



**Talousarvion 2020 ja  
taloussuunnitelman 2020-2022  
laadintaohjeet**

**Sisältää ohjeistuksen henkilöstö-  
ja koulutussuunnitelmien laadinnasta**

**Porin kaupunkisuunnittelusarja A58/2019**

## Sisällysluettelo

|   |    |
|---|----|
| 1. Laadinnan lähtökohdat.....                                       | 3  |
| 1.1. Yleiset periaatteet .....                                      | 3  |
| 1.2. Laadinta-aikataulu ja syksyn alustavat käsittelypäivät.....    | 4  |
| 2. Talousarvioesitys ja tietojen palautus .....                     | 6  |
| 2.1. Esityksessä huomioitavat asiat.....                            | 6  |
| 2.2. Talousarvion tavoiteosa: tilannekuva ja palvelulupaukset ..... | 7  |
| 2.3. Käyttötalouden meno- ja tuloarviot .....                       | 8  |
| 2.4. Toiminnan tunnuslukuja .....                                   | 8  |
| 2.5. Investointiosa.....  | 8  |
| 2.6. Talousarvioesitysten palautus .....                            | 9  |
| 3. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen.....              | 10 |
| 3.1. Henkilöstösuunnitelman täyttäminen .....                       | 10 |
| 3.2. Koulutussuunnitelman täyttäminen.....                          | 11 |
| 4. Liikelaistosten talousarvio ja –suunnitelma.....                 | 13 |
| 5. Lisätiedot ja yhteydenotot.....                                  | 14 |

## **1. Laadinnan lähtökohdat**

### **1.1. Yleiset periaatteet**

Talousarvio-, henkilöstö- ja koulutussuunnitteluprosessin ohjauksen tavoitteena on aikaansaada kestävä, organisaation strategisiin tavoitteisiin pohjautuva talousarvio, joka huomioi mahdolliset tulevat toiminnan ja toimintaympäristön muutokset ja varmistaa organisaation ketteryyden. Henkilöstö- ja koulutussuunnitteluprosessi on integroitu osaksi talousarvioprosessia ja talousarvion valmistelutyön yhteyteen, jotta mahdolliset henkilöstörakenteen ja –määrän muutokset voidaan ottaa talousarviossa huomioon aikaisempaa tehokkaammin. Muuttuva toimintaympäristö ja tehokkuuden sekä tuloksellisuuden vaatimukset edellyttävät toimialarajat ylittävää henkilöstösuunnittelua ja jatkuvaa tulevaisuuden osaamistarpeiden tarkastelua. Toimialojen tulee huomioida talousarvion sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadinnan tavoitteet ja reunaehdot omien esitystensä valmistelussa.

