen lukumäärä vähenee vuosittain.

Mikkelin Vesiliikelaitos

Eläköitymistä odotetaan tapahtuvan suunnittelukauden puolivälistä alkaen.

Mikkelin kaupungin liikelaitos Otavia

Alimman eläkeiän saavuttavia on kaksi henkilöä vuoteen 2021 mennessä.

Mikkelin seudun ympäristöpalvelut

Suunnittelukaudella 2019-2022 3 henkilöä saavuttaa eläkeiän. Näistä yksi työskentelee ympäristönsuoje- lussa eli vuoden 2021 maakuntaudistuksessa kaupungin palvelussuhteeseen jäävässä henkilöstössä. Mikäli ympäristönsuojelu hoidetaan myös jatkossa seudullisesti, on virka täytettävä.

Etelä-Savon pelastuslaitos

Pelastuslaitoksella on aikaisemmin vähennetty henkilöstön määrää edellisen palvelutasopäätöksen voima- saolo aikana. Tämän hetkisen käsityksen mukaan eläkkeelle lähtevien työpanos korvataan.

4.3 Määräaikainen henkilöstö

Mikkelin kaupungissa määräaikaisessa palvelussuhteessa työskentelee keskimäärin 18 % henkilöstöstä (31.10.2018 tilanne). Määräaikainen virkamääräys tai työsopimus tehdään ainoastaan perustellusta syystä. Määräaikaista henkilöstöä käytetään pääasiassa pitempiaikaisiin sijaistuksiin. Virat ja tehtävät täytetään pääsääntöisesti vakituisella henkilöstöllä.

Ruoka- ja puhtauspalvelut

Ruoka- ja puhtauspalveluissa määräaikaista henkilöstöä käytetään pääasiassa sijaistamaan vakituisen henki- löstön pitkiä työlomia. Jonkin verran määräaikaista henkilöstöä tarvitaan asiakaskentässä tapahtuvista muutostarpeista johtuen.

Varhaiskasvatus- ja perusopetus

Varhaiskasvatus- ja perusopetuspalveluissa määräaikaista henkilöstöä palkataan avustaviin tilapäisiin teh- täviin avustettavien oppilaiden/lasten tarpeisiin lukuvuosittain tehtävän arvion perusteella. Myönnettyillä hankerahoilla palkataan opettajia ja avustajia rahoituksessa mainituin ehdoin ja perustein. Lisäksi määräai- kaista henkilöstöä käytetään sijaisuuksien hoitoon siten, että lasten turvallinen kasvu ja oppiminen voidaan taata. Määräaikaisten määrä pysynee ennallaan suunnitelmakauden aikana. Tosin määrään vaikuttaa suu- resti saatavien hankeavustusten määrä.

Lukiokoulutus

Lukiokoulutuksessa määräaikaista henkilöstöä palkataan vakinaisen henkilöstön pitkien työvapaiden ajaksi. Joidenkin valinnaisten kurssien opettajiksi palkataan tarpeen mukaan määräaikaisia sivutoimisia opettajia.

Elinikäinen oppiminen ja osallisuus

Kansalaisopistossa opetuksesta suuren osan hoitavat määräaikaiset tuntiopettajat. Toiminta ei olisi mah- dollista ilman tuntiopettajia. Kun opiston kokonaistuntimäärää edelleen hieman vähennetään, vaikuttaa se luonnollisesti jossain määrin tuntiopettajien määrään tai tuntiopettajien opetustuntien kokonaismäärään. Tuntiopettajien määrä on vähentynyt selvästi jo parin viime vuoden aikana.

Kirjastoissa käytetään määräaikaisia työsuhteita hankkeissa, joihin saadaan ulkopuolista rahoitusta. Lisäksi määräaikaisia työntekijöitä ovat oppisopimuskoulutettavat, jotka ovat joko uudelleensijoitettavia kaupun- gin työntekijöitä tai työllisyyspalveluiden kautta uutta työuraa rakentavia henkilöitä. Lisäksi kirjastolla pal- kataan osa-aikaeläkkeiden ja osittaisten vanhuuseläkkeiden täydentäjät korkeintaan kalenterivuodeksi ker-

rallaan. Kirjastopalveluissa työskentelee myös paljon harjoittelijoita ja työkokeilijoita. He ovat ehdottoman tärkeitä kirjastojen rutiinien kannalta.

Liikunta- ja nuorisopalveluissa pysyvää toimintaa ei voida järjestää kokonaan vakituisen henkilöstön toimesta. Haja-asutusalueen kenttienhoitoon käytetään suurelta osin työllistettyä henkilökuntaa ja latujenhoitoon ostopalvelua. Työllistetyn työvoiman jatkuvaa tarvetta on myös jäähallilla ja osin myös uimahalleilla laitospöytä miehiä avustavissa tehtävissä. Viihdeuimala Rantakeitaan ja Naisvuoren uimahallin uinninvalvonta joudutaan toteuttamaan viikonloppuisin määräaikaisiin, lyhyisiin työsopimuksiin tukeutuen, sillä vakituinen henkilökunta ei riitä ko. vuoroihin.

Taide, kulttuuri ja tapahtumat

Kesäaikana, jolloin kaikki museotoimen yleisökohteet ovat avoinna, on kohteiden avoinna pidossa ja valvonnassa museotoimen budjetista palkattuja museoalan opiskelijoita (4 opiskelijaa). Lisäksi kohteiden valvonnassa on koululaisia 8-10 hlöä vuosittain. Keskimäärin 1-2 opiskelijaa palkataan vuosittain erilaisiin projekteihin, jotka rahoitetaan ulkopuolisilla avustuksilla.

Kulttuuripalveluissa ei kaikkea pystytä tuottamaan vakinaisen henkilöstön resurssein, mm. osaa tapahtumatoiminnasta. Määräaikaisia työntekijöitä on kulttuuripalveluissa ollut noin yksi vuodessa. Harjoittelijoita ja opiskelijoita on vuosittain 1-2. Kesätyöntekijöitä (koululaisia kaupungin yhteisötista) on kulttuuripalveluissa ollut 5-7. Syksyn 2018 ja kevään 2019 kulttuuripalveluissa työskentelee hankekoordinaattori 50 prosentin työajalla seudullisessa Taidemoovit 2.0 –hankkeessa.

Taiteellisten partnerien kanssa on tehty kahden vuoden sopimus syyskaudesta 2017 kevätkauteen 2019. Tehtävä on taiteellisen toiminnan luonteen vuoksi tarkoituksenmukaisesti määräaikainen ja osa-aikainen työsuhte tai ostopalveluna hankittava palvelu. Vierailivat kapellimestarit ja solistit ovat joko lyhytaikaisia määräaikaisia työntekijöitä tai osto-palveluina hankittavia. Muusikoiden sairaustapauksissa sijaisuudet ovat konserttitoiminnan vuoksi välttämättömiä, mikä aiheuttaa ajoittain lukuisia lyhyitä määräaikaisia työsuhteita.

Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Määräaikaisiin tehtäviin palkataan tasaamaan projektiluontoisesti kasautuvaa työmäärää sekä lupa- ja asiakasprosessien varmistamiseksi. Määräaikaisen henkilöstön käyttö on hyvin vähäistä, poikkeuksen voivat aiheuttaa projektiluontoiset tehtävät.

Mikkelin Vesiliikelaitos

Tavoitteena on palkata vakinaista henkilöstöä pysyväisluonteisiin tehtäviin ja vähentää näin määräaikaisia palvelussuhteita. Määräaikaisuudet liittyvät mm. T&K -hankkeisiin, puhdistamotoiminnan koulutus- ja tutkimusympäristön ylläpitoon, projektiluonteisiin tehtäviin sekä vakinaisen henkilöstön työvapaisiin. Kesäisin työllistetään teknisen alan opiskelijoita ja työharjoittelijoita. Määräaikaisen henkilöstön määräksi arvioidaan 4 henkilö koko suunnittelukaudelle.

Mikkelin kaupungin liikelaitos Otavia

Verkossa tapahtuvan toiminnan luonne vaikuttaa siihen, että sivutoimisten verkko-opettajien osalta määräaikaisen opetushenkilöstön määrä on ollut suuri. Tilanne tulee tältä osin jatkumaan. Maahanmuuttajille tarkoitettujen koulutusten kysyntä on kasvanut. Vuoden 2018 aikana perusopetuslinjoille tavoitteena on käynnistää yksi uusi ryhmä. Toiminnan käynnistäminen edellyttää määräaikaisia työsopimuksia työn vakiintumattoman luonteen vuoksi. Pysyvä toiminta järjestetään vakituisen henkilöstön toimesta. Kausiluonteiset

tarpeet ja työn ruuhkahuiput hoidetaan priorisoimalla työtä joustavasti. Eri aikoina aloitetut/lopetetut hankkeet ja projektit (ulkopuolisella rahoituksella) voivat lisätä/vähentää määräaikaisten työntekijöiden määrää vuoden aikana.

Etelä-Savon pelastuslaitos

Pelastuslaitoksella pysyvä toiminta on järjestetty vakinaisen henkilöstön toimesta. Pelastuslaitoksen keskitetyn henkilöstö-hallinnon avulla määräaikaisten henkilöstön määrää on pystytty vähentämään myös vuosilomien ja muiden poissaolojen aiheuttamien vahvuusvajeiden aikana.

5. Työllistäminen

Mikkelin kaupungin elinvoima- ja työllisyysohjelma

Mikkelin kaupungin työllisyyspalvelut vastaa kaupungin työllisyydenhoidosta. Tehtävänä on edistää nuorten ja pitkään työttömänä olleiden työllistymistä. Lisäksi työllisyyspalveluiden toiminta tukee osaavan työvoiman saatavuuden varmistamista. Työllisyydenhoito on osa strategista ohjelmaa, toimintaa ohjaa työllisyysohjelma.

Työllisyyspalvelujen tehtäviin kuuluu kaupungin palkkatukityöllistäminen, veloitetyöllistäminen, työllistämisperusteiset oppisopimukset sekä työpajatoiminta. Työllisyyspalvelut koordinoi myös siviilipalveluksen suorittamista kaupungin yksiköihin. Lisäksi Työllisyyspalveluiden vastuulle kuuluu kumppanuussopimus Toimintakeskus ry:n kanssa, sopimusperusteinen yhteistoiminta monialainen yhteispalvelu TYP Reitin kanssa, yritysyhteistyö sekä työllisyys Hankkeiden koordinointi.

Vuoden 2018 kärkitavoitteet

Kaupunkirakenneselvityksen tuloksena työmarkkinatuen kuntaosuuden pienentämiseksi on asetettu 1 miljoonan euron säästötavoite vuoden 2017 toteumasta (3,6 miljoonaa euroa) vuoteen 2020 loppuun mennessä. Kaikki toiminta ja panostukset tullaan tekemään tämä huomioiden. Toinen kärkitavoite on varmistaa Mikkelin seudun osaavan työvoiman saatavuus. Muuttotappio pitää kääntää muuttovoitoksi alueelle. Yritysten kanssa tehtävä tiivis yhteistyö on työllisyydenhoidon avainasioita ja siihen panostetaan merkittävästi.

