

MIKKELI



Henkilöstösuunnitelma 2019 - 2022

1. JOHDANTO	2
2. HENKILÖSTÖ- JA PALVELUKEHITYSOHJELMA	3
3. KESKEISET HENKILÖSTÖLINJAUKSET	4
3.2 HENKILÖSTÖMENOJEN HALLINTA	5
4. HENKILÖSTÖMENOJEN VÄHENTÄMINEN	6
4.1 KAUPUNKIRAKENNESELVITYKSEN HENKILÖSTÖMENOJA KOSKEVAT SÄÄSTÖTAVOITTEET	6
4.2 PALVELUORGANISAATIOUUDISTUKSEN JATKAMINEN	8
4.2. HENKILÖSTÖTOIMENPITEET 2019	9
5. HENKILÖSTÖMÄÄRÄN KEHITYS	10
5.1 HENKILÖSTÖMÄÄRÄN KEHITYS	10
5.2 ELÄKÖITYMISEN HALLINTA	12
5.3 ELÄKEPOISTUMA JA SEN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUALUETTAIN	12
5.4 MÄÄRÄAIKAINEN HENKILÖSTÖ	14
6. TYÖLLISTÄMINEN	16
7. HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI- JA TYÖKYKYJOHTAMINEN	16
7.1 TYÖKYKYTOIMENPITEET PALVELUALUEITTAIN	18
8. TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELUT	19
9. TYÖSUOJELUN YHTEISTOIMINNAN JA TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELUJEN KEHITTÄMINEN	20
10. PALVELUALUEKOHTAISET SUUNNITELMAT HENKILÖSTÖRESURSSISTA	21
10.1 TOIMINNAN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS	21
KONSERNI- JA ELINVOIMAN PALVELUALUE	21
SIVISTYKSEN JA HYVINVOINNIN PALVELUALUE	22
VARHAISKASVATUS- JA PERUSOPETUS	22
TAIDE, KULTTUURI JA TAPAHTUMAT	24
10.2 HENKILÖRESURSSIEN UUELLEEN KOHDENTAMINEN JA SISÄISET SIIRROT	28
10.3 OSTOPALVELUT JA ULKOISTAMINEN	30
11. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	32
11.1 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN MIKKELIN KAUPUNGISSA	32
11.2 JOHTAMISEN, ESIMIESTYÖN JA TYÖYHTEISÖOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	34

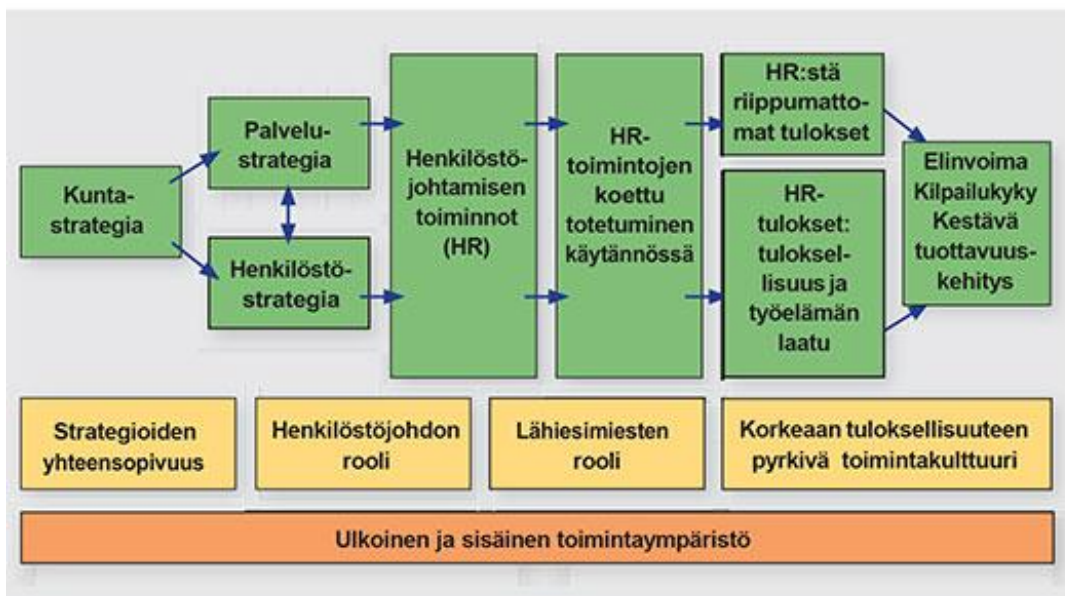
1. Johdanto

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.

Työntekijöiden näkökulmasta tavoitteena on, että Mikkelin kaupungin työntekijöillä motivaatiota ja intoa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen sekä halua itsensä ja työnsä kehittämiseen. Tavoitteena on myös entistä parempi henkilöstön hyvinvointi. 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, henkilöstöresursointi, resurssien kohdentaminen/siirtäminen sisäisesti, ostopalvelut ja vuokratyövoiman käyttö, työkykytavoite sekä osaamisen kehittämisen suunnitelma (ml. koulutussuunnitelma).