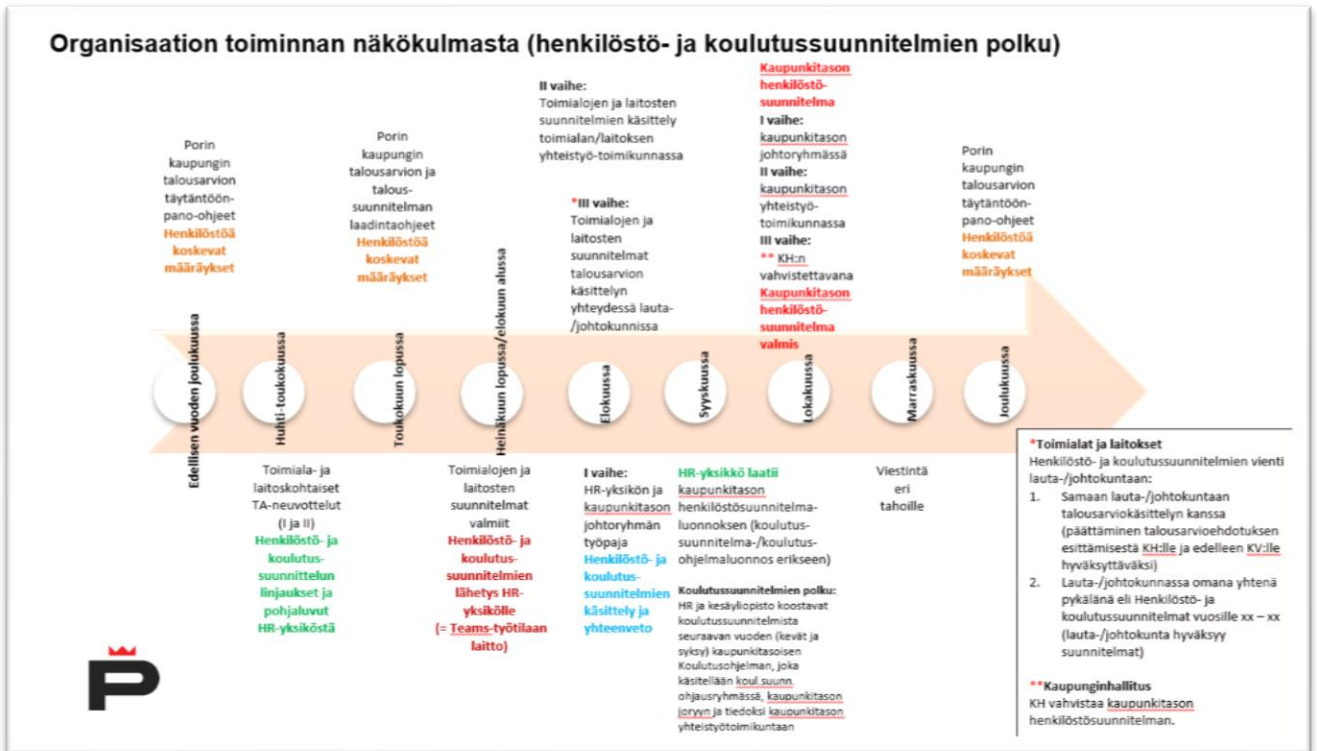
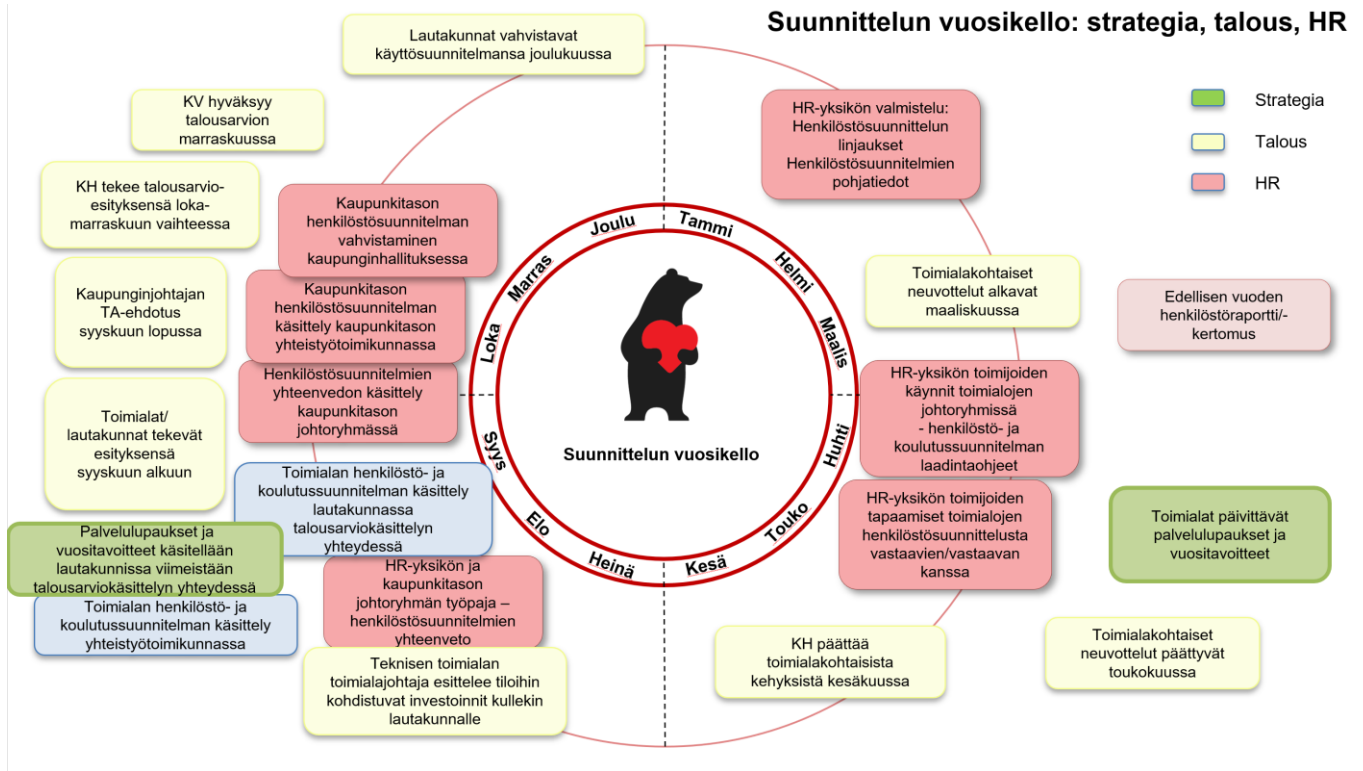
Kaupunginhallitus on tehnyt päätöksen talousarvion laadintaa ohjaavasta sitovasta kehyksestä 3.6.2019. Kehyksessä on huomioitu mm. uusimmat ennusteet verotulojen ja valtionosuuksien osalta. Henkilöstö- ja koulutussuunnittelu tehdään annetun kehyksen puitteissa aikataulun mukaisesti.