Toiminnan ja toimintaympäristön muutos

Maakunta- ja soteuudistus sekä kasvupalvelut tulevat vaikuttamaan merkittävästi kaupungin toimintaan ja erityisen vahvasti työllisyydenhoitoon. Meidän tulee seurata aktiivisesti valmistelun etenemistä ja sen myötä valmistautua tuleviin muutoksiin useiden eri vaihtoehtojen kautta. Työllisyystilanne on nykyisellään hyvä, joka samalla tarkoittaa sitä, että työttömät tarvitsevat entistä enemmän palveluita ja tukea työllistyäkseen. Tästä johtuen meidän tulee kiinnittää erityistä huomiota palveluidemme sisältöihin ja laatuun. Osalla yrityksistä on työvoimapula ja osaajia on haasteellista löytää, meidän tulee olla yritysten tukena osaavan työvoiman saamiseksi, jotta edellytykset tällä seudulla toimimiseen pysyvät.

Seuranta ja tilastot

Ohjelmaan kuuluvat seuranta ja tilastot. Kaupungissa seurataan verotulojen kehitystä, väestö- ja työllisyys-tilastoja, työmarkkinatuen kuntaosuusmaksujen vertailuja sekä tarvittaessa muita alueen elinvoimaan liittyviä tilastoja.

6. Henkilöstön työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen

Strategisella työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan tavoitteellista työhyvinvointityötä ja työhyvinvoinnin linkittymistä olennaiseksi osaksi organisaation strategiaa, visiota ja arvoja. Työhyvinvoinnille määritetään selkeät sisällöt ja tavoitteet, resurssit sekä mittarit ja niiden seuranta. Henkilöstö- ja palvelukehitysohjelman yhtenä painopistealueena on henkilöstön työhyvinvointi sekä aktiivinen ja ennakoiva välittäminen. Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu, että työntekijän työkykyä heikentäviin tekijöihin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimiehen on osattava tunnistaa työkykyä heikentävät tekijät riittävän ajoissa ja toimittava tilanteen korjaamiseksi. Sairauspoissaoloja ja pitkään töistä poissaolevien tilannetta seuraamalla sekä aktiivisella työhön paluun tuella esimies voi vaikuttaa ennenaikaisten eläköitymisten määrään ja siten myös varhaiseläkemenoperusteisiin maksuihin.

Työelämän laadun ja työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää myös työn voimavara- ja vetovoimatekijöiden vahvistamista. Olennaisia asioita ovat selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, palaute ja arvostus, työn mielekkäisyys ja palkitsevuus, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä kannustava työyhteisö. Työkyky- ja työhyvinvointijohtamisesta puhuttaessa ei voida ohittaa talouskysymyksiä. Ajan ja rahan käyttäminen työkyky- ja työhyvinvoinnin johtamiseen on investointi, joka maksaa itsensä takaisin vähäisempinä sairaudenhoitokuluina, alentuneina työkyvyttömyyskustannuksina ja parantuneena tuottavuutena.

Työn murros ja digitalisaatio tuovat mukanaan muutoksia, jotka hyödyttävät myös osatyökykyisiä, kun työn joustot ja mukauttaminen on entistä helpompia toteuttaa. Suunnittelukaudella on tärkeää keskittyä työntekijän olemassa olevaan työkykyyn, ja pohtia yhdessä minkälaisiin tehtäviin se antaa mahdollisuuden. Harvoin vamma tai sairaus estää kokonaan työn tekemisen.

Vaikka työntekijän terveydentila toisi esteitä nykyiseen työhön, se ei tarkoita, etteikö henkilö voisi jatkaa työtään tuen ja työjärjestelyiden avulla. Nämä järjestelyt voivat esimerkiksi koskea työtehtäviä, - ympäristöä tai työaikoja.

Mikkelin kaupungin työhyvinvoinnin malli sisältää työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueet sekä työnantajan tarjoamat tukimuodot työhyvinvoinnin edistämiseen. V. 2018 työhyvinvoinnin edistämisen painopistealueet ovat: johtamis- ja esimiestyö, työyhteisöosaaminen sekä yksilön omaehtoinen työkyvystä ja terveydestä huolehtiminen.

Perustarpeet	Terveys	Turvallisuus	Yhteisöllisyys	Arvostus	Osaaminen
Mikkelin kaupunki työnantajana	<p>Tekijänsä mittainen työ joka mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan ja hyvinvoinnin ja terveyden tasapainon</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimiva työterveys-huolto Työpaikkaruokailu Varhaisen välittämisen ohje Savuton työpaikka Sporttipassi (liikunta + kulttuuri vapaa-ajalla) Virkistysraha Työn tauotus (taukoliikunta, työjärjestelyt) 	<p>Työturvallisuus, työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, työympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työolot Työvälineiden toimivuus Työsuojelun yhteistoiminnan toteutuminen Perehdyttäminen ja ohjeet Työsuhde, työolot, sopimusten noudattaminen 	<p>Yhteishenkeä tukevat toimet, vuorovaikutuskulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> Hyvät kokous- ja palaverikäytännöt Esimiestyö ja johtaminen Työhyvinvointikysely ja sen perusteella tehtävät toimenpiteet Verkostomainen toiminta 	<p>Strategia, arvot, oikeudenmukaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> TVA Palkkaus Palkitseminen Kehityskeskustelut Palaute Toiminnan arviointi ja kehittäminen Työntekijöiden osallistaminen 	<p>Jatkuva osaamisen kehittäminen ja hallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> Koulutusmahdollisuudet Työssäoppiminen: tehtävä- ja urakierto Työntekijän tehtävän ja osaamisen tasapainosta huolehtiminen Kehityskeskustelut
Minä itse	<ul style="list-style-type: none"> Riittävä uni ja lepo Terveelliset elämäntavat Liiku aina kun voit Positiivisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaohjeiden noudattaminen Uskallus tarttua epäkohtiin "Kuuluu minulle" Tietoisuus sopimuksista ja ohjeista 	<ul style="list-style-type: none"> Kehitysmyönteisyys Joustavuus Suvaitsevaisuus Yhteisten käytäntöjen noudattaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Työmoraali Oman ja toisen työn arvostaminen Aktiivisuus toiminnan kehittämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> Itsensä kehittäminen Ammatillinen lisäkoulutus Oman työn hallinta ja kehittäminen
Esimies	<ul style="list-style-type: none"> Toimii varhaisen välittämisen ohjeen mukaisesti Tietoinen työntekijöiden työkyvystä Huolehtii työntekijöistään 	<ul style="list-style-type: none"> Toteuttaa kaupungin ohjeistusta ja yhtenäistä linjaa Tuntee vastuunsa Valvoo toimintaa Varmistaa perehdytyksen Ylläpitää työturvallisuus-kulttuuria 	<ul style="list-style-type: none"> Huolehtii esimiestaidoistaan Pitää yllä palaveri- ja kokouskulttuuria Huolehtii tiedonkultusta 	<ul style="list-style-type: none"> Huolehtii että TVA:t on tehty Käy kehityskeskustelut Antaa palautetta Mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen toiminnan kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Huolehtii työntekijöiden osaamisesta suhteessa tehtäviin Huomioi kehityskeskustelujen koulustuiveet

Mikkelin kaupungin työhyvinvoinnin malli

Valtuustoaloitteen mukaisesti Mikkelin kaupunki haluaa olla työhyvinvoinnin mallikaupunki. Vuoden 2019 työkykyjohtamisen tavoitteena on painopisteen siirtäminen ennalta ehkäisevään toimintaan. Tämä edellyttää hyvää esimiestyötä, työterveyshuollon yhteistyön tiivistämistä, varhaista välittämistä, sairauspoissaolojen ja työterveyshuollon kustannusten (KELA I ja II) seuranta, vaikuttavuuden seuranta sekä työkykyä tukevien toimenpiteiden tehostaminen. 1.1.2018 lukien on otettu käyttöön korvaavan työn malli.

Työhyvinvointitoiminnan tavoitteeksi vuodelle 2019 on asetettu se, että jaksamme työssämme paremmin ja työn aiheuttama fyysinen ja henkinen kuormitus vähenee.

Tavoitteenamme on, että

1. sairauspoissaolojen määrä vähenee 15 kpv:ään / työntekijä
2. tapaturmatilastot ovat nollassa
3. aktiivisella ja ennakoivalla välittämisellä sekä avoimella vuorovaikutuksella edistämme työyhteisön hyvinvointia ja yhteistyötä

Tavoitteena on katkaista terveydenhuollon kustannusten nousu ja siirtää painopistettä sairaanhoidon puolelta ennaltaehkäisevään toimintaan.

6.1 Työkykytoimenpiteet

Mikkelin kaupungin Työhyvinvoinnin toimintaohjelmassa 2017 – 2018 on asetettu tavoitteeksi sairauspoissaolojen määrän vähentämisen 17,1 kpv:stä 15 kpv:ään/työntekijä/v eli 12,3 % vuoden 2016 tasosta. Työntekijöille, joiden työkyky on alentunut määräaikaisesti tai pysyvästi, pyritään etsimään työkykyä vastaavaa työtä kaupungin varhaisen tuen mallin ja uudelleensijoitusohjeen mukaisesti. Tavoitteena on sairauspoissaolojen vähentäminen ja työkyvyn ylläpito mahdollisimman pitkään. Tavoitteena on, että työntekijät voivat halutessaan jatkaa työssään vähintään henkilökohtaiseen eläkeikänsä saakka.

Palvelualueilla pidetään 3 kk:n välein työterveyshuollon kanssa yhteistyöpalaverin, jossa henkilötasolla kiinnitetään huomiota lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin ja muihin työkykyä uhkaaviin tekijöihin sekä sovi-taan toimenpiteistä. Henkilöille, joiden työkyky on alentunut määräaikaisesti tai pysyvästi, pyritään etsimään jäljellä olevaa työkykyä vastaavaa työtä. Keinoina ovat esim. korvaava työ, työtehtävien muutokset, työpisteen vaihto tai työajan lyhentäminen. Jos em. toimenpiteet eivät riittäviä, tehdään yhteistyötä henkilöstöpalveluiden kanssa ja henkilölle pyritään etsimään muuta työtä Mikkelin kaupungilta tai hänet ohjataan uudelleen koulutukseen.

Ergonomiapuutteita on korjattu suunnitelmallisesti yhteistyössä työfysioterapeuttien kanssa. Työpisteisiin on uusittu työkaluja, koneita sekä työtuoleja ja hankittu sähköisesti säädettäviä työpöytiä parempien työasentojen mahdollistamiseksi.

Mittarit ja raportointi

Tavoitteiden toteutumisen seurantaan varten kehitämme edelleen johdon ja esimiesten raportointia. Seurattavia tunnuslukuja ovat muun muassa henkilöstön määrä, henkilötyövuodet ja palkkakustannukset sekä ylityöt. Työhyvinvoinnin kehittymisen mittareita ovat sairauspoissaolojen kehitys ja työtapatuomat sekä niihin liittyvät kustannukset, varhaiseläkeperusteiset maksut, työhyvinvointikyselyt ja arvioinnit.

7. Työterveyshuollon palvelut

Työterveyshuollon toimenpitein vaikutetaan ennakoivasti henkilöstön työkykyyn. Mikkelin kaupungilla ja työterveyshuollolla on käytössä Sairauspoissaolojen käsittelyyn ohje sekä ohje Varhaisen ja tehostetun tuen sekä uudelleensijoituksen käytöstä. Ohjeiden avulla varmistetaan yhteiset toimintatavat sekä ennakoiva työkyvyn ylläpito. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma on tehty Etelä-Savon työterveyden kanssa ajalle 1.1.2018 - 31.12.2021. Suunnitelmaa päivitetään vuosittain tarvittavin osin.