Henkilöstöjohtamisen arvoketju



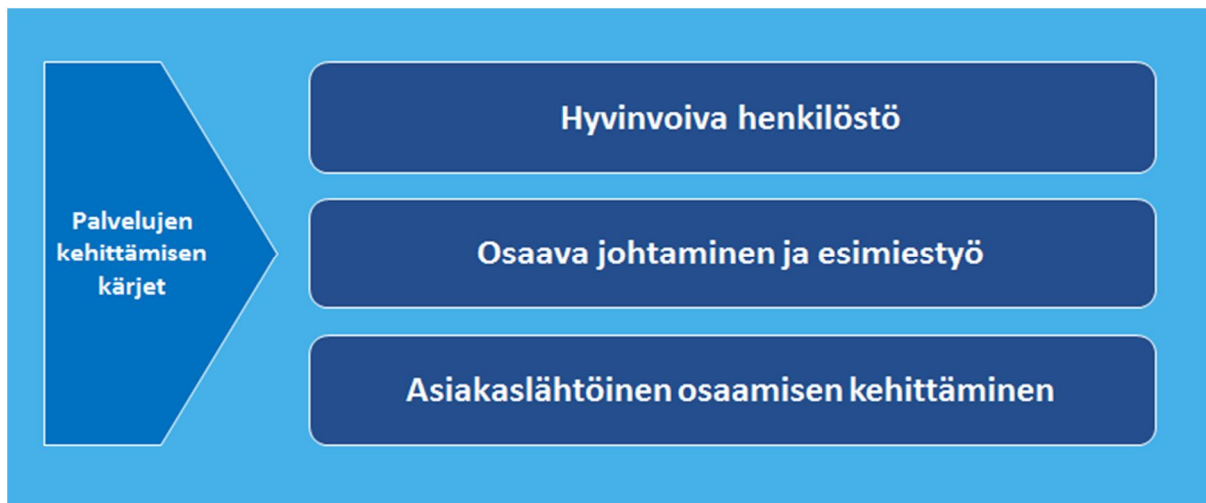
Lähde: Kuntapalvelujen strateginen tuottaminen henkilöstöjohtamisen avulla, KT

2. Henkilöstö- ja palvelukehitysohjelma

Henkilöstö- ja palvelukehitysohjelma pohjautuu kaupunginvaltuuston 3.12.2012 hyväksymään henkilöstöstrategiaan. Ohjelmaa on jatkoyöstetty muiden Mikkelin kaupungin strategisten ohjelmien rinnalla. Ohjelman kiteyttää henkilöstöstrategian painopistealueet vuosille 2019 – 2021. Henkilöstö- ja palvelukehitysohjelman pohjalta laaditaan vuosittaiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit toteutumisen seurantaan 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 vaikuttamme 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 poikkihallinnollista 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

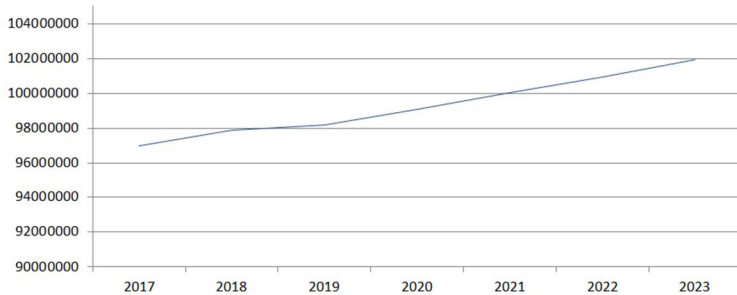
Vuoden 2019 talousarviossa palkat ja palkkiot ovat 75 M€ (74 milj. euroa vuonna 2018). Henkilöstömenot kääntyivät vuonna 2018 neljän vuoden supistumisen jälkeen maltilliseen kasvuun muun muassa ansiotason nousun seurauksena. Tammikuun 2019 alussa jakoon tulevat harkinnanvaraiset järjestelyerät sopimuksesta 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.

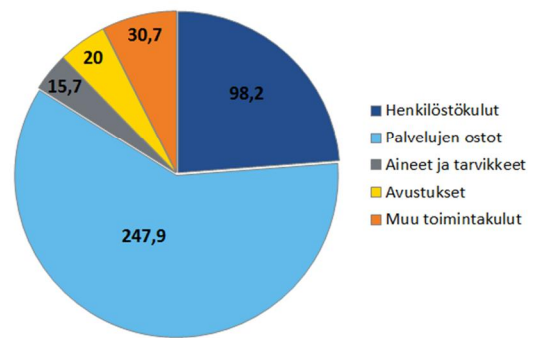
Taulukko 1.
Henkilöstömenojen kehittyminen 2017 -2023 (luonnos)

Talous	Mikkeli TP 2017	Mikkeli TA 2018	Mikkeli Enn. 7/2018	TA 2019 (luonnos)	TS 2020 (luonnos)	TS 2021 (luonnos)	TS 2022 (luonnos)	TS 2023 (luonnos)
Henkilöstökulut	-96 972 233	-97 360 207	-97 880 207	-98 170 836	-99 105 834	-100 050 552	-100 934 280	-101 943 623
Palkat ja palkkiot	-72 924 348	-74 117 014	-74 567 013	-75 183 939	-75 935 778	-76 695 136	-77 462 088	-78 236 708
Henkilöstösivukulut								
Eläkekulut	-19 380 505	-19 891 255	-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	-3 421 939	-2 410 497	-2 429 781	-2 449 219	-2 461 465	-2 486 080

Henkilöstömenojen kehityssennuste 2017-2023



Henkilöstömenojen osuus toimintakuluista TA 2019, milj. euroa



3.2 Henkilöstömenojen hallinta

Talouden tasapainottaminen edellyttää palkkamenojen kasvun hillitsemistä. Taloussuunnitelmakaudella säästöjä henkilöstömenoissa haetaan Mikkelin talouden tasapainottamiseksi keväällä 2018 tehdyn kaupunkirakenneselvityksen mukaisten säästötoimenpiteiden kautta. Kaupunkirakenneselvityksen henkilöstösäästötoimenpiteet vuoden 2019 osalta ovat 750 000 euroa. Henkilöstömenoihin säästöjä haetaan seuraavia menoja vähentämällä: säästövapaat, sijaisuudet ja määräaikaaisuudet, 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

Matkakustannukset ja päivärahat 20 000 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 säästötoimenpiteitä 3. korin osalta 600 000 euroa.