Toimialat tekevät taloussuunnitelman vuosille 2020-2022 ja henkilöstösuunnitelman vuosille 2020-2023 sekä koulutussuunnitelman vuodelle 2020.

Tässä ohjeistuksessa viitattaessa toimialoihin tarkoitetaan soveltuvin osin myös liikelaitoksia ja Satakunnan Pelastuslaitosta sekä muita toimialoihin kuulumattomia erillistoimintoja (esim. tarkastustoimi). Lisäksi liikelaitosten talousarviosta on ohjeistettu erikseen kappaleessa 4.

**1.2. Laadinta-aikataulu ja syksyn alustavat käsittelypäivät**

|   |          |
|---|----------|
| Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalomakkeet saatavilla MS Teams työtiloissa   | toukokuu |
| Talousarvion syöttöpohjat avattu FPM-järjestelmään  | toukokuu |
| Kh:n päätös talousarvion ja –suunnitelman toimialakohtaisesta kehyksestä  | 3.6.     |
| Siirto kehysvaiheesta esitysvaiheeseen FPM-järjestelmässä   | 14.6.    |
| Liikelaitoksia koskevat sisäiset erät syötettynä FPM-järjestelmään LL-tileille  | 30.6.    |
| Toimialakohtaiset henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat valmiina ja tallennettu MS Teams työtiloihin viimeistään  | 1.8.     |
| HR-yksikön ja kaupunkitason johtoryhmän työpaja. Toimialojen ja liikelaitosten yhteinen työpaja toimialarajat ylittävästä henkilöstösuunnittelusta (henkilöstösuunnitelmien yhteenveto) | 19.8.    |
| Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien käsittely yhteistyötoimikunnissa   | elokuu   |
| Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien käsittely lauta-/johtokunnissa talousarviokäsittelyn yhteydessä  | elokuu   |
| Talousarvioesitysten palautus talouksyksikölle viimeistään  | 31.8.    |
| Talousarvion I lukeminen kaupunginhallituksessa   | 7.10.    |
| Talousarvion II lukeminen kaupunginhallituksessa  | 18.10.   |
| Koko kaupungin henkilöstösuunnitelman käsittely kaupunkitason johtoryhmässä   | lokakuu  |
| Koko kaupungin henkilöstösuunnitelman käsittely kaupunkitason yhteistyötoimikunnassa  | lokakuu  |
| Koko kaupungin henkilöstösuunnitelman vahvistaminen kaupunginhallituksessa  | lokakuu  |
| Kaupunginvaltuusto hyväksyy talousarvion ja taloussuunnitelman  | 11.11.   |