Työterveyshuollolta odotetaan tiivistä yhteistyötä esimiesten ja henkilöstöpalveluiden kanssa. Yhteistyön tavoitteena on vaikuttaa ehkäisevästi varhaiseen eläköitymiseen ja työkykyongelmiin mahdollisimman ennakoivasti. Samalla tavoitteena on vähentää Mikkelin kaupungin henkilöstön sairauspoissaoloja. Työterveyshuollon yhteistyön painottuu pitkittyneiden sairauspoissaolojen henkilöriskien hallintaan, sairauspoissaolojen määrän vähentämiseen sekä ikääntyvän henkilöstön työkyvystä huolehtimiseen.

Toimintasuunnitelmakauden kolme keskeistä työterveyshuollon tavoitetta ovat:

1. Ikääntyvän henkilöstön työkykyriskien tunnistaminen ja ennakoivat toimenpiteet työkyvyn säilyttämisessä
- ammatillisen kuntoutuksen tehostaminen

- tehtävän muokkaaminen työkykyyn nähden ja työntekijää motivoiden
 - uudelleenkoulutus
2. Pitkiin sairauspoissaoloihin vaikuttaminen
- korvaavan työn malli
 - Korvaava työ Mikkelin kaupungilla tarkoittaa sitä, että työntekijä tekee väliaikaisesti toipumisensa ajan sellaista työtä johon työkyky riittää sairauden tai toipumisen rajoissa. Työ voi olla kevennettyä omaa työtä tai jotain muuta työtä, myös osa-aikaista tai etätyötä.
 - Korvaava työ on kuitenkin keino palata työelämään heti kun työkyky sen sallii, pidemmissä järjestelyissä on siirryttävä osa-aikatyöhön osasairauspäivärahalla tai Kevan ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteisiin.
 - varhaisen ja tehostetun tuen ja uudelleensijoituksen ohje
 - Varhainen tukeminen tarkoittaa, että toimitaan mahdollisimman pian kun havaitaan työkyvyssä tai tehtävissä suoriutumisessa häiriöitä, kun hälytysmerkit käyvät ilmeisiksi tai muutoin tunnistetaan työkyvyn alenemisen uhka. Varhaisen tuen toimenpiteet tehdään pääsääntöisesti esimiehen ja työntekijän toimesta.
 - Tehostettu tukeminen tarkoittaa, että varhaisen tukemisen toimenpiteet eivät ole olleet riittäviä, eikä työntekijä pysty palaamaan omaan työtehtäväänsä ilman erityisiä työnantajan toimenpiteitä, tai palaaminen omaan työtehtävään ei ole lainkaan mahdollista. Tehostetun tuen toimenpiteissä on mukana työnantajan (esimies, henkilöstöpalvelut) ja työntekijän lisäksi aktiivisesti myös työterveyshuolto ja työsuojelu.
 - Uudelleensijoitus tilanteissa, joissa työkyvyn alenema estää oman työn tekemisen, mutta työkykyä on johonkin muuhun tehtävään.
 - säännöllinen sairauspoissaolojen seuranta
 - nopea hoitoketju
 - oikea-aikainen ammatillinen kuntoutus
3. Vaikuttaminen tuki- ja liikuntaelinsairauksista, mielenterveyden häiriöistä ja vammoista johtuvien sairauspoissaolojen määrään
- altisteisten työpaikkojen tunnistaminen (ergonomia, sisäilmaongelmat, muut riskit)
 - esimiehen ja työntekijän säännölliset keskustelut sekä varhaisen tuen ohjeen mukaiset puhekeskustelut
 - omaehtoinen työkyvyn ylläpito ja kuntoutus sekä ohjaus

8. Työsuojelun yhteistoiminnan ja työterveyshuollon palvelujen kehittäminen

Mikkelin kaupungin työsuojelun periaatteet ja tavoitteet on koottu työsuojelun toimintasuunnitelmaan 2018 - 2021. Työsuojelun yhteistoiminta on organisoitunut työsuojelukaudelle 2018 -2021 siten, että työsuojelutoimikunta on integroitu yt -neuvottelukuntaan muodostaen yhdistetyn yhteistoimintaelimen. Yhteistoimielimeen työsuojeluasioita valmistelevana tahona toimii työsuojelu- ja yt- jaos, joka koostuu työsuojeluvaltuutetuista, pääluottamusmiehistä sekä henkilöstöpalvelun asiantuntijoista, ja jonka puheenjohtajana toimii kaupunginjohtaja Tyyösuojelu- ja yt jaos toimii yt -lain mukaisena valmistelevana asiantuntijaelimenä ja tukee työsuojelu- ja työturvallisuustoiminnassa koko työyhteisöä.

Tapaturmakehityksen tavoite on 0 tapaturmaa, joka edellyttää henkilöstöön kohdistuvien työn ja työympäristön vaarojen selvittämistä ja arviointia vuosittain ja sattuneiden työmatka- ja työtapaturmien sekä "läheltä piti" -tilanteiden kirjaamista ja käsittelyä työpaikoilla. Työn turvallisuuden varmistaminen perustuu työpaikkakohtaiselle riskien arvioinnille. Riskien arviointi ja "läheltä piti" -tilanteet tallennetaan sähköiseen järjestelmään koko kaupunkitasolla ja raportit ja toimenpiteet turvallisuuden kehittämiseksi esitellään määräjain yhteistoimintatoimikunnalle.

Työnantajan ja työterveyshuollon aktiivisin toimenpitein vaikutetaan kaupungin henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin sekä henkilöstön sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyyn. Työterveyshuolto ja työsuojelu toteuttavat työpaikkakäynnit yhteistyönä suunnitellusti ja työolojen muuttuessa myös akuutisti. Työnantaja seuraa sairauspoissaoloja sekä työterveyshuollon tietojärjestelmän että palkkatietojärjestelmän avulla. Ajantasainen tilastointi edellyttää, että yksikköjen esimiehet toimittavat alaisten omaan ilmoitukseen perustuvat sairauspoissaolotiedot vähintään kerran kuukaudessa työterveyshuoltoon.

Mikkelin kaupunki on käytössä korvaavan työn malli, jossa pyritään tukemaan työntekijän työkyvyn palautumista ja säilymistä lyhyiden ja keskipitkien sairauslomien aikana.

Henkilöstöpalvelut seuraa työterveyshuollosta saatujen raporttien perusteella sairauspoissaoloja koko kaupungin tasolla. Seurannan kohteena ovat sairauslomapäivien määrät kuukausittain sekä puolivuositain sairauslomien jakautuminen niiden pituuden mukaan. Lisäksi henkilöstöpalveluissa seurataan varhaisen välittämisen mallin toteuttamista sekä uudelleensijoitusten onnistumista.

Kausi-influenssarokote kustannetaan myös niille kaupungin henkilöstöryhmille, joille se ei muutoin kuulu. Henkilöstöä kannustetaan omatoimiseen liikkumiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen. Henkilöstölle haetaan Kelan Kiila-kuntoutusta työkyvyn ylläpitämiseen tilanteissa joissa työkyky on uhattuna.

9. Palvelualuekohtaiset suunnitelmat henkilöstöressurssista

9.1. Toiminnan ja toimintaympäristön muutos

Konserni- ja elinvoiman palvelualue

Mikkelin kaupungin hallinnolliset tukipalvelut keskitettiin 1.6.2016 lukien osaksi konsernipalveluita. Keskitettyjen hallintopalveluiden ja palvelualueiden välistä työnjakoa on kehitetty edelleen v. 2018 aikana ja

jatkuu vuoden 2019 aikana. Tavoitteena on hakea hyviä ja toimivia ratkaisuja, jotta keskittämisen hyödyt ovat täysimääräisesti käytössä, sisäinen toiminta tehostuu ja hallinnollisten prosessien yhdenmukaistamisen kautta uudella palvelualueorganisaatiolla on selkeä ja yhtenäinen tapa toimia.

Osana sote- ja maakuntauudistusta maakuntien omistukseen ja ohjaukseen perustetaan yhteisiä valtakunnallisia palvelukeskuksia, joihin kootaan palveluiden järjestämisen ja tuottamisen tarvitsemia tukipalveluja. Mikkelin kaupunki on tehnyt talous- henkilöstö- ja IT-palveluiden tuottamisesta 1.1.2019 alkaen sopimuksen Saita Oy:n kanssa. Palvelut siirretään nykyisiltä palveluiden tuottajilta Kunnan Taitoa Oy:ltä sekä Kuntien Tiera Oy:ltä kokonaan Saita Oy:n hoidettavaksi porrastetusti vuoden 2019 alusta lähtien. Palveluntuottajan vaihdoksella tavoitellaan kustannustehokkuuden lisäksi myös käyttäjäystävällisempiä ja päivitettyjä palveluja digitaalisuus huomioiden. Palveluiden siirto aloitetaan tietoliikenneyhteyksien luomisella sekä talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden siirtämisellä ja IT -palveluiden siirrot jatkuvat aina 1.7.2019 asti.

Ruoka- ja puhtauspalvelut

Ruoka- ja puhtauspalveluissa toiminnan ja toimintaympäristöjen muutokset lähtevät pääsääntöisesti asiakaina olevien tulosyksiköiden palvelujen tarpeesta ja niissä tapahtuvista muutoksista. Muutokset asiakasmäärissä, tiloissa tai palvelun laajuudessa vaikuttavat suoraan ruoka- ja puhtauspalveluiden toimintaan. Henkilöstötarpeen ennakointi edellyttää ajantasaista tiedonsaantia palveluverkkoon suunnitelluista muutoksista ja niiden toteutusaikataulusta sekä niihin tulevista muutoksista.

Eryteisesti sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella tehtävät ratkaisut palveluita tarjoavien yksiköiden määrässä, kaupunkirakenneselvityksen toimenpiteiden vaikutukset sekä aukiolojen laajuudet vaikuttavat suoraan myös ruoka- ja puhtauspalveluiden henkilöstötarpeeseen ja edellyttävät uudenlaisia ratkaisuja. Ruoka- ja puhtauspalveluiden näkökulmasta henkilöstösuunnittelua vaikeuttavia ja kustannuksia lisääviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi laajennetulla aukioloajalla olevien varhaiskasvatusta tarjoavien yksiköiden ja pienten yksiköiden määrä lisääntyminen sekä kirjastojen aukioloaikojen pidennys tai aukiolopäivien lisääminen.

Ruoka- ja puhtauspalveluiden henkilöstötarpeeseen sekä henkilöstön työskentelyolosuhteisiin ja siten työhyvinvointiin vaikuttavat myös kaikki pitkäaikaisesti väistötiloihin siirrettävät toiminnot. Pääsääntöisesti työskentelyolosuhteet väistötiloissa ovat heikommat ja täyttävät vain toiminnan minimivaatimukset, jolloin jo muutenkin keskiraskaaksi luokiteltava työ muuttuu entistä raskaammaksi. Kaupunkirakenneselvityksen esityksen mukaan uudet päiväkodit ja koulut ovat kaikki suuria yksiköitä ja suuret kiinteistöt, isot asiakasmäärät ja laajat aukioloajat lisäävät työn raskautta. Työkohteiden vähentyessä entistä suurempana haasteena tulee olemaan vajaakuntoisten työnteon mahdollistaminen.

