

**MIKKELI**

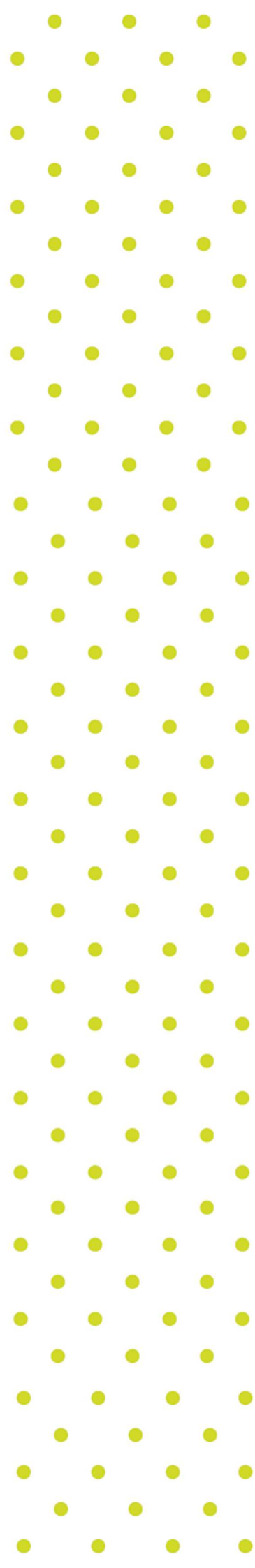
# Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2022 – 2024

Käsittelyt:

YT neuvottelukunta 20.10.2021, 17.11.2021

Kaupunginhallitus 29.11.2021, 30.11.2021, 7.12.2021

Valtuusto x.x.2021



## Sisällys

Johdanto .....	3
Vuoden 2019 yt-neuvottelujen ja tavoiteorganisaatio 2021 toteutuminen .....	4
Tavoiteorganisaatio 2023 .....	5
Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen .....	5
Organisaatiokulttuurin muutos .....	6
Työn murros, digitalisaatio ja prosessien virtaviivaistaminen.....	7
Työhyvinvointi ja työn tuottavuus .....	8
Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue .....	8
Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue .....	9
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue .....	10
Henkilöstösuunnitelman pidemmän aikavälin tavoitteet .....	11
Henkilöstömäärän ja henkilöstökulujen kehitys.....	12
Eläköitymisen hallinta .....	14
Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet .....	16
Henkilöstön työhyvinvointi ja työkykyjohtaminen .....	16
Työterveyshuollon palvelut .....	17
Osaamisen kehittäminen .....	18
Työsuojelun yhteistoiminta .....	20
Mikkelin kaupungin koulutussuunnitelma 2022 .....	21

## JOHDANTO

Henkilöstösuunnittelun avulla määritellään kaupungin strategian mukainen ja palvelutuotannon vaatima määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve. Tavoitteena on varmistaa, että Mikkelin kaupungin palveluja tuottaa oikea määrä osaavaa henkilöstöä. Henkilöstösuunnittelu kytkeytyy kiinteästi kaupungin palvelutoiminnan suunnitteluun ja ennakoii muuttuvia henkilöstön osaamistarpeita, henkilöstön määrää ja rakennetta sekä henkilöstön sijoittumista ja kohdentumista palveluprosesseihin ja yksiköihin.

Suunnitelma on pyritty laatimaan strategiseksi henkilöstösuunnitelmaksi, jossa huomioidaan syksyn 2021 aikana laadittu uusi valtuustostrategia ja siihen liittyvät henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet ja myös tavoiteltava henkilöstön kokonaisresurssi. Henkilöstösuunnitelma sisältää samalla myös vuonna 2019 laaditun tavoiteorganisaation päivityksen.

Henkilöstönäkökulmasta katsoen on tärkeää, että Mikkelin kaupungin työntekijöillä on motivaatiota ja intoa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen sekä halua itsensä ja työnsä kehittämiseen. Muutosten keskellä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstöllä ja esimiehillä on valmiudet ja voimavarat kohdata muutos, ymmärtää siihen liittyviä piirteitä ja löytää erilaisia keinoja kohdata ja johtaa muutosta. Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisen eteen 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 ja aineistoa on jatkotyöstetty yhdeksi yhteiseksi henkilöstösuunnitelmaksi, joka sisältää myös kuvauksen tavoiteorganisaation päivittämisestä.

Henkilöstösuunnitelma sisältää uutena asiana myös pidemmän aikavälin tavoitteet mikä ottaa huomioon kaupungin tarve tasapainottaa käyttötalous pysyvästi.

## VUODEN 2019 YT-NEUVOTTELUJEN JA TAVOITEORGANISAATIO 2021 TOTEUTUMINEN

Kaupungin tavoiteorganisaatio laadittiin syksyllä 2019, jonka jälkeen vielä käytiin yt-neuvottelut loppuvuodesta 2019. Neuvottelutuloksena syntyi 3 952 900 euron pysyvä kustannusten alentuminen liittyen henkilöstömenoihin ja henkilöstöetuuksiin. Nämä kaupunginhallitus päätti 20.1.2020 § 19 toimeenpanna 3 837 140 euron osalta. Yt-neuvottelutuloksen keskeinen sisältö oli tavoiteorganisaation saavuttaminen henkilöstöä vähentämällä ja toimenkuvia muokkaamalla pääosin pehmein keinoin vuoden 2021 loppuun mennessä. Vuosina 2020 ja 2021 keskityttiin tavoiteorganisaation toimeenpanoon.

Neuvottelutulokseen sisältyvät pysyvät menoalenemat ovat muuten toteutuneet, paitsi joidenkin pysyvien tehtävien vähentämisen osalta. Lokakuun 2021 tilanteessa alkuperäisestä neuvottelutuloksesta poiketen 11 tehtävää ei ole lakkautumassa mikä tarkoittaa sitä, että noin 429 000 euron säästö jää saavuttamatta. Merkittävimmät poikkeamat ovat seuraavat: Palomiehet (työtuomioistuimen ratkaisu varallaolosta), kaupungineläinlääkäri (eläinlääkäripäivystyksen turvaaminen), asiahallinta ja sihteeripalvelut (aluejohtokuntapäätös) sekä muutama yksittäinen virka. Yhdeksän tehtävän lakkautuminen ja 427 000 euron säästyminen on vielä kesken mutta on toteutettavissa vuonna 2022. Tämän osalta toimeenpano sisällytetään vuoden 2022–2024 henkilöstösuunnitelmaan. Kesken olevat toimenpiteet liittyvät liikuntapaikkojen hoitoon, kiinteistöjen hoidon ja vahtimestaritoimintojen integroimiseen sekä pienten ryhmäperhepäivähoitopaikkojen vähentämiseen. Vuoden 2019 Yt-neuvottelujen ulkopuolelle jätettiin kokonaan opetustoimi, koska tavoiteorganisaatioon kirjattiin, että merkittävät henkilöstörakennemuutokset ja henkilöstömäärävähennykset, yli 30 opettajan henkilötyövuoden vähennys, voidaan saavuttaa vasta uusien aluekoulujen valmistumisen myötä.

Kesällä 2020 valmistui vielä uusi talous- ja tulevaisuusohjelma TATU, jonka myötä henkilöstövähennyksiä tulisi tavoitella vielä 40 henkilötyövuoden verran lisää vuoden 2023 loppuun mennessä. TATU-ohjelma sisälsi myös henkilöstön ja henkilöstöjärjestelmien kehittämiseen liittyviä tavoitteita.

Kaupungin tavoite vähentää henkilöstöä ja henkilötyövuosia alkoi toteutua vuonna 2019. Vuonna 2019 henkilötyövuodet vähenivät 46:lla verrattuna vuoteen 2018. Vuonna 2020 henkilöstömäärä väheni vielä lisää 99 henkilötyövuoden verran. Vuosi 2020 oli kuitenkin hyvin poikkeuksellinen koronapandemian takia ja sinä vuonna henkilöstön palkanmaksuja keskeytettiin ja henkilöstöä lomautettiin. Pysyvää henkilötyövuosivähennystä vuosina 2019 ja 2020 arvioitiin syntyvän 115 henkilötyövuotta. Vuonna 2021 vakituisen henkilöstön määrä on pysynyt alhaisemmalla tasolla mutta määräaikaisen henkilöstön määrä on kasvanut merkittävästi. Yksi selittävä tekijä on ollut valtiovallan kohdennetut korona-avustukset ylimääräisen määräaikaisen henkilöstön palkkaamiseen opetustoimeen. Tämän lisäksi

varhaiskasvatukseen on tullut uutta pakottavaa lainsäädäntö ja oppivelvollisuutta on laajennettu.