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.

Kaupunkirakenneselvityksen henkilöstösäästötavoitteiden lisäksi säästöjä henkilöstömenoihin haetaan eläkepoistuman kautta. 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.

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 työssäoppimisyksöt ovat palkattomia, mutta työnantajan tarpeeseen perustuva alan opiskelijan harjoittelujakso voi joissakin tilanteissa olla palkallinen henkilöstöpalveluiden erillisen ohjeen mukaisesti.

4. Henkilöstömenojen vähentäminen

4.1 Kaupunkirakenneselvityksen henkilöstömenoja koskevat säästötavoitteet

Konserni- ja elinvoimapalvelut

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

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.

Sivistys- ja hyvinvoinnin palvelualue

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

Lukiokoulutuksessa henkilöstöllä on hyvin vähän säästövapaita. Säästövapaat pyritään pitämään vuoden 2019 aikana.

Lukiokoulutukselta edellytetyt säästöt ovat noin 100 000 euroa vuonna 2019. Suurin osa säästöistä kohdistuu kurssitarjonnan vähenemiseen ja monimuoto- ja verkko-opetuksen opetustarjonnan tehostamiseen.

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 säästä ilman, että aukioloaikoja supistetaan.

Liikunta ja nuorisot

Liikunta- ja nuorisopalveluissa henkilötyövuosia ei ole enää mahdollista vähentää kuitistamatta 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 iltaja- ja viikonlopputöitä, 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 sisällöntoimittajista 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.

Vesilaitos

Vesilaitos tuottaa yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisiksi luokiteltuja palveluja. Vesilaitos tulee jatkossa tuottamaan vesihuollon keskeiset tehtävät omana työnä. Henkilöstösuunnitelmassa esitetty vakituisen henkilöstön määrä kattaa kyseiset tehtävät. Henkilöstömenojen alentaminen tulee tarkastella osana toiminnan tehostamista. Kokemukset ostopalvelujen käytössä korvaamaan vakituista henkilöstöä osoittavat kokonaiskustannusten nousevan ja työn tuottavuuden alenevan. Vesilaitoksen yleishallintotehtävät tuetaan kaupungin toimesta. Vesilaitostehtävien uudelleenjärjestelyt ja uudet teknologiat nähdään jossain määrin mahdollisuutena henkilöstökulujen alentamiseen

Otavan Opisto

Henkilöstöresursointi perustuu hyväksytyyn henkilöstösuunnitelmaan ja palkkabudjettiin. Pyritään kuitenkin reagoimaan äkillisiin henkilöstöresurssitarpeisiin Otavan Opiston liikelaitoksen toiminnan/opiskelijavolyymien määrällisen muutoksen näkökulmasta. 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 joissa selvitetään mahdollisuuksia Otavan Opiston henkilöstön osaamisen jakamista molempia toimijoita hyödyntävällä tavalla. Sisäisen liikkumisen mahdollisuutta ja tehtäväkiertoa edistetään myös Otavan Opiston 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.

4.2 Palveluorganisaatiouudistuksen jatkaminen

Vuoden 2017 aikana on toteutettu Mikkelin kaupungin hallinnollis-poliittinen hallintorakennemuutos sekä palveluorganisaatiouudistuksen 1. vaihe palvelualuejohdon, tulosaluejohdon sekä osin tulosyksiköiden esmiesten tehtäviä koskien. Palveluorganisaatiouudistusta jatketaan vuoden 2019 aikana. Tavoitteena on määrittellä 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 kehittämisskohteita. 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. Tavoitteena on, että kehittämisen resurssit organisoidaan 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, koordinoidaan ja priorisoidaan kehittämissuunnitelmissa kaupungin tasolla sekä seurataan ja kehitetään palvelutoiminnan laatua. Tiimi toimii tiiviissä yhteistyössä palvelualueiden kanssa ja kehittämistyöhön osallistuvat toimialojen kehittäjäosaajat kulloisenkin projektin osalta.

4.2. Henkilöstötoimenpiteet 2019

Ennakoiva henkilösuunnittelu	Toimenpiteet
Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla ja hallitulla rekrytointipolitiikalla varmistetaan palvelujen kannalta tarkoituksenmukainen henkilöstön määrä ja rakenne.	Täyttölupien kriittinen tarkastelu Sisäinen liikkuvuus Tehtäväkiertojen edistäminen Sijaisjärjestelyt
Hyvinvoiva henkilöstö Aktiivinen ja ennakoiva välittäminen.	Työhyvinvoinnin johtaminen Tehokas varhainen välittäminen Vaikuttava työterveysyhteistyö Työkykykustannusten hallinta Säännölliset työhyvinkyselyt ja niiden tuloksista johdetut kehittämistoimenpiteet Toimiva työsuojelu
Osaava johtaminen ja esimiestyö Mikkelin tarina todeksi. Yhtenäisen johtamiskulttuurin rakentaminen.	Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen Työyhteisötaitojen kehittämien Muutosjohtaminen Palkkaus- ja palkitsemiskäytänteiden kehittäminen Työaika: työajan käytön periaatteiden, työvuorosunnittelud ja työvuorosunnittelujärjestelmän toimintamallien kehittäminen Etätyökäytänteiden kehittäminen
Asiakaslähtöinen osaamisen kehittäminen	Ennakoiva osaamisen johtaminen. Tulevaisuuden

Osaamisen uudistamistarve kunta-alalla joka tehtävässä, elinkäinen oppimisen merkitys korostuu.	osaamistarpeet. Osaamisprofiilien määrittely ammattitehtävittäin. Asiakaslähtöisen osaamisen kehittäminen. Asiakasymmärryksen lisääminen. Osaamisen johtamisen –järjestelmän käyttöönotto
---	---

5. Henkilöstömäärän kehitys

5.1 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.