Kyläkouluilla ruoka- ja puhtauspalveluita tuottava henkilöstö siirtyy vaiheittain opetustoimesta ruoka- ja puhtauspalveluihin. Siirtymisaikatauluun vaikuttaa toteutuva kyläkoulujen lakkauttamisaikataulu sekä kyläkoulujen nykyisessä henkilöstössä tapahtuvat muutokset, esim. eläköitymiset. Vuoteen 2022 mennessä kyläkouluilta siirtyviä työntekijöitä on 3 – 4.

Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä on ruoka- ja puhtauspalveluille tärkeä ja merkittävä asiakas noin 1,5 miljoonan euron vuosiosstolla. Jos laki julkisista hankinnoista estää Mikkelin kaupungin ja Essoten välisen palveluiden oston ja myynnin tai Essote muuten vähentää ostojaan, on sillä vaikutus myös ruoka- ja puhtauspalveluiden henkilöstömäärään.

Vuoden 2018 – 2019 aikana selvitetään maakunnallisen, julkisomisteisen ruoka- ja puhtauspalveluyhtiön perustamista. Jos yhtiö perustetaan ja Mikkelin kaupunki päättää lähteä siihen osakkaaksi, koko ruoka- ja puhtauspalvelun henkilöstö siirtyy yhtiöön.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue

Kaupunkirakenneselvityksen suunnitelmien mukaan perusopetuksessa lähtökohtana on oppilaan koulupaikan määräytyminen lähikouluperiaatteella. Tämä saattaa tuoda muutosta henkilöstörakenteeseen siten, että yhä useammalla koululla annetaan erityisluokanopetusta eli saattaa ilmetä tarvetta perustaa erityisluokanopettajan virkoja. Lisäksi tavoitellaan vähintään yksisarjaisia alakouluja, vähintään noin 150 oppilaan kouluja. Tästä seuraa, että opettajien virantoimituspaikkoja muutetaan ja kaikkia vapautuvia virkoja ei tarvinne täytä. Suunnitelmakauden alkupuolen toimenpiteiden seurauksena henkilöstötarpeen alenemaksi arvioidaan 6 opettajan virkaa. Suunnitelmakauden loppupuolen toimenpiteiden seurauksena henkilöstötarpeen arvioidaan myös alenevan. Alenema lienee samaa suuruusluokkaa kuin suunnitelmakauden alkupuolen toimenpiteillä.

Erityisopetuksen kehittämiseen ja suunnitteluun esitetään perusopetuspalveluihin perustettavaksi erityisopetuksen erityissuunnittelijan virka 1.8.2019 alkaen. Aiemmin näitä tehtäviä on yhdistetty useamman viranhaltijan toimenkuviin. Lisäksi suunnittelija tekee erityisen tuen päätökset. Olennaista kustannusvaikutusta viran perustamisella ei ole perusopetuksen tasolla.

Talousarvioon on esitetty yhteisöpedagogien palkkaamista ylä- ja yhtenäiskouluihin oppilaiden hyvinvointia tukemaan. Henkilömäärä tarkentuu vuoden 2019 aikana, kun toimintaan suunnattavat määrärahat tarkentuvat.

Varhaiskasvatuksessa suurempien varhaiskasvatusyksiköiden perustaminen ei tuone varsinaisesti mahdollisuutta vakinaisen henkilöstön määrän vähentämiseen. Suuressa yksikössä henkilöstön käyttö joustavasti päiväkodin sisällä mahdollistaneen lyhytaikaisten sijaisten määrän tarpeen vähenemää. Ristiinan päiväkotiin tarvitaan lisäryhmä vuoden 2019 alusta, mikä tarkoittaa myös henkilöstömäärän pientä kasvua. Uusi varhaiskasvatustalutus tiukentaa henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia. Tulevien päiväkodinjohtajien kelpoisuusvaatimus on noussut merkittävästi ja uusia rekrytointia tehtäessä on tämä huomioitava palkkatasossa. Lakiin perustuen myös varhaiskasvatuksen nimikkeet tullaan muuttamaan lain edellyttämiksi heti suunnitelmakauden alussa.

Syksyllä 2018 Mikkeliin on avattu kaksi uutta yksityistä päiväkotia. Niiden perustamisella saattaa olla pienentävä vaikutus varhaiskasvatuksen henkilöstömäärään pidemmällä aikavälillä.

Lukiokoulutus

Lukiokoulutuksen hallinnollista uudistamista jatketaan yhdistämällä hallinnollisesti Mikkelin lukio ja Ristiinan lukio sekä Mikkelin etä- ja aikuislukio ja Otavian nettilukio. Uuden lukiolain ja valmisteilla olevien uuden lukioasetuksen ja uuden ylioppilastutkintolain suuntaisiin uudistuksiin valmistaudutaan yhteistyössä mm. eri korkeakoulujen, eri lukiokoulutuksen järjestäjien ja valtakunnallisesti Luke-verkoston kanssa. Uusi lukioasetus velvoittaa koulutuksen järjestäjää järjestämään riittävän ohjauksen ja jälkiseurannan opiskelijoille, jonka vuoksi Mikkelin lukioon on tarve rekrytoida lukion lehtori opinto-ohjaajaksi vuoden 2019 alkupuolella.

Elinikäinen oppiminen ja osallisuus

Kansalaisopiston toimintaympäristön muutos on edelleen jatkunut sikäli, että kansalaisopistojen valtionosuuksia on supistettu ja valtionosuustunnit on Mikkelin kansalaisopiston osalta määritelty alemmaksi kuin opiston toimintavolyymin perusteella olisi pitänyt tehdä. Tämä on toki valtakunnallinen ilmiö ja pätee muihin muihinkin opistoihin.

Kansalaisopistotoimintaa kehitetään toimintaympäristön muutoksen näkökulmasta niin, että kokonaistuntimäärää vähennetään hallitusti. Hallitussa tuntien vähentämisessä on jo useamman vuoden ajan onnistut-

tu hyvin. Osin tämä on tehty lukuvuotta lyhentämällä. Lisäksi on lisätty lukuvuotta lyhyempien kurssien suhteellista osuutta. Näin kokonaistuntimäärä pysyy tavoitteiden mukaisena, vaikka tarjonta voidaan säilyttää monipuolisena. Tuntimäärän vähentämistä jatketaan edelleen.

Kirjastoissa henkilöresurssia kohdennetaan henkilökohtaisiin asiantuntijapalveluihin kuten tiedonhankintataitojen opettamiseen, kansalaistaitojen valmentamiseen sekä asiakkaan ohjaamiseen tiedon äärelle. Tämä toteutetaan rutiinitehtäviä automatisoimalla ja ulkoistamalla.

Mikkelin kirjastopalveluissa on aukiolotuntien ja henkilöstön suhde (aukiolotunnit/htv) valtakunnallisesti verrattuna erittäin korkea. Tästä huolimatta asiakkaat kaipaavat laajempia aukioloaikoja. Tämän toiveen toteuttamiseen hyödynnetään itsepalveluaikaa.

Osallisuustehtävän ja aluejohtokuntien käytännön asioiden hoitaminen ovat todella suuri kokonaisuus, mistä syystä on painetta lisätä resursseja aluejohtokuntatyöhön. Tämän vuoksi esitetään yhden toimen perustamista aluejohtokuntatyön tueksi vuonna 2019.

Liikunta ja nuorisotila

Väestön ikääntyminen, liikkumattomuus ja istuma- ja toimistomaisen työn lisääntyminen korostavat tarvetta ammattimaisen liikunnanohjauksen lisäämiselle tarkastelujakson aikana. Liikunta- ja nuorisopalvelut on lisännyt ryhmäliikunnan määrää muutettuaan liikuntasihteerin toimen liikunnanohjaajaksi. Lisäohjausta on kohdennettu erilaisiin soveltavan liikunnan ryhmiin, joille on jatkuva, ilmeinen tarve ja joita perustellaan myös tasavertaisten liikuntamahdollisuuksien edistämällä. Terveyttä ja toimintakykyä ylläpitävän liikunnan lisäämiseksi uusia matalan kynnyksen pysyväisluonteisia liikuntaryhmiä tulisi kohdentaa niin ikääntyville, työikäisille kuin nuorillekin. Uusien liikunnanohjaajien työsuhteiden perustaminen loisi mahdollisuuden kaupunkilaisten hyvinvoinnin lisäämiseen liikunnan kautta. Työnkuvamuutoksien lisäystä ei voida enää tehdä.

Varhaisen puuttumisen sähköinen huolenilmaisujärjestelmä Tajua Mut! toteutettiin vuoden 2017 kesään saakka Essoten ja liikunta- ja nuorisopalveluiden yhteistyönä. Järjestelmän ylläpito-, koulutus- ja kehittämismvastuu oli Essotelle siirtyneen Olkkarin toiminnanohjaajan työkuvaan. Essote ei jatka enää järjestelmän ylläpitoa. Nuorisopalvelut eivät pysty lisäämään osuuttaan Tajua Mut! -järjestelmän ylläpidossa ilman lisäresurssia. Mikäli järjestelmää halutaan edelleen ylläpitää, käyttäjiä kouluttaa ja kansalliseen kehittämiseen osallistua, nuorisopalveluiden tulisi palkata yksi lisätyöntekijä, jonka työnkuvaan Tajua Mut! -koordinaatio kuuluisi.

Nuorisotila Starlight muuttaa helmikuussa 2019 Ohjaamo Olkkari -yhteyden vuoksi uusiin tiloihin Hallituskadulle torin laidalle. Starlightin toisena ohjaajana on toiminut oppisopimusopiskelija. Oppisopimus päättyy vuoden 2019 alussa, jolloin Starlightiin on tarpeellista palkata nuorisotila-ohjaaja; suuri päivittäinen kävijämäärä ei mahdollista yksin työskentelyä. Uuden tilan sijainnin vuoksi työhön tulee kaupakeskusnuorisotyön piirteitä, jolloin lisäresurssin tarve korostuu entisestään.

Taide, kulttuuri ja tapahtumat

Museotoimen henkilöstöresurssointi on minimissään. Museotoimesta puuttuu useita keskeisiä vakansseja, jotta toimintaa voitaisiin kehittää museolain ja -asetuksen edellyttämällä tavalla. Tällaisia puuttuvia vakansseja ovat mm. konservattori, museolehtori, Päämajamuseon amanuenssi ja toinen museomestari. Konservattorin työtehtäviin kuuluu museokokoelmista huolehtiminen, kokoelmien kunnon tarkastaminen, esineiden ja taideteosten kunnostaminen ja puhdistaminen. Vakanssin puuttuessa tätä työtä joudutaan hoitamaan ostopalveluna. Näin toimitaan museolehtorin tehtävän osalta. Museoilla on tällä hetkellä toimintaa 14:ssä eri toimipisteessä, kun koko museotoimessa henkilötövuosia on käytettävissä yhteensä 10,15

Museotoimen ja opetustoimen yhteistyönä syksyllä 2013 aloitettua Museolinkki – toimintaa jatketaan luvulla 2018-19. Toiminta tähtää koulujen ja museoiden yhteistyön syventämiseen. Pidemmän ajan tavoitteena on museolehtorin/museopedagogin toimen perustaminen.