## TAVOITEORGANISAATIO 2023

Vuoden 2020 Tatu-ohjelmaan sisältyi monia toimintatapojen ja henkilöstön kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Tatu-ohjelmaan sisältyvät henkilöstötavoitteet on siirretty tähän uuteen henkilöstösuunnitelmaan vuosille 2022–2024 siltä osin kuin tavoitteet ovat linjassa uuden valtuustostrategian kanssa. Tämä päivitetty tavoiteorganisaatio 2023 pohjautuu siis uuteen valtuustostrategiaan. Tavoiteorganisaation sisältämät koko henkilöstöä ja organisaation kehittämistä koskevat tavoitteet ovat tässä suunnitelmassa keskeisiä, koska niiden avulla henkilöstö pystyy sitoutumaan uusiin osittain myös tiukkoihin taloudellisiin tavoitteisiin. Ottamalla mukaan koko henkilöstö kehittämiseen pyritään siihen, että henkilöstön työhyvinvointi ja motivaatio pysyy hyvällä tasolla vaadittavien muutosten keskellä. Henkilöstön määrään ja henkilöstörakenteeseen liittyvät tavoitteet kuvataan palvelualueittain, yhteisten kehittämiseen liittyvien tavoitteiden jälkeen.

Tavoiteorganisaatiopäivitys sisältää tavoitteen vähentää henkilöstöä 70,5 henkilötyövuoden verran vuoden 2024 loppuun mennessä, mistä 40 henkilötyövuotta on perua vuoden 2020 talous- ja tulevaisuus- eli Tatuohjelmasta. Vähennys voidaan saavuttaa alla kuvattujen kehittämistoimenpiteiden sekä uusien palveluverkko- ja palvelustasopäätöskien kautta.

### Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen

Kaupungin johtamisjärjestelmän uudistus käynnistyi vuonna 2020 ja työtä jatketaan edelleen. Uudistamisen myötä tavoitellaan matalampaa organisaatiota ja esimiesten lukumäärän maltillista vähentämistä. Tärkeä näkökulma on laajentaa tulosalueen esimiesten ja tulosyksiköiden esimiesten päätösvaltaa ja samalla varmistaa heidän valmiutensa laajempaan vastuunottoon. Tavoitteen toteutuminen vaatii sekä esimiestyön kehittämistä että muutosta kaupungin organisaatiokulttuurissa.

Hyvä esimiestyö Mikkelin kaupungissa tarkoittaa sitä, että esimiehenä toimivat henkilöt

- ovat sitoutuneita asetettuihin tavoitteeseen, strategiaan, tehtyihin päätöksiin ja toimintamalleihin
- heillä on
  - selkeä ymmärrys roolistaan esimiehenä ja työnantajan edustajana,
  - työkaluja ja voimavaroja lisätä avointa viestintää ja vuorovaikutusta,
  - taitoja johtaa ihmisiä,
  - valmiutta hyödyntää yhteistyötä sekä asiantuntija- ja vertaistukea organisaation sisällä työn organisoinnin ja sujuvien työketjujen mahdollistajana

- heillä on riittävä asiaosaaminen, rekrytointiosaaminen, palvelusuhdeosaaminen sekä riittävät taidot käyttää heille tarkoitettuja ohjelmia ja järjestelmiä

Muutostilanteissa johtamisen merkitys korostuu entisestään ja erityishuomiota on kiinnitettävä ihmisten johtamiseen.

#### Toimenpiteitä esimiestyön kehittämiseksi

Toimenpide	Tavoite	Toteuttaa
Esimieskortti	Kaikilla esimiehillä suoritettuna KT:n esimieskortti	KT:n verkkokoulutus
Perehdytys	Uusille esimiehille siirtyä tietoa tehtäväkuvastaan, odotuksista, tehtävän tavoitteista, käytännön toimintatavoista ja ohjeista	palvelualueen johtajat, tulosaluejohtajat, tulosyksikön esimiehet henkilöstöpalvelut
Keskiviikkoinfot	Yhtenäiset johtamiskäytänteet. Esimiesten toiminta on sovittujen toimintatapojen ohjeiden ja organisaation linjan mukaisia.	henkilöstöpalvelut ja henkilöstöjohtaja yhdessä muiden tahojen kanssa
Koulutus ja ohjaus - Eduhouse-ohjelma - tietotekninen koulutus - järjestelmäkoulutus	Esimiestyöhön kuuluvan asiajohtamisen (päätös-, prosessi-, mittaamis- ja raportointiosaamisen) varmistaminen ja kehittäminen	henkilöstöpalvelut, tietohallintopalvelut, talouspalvelut, asiahallinta
Kehityskeskustelut esimiesten kanssa	Esimiesten henkilökohtainen kehittyminen ja henkilöjohtamisen tukeminen ja kehittäminen	palvelualuejohtajat, tulosaluejohtajat, tulosyksikön esimiehet
Vertaiscoaching	Vertaistuen ja osaamisen jakaminen, yhteisen ymmärryksen lisääminen	henkilöstöpalvelut ja kaikki esimiehet

## Organisaatiokulttuurin muutos

Olennaista organisaatiokulttuurin muutoksessa on ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Uudistuvassa organisaatiossa Mikkelin kaupungin henkilöstöllä tulisi olla valmiutta laajentaa omaa työnkuvaansa, siirtyä ketterästi yksiköstä ja tehtävästä toiseen ja pitää huolta omasta ammattitaidostaan, työkunnostaan ja kehitymisestään. Tulevaisuuden Mikkeliissä henkilöstö on itseohjautuvaa ja yhdessä ohjautuvaa. Tämän edellytyksenä on, että kaupungin yhteiset tavoitteet ja linjaukset on koko henkilöstön tiedossa.

#### Toimenpiteitä organisaatiokulttuurin kehittämiseksi

Toimenpide	Tavoite	Toteuttaa
Kaupungin strategian jalkautus	Koko henkilöstö tuntee strategian keskeisen sisällön	esimiehet, henkilöstöpalvelut, viestintä
Kaupungin arvojen käyttöönotto	Koko henkilöstö tietää mitkä ovat kaupungin arvot ja pystyvät toimimaan niiden mukaisesti	esimiehet, henkilöstöpalvelut, viestintä
Vertaiscoaching	Vertaistuen ja osaamisen jakaminen	henkilöstöpalvelut ja kaikki työntekijät toisilleen

## Työn murros, digitalisaatio ja prosessien virtaviivaistaminen

Työn murroksella tarkoitetaan yleensä vuosia tai vuosikymmeniä kestävää muutosta kohti uudenlaisia työtehtäviä ja toimintatapoja. Työn murrokseen vaikuttavat ennen muuta uuden teknologian, kuten digitaalisten palvelujen, robottien, tekoälyn ja alustojen hyödyntäminen, mutta myös toimintatapojen kehittäminen ja uudistaminen työpaikoilla. Työn murros ei kuitenkaan ole vain teknologian murros. Se muuttaa ennen kaikkea organisaation toimintatapoja ja työn sisältöjä. Kehitys edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä ja itseohjautuvuutta. Prosesseja virtaviivaistetaan erityisesti digitalisaatiota hyödyntäen. Jotta digitalisaatiota voidaan hyödyntää, on kaupungin ICT-palvelut oltava kaikilta osin toimivat. Henkilöstöllä on oltava toimivat laitteet kuten älypuhelimet tai muu älylaite ja lisäksi osaamista ja kykyä hyödyntää sähköisiä työmenetelmiä.