Taulukko 3.

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
Pelastuslaitos	206	196	196	0
Otavan opisto	75	76	73	-5
Vesilaitos	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 resurssiviisaita käytettävissä 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 käyttötalousmenoissa.

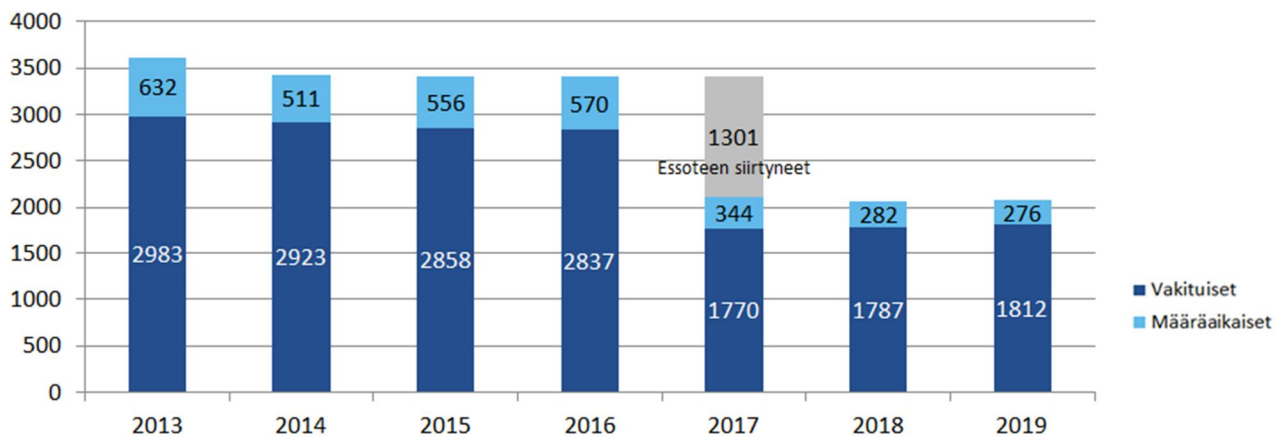
Henkilömenojen kasvun hillitsemiseksi avoimet virat ja tehtävät pyritään täyttämään ensisijaisesti sisäisillä rekrytoinneilla ja tehtävien uudelleenjärjestelyllä. Kaupungilla voimassa olevaa täyttölupakäytäntöä jatketaan edelleen vuoden 2019 aikana. Vakituisen henkilöstön määrää lisää sellaisten määräaikaisten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

Ennuste henkilöstömäärän kehitymisestä suunnitelmakaudella

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 tulevaisuuden 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.

Taulukko

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 muuttamatta palvelurakennetta ja tehostamalla prosesseja ja toimintatapoja. Maakuntaudistuksen toteutuessa tulee tämän hetken ennusteen mukaan maakuntaan siirtymään arvioilta 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 helmikuu 2019 aikana.

Jäljempänä osana henkilöstösuunnitelmaa on palvelualuekohtaista kuvausta toimintaympäristöstä ja tarvittavista resursseista.

5.2 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.

Eläköitymissuunnitelma 2019 – 2021

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 eläköitymissuunnitelmasta. 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 kuntoutustuella ja osatyökyvyttömyyseläkkeet sekä osatyökyvyttömyyseläkkeelle että osakuntoutustuella jäävät henkilöt.

5.3 Eläkepoistuma ja sen hyödyntäminen palvelualueittain

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

Ruoka- ja puhtauspalveluissa eläköityi 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.

Mikkelin seudun ympäristöpalvelut

Suunnittelukaudella 2019-2022 3 henkilöä saavuttaa eläkeiän. Näistä yksi työskentelee ympäristönsuojelussa eli vuoden 2021 maakuntauudistuksessa 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.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue

Varhaiskasvatuksen arvioitu eläkepoistuma suunnitelmakaudella on 46 henkilöä. Perusopetuksen avustavan henkilöstön arvioitu eläkepoistuma on 14 henkilöä ja perusopetuksen ja lukiokoulutuksen arvioitu opetushenkilöstön 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 henkilökohtaisten eläkeikien kautta. Kirjastopalveluissa 10 henkilöä saavuttaa henkilökohtaisen eläkeikänsä suunnittelukaudella. Tämä tarkoittaa merkittävää rekrytointitarvetta sekä suurta haastetta osaamiselle. Liikunta- ja nuorisopalveluissa suunnittelujaksolla 4 henkilöä saavuttaa henkilökohtaisen eläkeikänsä. Eläkkeelle jäännit tulee korvata uusien rekrytoinnein palvelutarjonnan mahdollistamiseksi. Vuonna 2019 yksi museovirkailija eläköityy museotoimesta. Toimi on täytettävä, mikäli museokohteita aiotaan pitää avoinna yleisölle nykyisessä laajuudessaan ja mikäli museopalveluiden taso halutaan säilyttää entisellään. Yleisistä kulttuuripalveluista 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.

Otavan Opisto

Alimman eläkeiän saavuttavia on kaksi henkilöä vuoteen 2021 mennessä.