Taidemuseon yleisöpalvelu- ja näyttelytoiminta sekä museoiden toimistot siirtyvät Graniittitalosta keväällä 2019 väistötiloihin kauppakeskus Akseliin. Näyttelytoiminnan siirtyminen keskeiselle paikalle kauppakeskukseen missä ihmiset arjessaan muutoinkin liikkuvat, tulee kasvattamaan museon kävijämääriä. Tämä aiheuttaa haasteita asiakaspalveluhenkilökunnan riittävyyden suhteen.

Päämajahistoria on Mikkelin seudun kulttuuriperinnön keskeisintä aihepiiriä. Päämajamuseon toimintaa tulisi kehittää edelleen. Tämä kehittämistyö edellyttää riittävää henkilöstöresurssointia. Päämajamuseon asiakaspalvelun kehittämisestä sekä näyttelyistä ja kokoelmista vastaamaan tulisi saada päätoiminen ammuenssi. Päämajataloon toteutetaan Sodan ja rauhan keskus Muisti, jonka kanssa museot, erityisesti Päämajamuseo, tulee tekemään kiinteää yhteistyötä. Päämajatalon kiinteistöön muodostuu valtakunnallisesti merkittävä matkailukohte. Muistin ja museoiden välillä tavoitellaan synergiahyötyjä asiakaspalvelussa, kohteiden avoimnapidossa ja henkilöstöresurssin käytössä.

Yleisissä kulttuuripalveluissa on tällä hetkellä 3 vakanssia. Lisäksi syksyn 2018 ja kevään 2019 ajan kulttuuripalveluissa työskentelee OKM:n hankerahoituksella hankekoordinaattori 50 prosentin työajalla.

Kuntatalouden tiukka tilanne on vaikeuttanut konserttitoiminnan monipuolisuuden toteuttamista. Vieraillevien kapellimestarien ja solistien käyttöä on jouduttu vähentämään. Orkesteri pystyy esiintymään itsenäisesti ilman vierailijoita, mutta tämä kaventaa merkittävästi konserttitoiminnan monipuolisuutta ja kiinnostavien ohjelmasisältöjen tuottamista. Jo aiemmin yleisömäärien kasvun hitaus on ollut keskeinen toiminnan haaste, mutta nyt vierailijoiden käytön vähentyminen ja ohjelmiston kaventuminen ovat uhka yleisön kiinnostuksen pysyvyydelle. Lisävakanssien saaminen soittajistoon olisi tärkeää.

Kahden taiteellisen partnerin malli on ollut orkesterissa käytössä syksystä 2017 alkaen. Tehtävään ei ole olemassa erikseen varattua palkkaresurssia, vaan menot kohdistuvat muiden taiteilijavierailijoiden tavoin sopimuksesta riippuen tilapäiseen työvoimaan tai ostopalveluihin. Taiteellisten partnerien sopimukset päättyvät kesällä 2019, johon mennessä valitaan seuraajat. Muutos ei vaikuta henkilöstörakenteeseen tai kuluihin.

Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Voimakas kaupungistuminen ja palvelualueen maantieteellisesti laaja toimintakenttä vaikuttavat resurssien painotukseen ja määrään. Alalla toimijat ikääntyvät ja eläköityvät. Henkilöstöresurssista kilpaileminen alalla on yhä kovempaa. Jokaisen rekrytoinnin kohdalla tarkastelu lähtee aina tulevaisuuden, prosessien ja asiakaspalvelun tarpeesta.

Maakuntauudistuksen suunnittelu ja mahdollinen tuleminen aiheuttaa organisatorisen muutospaineen. Yhteiskunnan raja-arvot ovat yhä tiukempia liittyen esimerkiksi veden ja ilman laatuun, meluun ja terveyteen.

Tekeillä oleva Maankäyttö- ja rakennuslain uudistus siirtää suunnittelua kohti suurempia aluekokonaisuuksia joiden avulla rakentamiselle saadaan enemmän joustoa. Kääntöpuolena on se, että ennakkosuunniteluun joudutaan panostamaan entistä enemmän ja sitä kautta suunnittelukohteiden koko ja työmäärä kasvaa.

Yksityisellä puolella on vakiintunut käytäntö, missä yksi henkilö vastaa kaikista kaavoituksessa vaadittujen asiakirjojen laadinnasta. Kaavoihin liittyvät selvitykset laaditaan jatkossakin asiantuntijatahojen toimesta

täydentämään kaavaprosessia. Kaupunkisuunnittelupalveluiden on hyvä seurata yksityisen puolen esimerkkiä ja siirtyä vastaavaan toimintamalliin. Järjestelyllä tehostetaan resurssien käyttöä ja toimien korvaaminen viroilla saadaan vähäisellä kustannustason nousulla enemmän vastinetta rahoille.

Elinkaaripalvelut tulosalueelle muodostettiin organisaatiouudistuksessa kolme tulosyksikköä: infra-aluepalvelut, tilapalvelut ja viher- ja metsäaluepalvelut. Yksityistieasiat siirtyivät maaseututoimesta infra-aluepalveluihin. Liikennesuunnittelijan virka muutettiin valvojan viraksi 2018 ja valvoja palkattiin 0,5 työaikaa tekevän yhdyskuntatekniikan insinöörin avuksi yksityistieasioita hoitamaan. Yksityistielainsäädännön muutokset vähentävät tulevaisuudessa yksityistietoimen tehtäviä. Liikenneväylien valvontatehtäviä hoitavan henkilön jäädessä eläkkeelle, paikkaa rekrytoitu valvoja työpanosta.

Kaupungin taloustilanteen jatkuessa tiukkana myös talonrakennusinvestointiohjelmassa on tiukka investointitarve huomioituna. Lisähaasteen investointitasolle sekä henkilöstöresurssille asettavat kaupunkirakenneselvityksen myötä käynnistyvät samanaikaiset suuret investoinnit.

Rakennusvalvonnan lupa-asioiden ja valvontakohteiden määrä on vuosien ajan pysynyt vakaana. Rakennusvalvonnassa on tunnistettu tarve yhden rakennustarkastajan viranlisäresurssille lupakäsittelyn sujuvoittamiseksi.

Rakennusvalvonnassa käynnistyi 2018 keväällä (5 vuotta) kiinteistöverotietojen tarkistushanke, jossa selvitetään kaikki Mikkelin rakennetut kiinteistöt. Projektiin on palkattu 1 projektivastaava sekä 1 rakennusmittaaja. Projektin myötä selviää luvattomia rakennuksia, joihin rakennusvalvontaviranomaisen on puututtava hallinnollisin toimin. Rakennusvalvonnassa on ollut kesän vuosilomien aikana ja rakentamisen kiireisempänä aikana määräaikainen tarkastaja. Rakennusvalvonta työhön perehdyttämiseen kuluu aikaa, joten kesäajan tarkastajan työsuhteen jatkaminen, kiinteistöveroprojektista johtuvista hallintotoimissa, olisi työpanoksen kannalta tehokkainta.

Kiinteistöveroprojektin rakennusmittaajan työsuhde on määräaikainen vuoden 2018 loppuun. Kiinteistöveroselvityksessä on ilmennyt, että mittaustyön analysointiin tarvitaan henkilöresurssi myös talven ajaksi. Valtuuston hyväksymässä hankkeen kustannusarviossa määrärahat riittävät rakennusmittaajan ympärivuotiseen palkkaamiseen, jolloin osaavan henkilökunnan pysyvyys voidaan varmistaa hankkeen jatkuessa. Maatalous- ja lomituspalvelut siirtyvät 2021 alkaen maakuntaan (*varaus, joka liittyy valtakunnalliseen päätöksentekoon*).

Henkilöstömitoitukseen vaikuttaa voimakas kaupungistuminen huomioiden laaja toimintakenttä. Yleisesti tarkasteltuna alalla toimijat ikääntyvät ja eläköityvät. Uusien, osaavien resurssien saaminen markkinoilta on entistä työläämpää. Jokaisen rekrytoinnin kohdalla tarkastelu lähtee aina tulevaisuuden ja asiakaspalvelun tarpeesta. Maakuntaudistuksen suunnittelu ja mahdollinen käynnistyminen aiheuttaa organisatorisen muospaineen. Yhteiskunnan raja-arvot ovat yhä tiukempia liittyen esimerkiksi veden ja ilman laatuun, meluun ja terveyteen.

Mikkelin Vesiliikelaitos

Vesiliikelaitoksen toimintojen ja tehtävien arvioidaan pysyvän nykyisen laajuisina. Vakituisen henkilöstön määrä on vähentynyt viimevuosina lähinnä eläköitymisestä ja työpaikkojen vaihtamisesta johtuen. Syntyneitä henkilövajausta on korvattu täyttämällä avoimia tehtäviä, tekemällä määräaikaisia työsopimuksia ja käyttämällä ostopalveluja. Puhdistamohankkeen läpivienti käyttöönottoaiheeseen tulee sitomaan Vesiliikelaitoksen henkilöstöresursseja etenkin suunnittelukauden jälkimmäisellä puoliskolla. Kaupungin strategiaan alustaan sisältyvä sinisen talouden (BEM) tutkimus- ja koulutusympäristö edellyttää henkilöresurssien käyttöä suunnittelukauden alusta alkaen.

Vakituisen henkilöstön määrä on edelleen hieman alhaisempi verrattuna aikaisempiin henkilöstösuunnitelmatavoitteisiin. Henkilöstön määrään vaikuttaa tällä hetkellä toisaalta työvoiman vaihtuvuus ja toisaalta vaikeudet ammattitaitoisen henkilöstön saatavuudessa ja pysyvyydessä. Määräaikaisista työsopimuksista ja ostopalveluista saatujen kokemusten perusteella tavoitteena on saavuttaa ja vakiinnuttaa henkilöstösuunnitelmissa esitetty vakituisen henkilöstön määrä. Eläköityvän tai vaihtuvan tuntipalkkaisen henkilöstön tehtäviin palkataan mahdollisuuksien mukaan kuukausipalkkaisia henkilöitä. Riittävällä vakituisen henkilöstön määrällä ja pitkäaikaisilla työsuhteilla turvataan laadukkaat vesihuoltopalvelut sekä toimintojen tehokkuus ja riskittömyys myös jatkossa.

Mikkelin kaupungin liikelaitos Otavia

Verkossa toimivien perusopetus- ja lukiokoulutuksen valtakunnallinen kysyntä on tasaisesti kasvanut opiskelijoiden hakiessa yhä joustavampia mahdollisuuksia suorittaa opintojaan.

Yhteiskunnan digitalisaatio tarkoittaa myös oppilaitosten toimintaympäristöjen muuttumista. Opintojen suorittamiseen liittyvät joustavat ratkaisut, joihin sisältyy mm. etäopetusmahdollisuuksien ja verkko-oppimisympäristöjen hyödyntäminen opetuksessa, tulevat kasvamaan. Otavia tulee edelleen tavoittelemaan valtakunnallista kasvua verkkokoulutuksessa. Kasvu edellyttää verkkokoulutuksessa käytettävän opetus- ja ohjaus sekä sisällön tuotannon henkilöstön määrän tarkastelua vuoden aikana koulutukseen syntyvän kysynnän mukaisesti.

Olemassa olevan toiminnan kasvu ja suunnitellut uudenlaiset alueelliset ja valtakunnalliset yhteistyö- ja toimintamallit toteutuessaan aiheuttavat henkilöstön lisäämistarvetta erityisesti verkko-opetuksen ja ohjauksen sekä sisällöntuotannon puolella.