Osana prosessien virtaviivaistamista on tarpeen kehittää myös etätyötä. Etätyö voisi mm. osittain ratkaista terveysongelmia esimerkiksi niiden henkilöiden kohdalla, joille työpaikan sisäilmaongelmat ovat aiheuttaneet terveyshaittoja ja sairauspoissaoloja. Etätyön mahdollisuus korvaavana työnä myös muissa tilanteissa, joissa korvaava työ on mahdollinen, kannattaa hyödyntää. Korvaavan työn käyttö paitsi vähentää sairauspoissaoloja, helpottaa myös työntekijän työhön paluuta ja tukee työkykyisyyttä. Etätyön myötä voidaan myös saavuttaa säästöjä tilakustannuksissa. Jatkossa kaikki henkilöt eivät tarvitse omia työhuoneita, vaan huoneet voivat olla yhteiskäytössä. Tilavähennys on järkevää aloittaa luopumalla ulkopuolisilta vuokratuista tiloista.

### Toimenpiteitä prosessien virtaviivaistamiseksi ja digitalisaation hyödyntämiseksi

Toimenpide	Tavoite	Toteuttaa
Kaupungin keskeisten sisäisten ja ulkoisten prosessien läpikäyminen näkökulmana hukan etsiminen	Tunnistaa ne kaupungin prosessit, jotka voidaan virtaviivaistaa erityisesti digitalisaatiota hyödyntämällä	Palvelualueen johtajat ja tulosalueen johtajat yhteistyössä henkilöstön ja tietohallinnon kanssa
Henkilöstöä koulutetaan sisäisesti niin, että jokainen hallitsee niiden sähköisten ohjelmien käytön, jotka kuuluvat hänen toimenkuvaansa	Kaupungin sähköiset järjestelmät ovat koko henkilöstön käytössä	Tietohallinto, Meita, talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, asiahallinta, esimiehet
Tarvittavien sähköisten työkalujen hankinta henkilöstölle (esim. älypuhelimet)	Koko henkilöstöllä on käytettävissä heille tarpeelliset sähköiset laitteet	Tietohallinto
Etätyön mahdollisuuksien hyödyntäminen	Säästö tilakustannuksissa Työhyvinvoinnin edistäminen Sisäilmaoireisten henkilöiden työnteon mahdollistaminen	Henkilöstöpalvelut yhdessä esimiesten kanssa

## Työhyvinvointi ja työn tuottavuus

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä kuuluu johdolle, esimiehille, työyhteisöille sekä jokaiselle työntekijälle. Työhyvinvoinnin tärkeimmät linjaukset on kirjattu Mikkelin kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelmaan. Työelämän laatu on aineeton tuotantotekijä, jonka merkitys on vähintään yhtä tärkeä kuin henkilöstömäärän. Työelämän laatu linkittyy asiakastyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen sekä talouteen. Työelämän laatu tarkoittaa, että

- työpaikalla ei koeta pahoinvointia
- vallitsee hyvä me-henki
- ammattitaitoa arvostetaan
- työntekijät kokevat työn iloa ja imua sekä
- työntekijöillä on mahdollisuus hyödyntää luovuuttaan ja innovatiivisuuttaan.

Mikkelin kaupungin työhyvinvoinnin tavoitteena on siirtää painopistettä työkyvyttömyyden hallinnasta työkyvyn johtamiseen. Tämä edellyttää tiedolla johtamista sekä mahdollisimman varhaista reagointia ja puuttumista esille tuleviin ongelmiin. Työhyvinvoinnin mittareina käytetään työkyky- ja terveysperusteisia tunnuslukuja sekä työhyvinvointikyselyn tuloksia. Työhyvinvointikysely mittaa fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja identiteetin sekä päämäärän ja luovuuden toteutumista organisaatiossa. Toteuman pohjalta lasketaan työelämän laadun QWL (Quality of working life) -indeksi. Se kertoo, paljonko työn ääressä vietetystä ajasta on tehollista ja mikä on organisaation aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämisaste. Alhaisen QWL indeksin on todettu olevan yhteydessä henkilöstön vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyteen.

### Toimenpiteitä työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantamiseksi

Toimenpide	Tavoite	Toteuttaa
Työhyvinvointiohjelman toteuttaminen	QWL $\geq$ 60	Henkilöstöpalvelut Esimiehet
Työterveyshuollon toimintasuunnitelman toteutus	< 15 sairauspoissaolopäivää / HTV2	Henkilöstöpalvelut Työterveyshuolto Esimiehet

## Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Sekä kaupunkikehityksessä, kaupunkiympäristössä että rakennusvalvonnassa suurimpia haasteita on saada rekrytoitua riittävästi osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Erityisesti maankäytössä ja rakennusvalvonnassa riittävät resurssit ja toimivat asiakaslähtöiset prosessit ovat avainasemassa. Ostopalvelut pidetään kokonaisuudessaan entisellä tasolla.



Vahtimestaripalvelut järjestetään uudella tavalla ottaen huomioon valmistuvat aluekoulut ja hyödyntäen eläköitymistä. Vahtimestaripalveluissa tavoitellaan yhden henkilötyövuoden säästöä.

Maaseutupalveluihin tulee merkittävä muutos vuoden 2022 alussa kun Parikkalan ja Rantasalmen lomituspalveluyksiköt liittyvät nykyiseen Mikkelin lomituspalveluyksikköön. Liitoksen myötä 83 lomittajaa ja 7 hallintohenkilöä siirtyvät liikkeenluovutuksella Mikkelin kaupungin työntekijöiksi. Tämän jälkeen Mikkelin hallinnoimassa Kaakkois-Suomen lomituspalveluissa on 160 maatalouslomittajaa, 11 lomituspalveluohjaajaa, 1 täysiaikainen lomituspalvelupäällikkö ja 1 lomituspalvelukoordinaattori. Yhdistymisen myötä Kaakkois-Suomen lomituspalvelut täyttää Mela:n toimeksiantosopimuksen hallintovaatimukset (toimeksiantosopimus 22.12.2020 kohdat 7 ja 8). Ruokavirasto edellyttää, että maaseutuhallinnossa on neljä viranomaista. Kahden eläköityvän viranomaisen tilalle etsitään uusi viranomainen sisäisesti. Lomituspalvelun kustantaa valtio.

Maankäyttö – ja rakennuslain kokonaisuudistus on työn alla. Viranomaistoimintaan lienee tulossa merkittäviä muutoksia. Alustavasti arvioiden rakennusvalvontaan on tulossa lakiin kirjattuja osaamistasoon liittyviä kelpoisuusvaatimuksia toimia vaativissa hankkeissa viranomaisena. Nämä muutokset on ennakoivasti otettava huomioon kaikissa rekrytoinneissa sekä koulutussuunnitelmassa. Muutosten myötä on mahdollista, että henkilöstömäärää on kasvatettava eritoten, mikäli rakennusvalvonta alkaa myydä palveluita naapurikunnille. Rakennusvalvontaan on lisätty sihteeriresurssia vuonna 2021 yhden henkilötyövuoden verran ja tavoitteena on, että lisäys olisi pysyvä.

Vesilaitoksen toimintojen ja tehtävien arvioidaan pysyvän nykyisen laajuisina eikä merkittäviä toiminnan laajennuksia, uusia tehtäviä tai toiminnan supistumista ole tiedossa. Tavoite vakituisen henkilöstön osalta on 30 henkilöä koko suunnittelukaudelle. Tämä tarkoittaa vakituisen henkilöstön lisäämistä ja määräaikaisten vähentämistä noin kolmen henkilötyövuoden verran.

Suunnittelukaudella 2022 – 2024 tavoitellaan 5,5 henkilötyövuoden vähennystä pehmein keinoin, pois lukien Rantasalmen ja Parikkalan lomituspalveluyksiköiden myötä tulevat valtion kustantamat henkilöstölisäykset.

## **Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue**

Hallinto- ja elinvoimapalveluissa tavoitellaan vielä noin kolmen henkilötyövuoden vähennystä jo aiemmin toteutuneiden lisäksi. Toteutuminen liittyy kaupungin palveluverkkoratkaisuihin. Kehittämistoimeenpiteenä selvitetään ja järjestetään vuoden 2022 aikana yleishallintotiimin sihteeripalvelut uudella tavalla. Selvitys on käynnistynyt vuonna 2021. Uudelleen organisointi liittyy myös sähköisten toimintatapojen hyödyntämiseen eri yksiköissä.