## **2. Talousarvioesitys ja tietojen palautus**

### **2.1. Esityksessä huomioitavat asiat**

Toimialakohtaisissa esityksissä tulee varautua kustannustason nousuun. Palvelujen ostoissa tulee huomioida voimassa oleviin sopimuksiin mahdollisesti sisältyvät hinnankorotukset. Palkkojen osalta kehyksessä on huomioitu lomarahojen palautuminen kiky-sopimusta edeltäneelle tasolle vuonna 2020. Kehykseen sisältyy myös palkkavaraukset, jolla varaudutaan yleiseen palkkamenojen nousuun 1,5 prosentilla vuonna 2020. Nämä kehylisäykset on ehdottomasti huomioitava esityksissä palkkamenojen kasvuna. Lisäksi tulee ottaa huomioon palkkakustannusten tavanomainen nousu esim. kokemuslisien vuoksi.

Palkkojen sivukuluprosentit päivitetään viimeisimpien arvioiden mukaisiksi 14.6. siirryttäessä FPM-syötössä kehysvaiheesta esitysvaiheeseen sekä tarvittaessa käyttösuunnitelmien laadinnan yhteydessä.

Eläkemenoperusteinen maksu nousee Kevan arvion mukaan 4% vuoden 2019 ennakkosummasta. Eläkemenoperusteisiin maksuihin (tili 41020) budjetoitavat summat päivitetään perjantaina 14.6. siirryttäessä FPM-syötössä kehysvaiheesta esitysvaiheeseen. Näille tileille kohdistuvia menoja voi tämän jälkeen siirtää toimialan sisällä kustannuspaikalta toiselle heinäkuun alusta alkaen. Mahdolliset summien siirrot tulee tehdä kuitenkin niin, ettei toimialalle budjetoitu kokonaissumma muutu.

## 2.2. Talousarvion tavoiteosa: tilannekuva ja palvelulupaukset

Toimialalla laaditusta tilannekuvasta esitetään tiiviisti pääkohdat, jotka kuvaavat muutamalla rivillä toimialan tilannetta ja erityisesti nähtävissä olevia palvelutarpeiden muutoksia ja muita merkittäviä trendejä, jotka vaikuttavat palvelujen järjestämiseen.

Palvelulupaukset nostetaan sellaisenaan talousarvioon, joten ne ovat kaupunginvaltuustoon nähden sitovia. Jokaisesta palvelulupauksesta vastaa toimialajohtaja. Talousarvioon kirjataan myös koko kaupunkikonsernin yhteiset palvelulupaukset.

Tavoitteena on, että tavoiteosa talousarviossa on noin yksi sivu/toimiala.

Tilannekuva ja palvelulupaukset kerätään erillisellä Excel-lomakkeella talousvastaavien Teams-ryhmässä ja ne esitetään talousarviossa seuraavalla mallilla:

---

### Toimiala

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Strategian painopiste        | Mitä painopistettä tai painopisteitä kaupunginvaltuuston hyväksymässä strategiassa palvelulupaus toteuttaa. |
| Yhteys strategiaan ohjelmiin | Miten palvelulupaus kytkeytyy kaupunginvaltuuston hyväksymiin strategiaan ohjelmiin.                        |
| Palvelulupaus                | Millaisia palveluja lupamme tehdä porilaisille asukkaille ja asiakkaille                                    |
| Toteutus                     | Miten palvelulupaus toteutetaan käytännössä (lyhyesti).   |
| Mittari                      | Mitkä ovat mittarit, joilla todennetaan palvelulupauksen toteutuminen.                                      |
| Vastuhenkilö                 | Toimialajohtaja N.N.  |

---

Palvelulupausten toteutumisesta raportoidaan talousraportoinnin yhteydessä eli neljännesvuosittain. Raportoinnissa käytetään selkeitä toteutumista kuvaavia sanoja: toteutunut, toteutuu, ei ole toteutunut.