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 maaseutupalveluiden yksiköiden kanssa, jotta viranomaistehtävät tulevat asianmukaisesti hoidettua. Maatalouslomittajien eläköitymisen kautta osaan vapautuvista tehtävistä palkataan uusia työntekijöitä. Nämä tehtävät täytetään palkkaamalla nykyisiä määräaikaista työntekijöitä vakituiseen työsuhteeseen. Osa vapautuneista tehtävistä jää täyttämättä, sillä lomitustilojen lukumäärä vähenee vuosittain.

Vesiliikelaitos

Eläköitymistä odotetaan tapahtuvan suunnittelukauden puolivälistä alkaen.

5.4 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 vakituksella henkilöstöllä.

Konserni- ja elinvoimapalvelualueella määräaikaista

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

Varhaiskasvatus- ja perusopetus

Varhaiskasvatus- ja perusopetuspalveluissa määräaikaista henkilöstöä palkataan avustaviin tilapäisiin tehtäviin avustettavien oppilaiden/lasten tarpeisiin lukuvuosittain tehtävän arvion perusteella. Myönnettyillä hankerahoilla palkataan opettajia ja avustajia rahoituksessa mainituin ehdoin ja perustein. Lisäksi määräaikaista henkilöstöä käytetään sijaistuksiin hoitoon siten, että lasten turvallinen kasvu ja oppiminen voidaan taata. Määräaikaisten määrä pysyy ennallaan suunnitelmakauden aikana. Tosin määrään vaikuttaa suuresti 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 mahdollista 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 kaupungin työntekijöitä tai työllisyyspalveluiden kautta uutta työuraa rakentavia henkilöitä. Lisäksi kirjastolla palkataan osa-aikaeläkkeiden ja osittaisten vanhuuseläkkeiden täydentäjät korkeintaan kalenterivuodeksi kerrallaan. 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 laitoshuoneita 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 val-

vonnassa 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 työsuhde 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.

Vesilaitos

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.

Otavan Opisto

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 ruuhkauiput 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 määräaikaisen henkilöstön määrää on pystytty vähentämään myös vuosilomien ja muiden poissaolojen aiheuttamien vahvuusvajeiden aikana.

6. Työllistäminen

Mikkelin kaupungin elinvoima- ja työllisyysohjelma

Mikkelin kaupungin työllisyyspalvelut vastaa kaupungin työllisyydenhoidosta. Tehtävänä on edistäänuorten 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, yritys yhteistyö sekä työllisyshankkeiden 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 huomioita 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.

7. 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 eläköitymistien 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

mielekkyyks 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 sairautenhoitokuluina, alentuneina työkyvyttömyyskustannuksina ja parantuneena tuottavuutena.

Työn murros ja digitalisaatio tuovat mukanaan muutoksia, jotka hyödyttävät myös osatyökykyisiä, kun työn joustot ja mukauttaminen on entistä helpompi 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 painopiste-alueet ovat: johtamis- ja esimiestyö, työyhteisöosaaminen sekä yksilön omaehtoinen työkyvystä ja terveydestä huolehtiminen.



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, sairauspoissaolujen 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 välittämällä sekä avoimella vuorovaikutuksella edistämme työyhteisön hyvinvointia ja yhteistyötä

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

7.1 Työkykytoimenpiteet palvelualueittain

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.

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.

Palvelualueella pyritään määrätietoisesti ja monin tavoin huolehtimaan työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Tavoitteena on, että työntekijät voivat halutessaan jatkaa työssään vähintään henkilökohtaiseen eläkeikänsä saakka.

Tavoitteena on sairauslomapäivien alentaminen. Henkilöstön ikääntyminen, sisäilmaongelmat sekä resursien vähydestä ja muutoksista aiheutuvat paineet ovat lisänneet sairauspoissaoloja palvelualueella. Ergonomiapuutteita on korjattu suunnitelmallisesti yhteistyössä työfysioterapeuttien kanssa. Työpisteisiin on uusittu työkaluja, koneita sekä työtuoleja ja hankittu sähköisesti säädettäviä työpöytiä parempien työasentojen mahdollistamiseksi.

Palvelualueella on laadittu työhyvinvointisuunnitelmat, joita seurataan ja päivitetään säännöllisesti. Kehityskeskustelut käydään vuosittain.

Otavan Opistolla on toimenpiteenä mm. työhyvinvointiryhmän järjestämänä työhyvinvointia tukevien teemojen käsittely workshopissa, tammikuu 2019 ja elokuu 2019 sekä työntekijöiden palautteen perusteella järjestetyt. Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät tapahtumat. Myös johdon tai työntekijöiden huolen heräämiseen perusteella käytävät yksilölliset keskustelut ovat tärkeä osa työkyvyn ylläpitämisessä. Etelä-savon pelastuslaitokselle palkattiin vakituisen työsuhteeseen työkykyneuvoja vuonna 2018. Työkykyneuvoja on lakisääteisten testien lisäksi kehittänyt työkykyä ylläpitävää toimintaa.

Mittarit ja raportointi

Tavoitteiden toteutumisen seuranta 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 työtapaturmat sekä niihin liittyvät kustannukset, varhaiseläkeperusteiset maksut, työhyvinvointikyselyt ja arvioinnit.

8. 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
 - o 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.
 - o Korvaava työ on kuitenkin keino palata työelämään heti kun työkyky sen sallii, pidemmissä järjestelyissä on siirryttävä osa-aikatyöhön osasairauspäivärahalta tai Kevan ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteisiin.
 - varhaisen ja tehostetun tuen ja uudelleensijoituksen ohje
 - o 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.
 - o 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.
 - o 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
 - altisteiden työpaikkojen tunnistaminen (ergonomia, sisäilmaongelmat, muut riskit)
 - esimiehen ja työntekijän säännölliset keskustelut sekä varhaisen tuen ohjeen mukaiset puhekeskustelut
 - omaehtoinen työkyvyn ylläpito ja kuntoutus sekä ohjaus



9. 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. Yhteistoimintaelimen työsuojeluasioita valmistelevana tahona toimii työsuojelu- ja yt- jaos, joka koostuu työsuojeluvaltuutetuista, päälouottamusmiehistä 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, jolle se ei muutoin kuulu. Henkilöstöä kannustetaan omatoimiseen liikkumiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen. Henkilöstölle haetaan Kelan Kiila-kuntoutusta työkyvyn ylläpitämiseen tilanteissa joissa työkyky on uhattuna.