Vuosien 2022 – 2023 kaupungin palveluverkon ja toiminnan muutosten vaikutukset ruoka- ja puhtauspalveluihin ovat 6,5 – 7,5 henkilötyövuoden vähennys, jonka lisäksi ostopalvelut vähentyvät vähintään 66 500 eurolla. Merkittävin henkilöstövähennys liittyy hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymiseen vuoden 2023 alussa, jolloin samalla ruoka- ja puhtauspalveluiden myynti Essotelle päättyy. Henkilöstöravintola Lounashuoneen palveluiden suunniteltu ulkoistaminen vuonna 2022 vähentää henkilömäärää yhdellä. Eteläisen aluekoulun valmistumisen myötä henkilöstö tulee lisääntymään vuonna 2024 neljällä mutta ostopalvelut vähenevät samaan aikaan noin 338 000 euron edestä.

Mikkelin seudun ympäristöpalveluissa henkilöstömäärä ja organisointi on pysymässä ennallaan vuoden 2022 ajan. Rekrytointivaikeuksia on ollut ja on todennäköisesti jatkossakin eläinlääkäreiden osalta mikä lisää praktikoiden työnkuormitusta ja voi pahimmassa tapauksessa vaarantaa eläinlääkäripäivystyksen jatkuvuuden. Ympäristöterveydenhuollon valtakunnallinen uudistus on suunnitteilla ja todennäköisesti viimeistään vuona 2026 ympäristöterveydenhuolto siirtyy hyvinvointialueelle. Maakunnan kokoisen ympäristöterveydenhuollon myötä olisi mahdollista järjestää eläinlääkäripäivystys vähemmän haavoittuvaksi. Seudullinen ympäristönsuojelu jää kuntien vastuulle eikä siihen ole suunnitteilla muutoksia.

Pelastuslaitos siirtyy kokonaisuudessaan hyvinvointialueelle vuoden 2023 alusta. Tämän myötä noin 163 henkilöä siirtyy liikkeenluovutuksella hyvinvointialueelle. Vuonna 2022 pelastuslaitos valmistautuu tähän muutokseen. Myös sopimuspalokuntalaiset siirtyvät hyvinvointialueen vastuulle. Nyt Essotella olevat maahanmuuttopalvelut ja kotouttamispalvelut taas ovat siirtymässä kaupungin hoidettavaksi vuoden 2023 alusta, jolloin kaupungin palvelukseen siirtyy muutama työntekijä Essotelta.

Suunnittelukaudella tavoitellaan 12 henkilötyövuoden vähennystä pehmein keinoin, pois lukien pelastuslaitoksen siirtyminen hyvinvointialueelle ja maahanmuuttopalveluiden siirtyminen Mikkelin kaupungille vuoden 2023 alusta.

## **Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue**

Varhaiskasvatuksessa edistetään kaupungin omasta perhepäivähoidosta luopumista ja ohjataan perhepäivähoitoa toivovat vanhemmat palvelusetelikoikeilun piiriin. Lisäksi luovutaan mahdollisuuksien mukaan myös ryhmäperhepäivähoidosta. Toiminnan muutoksessa hyödynnetään eläköitymistä ja siirretään kelpoista henkilöstöä päiväkoteihin. Eläköityvien lastenhoitajien tilalle aletaan palkata varhaiskasvatuksen sosionomeja 2023 alkaen.

Perusopetuksessa henkilöstön ja henkilöstökulujen vähentäminen on tiiviisti yhteydessä uusien aluekoulujen valmistumiseen. Eteläisen aluekoulun valmistumisen myötä opettajaresurssi vähenee 14,5 henkilötyövuodella ja esimiesresurssi puolella henkilötyövuodella. Tämä vähennys on tämän hetken tiedon mukaan toteutumassa vasta

vuonna 2024. Tatu-ohjelmaan kirjattu Suomenniemen koulun lakkautuksen myötä elokuussa 2022 henkilöstöä voidaan vähentää kaksi henkilötyövuotta. Itäisen aluekoulun toteutumisen aikataulusta ei ole vielä tarkempaa tietoa, mutta askelia itäisen aluekoulun toteutumiseen ollaan ottamassa.

Lukiokoulutuksessa vakituisen henkilöstön määrä vähenee suunnittelukaudella noin 3-4 henkilön verran. Perusteena on etä- ja aikuislukion yhdistyminen Otavian nettilukioon. Lisäksi nuorten lukiossa hyödynnetään eläkepoistumaa.

Hyvinvoinnin ja osallisuuden lautakunnan alaiset yksiköt kehittävät toimintaansa omina tulosalueinaan kesän 2020 johtamisjärjestelmän uudistamisen mukaisesti. Tulosalueille ei olla lisäämässä henkilöresurssia. Kirjastossa on tarvetta nostaa henkilökunnan osaamistasoa sähköisten järjestelmien hyödyntämisessä. Liikuntapalvelujen osalta selvitetään maaliskuun 2022 loppuun mennessä siirtyvätkö neljä liikuntapaikkahoitajaa Stadiumin työntekijäksi osana Kalevankankaan kampuksen liikuntapalvelujen virtaviivaistamista niin kuin tavoiteorganisaatio 2021:ssä on linjattu.

Liikelaitos Otaviaan ei tavoiteorganisaatiossa kohdistettu henkilöstötavoitteita mutta osana Tatu-ohjelmaa jatkuu etä- ja aikuislukion ja Otavian nettilukion yhteinen kehittämistyö

Suunnittelukaudella tavoitellaan 53 henkilötyövuoden vähennystä pehmein keinoin.

## **HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN PIDEMMÄN AIKAVÄLIN TAVOITTEET**

Henkilöstösuunnitelma tarkkoine tavoitteineen ja toimenpiteineen on laadittu vuodelle 2022 sekä sitä seuraaville kahdelle vuodelle. On kuitenkin tarpeen uuden valtuustostrategian tukena laatia myös pidemmän aikavälin henkilöstösuunnitelma, joka tukee kaupungin tavoitetta säilyä elinvoimaisena kaupunkina, jonka talous on tasapainossa. Alla esitetty pidemmän tähtäimen suunnitelma on alustava ja vaatii toteutuakseen myös uudistetun palveluverkko- ja palvelutasopäätöksen.

Tavoitteen saavuttaminen vaatii sen, että kaupungin kustannukset kaikessa palvelu- ja viranomaistoiminnassa on korkeintaan vertailukaupunkien keskitasolla. FCG on selvittänyt Mikkelin ja sen vertailukaupunkien kustannuksia palvelualueittain. Näin on nopeasti saatu yleiskuva tilanteesta. Johtopäätösten teossa on pidettävä mielessä, että kustannuserot voivat johtua monesta syystä kuten palvelutasosta, palvelurakenteesta, palvelun saatavuudesta tai palveluprosessin sujuvuudesta. Selvityksen mukaan kaupungin eri palveluiden kustannukset ovat merkittävästi vertailukaupunkien kustannuksia korkeammat monessa eri toiminnassa. Henkilöstöorganisaation näkökulmasta merkittävimmät poikkeamat vuoden 2020 lukujen perusteella ovat varhaiskasvatuksessa, esiopetuksessa ja perusopetuksessa. Myös kirjastopalvelut ja nuorisopalvelut ovat jonkin verran keskimääräistä kalliimpia. Asumisen ja toimintaympäristön palvelualueella yhdyskuntasuunnittelu, liikenneväylät ja elinkeinoelämän edistäminen ovat keskimääräistä

kalliimmin tuotettuja palveluita, mutta näiden osalta pääasiallinen kustannus muodostuu ostopalveluista.