Samalla tavalla raportoidaan toimialan vuositavoitteiden toteutumisesta ao. lautakunnalle tai johtokunnalle erikseen päätetyn aikataulun mukaisesti.

Palvelulupausten toteutumisen raportoinnista vuonna 2019 ohjeistetaan erikseen alkuvuonna 2020.

### 2.3. Käyttötalouden meno- ja tuloarviot

Toimialan meno- ja tuloarviot syötetään tilikohtaisesti FPM-järjestelmään parhaan mahdollisen arvion mukaisesti. Menettely, jossa talousarvioesityksessä tulot arvioidaan tilinpäätöstietoon ja kuluvan vuoden toteumaan verrattuna huomattavasti pienemmiksi ilman perusteltua selitystä on kielletty, koska se aiheuttaa määrärahaseurannan ja ennusteiden laatimisen kannalta kaupunkitasolla suuria ongelmia. Valtuustoon nähden sitovien erien on oltava kaupunginhallituksen antaman kehityksen mukaisia.

### 2.4. Toiminnan tunnuslukuja

Toimialat voivat esittää talousarviossa muita toimintaansa liittyviä tunnuslukuja. Esitettävät tunnusluvut tulisi valita niin, että niitä voidaan seurata ja raportoida vähintään neljännesvuosittain. Tunnusluvut kerätään erilliselle Excel-lomakkeelle talousvastaavien Teams-ryhmässä.

### 2.5. Investointiosa

Investoinnit on jaettu talousarviossa kolmeen ryhmään:

1. **Irtain ym. investoinnit**, joka sisältää kaikkien toimialojen irtaimen omaisuuden hankinnat. Tähän ryhmään kuuluvat myös mm. kaupunginhallituksen elinkeinoelämää tukevat investoinnit ja konsernihallinnon vastuulle kuuluvat toimialasijoitukset sekä Satakunnan Pelastuslaitoksen investoinnit. Investoinnit ovat sitovia toimialatasolla.
2. **Infrastruktuuriin kohdistuvat investoinnit**, joka on ryhmitelty kiinteään omaisuuteen, liikenneväyliin, puistoihin ja leikkipaikoihin, muuhun toimintaan ja erillishankkeisiin sekä ajoneuvojen hankintaan.
3. **Tiloihin kohdistuvat investoinnit**, joka sisältää kaikki tilainvestoinnit sekä kokonaissumman kiinteistöjen kunnossapitoon.

Irtaimen omaisuuden ryhmään kuuluvien investointien osalta kukin toimiala syöttää FPM-järjestelmään erillistä investointisyöttöpohjaa hyödyntäen toimialalle investointikehyksessä osoitetun investointimäärärahan.

Tekninen toimiala syöttää infrastruktuuri- ja tilainvestoinnit FPM-järjestelmään sekä laatii investoinneista selvitysosiot taloussyksikön kanssa sovittuja periaatteita noudattaen.



## 2.6. Talousarvioesitysten palautus

Toimialan talousarvioesitys palautetaan sähköpostilla osoitteeseen taloushallinto@pori.fi 31.8.2019 mennessä. Esitys koostuu seuraavista liitteistä, jotka tulee käsitellä talousarvioesityksenä myös lauta-/johtokunnissa:

1. FPM-järjestelmästä Excel-muotoon tallennettu toimialan tuloslaskelma (*Valmisteluvaiheraportti (tilitaso)*).
  - Huom! Lauta-/johtokunnalle esitettävällä tuloslaskelmalla tulee näkyä myös suunnitelmavuodet 2021 ja 2022 kehyksen mukaisina. Nämä sarakkeet on oletuksena piilotettu ja ne pitää tuoda esiin FPM:ssä tai Excelissä.
2. Excel-lomake toimialan tilannekuvasta ja palvelulupauksista.
3. Excel-lomake toimialan toiminnan tunnusluvuista.
  - Tunnusluvulle esitetään vertailutieto edellisen tilinpäätöksen ja talousarvion tietoihin. Jos tunnusluku on uusi, niin vertailutietoja ei tarvitse esittää, mikäli niiden laskeminen jälkikäteen ei ole tarkoituksenmukaista.
4. Investointien selvitykset (Tekninen toimiala).

### 3. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) edellyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimista. Lain mukaan kunnassa on laadittava yhteistoimintamenettelyssä vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tuottaa vaadittavat palvelut laadukkaasti siten, että tehtävässä on oikeanlainen osaaja oikealla paikalla oikeaa työtä tekemässä. Huolellinen henkilöstösuunnittelu on avain kestävään ja kustannustehokkaaseen toimintaan ja se toimii myös välineenä talousarvion laadinnassa.

Henkilöstösuunnitelmaan liittyy kiinteästi koulutussuunnitelma. Koulutussuunnittelulla edistetään henkilöstön osaamisen kehittämistä, varautumista muutoksiin, tuottavuutta ja kilpailukykyä sekä ohjataan osaamisen kehittämistä myös vähemmän koulutusta saaneille. Koulutussuunnitelman laadinnan merkitys korostuu myös taloudellisesta näkökulmasta (mm. laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013). HR-yksikkö hakee vuosittain tammikuussa työllisyysrahastosta edellisen vuoden koulutusten toteuman perusteella koulutuskorvausta. Koulutuskorvauksen hakeminen edellyttää koulutussuunnitelman olemassaoloa ja koulutusten hyväksymistä Personec ESS7 -järjestelmässä.

#### 3.1. Henkilöstösuunnitelman täyttäminen

Kukin toimiala ja liikelaitos täyttää oman henkilöstösuunnitelmalomakkeensa. Henkilöstösuunnitelma on kaksiosainen (Excel-tiedosto ja Word-tiedosto). Excel-tiedosto on HR-yksikön valmisteleva toimialakohtainen henkilöstön tilannekuva, joka sisältää toimialan henkilöstön jaoteltuna nimikkeittäin sekä palvelussuhdeluonteittain. Taulukko on esitäytetty sisältäen toteutuneet henkilötyövuodet ja viimevuotisen henkilöstösuunnitelmataulukon tietoa. Henkilöstösuunnitelmataulukon on tarkoitus kerätä arvio henkilötyövuosista (HTV1) nimikkeittäin, palvelussuhteen luonteittain sekä palvelussuhteen lajin mukaan. Vain oranssit solut tulee täyttää. Jos taulukko ei sisällä tarvittavia nimikkeitä (esimerkiksi alkava uusi nimike), lisätään nimikettä vastaava tieto taulukon loppuun uutena rivinä. Tarvittaessa HR-yksikkö opastaa uuden rivin luomisessa, jotta taulukon rakenne pysyy samana. Tarvittaessa taulukosta pystyy suodattamaan omaa vastuualuetta (vastuualue on lähes sama kuin organisaation yksikkötaso) koskevan henkilöstön.

**Taulukko on määrämuotoinen, eikä sen rakennetta saa muuttaa.**

#### **Henkilötyövuosi HTV**

Henkilöstömäärän vaihtelu vuoden aikana ja osa-aikatyötä tekevien osuus henkilöstöstä vaikuttavat siihen, että henkilötyövuosi kuvaa paremmin vuoden aikana palvelussuhteessa ollutta työvoimaa kuin henkilöstömäärä tietyinä päivinä (31.12.).