10. Palvelualuekohtaiset suunnitelmat henkilöstöressurssista

10.1 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 toteutusajataulusta sekä niihin tulevista muutoksista.

Eryityisesti sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella tehtävät ratkaisut palveluita tarjoavien yksiköiden määrässä ja aukiolojen laajuudessa 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 toimenpiteiden vaikutuksista ruoka- ja puhtauspalveluiden henkilöstömäärään vaikuttaa moni asia kuten lakkautetaanko todella selvityksen mukaisesti nykyisiä yksiköitä. Ruoka- ja puhtauspalveluiden henkilöstömäärään vaikuttavat myös uusiin päiväkoteihin ja kouluihin sijoitettavat toiminnot ja palvelut, tilojen vuorokautinen käyttöaika sekä pintamateriaali- ja kalusteratkaisut.

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.

Kaupunkirakenneselvityksen esityksen mukaan uudet päiväkodit ja koulut ovat kaikki suuria yksiköitä. Keittiö- ja siivoustyön kannalta suuret kiinteistöt, isot asiakasmäärät ja laajat aukioloajat lisäävät työn raskautta. Näissä työkohteissa eivät pysty työskentelemään henkilöt, joilla on työkyvyssä rajoitteita tai ammatillinen osaaminen on alhainen. Työkohteiden vähentyessä entistä suurempana haasteena tulee olemaan vaa-kuntoisten työnteon mahdollistaminen.

Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalveluiden 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 Varhaiskasvatus- ja perusopetus

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.

Eryitysopetuksen 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 mahdollistaneet lyhytaikaisten sijaisten määrän tarpeen vähenemää. Ristiinan päiväkotiiin tarvitaan lisäryhmä vuoden 2019 alusta, mikä tarkoittaa myös henkilöstömäärän pientä kasvua. Uusi varhaiskasvatustuki 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.

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 Otavan Opiston 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 toimintavolyymien perusteella olisi pitänyt tehdä. Tämä on toki valtakunnallinen ilmiö ja pätee muihin opistoihin.

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

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. Työnkuvamuutoksia 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 työkuvaan Tajua Mut! –koordinointi 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 nuoriso-ohjaaja; suuri päivittäinen kävijämäärä ei mahdollista yksin työskentelyä. Uuden tilan sijainnin vuoksi työhön tulee kauppakeskusnuorisotyön 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.

Museolehtorin työtehtäviin kuuluu koulun ja museon yhteistyön kehittäminen, museokasvatus sekä työpaikkojen ja tapahtumien järjestäminen. Tätäkin työtä joudutaan hoitamaan ostopalveluna. Museotoimen ja opetustoimen yhteistyönä syksyllä 2013 aloitettua Museolinkki – toimintaa jatketaan lukuvuonna 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 amanuenssi. Päämajataloon toteutetaan Sodan ja rauhan keskus Muisti, jonka kanssa museot, erityisesti Päämajamuseo, tulee tekemään kiinteää yhteistyötä. Päämajatalon kiinteistöön muodostuu valtakunnalli-

sesti merkittävä matkailukohde. Muistin ja museoiden välillä tavoitellaan synergiahyötyjä asiakaspalvelussa, kohteiden avoinnapidossa ja henkilöstöresurssin käytössä.

Museoilla on tällä hetkellä toimintaa 14:ssä eri toimipisteessä, kun koko museotoimessa henkilötyövuosia on käytettävissä yhteensä 10,15. Taidemuseon toiminnan siirtyessä Akseliin toimipisteiden lukumäärä kasvaa 15-16 riippuen siitä kuinka moneen eri toimitilaan Graniittitalossa sijaitsevat museokokoelmat siirretään. Museomestari vastaa eri kohteiden tekniikan toimivuudesta, hälytysjärjestelmistä ja toimitilojen kunnon tarkkailusta. Hän on mukana näyttelyiden pystyttämisessä, purkamisessa, pakkaamisessa ja kuljetuksissa. Toimipisteiden määrän lisääntyessä museomestari ei ehdi tehdä kaikkia hänelle kuuluvia työtehtäviä. Museomestarin sijaistaminen lomien ja sairauslomien aikana tulisi jollakin tavalla varmistaa. Museotoimessa on täyttämättä kaksi 0,5 henkilötyövuoden museovirkailijan vakanssia. Yksi museovirkailija eläköityy maaliskuussa 2018. Tämä vakanssi täytyy ehdottomasti täyttää. Kahden 0,5 htv:n virkailijan vakanssin muuttamista yhdeksi kokopäiväiseksi toimeksi tulee harkita.

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. Vierailijoiden 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. Henkilöstöresursseista kilpaileminen alalla on yhä kovempaa. Jokaisen rekrytointin 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 tuloyksikköä: 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 työsuhte 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. Maakuntauudistuksen suunnittelu ja mahdollinen käynnistyminen aiheuttaa organisatorisen muutospaineen. Yhteiskunnan raja-arvot ovat yhä tiukempia liittyen esimerkiksi veden ja ilman laatuun, meluun ja terveyteen.