Pidemmän tähtäimen tavoite kaupungilla on siis muuttaa palveluverkkoa, palveluvalikoimaa ja palvelutasoa niin, että kaupungin kustannukset ovat korkeintaan vertailukaupunkien keskitasolla. Nämä muutokset tulevat näkymään henkilöstöorganisaation rakenteessa ja henkilöstömäärissä. Suurimmat vähennykset voidaan toteuttaa varhaiskasvatuksessa ja esi- ja perusopetuksessa arviolta noin 50 henkilötyövuotta. Näiden toteuttaminen vaatii siirtymisen suuriin päiväkotij- ja kouluyksikköihin, jotka mahdollistavat riittävän suuret opetusryhmät kouluissa. Ennen kaikkea kaupungin on luovuttava kaikista pienistä yksiköistä sekä tarkasteltava kriittisesti niitä palveluja, joihin ei kuntalaisilla ole ehdoton lakisääteinen oikeus. Alustavasti on arvioitu, että palveluverkkoratkaisujen myötä on mahdollista saavuttaa henkilöstösäästöjä myös kirjasto- ja nuorisopalveluissa arviolta noin viiden (5) henkilötyövuoden verran

Toinen merkittävä keino saavuttaa henkilöstösäästöjä pitkällä aikavälillä on kaupungin palveluiden vieminen miltei kokonaan verkkoon. Tämän edellytyksenä on kattavien sähköisten palvelukanavien rakentaminen kaupungin palveluille. Henkilökohtaiselle asioimiselle voitaisiin jatkossa järjestää mahdollisuus esim. kaupungin kirjastojen yhteydessä niin, että kaikki kirjastot, myös keskustan kirjasto, toimisivat samalla asiointipisteellä. Tällöin mahdollisesti voitaisiin luopua virastotalon erillisestä asiakaspalvelupisteestä. Alustavasti on arvioitu, että digitalisoinnin ja prosessien virtaviivaistamisen myötä voidaan tavoitella vähintään kymmenen (10) henkilötyövuoden alenemaa.

Vuosille 2022 – 2024 on henkilöstösuunnitelmaan kirjattu 70,5 henkilötyövuoden vähennystavoite. Pidemmän ajan tavoitteena on 65 lisävähennys yllä esitellyin keinoin, eli yhteensä tavoitellaan vuoden 2026 loppuun mennessä noin 135,5 henkilötyövuosialenemaa.

## HENKILÖSTÖMÄÄRÄN JA HENKILÖSTÖKULUJEN KEHITYS

Kaupunki on edellisellä valtuustokaudella päättänyt tavoitella yhteensä 160 henkilötyövuoden vähennystä, josta 120 tulisi vähentyä vuoden 2021 loppuun mennessä ja loput 40 31.12.2023 mennessä. Tavoitteen toteutumista on seurattu vertaamalla henkilöstölukuja vuoden 2018 lukuihin. Vuoden 2021 loppuun mennessä asetetusta 120 vähennystavoitteesta on arviolta vielä toteutumatta 20. Tähän uuteen henkilöstösuunnitelmaan sisältyy tavoite vähentää henkilöstöä 70,5 henkilötyövuoden edestä ja tavoitteeseen sisältyy Tauohjelman 40 henkilötyövuoden vähennystavoite.

Kunta-alan virka- ja työehtosopimusten osalta nykyinen sopimuskausi päättyy vuoden 2022 helmikuun lopussa. Huhtikuussa 2020 voimaan tulleen sopimuksen sopimuskorotukset ovat vuoden 2021 osalta 1,80 %. Vuoden 2022 talousarvioon on palkkasummaa korotettu 1,60 %.

Taulukko 1. Henkilöstökulujen kehitys

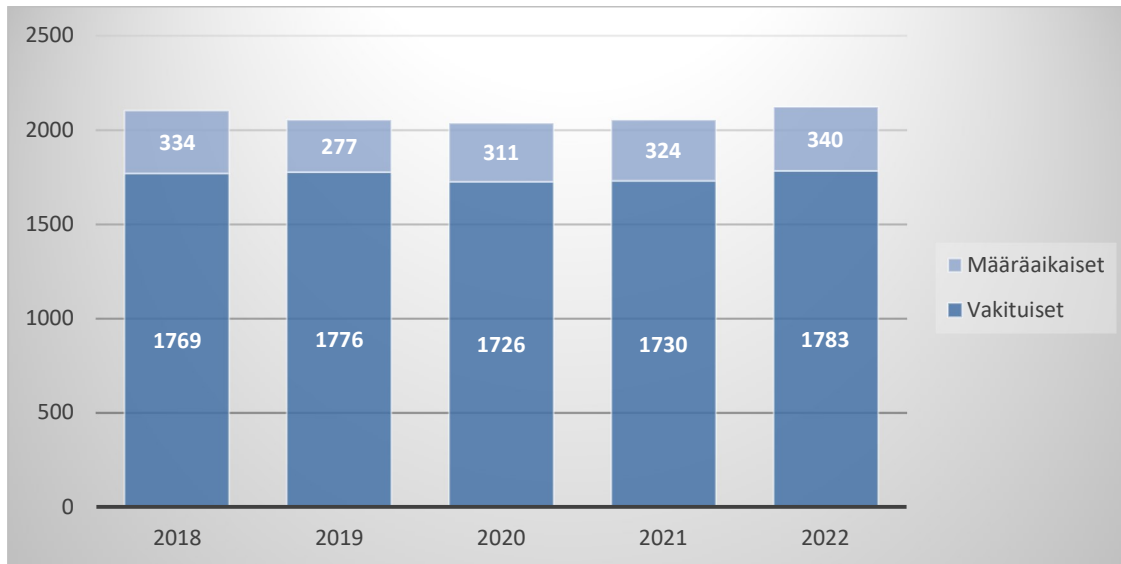
Talous	TP 2020	TA 2021	TA 2022	TS 2023	TS 2024
Henkilöstökulut yhteensä	95 920	104 308	108 263	96 736	97 199
Palkat ja palkkiot	73 624	81 062	83 718	74 804	75 162
Eläkekulut	19 050	20 025	21 318	19 049	19 140
Muut henkilösivukulut	3 245	3 221	3 227	2 883	2 897

Henkilöstön ennakoitu määrä **kaaviossa 1** on vuoden 2021 lopussa 2054 henkilöä (henkilöstömäärä 31.12.2020 oli 2037 ja 31.12.2019 2053). Suunnitelma sisältää Mikkelin peruskaupungin, liikelaitosten ja taseyksiköiden vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön. Henkilöstömäärien kehityksessä on otettava huomioon, että vuoden 2021 alussa kaupungille siirtyi Savitaipaleen lomituksen paikallisyksiköstä maatalouslomitushenkilöstö, yhteensä 38 henkilöä. Vuoden 2022 alussa maataloushenkilöstöä siirtyy vielä lisää 90 henkilön verran Parikkalan ja Rantasalmen yksiköistä eli kahdessa vuodessa kaupungille on siirtynyt 128 henkilöä, joiden palkat kustantaa valtio. Nettona henkilöstömäärän lisäys arvioidaan olevan 69. Ilman maatalouslomituksen siirtoa, henkilöstömäärä olisi vähenemässä 21 henkilöllä vuodenvaihteessa 2021-2022.