Henkilötyövuosi HTV1 = palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365 \* (osa-aikaprosentti/100) = keskimääräinen henkilöstömäärä vuodessa (HTV1 huomioi myös palkattomat poissaolot)

Taulukko sisältää myös henkilöiden nimen ja iän suunnittelun helpottamiseksi. Jos sähköisistä järjestelmistä tarvitaan muuta historiatietoa suunnittelun avuksi, sitä voi pyytää henkilöstösuunnitelmasta vastaavalta HR-yksiköstä. Taulukko ei ole julkinen asiakirja, eikä sitä saa käyttää muuhun tarkoitukseen kuin henkilöstösuunnitelman laatimiseen. Täytetty taulukko toimii tietolähteenä varsinaiselle tulostettavalle henkilöstösuunnitelmalle (Word-tiedosto).

Henkilöstösuunnitelman varsinainen osa sisältää laadullista tiedonkeruuta toimialan toimintaympäristöstä, sen muutoksista lähivuosina ja muista asioista, jotka suunnitelman edellytetään kattavan. Suunnitelman loppuosaan HR-yksikkö koostaa toimialakohtaisen arvion henkilötyövuosista ja nimikkeistä perustuen täytettyyn taulukkoon. HR-yksikkö koostaa myös koko kaupungin henkilöstösuunnitelman toimialakohtaisten suunnitelmien pohjalta.

Henkilöstösuunnittelun lomakkeet (Excel- ja Word-tiedostot) löytyvät toimialakohtaisesti perustetuista MS Teams työtiloista. HR-yksikkö on antanut oikeudet työtiloihin toimialojen johtajille sekä henkilöstösuunnittelua tekeville toimialojen avainhenkilöille.

Henkilöstösuunnitelma täytetään suoraan MS Teams työtilassa oleviin tiedostoihin. Tiedostoja ei ole tarkoitus kopioida, eikä tiedostoja saa jakaa muilla tavoin (tietosuojan on toteuduttava). MS Teams mahdollistaa useamman henkilön samanaikaisen dokumenttien muokkaamisen. Toimialat huolehtivat, että viimeisin versio tiedostosta on työtilassa jatkuvasti saatavilla ja valmis annetun aikataulun puitteissa.

### **3.2. Koulutussuunnitelman täyttäminen**

Koulutussuunnitelma laaditaan ennakolta seuraavalle vuodelle, mutta suunnitelmaa voi ja sitä tulee päivittää ajantasaiseksi kalenterivuoden aikana. Toimialojen koulutussuunnitelmat voivat perustua osaamisen kartoittamiseen, tiimi- ja ryhmäkeskusteluista, yksilöllisistä kehityskeskusteluista sekä muulla tarkoituksenmukaisella tavalla kerätystä tiedosta laadittuihin yhteenvetoihin.

Koulutussuunnitelma muodostuu kahdesta osasta: osaamistarpeiden arviosta ja arvioon perustuvasta suunnitelmasta ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Suunnitelmaan kirjataan henkilöstön keskeiset osaamisen kehittämistarpeet ammattiryhmittäin tai muulla tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä. Toimialatason suunnitelmassa ei käsitellä yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämistarpeita.

Koulutussuunnitelmalomakepohja löytyy: *MS Teams – ”Toimialojen ja laitosten koulutussuunnitelmat” -työtilasta.*

Koulutussuunnitelma on Excel-muotoinen lomake. Lomakepohja kopioidaan omalle koneelle ja palautetaan täytettynä työtilaan toimialan kansioon. Toimialojen on hyvä laatia yksikkö-/toimintayksikkötasoiset koulutussuunnitelmat omaan käyttöönsä, mutta HR-yksikön ja kesäyliopiston tekemää koulutussuunnittelua varten riittää se, että MS Teams -työtilaan tallennetaan toimialatasoiset suunnitelmat. HR-yksikön näkökulmasta on tarkoituksenmukaista, että suunnitelmat on laadittu sillä tasolla, että niiden avulla kyetään laatimaan kaupunkiorganisaation sisäiset koulutusohjelmat,

hankkimaan tarpeelliset eri ryhmiä koskevat koulutukset sekä osoittamaan koulutuskorvauskelpoisuus. Toimialojen ja niiden yksiköiden/toimintayksiköiden näkökulmasta on tarkoituksenmukaista huolehtia, että jokainen työntekijä tulee huomioiduksi osaamisen kehittämisen tarpeita tarkasteltaessa. Toimialat huolehtivat, että viimeisin versio koulutussuunnitelmasta on työtilassa jatkuvasti saatavilla ja valmis annetun aikataulun puitteissa.