Vesilaitos

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

Vakituisten 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 henkilöstösuunnitelmassa esitetty vakituisten henkilöstön määrä. Eläköityvän tai vaihtuvan tuntipalkkaisen henkilöstön teh-

täviin palkataan mahdollisuuksien mukaan kuukausipalkkaisia henkilöitä. Riittävällä vakituisen henkilöstön määrällä ja pitkäaikaisilla työsuhteilla turvataan laadukkaat vesihuoltopalvelut sekä toimintojen tehokkuus ja riskittömyys myös jatkossa.

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 työaikamääräykset muuttuvat suunnitelmakauden aikana. Muutos voi vaikuttaa tarvittavaan henkilömäärään.

Otavan Opisto

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/ verkkooppimisympäristöjen hyödyntäminen opetuksessa, tulevat kasvamaan. Otavan Opisto 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. Otavan Opisto 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. Otavan Opisto on perustanut koulutusvientikon-sortion 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 osatoteuttamista verkossa. Alkuvaiheessa koulutus on tarkoitus 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.

Maahanmuuttajien osaamisen ja aikaisemman työelämäkokemuksen tunnistamisen sekä työnantajien kanssa tehtävään yhteistyöhön sekä niihin liittyvien uudenlaisten toimintamallien kehittämiseksi näyttää olevan kysyntää. Otavan Opisto tulee edelleen hakemaan tätä toimintaa tukevia hankkeita ja olemaan niissä mukana. Hankkeiden saaminen tarkoittaa ulkopuolisen henkilöstön palkkaamista ellei niitä löydetä sisäisesti. Toiminta tulee tukemaan työelämälähtöistä kehittämistä Mikkelin kaupungin ja seudun elinkeinoelämän tukena osana opiskelun arvoketjuideologiaa.

Hanketoiminnan kokonaisuuden edelleen kehittäminen tukemaan Otavan Opiston liikelaitoksen perustettävää siten, että hankkeet osaltaan luovat edellytyksiä uudenlaisten toimintatapojen ja mallien kehittämiseksi osaksi vakiintunutta toimintaa ennakoiden yhteiskunnan muutosta (digitalisaatio), tulee jatkossakin olemaan tärkeä osa liikelaitoksen toimintaa koulutuksen edelläkävijänä.

Etelä-Savon pelastuslaitos

Pelastuslaitos valmistautuu maakuntaudistukseen vuoden 2021 alusta. Pelastustoimen palvelutuotanto siirtyy perustettavan Etelä-Savon maakunnan vastuulle. Maakuntaudistuksen 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 maakuntaudistus muutetun aikataulun mukaisesti.

10.2 Henkilöressurssien 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 tuloksikoiden kesken (siivous/ruoka). Yhdistelmätyötä tekevien osuus henkilöstöstä lisääntyy lähivuosinakin. Yhdistelmätyöllä saavutetaan henkilöressurssien 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 sijoituksia ja tehtävien täydentämisä sekä mukauttamisia tarkastellaan tarvittaessa. Jokainen avoimeksi jäävä työtehtävä tullaan pohtimaan uuden organisaation näkökulmasta. Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualueella järjestetään edelleen työkokeilujaksoja uudelleensijoittamistoimien kautta jatkuvuutta työurallaan 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 oppilasmäärät. Varhaiskasvatuksessa lisätään lain ja varhaiskasvatussuunnitelman velvoitteiden myötä pedagogista 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 lastentarhanopettajien saatavuusongelmien vuoksi kaksi tehtävää on täytetty määräaikaista lastenhoitajalla, mutta näihin

edellä mainituin perustein tarvitaan vakinainen täyttö lastentarhanopettajana. Varhaiskasvatuksessa hoidossa 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 lastentarhanopettajan tehtävä varhaiskasvatuksen erityisopettajaksi erityispedagogiikan lisääntyvän tarpeen vuoksi. Lukiokoulutuksen henkilöresurssin kohdentaminen lukioden yksiköiden välillä suunnitellaan toimintakausittain/lukuvuosittain. Siirrot tarkentuvat keväisin tehtävän resurssoinnin ja henkilöstösuunnitelman perusteella.

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

Nuorisotila Starlightiin tarvitaan yhteensä kaksi nuoriso-ohjaajaa, joten yksi uusi työsuhde 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 useiden 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 osoitettava lisärahoitusta.

Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Uuden palveluorganisaation johdosta henkilöresursseja tullaan osittain kohdentamaan ja siirtämään sisäisesti.

Vesilaitos

Vesilaitoksen työt on pääosin luokiteltu fyysisesti- ja henkisesti erittäin kuormittaviksi. Näin ollen kuntouttavan työtoiminnan henkilöille on löydettävissä vain rajallisesti soveltuvia tehtäviä. Kaupungilla ei Vesilaitoksen lisäksi juurikaan ole varsinaista tuotannollista työtä tekevää teknistä henkilöstöä. Näin olleen sisäisiä siirtoja harkittaessa on varauduttava henkilöiden uudelleenkoulutukseen. Vesilaitoksen 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, zoonosyytiön, 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 vahvuusvajaiden aikana.

10.3 Ostopalvelut ja ulkoistaminen

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.

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 koko-aikainen liikunnan ja tanssin kursseista vastaava opettaja.

Vilkkaimmassa 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 pysyy 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 koroste-

tusti 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

Museotoimessa puuttuvien vakanssien ja epäkäytännöllisten toimitilojen vuoksi joitakin toimintoja hoideetaan 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. Vierailevat taiteilijat kiinnitetään esiintymään joko lyhyillä määräaikaisilla työ sopimuksilla 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.