Palvelualue	Henkilöstömäärä 31.12.2020	Henkilöstömäärä (toteutuma- arvio) 31.12.2021	Talousarvio 2022	Muutos 2021/2022
Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue	272	272	259	-13
Ympäristöpalvelut	28	29	29	0
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue	1275	1291	1275	-16
Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue	164	173	263	+90
Etelä-Savon Pelastuslaitos	187	186	190	+4
Mikkelin kaupungin liikelaitos Otavia	79	78	80	+2
Mikkelin Vesiliikelaitos	32	25	27	+2
<b>Yhteensä</b>	<b>2037</b>	<b>2054</b>	<b>2123</b>	<b>+69</b>

**Kaavio 1 Kaupungin palvelualueiden henkilöstömäärät** (Asumisen ja toimintaympäristön palvelualueelle siirtyy liikkeenluovutuksena 90 henkilöä maatalouslomitukseen 1.1.2022)

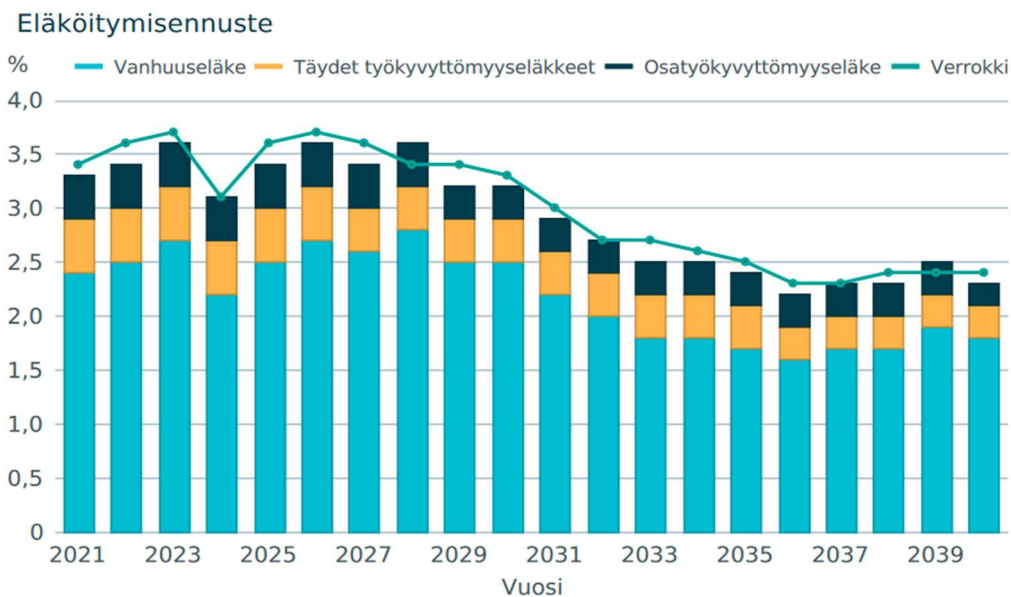
Kaupungin vakituisen ja määräaikaisen henkilöstömäärän muutokset vuosina 2018–2022 on esitetty **kaaviossa 2**. Henkilöstömäärä kääntyi laskuun vuonna 2019 ja aleneminen jatkui tavoitteen mukaisesti vuonna 2020. Vuonna 2021 vakituisen henkilöstömäärän on edelleen maltillisesti vähentynyt, kun ottaa huomioon lomituspalvelun laajennuksen vuoden 2021 alusta (38 työntekijää). Määräaikaisten lasku pysähtyi, pääsyyinä valtiolta saadut koronavastukset määräaikaisen henkilöstön palkkaamista varten.



Kaavio 2. Vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön määrien kehitys

## ELÄKÖITYMISEN HALLINTA

Mikkelin kaupungin eläkepoistuma on noin 3 prosentin luokkaa vuoteen 2030 asti. Mikkelin kaupungin eläkepoistuma on Kevan ennusteiden mukaan saman suuruista, kuin kunta-alalla keskimäärin aina vuoteen 2030 asti.



Kaavio 3. Eläköitymisennuste Mikkelin kaupunki, lähde Keva

Eläköitymistä koskevat ennusteet perustuvat arvioihin henkilökohtaisen eläkeiän täyttävistä henkilöistä sekä työkyvyttömyyseläkkeelle ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvistä (sisältäen kuntoutustuet ja osakuntoutustuet). Henkilö voi jäädä vanhuuseläkkeelle saavutettuaan yleisen eläkeiän. Yleinen eläkeikä on vuonna 1955 syntyneillä 63 vuotta 3 kuukautta, jonka jälkeen eläkeikä nousee portaittain. Henkilökohtainen eläkeikä voi olla korkeampi kuin yleinen eläkeikä. Tällä hetkellä eläkkeelle jätetään viimeistään 68-vuotiaana.

Vanhuuseläkkeiden lisäksi työkyvyttömyyseläkkeelle/kuntoutustuelle arvioidaan siirtyvän vuosittain noin 15 viranhaltijaa/työntekijää. Eläkepoistumasta suurin osa on erityisesti niissä ammattiryhmissä, joissa poistuva osaaminen on korvattava.

Tavoitteena on vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä hakemalla aktiivisesti vaihtoehtoisia ratkaisuja pidentää työuria myös työkyvyn heiketessä.

Osatyökyvyttömyyseläke tai osakuntoutustuki voi olla hyvä vaihtoehto, sillä silloin työntekijä jatkaa edelleen työssä, eikä työnantajalle tule maksettavaksi työkyvyttömyyseläkemaksua. Työkyvyttömyyseläkemaksu lasketaan etukäteen prosenttina palkkasummasta ja se peritään osana palkkaperusteista eläkemaksua. Se on kerralla lopullinen. Sen tavoitteena on kannustaa työnantajaa panostamaan työkyvyn ylläpitoon ja etsimään ratkaisuja työn tarjoamiseen osittaisen työkyvyn säilyttäneille työntekijöille.

Työkyvyttömyyseläkemaksua laskettaessa huomioidaan kahden kalenterivuoden aikana alkaneet työkyvyttömyyseläkkeet ja täydet kuntoutustuet ja niistä aiheutunut eläkemeno 24 kuukauden aikana. Täyttä työkyvyttömyyseläkettä tai kuntoutustukea edeltävä osatyökyvyttömyyseläke tai osakuntoutustuki huomioidaan eläkemenoa vähentävänä 24 kuukauden aikana. Mikkelin kaupungilla suurtyönantajana

työkyvyttömyyseläkemaksuprosentti määräytyy kokonaan oman työkyvyttömyysriskin perusteella. Mikkelin kaupungin palkkaperusteinen työkyvyttömyyseläkemaksu vuonna 2022 on 1,52 % prosenttia KuEL-palkkasummasta (vuonna 2021 työkyvyttömyysmaksu 1,39 %) ja 2,19 % prosenttia VaEL-palkkasummasta (vuonna 2021 työkyvyttömyysmaksu 1,44 %).

## **PALVELUSSUHDEMUOTOJEN KÄYTÖN PERIAATTEET**

Kaupungilla on vakinaisia virkoja sekä toistaiseksi voimassa olevia työsopimuksia niissä tehtävissä, joissa työvoiman tarve on pysyvää. Virkasuhteita käytetään kuntalain mukaisesti ainoastaan niissä tehtävissä, joissa käytetään julkista valtaa.

Määräaikaisten virka- ja työsuhteiden osalta noudatetaan kunnallisen viranhaltijalain ja työsopimuslain määräyksiä siten, että määräaikainen virkamääräys tai työsopimus tehdään ainoastaan perustellusta syystä. Tämä tarkoittaa sitä, että määräaikaisen palvelussuhteen tulee päättyä määräajan päättyessä, mikäli lain mukainen peruste määräaikaisuudelle poistuu.

Työsopimuslain mukaisesti määräaikaisen työsopimuksen tekemisen edellytyksiä arvioidaan myös työn edellyttämän pysyvän työvoimatarpeen kannalta. Palvelualueella tulee kiinnittää määräaikaisiin työsopimuksiin erityistä huomiota sekä seurata ja arvioida työvoimatarvetta myös sen pysyvyyden näkökulmasta.

Osa-aikaisia virka- ja työsuhteita käytetään niissä tehtävissä, joissa tarvetta kokopäiväisen työn teettämiseen ei ole. Viranhaltijan/työntekijän omasta aloitteesta tapahtuvassa työn järjestämisessä osa-aikaiseksi noudatetaan lain mukaisia periaatteita.

Niissä tilanteissa, joissa kaupunki tarvitsee lisää työntekijöitä, otetaan huomioon kunnallisessa viranhaltijalaissa (KVhL 5 luku 22 §) ja työsopimuslaissa (TSL 2 luku 5 §) olevat velvoitteet tarjota tehtäviä osa-aikaiselle viranhaltijalle tai työntekijälle ennen muita rekrytointitoimenpiteitä.

Henkilöstövähennyksissä, joissa henkilöstöä joudutaan irtisanomaan taloudellisin ja tuotannollisin perustein työnantajalla on muun työn tarjoamisvelvollisuus sekä ns. takaisinottovelvollisuus. Takaisinottovelvollisuus on neljän kuukauden kuluessa työsopimussuhteen (kuusi kuukautta, jos työntekijän työsuhde on jatkunut keskeytymättä vähintään 12 vuotta) ja yhdeksän kuukauden kuluessa virkasuhteen päättymisestä.