Tilastokeskuksen mukaan ulkomaalaistaustaisten määrä on kasvanut tasaisesti kahden viime vuosikymmenen aikana. Maahanmuuttajakoulutuksen rahoitusperusteita on muutettu vuoden 2018 aikana mm. siten, että luku- ja kirjoitustaitovaiheen rahoitus siirtyi Työ- ja Elinkeinoministeriön hallinnonalalta Opetus- ja Kulttuuriministeriön hallinnonalalle. Otavia pyrkii omalta osaltaan vastaamaan maahanmuuttajakoulutuksen kysynnän kasvuun. Tavoitteena on luoda koulutuksellinen arvoketju luku- ja kirjoitustaitovaiheen koulutuksesta perusopetuksen alkuvaiheen koulutukseen ja perusopetukseen sekä lukion valmistavaan koulutukseen ja lukiokoulutukseen. Koulutukseen osallistuvien ulkomaalaistaustaisten määrän lisääntyminen tulee näkymään henkilöstöresurssin lisäyksenä erityisesti lähiopetushenkilöstön osalta.

Opetus- ja Kulttuuriministeriön vapaan sivistystyön rahoituksen sitominen ennalta asetettuihin opintoviikojen määriin tekee vaikeaksi vapaan sivistystyön koulutusmäärien kasvattamisen kotimaisen kysynnän avulla. Vapaan sivistystyön koulutuksen määrän kasvattaminen myyntikoulutuksena on mahdollista globaaleilla markkinoilla hyödyntäen paremmin olemassa olevia tiloja ja alueellisia yhteistyökumppaneita sekä verkko-opetukseen liittyvää osaamista. Ulkomainen kysyntä Suomessa järjestettävistä koulutuksista sekä ulkomailla järjestettävistä koulutuksista on kasvamassa. Otavia on perustanut koulutusvientikonsortion yhdessä viiden muun suomalaisen vapaan sivistystyön oppilaitoksen kanssa. Tavoitteena on käynnistää koulutusvientitoimintaa vuoden 2019 aikana siten, että koulutusviennillä tarkoitetaan Mikkelin seudulla järjestettyä koulutusta ulkomaalaisille sekä konsortion muiden jäsenten järjestämän koulutuksen osatoittamista verkossa. Alkuvaiheessa koulutus on tarkoitettu toteuttaa olemassa olevan henkilöstön avulla. Koulutettavien määrän mahdollisesti kasvaessa tullaan tekemään yhteistyötä muiden konsortion jäsenten kanssa koulutuksiin tarvittavan osaavan resurssin löytämiseksi konsortion sisältä. Uuden henkilöstöresurssin palkkaamista ko. koulutuksiin harkitaan vasta sen jälkeen, kun em. toimenpiteet eivät riitä.

Ulkomaalaistaustaisten osuus on Suomessa Euroopan pienimpiä, mutta heidän työttömyytensä on Euroopan suurimpia. Työttömien osuus ulkomaalaistaustaisesta työvoimasta on Suomea suurempi OECD:n mukaan Euroopan maista vain Espanjassa ja Kreikassa.

Hanketoiminnan kokonaisuuden edelleen kehittäminen tukemaan Otavia liikelaitoksen perustehtävää. Esi-merkkinä maahanmuuttajien osaamisen ja aikaisemman työeläkokemuksen tunnistaminen ja työnantajien kanssa tehtävä yhteistyö ja uusien toimintamallien kehittämisen hankkeelle on tarvetta. Hankkeet osaltaan luovat edellytyksiä uudenlaisten toimintatapojen ja mallien kehittämiseksi osaksi vakiintunutta toimintaa ennakoiden yhteiskunnan muutosta (digitalisaatio) Hankkeet tulevat jatkossakin olemaan tärkeä osa liikelaitoksen toimintaa koulutuksen edelläkävijänä. Hankkeiden saaminen tarkoittaa ulkopuolisen henkilöstön palkkaamista ellei niitä löydetä sisäisesti.

Ympäristöpalvelut

Vuosina 2019 ja 2020 ympäristöpalvelut valmistautuu vuoden 2021 maakuntauudistukseen, jonka myötä ympäristöterveydenhuolto on siirtymässä maakunnalliseksi toiminnaksi kun taas ympäristönsuojelu on jäämässä kuntiin. Kunnat voivat kuitenkin jatkaa seudullista toimintaa ympäristönsuojelun osalta. Eläinlääkintähuoltolakia ollaan muuttamassa laiksi eläinlääkäripalveluiksi ja on mahdollista, että praktikkoeläinlääkäreiden palkkausjärjestelmä ja työaika määräykset muuttuvat suunnitelmakauden aikana. Muutos voi vaikuttaa tarvittavaan henkilömäärään.

Etelä-Savon pelastuslaitos

Pelastuslaitos valmistautuu maakuntauudistukseen vuoden 2021 alusta. Pelastustoimen palvelutuotanto siirtyy perustettavan Etelä-Savon maakunnan vastuulle. Maakuntauudistuksen yhteydessä Joroisten ja Heinäveden kunnat siirtyvät pois Etelä-Savosta ja sillä voi olla vaikutusta Pelastuslaitoksen organisoitumiseen. Lisäksi pelastuslaitoksen toiminnan kehittäminen voi vaatia muutoksia esimerkiksi paloasemaryhmien ja palvelualueiden näkökulmasta katsottuna. Talousarvion valmistelun yhteydessä on vielä epävarmaa toteutuuko maakuntauudistus muutetun aikataulun mukaisesti.

9.2 Henkilöresurssien uudelleen kohdentaminen ja sisäiset siirrot

Konserni- ja elinvoimapalvelut

Konsernipalveluissa avoimeksi tulevia tehtäviä tarkastellaan uudelleen palvelukehityksen sekä toimintamallien ja prosessien kehittämisen myötä. Tehtävät tullaan täyttämään ensisijaisesti sisäisin tehtäväjärjestelyin.

Ruoka- ja puhtauspalveluissa on useita työntekijöitä, joiden työpanos jaetaan sisäisesti eri tulosyksiköiden kesken (siivous/ruoka). Yhdistelmätyötä tekevien osuus henkilöstöstä lisääntyy lähivuosinakin. Yhdistelmätyöllä saavutetaan henkilöresurssien mahdollisimman kustannustehokas käyttö. Samalla tehdään Mikkelin kaupunki houkuttelevaksi työnantajaksi tarjoamalla kokopäiväistä työtä ja vähennetään ostopalvelujen tarvetta. Yhdistelmätyötä tekee 46 työntekijää, joka on 24 % henkilöstöstä. Lisäksi yhden palvelutyöntekijän työpanos jaetaan varhaiskasvatuksen kanssa (74 % ruoka- ja puhtauspalvelut, 26 % varhaiskasvatus) ja yhden koulunkäyntiavustajan työpanos opetustoimen kanssa (16 %/84 %).

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue

Sisäisen liikkumisen mahdollisuuksia ja tehtäväkiertoa edistetään palvelualueen sisällä. Uudelleen sijoituk-
sia ja tehtävien täydentämisiä sekä mukauttamisia tarkastellaan tarvittaessa. Jokainen avoimeksi jäävä työ-
tehtävä tullaan pohtimaan uuden organisaation näkökulmasta. Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella
järjestetään edelleen työkokeilujaksoja uudelleensijoittamistoimien kautta jatkuvuutta tyourallaan etsiville
kaupungin henkilökuntaan kuluville henkilöille.

Varhaiskasvatus- ja perusopetus osalta pysyvä toiminta on järjestetty vakinaisella henkilöstöllä. Kaupunki-
rakenneselvityksen myötä vakinaisen henkilöstön määrä perusopetuksessa hieman pienenee. Vähennys
hoidetaan eläköitymistien kautta. Opettajien määrän alenemaan vaikuttaa myös asteittain vähenevät oppi-
lasmäärät. Varhaiskasvatuksessa lisätään lain ja varhaiskasvatussuunnitelman velvoitteiden myötä pedago-
gista osaamista. Käytännössä lastenhoitajien eläköitymistien myötä ryhmän kasvatusvastuullisten aiempaa
rakennetta 2 lastenhoitajaa ja yksi lastentarhanopettaja, muutetaan siten, että jatkossa ryhmässä on yksi
lastenhoitaja ja kaksi lastentarhanopettajaa. Henkilöstörakenteen keskeneräisyyden ja lastentarhanopetta-
jien saatavuusongelmien vuoksi kaksi tehtävää on täytetty määräaikaista lastenhoitajalla, mutta näihin
edellä mainituin perustein tarvitaan vakinainen täyttö lastentarhanopettajana. Varhaiskasvatuksessa hoi-
dossa olevien lasten määrä on kasvussa ja tämä tarkoittaa sitä, että vakinaisen henkilöstön määrää ei voida
vähentää lakisääteisen lapsia / kasvatushenkilö suhdeluvun vuoksi. Lisäksi on tarve muuttaa yksi lastentar-
hanopettajan tehtävä varhaiskasvatuksen erityisopettajaksi erityispedagogiikan lisääntyvän tarpeen vuoksi.

Lukiokoulutuksen henkilöresurssin kohdentaminen lukioiden yksiköiden välillä suunnitellaan toimintakau-
sittain/lukuvuosittain. Siirrot tarkentuvat keväisin tehtävän resurssoinnin ja henkilöstösuunnitelman perus-
teella.

Kirjastolla henkilöstömäärää ei pystytä vähentämään nykyisestä ilman palveluverkon supistamista
Sisäisen liikkumisen mahdollisuuksia ja tehtäväkiertoa edistetään palvelualueen sisällä. Uudelleen sijoituk-
sia ja tehtävien täydentämisiä sekä mukauttamisia tarkastellaan tarvittaessa. Jokainen avoimeksi jäävä työ-
tehtävä tullaan pohtimaan uuden organisaation näkökulmasta. Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella
järjestetään edelleen työkokeilujaksoja uudelleensijoittamistoimien kautta jatkuvuutta tyourallaan etsiville
kaupungin henkilökuntaan kuluville henkilöille.

Nuorisotila Starlightiin tarvitaan yhteensä kaksi nuoriso-ohjaajaa, joten yksi uusi työsuhte tarvitaan. Muista
nuorisotiloista ei ole mahdollista siirtää nuoriso-ohjaajaa lakkauttamatta jotakuta alueellista nuorisotilaa.
Uuden nuoriso-ohjaajan palkkaaminen on sisällytetty vuoden 2019 TA-raamiin.

Museotoimessa on tällä hetkellä käytettävissä 10,15 henkilötyövuotta. Museostrategiassa esitetään usei-
den vakanssien perustamista vuoteen 2024 mennessä. Vuonna 2019 esitetään kokoaikaisen amanuenssin
palkkaamista Päämajamuseoon. Eläköityvien työntekijöiden tilalle on myös rekrytoiva työntekijät, mikäli
nykyinen palvelutaso halutaan säilyttää.

Kulttuuripalvelujen henkilöstömäärään ei ole tulossa muutoksia. Orkesterin soittajiston kokoa on tarve
kasvattaa kehittämistyöryhmän linjausten mukaan, jotta taiteellinen toiminta turvataan. Tähän olisi osoi-
tettava lisärahoitusta.

Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Uuden palveluorganisaation johdosta henkilöresursseja tullaan osittain kohdentamaan ja siirtämään sisäi-
sesti.