#### 4. Liikelaytosten talousarvio ja –suunnitelma

Liikelaytoksen talousarvio- ja suunnitelma liitetään osaksi kaupungin talousarviota ja –suunnitelmaa, jonka valtuusto hyväksyy. Liikelaytosta sitovia eria kaupungin talousarviossa ovat erikseen määritellyt meno- ja tuloerät. Liikelaytoksen toimintaa ei voi suunnitella siten, että talous muodostuu pitkällä aikavälillä tai pysyvästi alijäämäiseksi. Pitkällä aikavälillä tulorahoituksella tulee kattaa kaikki toiminnan kustannukset.

Liikelaytoksen talousarvio laaditaan samoja periaatteita, ohjeistusta ja aikatauluja noudattaen kuin muukin kaupungin talousarvio. Tässä osiossa on esitetty muutamia liikelaytoksia koskevia täydennyksiä ja tilanteita, joissa liikelaytosten osalta poiketaan yleisestä talousarvio-ohjeistuksesta.

Kuntalain mukaan liikelaytosta sitoviksi eriksi voidaan asettaa korvaus kaupungin sijoittamasta pääomasta/peruspääomasta, toiminta-avustus liikelaytokselle, pääomasijoitus liikelaytokseen tai liikelaytoksen pääoman palautus kunnalle. Näiden erien lisäksi liikelaytosta sitovina erinä voidaan esittää muita eria, esim. yläraja investoinneille ja korot lainoista. Muilta osin johtokunta päättää itsenäisesti talousarviostaan ja -suunnitelmastaan.

| <b>Liikelaytos</b>       | <b>Korvaus peruspääomasta</b> | <b>Investointien enimmäismäärä</b> |
|--------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Porin Palveluliikelaytos | 324 996 €                     | 320 000 €                          |
| Porin Vesi               | 2 210 211 €                   | 5 000 000 €                        |

Liikelaytos on velvollinen maksamaan korkoa kaupungin myöntämälle lainalle. Kehyspäättöksen mukaan liikelaytoksille ei enää makseta korkoa kaupungin käytössä oleville liikelaytoksen varoille.

|   |      |
|---|------|
| Lyhytaikaisen velan korkoprosentti                    | 3 %  |
| Kaupungin kassaan tehtyjen sijoitusten korkoprosentti | 0 %  |
| Lyhytaikaisen velan kassalimiitti                     | 1 M€ |

Liikelaytoksen talousarvioon sisältyy tavoiteosa, tulosbudjetti, investointibudjetti ja rahoitusbudjetti.

**5. Lisätiedot ja yhteydenotot**

| <b>Asia</b>                  | <b>Vastuuyksikkö</b> | <b>Yhteystiedot</b>   |
|------------------------------|----------------------|---|
| Talousarvio ja -suunnitelma  | Talouksyksikkö       | Erno Vaurio 044 701 1316                                    |
| Toimialojen palveluohjelmat  | Kehittäminen         | Tomi Lähteenmäki 044 701 1190                               |
| Liikelaikokset               | Omistajaohjaus       | Jenni Jakovaara 044 701 1311                                |
| FPM-järjestelmän käytön tuki | Sarastia Oy          | Kati Luhtanen 044 701 7709                                  |
| Henkilöstösuunnitelma        | HR-yksikkö           | Juha Kalli 044-701 8039<br>Sirkka-Liisa Varjus 044-701 3408 |
| Koulutussuunnitelma          | HR-yksikkö           | Sirkka-Liisa Varjus 044-701 3408                            |