## **HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKYJOHTAMINEN**

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka syntyy eri osapuolien yhteistyönä. Jokaisella työntekijällä on vastuu huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, terveydestään ja työkyvystään, mutta työhyvinvointiin voidaan keskeisesti vaikuttaa organisaatiotason päätöksenteolla, johtamisella ja esimiestyöllä. Työhyvinvointia tulee johtaa osana kokonaisuutta, kuten



muitakin organisaation toiminnan osa-alueita. Strategisella työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan tavoitteellista työhyvinvointityötä ja työhyvinvoinnin linkittymistä olennaiseksi osaksi organisaation strategiaan, visioon ja arvoihin. Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaistavoitteena on kiinnittää huomiota aktiiviseen, ennaltaehkäisevään ja ennakoivaan työkyvyn ylläpitoon. Konkreettisesti tämä näkyy;

1. Positiivisena kehityksenä työhyvinvointikyselyn tuloksissa
2. Terveysperusteisten poissaolojen vähenemisenä
3. Tehostetun tuen toimenpiteiden määrän vähenemisenä

Esimiestyöhön kuuluu työhyvinvoinnin ja työilmapiirin johtaminen sekä työntekijöiden työkyvyn ennakoiva seuraaminen. Ennakoivat toimenpiteet työkyvyn ylläpitämiseksi ovat kannattavia sekä työhyvinvoinnin että talouden näkökulmasta yksilö- ja organisaatiotasolla. Mikäli työkyvyn ongelmia ilmenee työntekijän sairauspoissaolojen, työpanoksen heikkenemisen tai vuorovaikutusongelmien muodossa, on esimiehen puututtava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Mittaaminen sekä järjestelmällinen seuranta ja arviointi mahdollistavat tiedolla johtamisen. Mikkelin kaupungissa työhyvinvoinnin tavoitteiden toteutumista ja toimenpiteiden onnistumista seurataan vuosittain henkilöstöohjelman mukaisten tunnuslukujen ja tulosten perusteella. Näitä ovat henkilöstöresurseista ja henkilöstöinvestoinneista kertovat tunnusluvut, työkyky- ja sairastavuusluvut, työhyvinvointikyselyiden tulokset ja QWL-indeksi, ilmapiirikartoitukset sekä kehityskeskusteluiden avulla saatu tieto.

## TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELUT

Mikkelin kaupunki tavoittelee vaikuttavaa ja tuloksellista työterveyshuoltoyhteistyötä. Työterveyshuollolle asetetut tavoitteet perustuvat työterveyshuoltolakiin ja Mikkelin kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelmaan ja henkilöstösuunnitelmaan. Tavoitteet ja toimintaperiaatteet käydään yhdessä läpi ja kirjataan työterveyshuoltosuunnitelmaan suunnitelmaan vuosittain.

Työterveyshuollon tavoitteena on

- terveellinen ja turvallinen työ, työympäristö ja työyhteisö,
- työhön liittyvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisy sekä
- työntekijöiden terveyden ja työ- ja toimintakyvyn seuranta, ylläpitäminen, edistäminen ja palauttaminen työuran eri vaiheissa.

Työterveyshuollon toimissa noudatetaan Mikkelin kaupungin Sairauspoissaolo- ohjetta sekä Varhaisen ja tehostetun tuen sekä uudelleensijoituksen ohjetta.

Työterveyshuollon, esimiesten ja henkilöstöpalveluiden tiiviillä yhteistyöllä tavoitellaan työkyvyn ylläpitoa, ennakoivaa ja ehkäisevää työkykyongelmiin sekä varhaisiin eläköitymisiin

vaikuttamista. Samalla tavoitteena on Mikkelin kaupungin henkilöstön terveysperusteisten poissaolojen vähentäminen. Painopiste tulee suunnata ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon. Tavoitteena on pysyä henkilökustannuksen osalta Kelan työntekijäkohtaisen korvauskaton rajoissa vuositasolla. Mahdollisiin työkykyyn liittyviin ongelmiin tartutaan oikea-aikaisesti riittävän varhain, muun muassa seuraamalla sairauspoissaoloja (30 – 60 – 90 päivää) ja niiden syitä, annetaan neuvontaa ja ohjausta sekä työntekijöille, esimiehille että koko työyhteisölle. Toimenpiteet aloitetaan yhteistyössä esimiehen ja henkilöstöpalveluiden asiantuntijoiden kanssa.

Riittävän ajoissa ja oikea-aikaisilla toimilla pystytään vähentämään myös työnantajan varhaiseläkeperusteisia kustannuksia. Työterveyshuolto kehittää edelleen yhteistyötä sekä perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon että kuntoutuksen kanssa. Tiivis yhteistyö Kevan, Kelan ja vakuutusyhtiön kanssa on välttämätöntä.

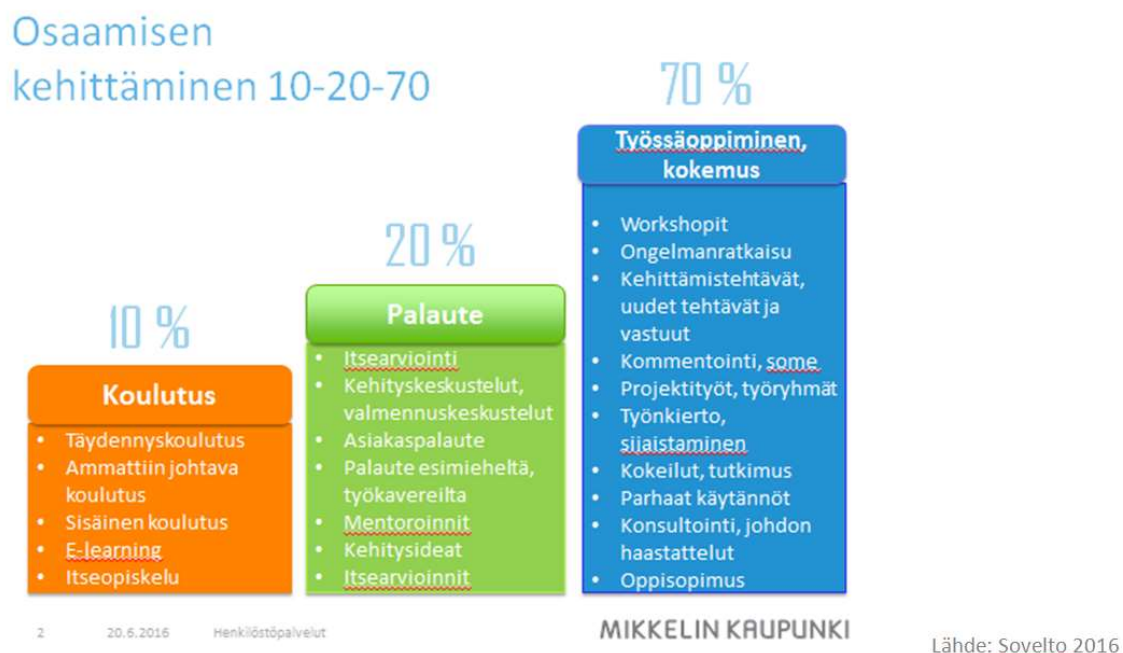
## OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittäminen sisältyy strategiaan perustuvaan henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstön osaamista kehitetään ennakoivasti huomioiden päivitetyn tavoiteorganisaation tarpeet. Osaamisen kehittämisessä huomioidaan palvelualueiden osaamisvaatimukset ja tulevaisuuden tarpeet, kuten osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen sekä uuden osaamisen ennakointi ja hankkiminen. Toimintatapojen uudistaminen edellyttää johtamisen kehittämisen lisäksi uuden teknologian, uusien työvälineiden ja osallistavien kehittämismenetelmien sekä asiakaslähtöisyyden, yhteistyön ja verkostotyöskentelyn hallintaa.

