



Kirjastohenkilöstön ikärakenne ja ennakoitu eläkepoistuma 2013-2017

Ikääntyvät kirjastot

Etelä-Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pirkanmaa ja Pohjanmaa

MARJARIITTA VIIRI | ANNELI KETONEN



Johdanto

Eläkkeelle siirtyminen vaikuttaa tulevana vuosina merkittävästi kuntien toimintaan. Kunta-alan työntekijöiden keski-ikä oli vuonna 2011 45,9 vuotta. Monessa kunnassa ongelmana on henkilöstön ikääntyminen ja huoltosuhteen kääntyminen epäedulliseksi väestön ikääntyessä mikä väistämättä vaikuttaa palvelurakenteeseen. Eläkkeelle siirtymisen ennakointi ja varautuminen eläkepoistumaan on siksi kunnille tärkeää.

Kuntien suhtautuminen eläkepoistumaan vaihtelee. Poistuma voidaan nähdä mahdollisuutena suunnitella toimintaa jatkossa eri tavoin. Aktiiviset kunnat ovat varautuneet hyvin. Varautumisen kannalta on tärkeää, että eläkepoistumaa tarkastellaan kunnissa toiminnoittain ja ammattiryhmittäin. Kuntien henkilöstörakenne on erilainen eri kunnissa, joten standardiratkaisuja ei ole.

Ennakointi on tärkeää myös kirjastoissa. Vaikka kirjastoalan eläköitymisbuumista on puhuttu 2000-luvun alusta lähtien, tiedot ja ennusteet ovat vanhoja eikä kattavia selvityksiä kirjastojen varautumisesta eläkkeelle jäämisiin ole tehty. Koska tulevaisuuden kirjastopalveluja koskevia ratkaisuja tehdään nyt, olisi tiedettävä:

- Miten kirjastot ovat varautuneet eläkepoistumaan?
- Miten poistuman aiheuttamia vaikutuksia on arvioitu?
- Millaisia haasteita tulevaisuus kirjastoille tuo?
- Millaisia mahdollisia ratkaisumalleja etsitään?

Tämä selvitys liittyy vuoden 2013 peruspalveluarviointiin, jossa teemana on kirjastohenkilöstö. Selvityksellä päivitetään opetusministeriön vuoden 2004 eläköitymis selvityksen tiedot. Tarkasteltavana on eläkepoistuma,

koska sen avulla voidaan selvittää työvoimatarpeita ja henkilöstövoimavaroja. Eläkepoistumaa tarkastelemalla nähdään millainen aukko työvoimaan on syntymässä.

Selvityksen tiedot kerättiin internet-kyselyn avulla marras-joulukuussa 2012. Kyselyyn vastasi Pohjanmaan ELY-keskuksen kirjastotoimen toimialueelta 83 kuntaa. Vastausprosentti oli 94.3 %. Tietolähteenä olivat myös Tilastokeskuksen kunta-alan henkilöstötilastot.

Kunta-alan eläkepoistuma ja sen vaikutukset

Vuosina 2010–2030 eläkkeelle siirtyy 322 000 kunta-alan työntekijää. Juuri nyt eletään suurimman poistuman vuosia. Vuosina 2013–2017 kuudesosa kunta-alan henkilöstöstä poistuu työelämästä. Sen jälkeen poistuma taantuu. (Halmeenmäki 2010)

Kevan Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012–2030 perustuu vuoden 2010 lopun tietoihin. Ennusteen mukaan tilanne on erilainen alueittain. Myönteisin tilanne on Etelä-Suomessa. Pohjois- ja Itä-Suomen näkymät ovat eläkepoistuman kannalta synkimmät. Myös vaihtelut maakunnittain ovat huomattavia. Länsi- ja Sisä-Suomen maakunnissa eläkepoistuma ei ole koko maan keskiarvoa selvästi suurempi (>17.0 %). Ennusteet on laadittu myös seutukunnittain ja kunnittain.

Kevan ennuste tarkastelee eläkepoistumaa ammatti-aloittain ja ammattiryhmittäin. Kirjastoalan henkilöstö sijoittuu luokituksessa kahteen ryhmään. Kirjastonhoitajat ja informaattikot kuuluvat ryhmään korkeakoulutetut ja kirjastoalan ammatillisen koulutuksen saaneet ryhmään kirjasto-, arkisto- ja museotyöntekijät. Molempien ryhmien eläkepoistumaennuste on selvästi sivistysalan ammattiryhmien keskimääräistä eläkepoistumaa (12.9 %) korkeampi.