Mikkelin Vesiliikelaitos

Vesiliikelaitoksen työt on pääosin luokiteltu fyysisesti- ja henkisesti erittäin kuormittaviksi. Näin ollen kuntouttavan työtoiminnan henkilöille on löydettävissä vain rajallisesti soveltuvia tehtäviä. Kaupungilla ei Vesiliikelaitoksen lisäksi juurikaan ole varsinaista tuotannollista työtä tekevää teknistä henkilöstöä. Näin olleen sisäisiä siirtoja harkittaessa on varauduttava henkilöiden uudelleenkoulutukseen. Vesiliikelaitoksen toimisto- ja yleishallintotehtävät tuotetaan kaupungin toimesta.

Ympäristöpalvelut

Tarkastajilla ja eläinlääkäreillä on suurelta osin toiminta-alueena koko yhteistoiminta-alue. Ympäristöpalveluiden henkilöstön ammatillista osaamista tarjotaan koko kaupungille mm. asumisterveyden, terveyden edistämisen, elintarvike- ja vesi-infektioiden, zoonoosityön, ympäristön tilan seurannan ja erilaisen ympäristöosaamisen osalta.

Etelä-Savon pelastuslaitos

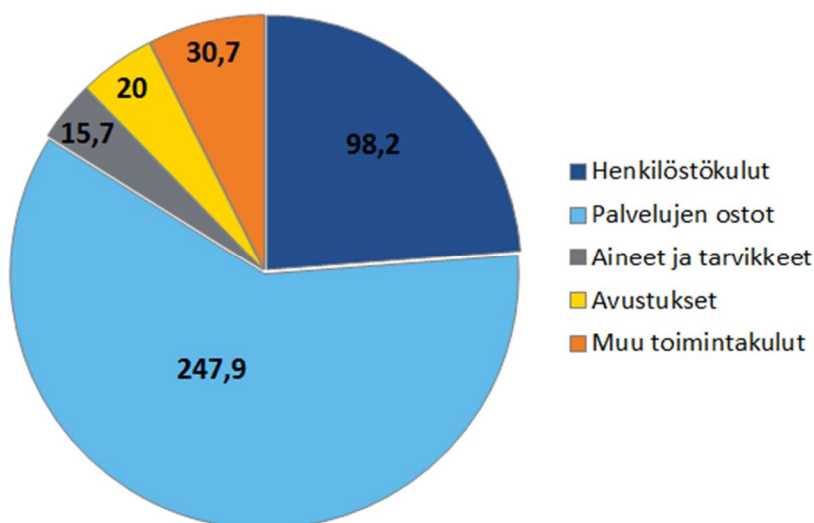
Pelastuslaitoksen toiminta on järjestetty päätoimisen ja sopimuspalokuntien henkilöstön toimesta.

Pelastuslaitoksen keskitetyn henkilöstöhallinnon avulla määräaikaisen henkilöstön määrää on pystytty vähentämään myös vuosilomien ja muiden poissaolojen aiheuttamien vahvuusvajeiden aikana.

9.3 Ostopalvelut ja ulkoistaminen

Vuoden 2019 talousarviossa henkilöstökulut ovat 98,2 miljoonaa euroa. Ne ovat kaupungin kokonaiskuluista toiseksi suurin erä. Suurin menoerä on palvelujen ostot, joiden osuus on 247,9 miljoonaa euroa. Palvelujen ostosta Essoten osuutta on 183 miljoonaa euroa.

Palvelujen ostojen osuus toimintakuluista TA 2019, milj. euroa



Konserni- ja elinvoimapalvelualue

Ruoka- ja puhtauspalvelut käyttää noin 15,4 henkilötyövuoden verran kilpailutuksen perusteella valittuja palveluliikkeiden palveluja siivouspalvelujen tuottamiseen. Lisäksi henkilöstökustannuksista käytetään noin 3,1 % (laskettu TOT 09/2018) vuokratyövoiman hankintaa vakituisen henkilöstön äkillisten työlomien sijaisuuksissa.

Ostopalvelujen ja henkilöstövuokrauksen käyttöä ei voida lisätä nykyisestä. Sanktiojärjestelmästä huolimatta palvelun ja työn laatu eivät vastaa vaadittua tasoa ja palvelun saatavuudessa on usein puutteita. Tämän vuoksi ne työllistävät lähiesimiehiä paljon ja palvelun todellinen kustannus on laskutettua tuntihintaa huomattavasti korkeampi.

Palveluverkkouudistuksen edetessä ruoka- ja puhtauspalveluiden tavoitteena on muodostaa uusiin yksiköihin moniosaajatiimejä, jotka vastaavat ko. yksikön ruoka- ja puhtauspalveluista. Toimenpiteellä saadaan vähennettyä palveluliikkeiltä ostettavan työn osuutta. Ostopalvelua vähentää myös pienten yksiköiden lakkautukset.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue

Varhaiskasvatus- ja perusopetus

Varhaiskasvatuksessa on käytössä palvelusetelimalli. Vuonna 2018 Mikkelin alueelle on tullut kaksi uutta yksityistä päiväkotia, joka tarkoittanee palvelusetelien käytön lisääntymistä.

Perusopetuksessa käytetään tarvittaessa joidenkin vaativaa erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden opetusjärjestelyissä muun muassa Valteri-koulun ja Vaalijalan kuntayhtymän opetuspalveluja.

Elinikäinen oppiminen ja osallisuus

Kansalaisopisto on hankkinut liikunnan ja tanssin kurssien koordinoinnin jo useiden vuosien ajan ostopalveluna Etelä-Savon Liikunta ry:ltä. Järjestely on toiminut erittäin hyvin ja käytäntöä on tarkoitus jatkaa. Järjestely on ollut opistolle selkeästi edullisempi verrattuna siihen, että kansalaisopiston palveluksessa olisi kokoaikainen liikunnan ja tanssin kursseista vastaava opettaja.

Vilkkaimmissa kirjastoissa on viime vuosien aikana automatisoitu lainaus- ja palautustoimintoja eli niitä on ulkoistettu asiakkaille. Syksystä 2014 saakka kirja-aineisto on ostettu muovitettuna.

Luettelointitietojen ostopalvelusopimus on murrosvaiheessa. Pyritään siihen, että jatkossakin kirjasto pystyy ostamaan luettelointitiedot, koska niiden tuottamiseen omana työnä ei ole resursseja. Lisäksi on muodostettu Koha-kirjastojen kanssa yhteistyöringi, jossa yhdessä kirjastossa tehty primääriluettelointi jaetaan yhteistyökirjastoille. Vielä ei ole tietoa, kuinka paljon tällä tavalla voidaan ohjata työpanosta asiakaspalveluun.

Liikunta ja nuorisio

Liikunta- ja nuorisopalveluissa haja-asutusalueiden latureittien hoitoon on tehty ostopalvelusopimuksia paikallisten palveluntarjoajien kanssa. Tarkastelujakson loppupuolella on varauduttava siihen, etteivät kaikki kelkkamiehet jatka palvelua, jolloin latureittien ylläpitoa joudutaan suunnittelemaan uudelleen, tai karsimaan palvelua.

Osa liikuntapalveluiden toiminnasta on sidoksissa työllistettyyn työvoimaan, jota on hyödynnetty muun muassa kenttienhoidossa, jäähalleilla, ulkoilureittien raivaustehtävissä ja avustavissa töissä. Mikäli kaupungin osoittamat määrärahat työllistämiseen edelleen vähenevät, tai jos työllistäminen kohdentuu korostetusti henkilöihin, joilla ei ole valmiuksia liikuntapaikkojen hoitoon, joudutaan palvelua ostamaan ulkoa tai palkkamaan määräaikaista henkilöstöä.

Uimahallien kassa- ja kahviopalvelut toteutetaan ostopalvelusopimuksin.

Taide, kulttuuri ja tapahtumat

Museotoimissa puuttuvien vakanssien ja epäkäytännöllisten toimitilojen vuoksi joitakin toimintoja hoidetaan ostopalveluina. Näitä ovat mm. museokokoelmien konservointi, museopedagogiikka (museokasvatus) sekä raskaasti tai hankalasti liikuteltavien näyttelyesineiden ja taideteosten siirto. Nykyisessä henkilöstö-resurssitilanteessa ostopalveluiden tarve ei vähene vaan kasvaa.

Kulttuuripalveluissa käytetään ostopalveluita isompien kulttuuritapahtumien järjestelyissä vakituisten kulttuurituottajien tukena. Vuoden aikana ostopalveluita on aina yksittäisen sisällön toteuttamisesta, tapahtumien suunnitteluun ja koordinointiin asti. Suurin ostopalveluita sisältävä kokonaisuus on Hulivilikarnevaali.

Kaupunginorkesterissa ostopalveluissa ei merkittäviä muutoksia. Vieraillevat taiteilijat kiinnitetään esiintymään joko lyhyillä määräaikaisilla työsopimuksilla tai hankitaan ostopalveluina.

Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Ostopalvelua voidaan käyttää resurssi- ja osaamistarpeen tasaamiseen. Kaupungin palvelualueella on lukuisia viranomaistehtäviä, joiden hoitamista ei voida ulkoistaa. Omia resursseja tarvitaan ostopalveluiden toteuttaman työn tilaamiseen sekä ohjaamiseen. Oman toiminnan ja palveluiden rajapinnan kohtaa tarkastellaan säännöllisesti.

Mikkelin Vesiliikelaitos

Vesiliikelaitoksen laskutus, henkilöstöhallinto, palkanlaskenta, taloushallinto, toimistopalvelut, asiakaspalvelu, viestintä ja ICT:n tukipalvelut ostetaan kaupungin sisäisinä palveluina. Osa tukipalveluista on Vesiliikelaitoksen toiminnan kannalta ydintoimintoja, mm. vesilaskutus ja sopimushallinta. Kaupunki vastaa näiden tukipalvelujen tuottamisesta ja toiminnan kehittämisestä. Tukipalvelujen keskittämisellä pyritään lisäämään kyseisten toimintojen tuloksellisuutta. Lähtökohtana on että suuremman tukipalveluyksikön etuina on mahdollisuus kapasiteetin tarkempaan mitoittamiseen, korkeampi käyttöaste sekä pientä yksikköä korkeampi ammattitaito. Vesiliikelaitoksen henkilöstösuunnitelma perustuu tukipalvelujen osalta siihen että hallintopalvelukeskus tuottaa tarvittavat palvelut kustannustehokkaasti nykylaajuudessaan myös jatkossa.

Vesihuollon verkosto- ja laitossuunnittelu, automaatiotyöt sekä rakentaminen toteutetaan pääosin ulkoisena ostopalveluna. Vesiliikelaitoksen oman ammatillisen osaamisen ja häiriötilannevalmiuden ylläpitämiseksi osa verkostosaneerauksista tehdään jatkossakin omana työnä. Samoin laitosten ylläpitotyöt tehdään jatkossakin omana työnä.

Mikkelin kaupungin liikelaitos Otavia

Opiskelijamäärien voimakkaasta kasvusta sekä tulevaisuuteen suuntautuvaan uudenlaisten toimintaympäristöjen suunnitteluun liittyen tullaan tarvitsemaan sellaista valtakunnallista, verkostoitunutta asiantuntijuutta, jota ei liikelaitoksesta löydy. Asiantuntijuutta tullaan hankkimaan ostopalveluna aina tarvittaessa. Tehdään vain tarkoituksenmukaisia ostopalveluja/ulkoistamisia siten, että Otavian henkilöstö voi keskittyä kaupungille myönnettyjen järjestämislupien ja Otavian toimintasäännön mukaisiin tehtäviin. Ostopalvelu ei vaikuta henkilöstöresurssiin.