Vuoden 2022 osaamisen kehittämisen painopistealueet ovat edelleen johtaminen ja esimiestyö, asiakaslähtöinen palveluosaamisen kehittäminen, talousosaaminen sekä digitaalisten toimintojen ja palveluprosessien kehittäminen.

Osaamisen johtamisen haltuunottoa varten kaupunki on ottanut käyttöön Personec F OSS henkilöstöjohtamisen työvälineen palvelukeskus Meitan kautta. Järjestelmä mahdollistaa kurssien ja koulutusten hallinnan sekä henkilöstön osaamisen ja kehittämisen seurannan. Järjestelmä sisältää eri osaamisenhallinnan moduuleita, joista vaiheittain on otettu käyttöön koulutusten, keskusteluiden sekä osaamisen hallinnan työvälineet. OSSin kautta saadaan koostettua myös koulutuskorvausraportti. Järjestelmä mahdollistaa selkeät prosessit ja yhtenäisen toimintatavan koko organisaatioon. Viimeisessä vaiheessa otetaan käyttöön osaamisen johtamisen työkalu, joka tulee olemaan tuotantokäytössä vuonna 2022. Tämän osion myötä luodaan strategisesti tärkeimmille osaamisalueille mitattavia tasoja sekä sisällytetään kaupungin koulutussuunnitelmaan koulutuksia, joiden avulla tavoiteltava osaamistaso voidaan saavuttaa.

Osaamisen kehittämistarpeita seurataan säännöllisesti kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamisen kehittämisen menetelmiä käytetään monipuolisesti siten, että noin 70 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu työssä oppimalla (työnkierto, projektitehtävät, sijaisuudet jne.), 20 % palautteen perusteella ja 10 % varsinaisessa koulutuksessa.



Osaamisen kehittämistä mitataan koulutukseen osallistumisella (osallistujien määrä, päiviä/osallistuja, koulutuskustannukset). Osaamisen kehittymistä seurataan yksilötasolla kehityskeskustelujen avulla, joiden yhteydessä arvioidaan osaamista suhteessa palvelualueilla määriteltymiin osaamistarpeisiin.

Palvelualueet laativat vuosittain koulutussuunnitelmat, joista muodostuu Mikkelin kaupungin yhteinen osaamisen kehittämisen suunnitelma (liitteenä 1). Koulutussuunnitelma perustuu toiminnan tai palvelutarpeen muutokseen sekä osaamisen kehittämisen tarpeeseen. Koulutussuunnitelmassa on otettu huomioon kaupungin yhteiset koulutustarpeet, tulosalueen henkilöstön osaamistarpeet suhteessa henkilöstösuunnitelmassa olevaan tavoiteorganisaatioon sekä ammatillisen koulutuksen painottuminen tulosalueella.

Ammattitaitoa ylläpitävä koulutus voi olla sekä lakisääteistä että vapaaehtoista työnantajan tukema 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.

## TYÖSUOJELUN YHTEISTOIMINTA

Mikkelin kaupungin työsuojelun yhteistoiminta tukee johtamista, tuloksellista toimintaa ja kaupungin toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Työsuojelu on osa jokapäiväisistä työtä sekä työympäristön ja työolosuhteiden jatkuvaa kehittämistä, jota toteuttaa koko henkilöstön kanssa työsuojeluorganisaatio.

Työsuojeluorganisaatioon kuuluu työsuojelupäällikkö ja 2 päätoimista sekä yksi osa-aikainen työsuojeluvaltuutettu ja mahdollisesti myös toimihenkilöitä edustava työsuojeluvaltuutettu. Työsuojelukausi vaihtuu vuoden 2022 alusta, jolloin vaaleilla valitut työsuojeluvaltuutetut aloittavat uuden kauden ja yhteistyössä muun työsuojeluorganisaation kanssa asettavat työsuojelutoiminnan uudet tavoitteet.

Työsuojelun yhteistoiminta-asioita valmistellaan työsuojelu- ja yt-jaoksessa, joka koostuu pääluottamusmiehistä, työsuojeluorganisaatiosta ja henkilöstöpalveluiden asiantuntijoista. Jaos valmistelee asiat yt-neuvottelukuntaan, jossa puheenjohtajana toimii kaupunginjohtaja. Yt-neuvottelukunta käsittelee yhteistoimintalain mukaisesti käsiteltävät asiat tukien samalla työsuojelu- ja työturvallisuustoiminnassa koko työyhteisöä.

Työsuojelutoiminnan periaatteet ja painopisteet on kirjattu työsuojelun toimintaohjelmaan, joka tehdään kaudelle 2022 -2025. Työsuojelun painopistekohteina on tukea henkilöstön työkykyä, fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia, poistaa työoloissa ilmenneet haitalliset kuormitustekijät sekä huolehtia siitä, että jokainen työpaikka on turvallinen ja terveellinen.

Työn turvallisuutta ja terveellisyttä ennakoidaan tekemällä työn vaarojen arviointi ajantasaisesti jokaisella työpaikalla, sekä raportoimalla mahdolliset läheltä piti- ja vaaratilanteet isompien vahinkojen ehkäisemiseksi. Työn vaarojen arviointiin ja turvallisuushavaintojen tekemiseen on Mikkelin kaupungissa käytössä Audits ja Incy-turvallisuussovellukset.

## MIKKELIN KAUPUNGIN KOULUTUSSUUNNITELMA 2022

### Koulutussuunnitelman yleiset periaatteet

Kuntia koskevaan yhteistoimintalain mukaan kunta on velvollinen laatimaan yhteistoimintamenettelyssä vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Koulutussuunnitelmassa huomioidaan ammatillista osaamista ylläpitävä ja edistävä koulutus. Koulutuksen tulee liittyä työntekijän nykyisiin tai tuleviin työtehtäviin työnantajan palveluksessa. Koulutus voi olla erilaista työntekijöille annettavaa lisä- tai täydennyskoulutusta, kuten esimerkiksi ulkopuolisenjärjestämää kurssimuotoista koulutusta, seminaareja ja konferensseja sekä sisäistä koulutusta. Koulutus voi tähdätä myös lakisääteisten vaatimusten täyttämiseen, esimerkiksi työssä tarvittavien lupien suorittamiseen.

### Yhteiset koulutukset

Tulosalueilta on kartoitettu koulutussuunnitelmassa esityksiä yhteisistä koulutuksista. Näiden esitysten pohjalta suunnitellaan järjestettäväksi seuraavia yhteisiä koulutuksia:

Osaamisen kehittämistarve/koulutus	Koulutuksen tavoite	Kohderyhmä	Koulutuksen järjestäjä	Ajankohta
Excel –koulutuksia / alkeis- ja syventävät koulutuskokonaisuudet	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Eduhouse	Vuosi 2022
Teams	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Teams/Eduhouse, Tietohallinto	Vuosi 2022
Uudistuva ja monimuotoinen työ	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Ulkopuolinen kouluttaja Eduhouse	Vuosi 2022
Kohdennetut asiakaspalvelukoulutukset yksikkökohtaisesti/ tarpeen mukaisesti  (Uhkaava asiakas, asiakaskohtaaminen,	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Eduhouse  Henkilöstöpalvelut antaa lisätietoja yksiköille tarvittaessa koulutuksen järjestäjistä	Vuosi 2022

haastavat asiakastilanteet)				
Ensiapukoulutukset	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Työterveyshuolto	Vuosi 2022
Eri yksiköiden sisäiset/toimialakohtaiset koulutukset tarvittaessa	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Sovitaan erikseen	Vuosi 2022
Talous-, hankinta-, tietosuoja- ja tietoturvakoulutukset, kilpailutukset	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Talous-, hankinta- ja tietohallintopalvelut yhteistyössä henkilöstöpalveluiden kanssa	Vuosi 2022
Työhyvinvointi	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Eduhouse Sisäinen koulutus/ tarkentuu	Vuosi 2022
HR-osaaminen / järjestelmäosaaminen / ajankohtaiset asiat	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Eduhouse Keskiviikkoinfot/ Henkilöstöpalvelut	Vuosi 2022
Asiakirjajulkisuus	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Tarkentuu myöhemmin	Vuosi 2022