Vesilaitos

Vesilaitoksen laskutus, henkilöstöhallinto, palkanlaskenta, taloushallinto, toimistopalvelut, asiakaspalvelu, viestintä ja ICT:n tukipalvelut ostetaan kaupungin sisäisinä palveluina. Osa tukipalveluista on Vesilaitoksen 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 mitoitukseen, korkeampi käyttöaste sekä pientä yksikköä korkeampi ammatitaito. Vesilaitoksen henkilöstösuunnitelma perustuu tukipalvelujen osalta siihen että hallintopalvelukeskus tuottaa tarvittavat palvelut kustannustehokkaasti nykyalaajuudessaan myös jatkossa.

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

Ympäristöpalvelut

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

Otavan Opisto

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 Otavan Opiston liikelaitoksen

henkilöstö voi keskittyä kaupungille myönnettyjen järjestämislupien ja Otavan Opiston liikelaitoksen toimintasäännön mukaisiin tehtäviin. Ostopalvelu ei vaikuta henkilöstöresurssiin.

11. Osaamisen kehittäminen

11.1 Osaamisen kehittäminen Mikkelin kaupungissa

Lähi vuosien 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.

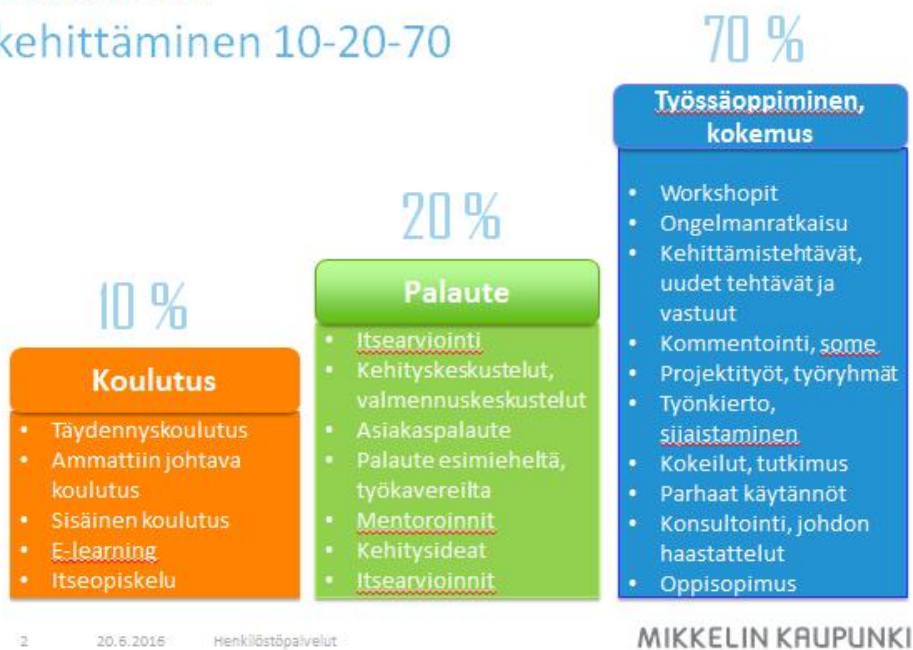
Vuoden 2019 osaamisen kehittämisen painopistealueet ovat *edelleen johtaminen ja esimiestyö, asiakaslähäinen palveluosaamisen kehittäminen, talousosaaminen sekä digitaalisten toimintojen ja palveluprosessien kehittäminen sekä vuorovaikutus- ja työyhteisötaitojen kehittäminen ja verkosto-osaaminen.*

Toimintatapojen uudistaminen edellyttää johtamisen kehittämisen lisäksi uuden teknologian, uusien työvälineiden ja osallistavien kehittämismenetelmien sekä asiakaslähtöisyyden, yhteistyön ja verkostotyöskenteilyn 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 sovittaen) 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



Lähde: Sovelto 2016

Osaamisen kehittämistä mitataan:

- * koulutukseen osallistuminen (osallistujien määrä, päiviä/osallistuja, koulutuskustannukset)
- * työnkiertoon 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.

Vaihtoehtoja osaamisen kehittämisen kokonaisuutta tukevan sähköisen järjestelmän hankkimiselle kartoitetaan.

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

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 koulutustaetarjontaa on tarkoitus lisätä entisestään. Kaikkien henkilöstöryhmien osaamisen hallinnassa hyödynnetään entistä enemmän etäkoulutusta.

Otavan Opisto kehittää henkilöstöä koskevan osaamisen tunnistamisen ja osaamisen kehittämiseen liittyvää verkkopohjaista järjestelmää, joka tukee henkilöstön itsearviointia omasta osaamisestaan. Otavan Opisto 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.

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

Rekrytointi

Rekrytointi on otettu Mikkelin kaupungin omaksi toiminnaksi. Ostopalvelusopimus RekryTaitoan kanssa päättyi vuoden 2017 lopussa. Rekrytointikäytänteitä uudistetaan vuoden 2019 aikana. Painopistealueena on sijaisrekrytointinprosessin kehittäminen. Täyttölupamenettelyn tarkoituksena on varmistaa rekrytointitarpeen huolellinen arviointi yksiköissä. Henkilöstön eläköityminen lähivuosina antaa mahdollisuuksia vaihtaa 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 täyttöluvan myöntämistä tulee analysoida perusteellisesti sitä, tarvitaanko enää kyseistä tehtävää vai onko työt mahdollista järjestää toisin.

Perehdyttäminen

1.1.2017 on otettu käyttöön Mikkelin kaupungin henkilöstön päivitetty perehdytysmalli. 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.

11.2 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 tekijä-

nä. Valmennuksessa on huomioitu kaupungin strategian toteuttaminen ja organisaatiomuutoksen eteneminen. 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.