Ympäristöpalvelut

Ulkoisina ostopalveluina hankitaan näytteenotto- ja analyysipalveluja. Eläinlääkintähuollossa siivousta toteutetaan osto-palveluna. Muutoksia ei suunnitteilla

10. Osaamisen kehittäminen

Lähivuosien kuntaorganisaatioita ravistelevien rakenteellisten muutosten onnistuminen riippuu erityisesti henkilöstökäytännöistä, joiden avulla pystytään määrittelemään uudessa organisaatiokokonaisuudessa tarpeellinen osaaminen ja muuttuneiden toimintojen ja tehtävien vaatima henkilöstövahvuus ja työnkuvat. Siksi korostuvat erityisesti henkilöstön osallistamisen käytännöt, osaamisen kehittämisen käytännöt, viestinnän käytännöt, henkilöstösiirtojen tai -vähennysten hoitamisen käytännöt sekä erilaisten henkilöstöjärjestelmien (esim. palkitsemisjärjestelmä) integroimisen käytännöt.

Osaamisen kehittäminen sisältyy strategiaan perustuvaan henkilöstösuunnitteluun. Osaamisen kehittämisessä huomioidaan palvelualueiden osaamisvaatimukset ja tulevaisuuden tarpeet, kuten osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen sekä uuden osaamisen ennakointi ja hankkiminen.

Vuoden 2019 osaamisen kehittämisen painopistealueet ovat *edelleen johtaminen ja esimiestyö, asiakaslähtöinen palveluosaamisen kehittäminen, talousosaaminen sekä digitaalisten toimintojen ja palveluprosessien kehittäminen sekä vuorovaikutus- ja työyhteisötaitojen kehittäminen ja verkosto-osaaminen.*

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

Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien muutos vuoden vaihteessa edellyttää laajaa koulutusta uusiin järjestelmiin sekä talous- ja toiminnanohjausosaamista tulee kehittää koulutuksen ja perehdytyksen keinoin. Lisäksi tarvitaan sopimushallinta-, liiketoiminta- ja hankinta-osaamista. Keskeistä on myös laadun, mittareiden sekä raportointi- ja arviointimenetelmien kehittäminen. Strategiaosaaminen vaatii koulutusta erityisesti ennakointi- ja suunnittelumenetelmissä.

Jokaiselle työntekijälle laaditaan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma tammi-helmikuun aikana (opetustoimen aikataulut lukuvuoteen sovittoaen) käytävän kehityskeskustelun yhteydessä. Osaamisen kehittämisen menetelmiä käytetään monipuolisesti siten, että noin 70 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu työssäoppimalla (työnkierto, projektitehtävät, sijaisuudet jne.), 20 % palautteen perusteella ja 10 % varsinaisessa koulutuksessa.

Osaamisen

kehittäminen 10-20-70



Osaamisen kehittämistä mitataan:

- * koulutukseen osallistuminen (osallistujien määrä, päiviä/osallistuja, koulutuskustannukset)
- * työkiertoon osallistuminen, sisäinen liikkuvuus
- * pidetyt kehityskeskustelut

Jatkossa henkilöstöpalveluihin raportoidaan pidettyjen kehityskeskusteluiden määrä. Tavoitteena on, että kehityskeskustelut on pidetty 100 %.

Lisäksi toimialat laativat vuosittain koulutussuunnitelmat, joista muodostuu Mikkelin kaupungin yhteinen osaamisen kehittämisen suunnitelma (liitteenä 1). Koulutussuunnitelma perustuu toiminnan tai palvelutarpeen muutokseen sekä osaamisen kehittämisen tarpeeseen. Ammattitaitoa ylläpitävä koulutus voi olla sekä lakisääteistä että vapaaehtoista työnantajan tukemaa koulutusta ja oppisopimuskoulutusta. Työnantaja voi tukea henkilön osaamisen kehittämistä osallistumalla koulutusmaksuun, myöntämällä palkallisia koulutuspäiviä tai ohjaamalla opiskelijaa esimerkiksi kehittämistehtävässä. Esimies hyväksyy koulutuksen henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tai kaupungin koulutussuunnitelman perusteella. Muu koulutukseen osallistuminen hyväksytään harkinnan mukaan.

Henkilöstöpalvelut on kartoittanut osaamisen kehittämisen kokonaisuutta tukevan sähköisen järjestelmän hankintaa vuoden 2018 aikana. Sähköinen järjestelmä mahdollistaisi koko kaupunkiorganisaation henkilöstön osaamisen hallinnan sekä kehittämis- ja rekrytointitarpeiden kokonaisvaltaisen kehittämisen.

Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatuksen osalta uusi varhaiskasvatuslaki tiukentaa henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia. Tulevien päiväkodinjohtajien kelpoisuusvaatimus on noussut merkittävästi ja uusia rekrytointeja tehtäessä on tämä huomioitava palkkatasossa. Lakiin perustuen myös varhaiskasvatuksen nimikkeet tullaan muuttamaan lain edellyttämiksi heti suunnitelmakauden alussa.

Lukio

Lukion osalta uusi lukiolaki ja lukioasetus sekä tuleva uusi ylioppilastutkintolaki edellyttävät henkilöstön täydennyskoulutusta jota toteutetaan yhteistyössä eri korkeakoulujen, eri lukiokoulutuksen järjestäjien ja valtakunnallisen Luke-verkoston kanssa.

Kirjastot

Kirjastojen toimintaympäristön jatkuva voimakas muuttuminen aiheuttaa paineita kirjastopalveluiden henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tulevaisuudessa tarvitaan etenkin digi- ja digiohjaustaitoja.

Mikkelin Vesiliikelaitos

Mikkelin Vesiliikelaitos ylläpitää nykyisten tehtävien edellyttämää osaamista osallistumalla alan koulutustilaisuuksiin ja tarvittaessa päivittämällä tehtävissä lakisääteisesti vaadittavat henkilökohtaiset osaamistodistukset. Uusien työntekijöiden osaaminen varmistetaan ammatillisella täydennyskoulutuksella.

Mikkelin kaupungin liikelaitos Otavia

Mikkelin kaupungin liikelaitos Otavia kehittää henkilöstöä koskevan osaamisen tunnistamisen ja osaamisen kehittämiseen liittyvää verkkopohjaista järjestelmää, joka tukee henkilöstön itsearviointia omasta osaami-

sestaan. Otavia tukee henkilön osaamisen kehittämistä osallistumalla koulutusmaksuun, myöntämällä palkallisia koulutuspäiviä liikelaitoksen perustehtävää tukevaa koulutusta varten tai tukemalla työntekijän ohjausta esimerkiksi kehittämistehtävässä. Osallistuminen koulutusmaksuun siis edellyttää koulutuksen olevan työntekijän ammattitaitoa ja erityisesti opiston perustehtävää ja toimintaa tukevaa koulutusta. Tukea annetaan opiston resurssien puitteissa. Tiiminvetäjiä kannustetaan käyttämään kehityskeskusteluja tai sitä korvaavia parempia menetelmiä yksittäisen henkilön osaamisen kehittämiseksi tai yksilöllisen, mielekkään työn tuottavuutta palvelevan koulutussuunnitelman luomiseksi.

Pelastuslaitos

Pelastuslaitoksella on käytännön virka- ja työjärjestelyistä johtuen jouduttu jakamaan koulutuspäällikön työpanosta. Vuosien 2018-2021 aikana on tarkoitus järjestellä tehtäviä siten, että ko. tehtävään voidaan resursoida yhden henkilön työpanos. Tämän avulla henkilöstön täydennys ja ylläpitokoulutukset pystytään suunnittelemaan entistä tehokkaammin. Sopimuspalokuntien henkilöstön koulutustarjontaa on tarkoitus lisätä entisestään. Kaikkien henkilöstöryhmien osaamisen hallinnassa hyödynnetään entistä enemmän etäkoulutusta.

Rekrytointi

Rekrytointi on otettu Mikkelin kaupungin omaksi toiminnaksi, kun ostopalvelusopimus RekryTaitoan kanssa päättyi vuoden 2017 lopussa. Rekrytointikäytänteiden uudistaminen jatkuu vuoden 2019 aikana. Painopistealueena on sijaisrekrytointiprosessin kehittäminen. Täyttölupamenettelyn tarkoituksena on varmistaa rekrytointitarpeen huolellinen arviointi yksiköissä. Henkilöstön eläköityminen lähivuosina antaa mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstömenojen kehitykseen ja sitä kautta talouden tasapainottamiseen. Avoimeksi tulleen viran tai tehtävän täyttäminen edellyttää aina täyttölupaa. Jokaisen avautuvan vakanssin yhteydessä tulee selvittää vaihtoehtoiset palvelujen tuotantotavat ennen sen uudelleen täyttämistä. Ennen täyttölupamyyntä tulee analysoida perusteellisesti sitä, tarvitaanko enää kyseistä tehtävää vai onko työt mahdollista järjestää toisin.

Perehdyttäminen

Mikkelin kaupungin henkilöstön päivitetty perehdytysmalli on otettu käyttöön 1.1.2017. Ohjeistus sisältää esimiehen perehdytysohjeet, uuden työntekijän sähköisen perehdytysmateriaalin sekä perehdytysuunnitelmapohjan. Jatkossa perehdytyksestä kerätään palaute, jotta perehdytystä voidaan edelleen kehittää uusien työntekijöiden kokemusten perusteella. Lisäksi uusille työntekijöille järjestetään vuosittain kaksi Tervetuloa Taloon -infoa, joissa uusilla työntekijöillä on mahdollisuus tavata kollegoita sekä saada tietoa kaupungin yhteisistä tavoista toimia.

10.1 Johtamisen, esimiestyön ja työyhteisöosaamisen kehittäminen

Johtamis- ja esimiestaitojen kehittämisen tavoitteena on työorganisaation kehittäminen hyvinvoinnin, elinvoiman ja osallisuuden näkökulmasta. V. 2019 painopisteinä ovat mahdollistava, osallistava johtaminen sekä verkostojohtaminen. Johtamisen haasteena on pitää hyvää huolta henkilöstön hyvinvoinnista muutoksen keskellä. Vuonna 2018 aloitimme johtamis- ja työyhteisövalmennuksen. Valmennus on vahvistanut esimiehen identiteettiä työyhteisön keskeisenä työhyvinvointiin ja toimintakulttuuriin vaikuttavana tekijänä. Valmennuksessa on huomioitu kaupungin strategian toteuttaminen ja organisaatiomuutoksen etene-

minen. Koulutamme ja informoimme esimiehiä edelleen mm. esimiesinfojen ja – tapaamisten avulla. Esi-
miestyön vahvistamisessa hyödynnämme myös vertaiscoaching -työtapaa.

Vuonna 2019 valmennukseen kytketään myös työyhteisön kehittäminen ja työntekijöiden osallistuminen
kehittämiseen. Valmennuksen tavoitteena on lisätä Mikkelin kaupungin työntekijöiden työyhteisöosaamista
kannustamalla heitä uuden oppimiseen ja ideointiin. Valmennuksessa työntekijöiden kyky ja motivaatio
tiedon jakamiseen, ja vuorovaikutukseen lisääntyy. Tietoisuus jokaisen työntekijän vaikutuksesta työilma-
piiriin vahvistuu.