Eläkepoistumalla tarkoitetaan työsuhteesta iän tai sairauden takia eläkkeelle siirtyvää ja samalla työelämästä poistuvaa työntekijöiden joukkoa. Mukaan ei lasketa työttömyyseläkkeelle siirtyviä tai osa-aika-eläkkeelle siirtyviä.



Eläkepoistuman vaikutukset ja eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat tekijät

Suuri eläkepoistuma tuottaa kunnalle ongelmia, mutta se voidaan nähdä myös mahdollisuutena. Kun suuri joukko työntekijöitä siirtyy lähes yhtä aikaa eläkkeelle, seurauksena on henkilöstö- ja osaamisvaje. Eläkkeelle poistuvat vievät mennessään paljon kokemusta ja tietämystä asioiden hoidosta. Henkilöstövajetta voidaan korjata uutta henkilöstöä palkkaamalla. Osaamisvajeen paikkaaminen on monimutkaisempaa. Myönteisenä voidaan nähdä henkilöstön keski-ikä aleneminen, jonka myötä koulutustaso, muutosvalmius ja innovatiivisuus saattavat parantua. Suuri poistuma voi tarjota mahdollisuuden muuttaa rakenteita. (Halmeenmäki 2010, 12)

Monet eri tekijät vaikuttavat eläkkeelle jäämispäätöksiin, tärkeimpänä eläkelainsäädäntö. Vanhuuseläkelainsäädännön muutokset voivat tehdä eläkkeelle siirtymisen ajankohtaiseksi. Kunta- ja palvelurakennemuutokset saattaa aiheuttaa aktiivista eläkkeelle hakeutumista. Erilaiset uudet yhteistyökuviot tuovat kunnille monia muutoksen hallintaan liittyviä haasteita. Henkilöstön riittävyys voidaan hyvässä tapauksessa ratkaista rakenteellisilla uudistuksilla. Rakenteiden uudistamisella voidaan pyrkiä tehostamaan toimintoja ja jopa aikaistamaan henkilöstön eläkepoistumaa. Kuntien suhtautuminen ja varautuminen vaikuttaa eläkkeellesiirtymishalukkuuteen. Jos viranhaltija aavistelee oman paikkansa jäävän täyttämättä, eläkkeelle siirtymistä voidaan lykätä. Työelämän muutokset, esimerkiksi heikennykset työhyvinvoinnissa, voivat saada henkilöstön hyödyntämään lain tarjoamia vaihtoehtoja. Organisaatioiden uudistaminen ja epävarmuuden lisääntyminen on riski työhyvinvoinnin kannalta. Eläkeaikomukset saattavat silloin lisääntyä. (Halmeenmäki 2010, 63-64)

Kirjastoalan eläkepoistuman ennakointi

Opetusministeriö teki vuonna 2004 selvityksen yleisten kirjastojen henkilöstön eläköitymisestä. Sen ennustama eläkepoistuma yleisistä kirjastoista vuosien 2005–2013 aikana oli 1060 henkilöä eli 30 % vuoden 2004 viran- ja toimenhaltijoista. Näistä yliopisto- tai korkeakoulutasoisia tehtäviä oli 52,4 %.

Kaisa Luoma (2011) selvitti kirjastoalan eläkepoistumaa vuosina 2005–2009 kuntien eläkevakuutuksen (KuEL) työeläkevakuutettuja tarkastelemalla. Kunnallisen eläkevakuutuksen piirissä olevista ”kirjastonhoitajat informaattorit ym.” ammattiryhmään kuuluvista työntekijöistä jäi eläkkeelle keskimäärin noin 40 henkeä vuodessa. Luoman selvityksen mukaan yleisten kirjastojen henkilöstön eläkkeelle siirtyminen vuosina 2011–2013 on ollut samaa suuruusluokkaa eikä ratkaisevaa muutosta ole lähivuosina odotettavissa. (Luoma 2011, 35-36).

Yleisten kirjastojen tilastotietokannan mukaan kirjaston palkkaamissa henkilötyövuosissa ei ole tapahtunut vuodesta 2005 vuoteen 2012 juurikaan muutosta. Kokonaishenkilötyövuosien määrä on jonkin verran vähentynyt.

Kirjastohenkilöstön ikärakenne ja ennakoitu eläkepoistuma

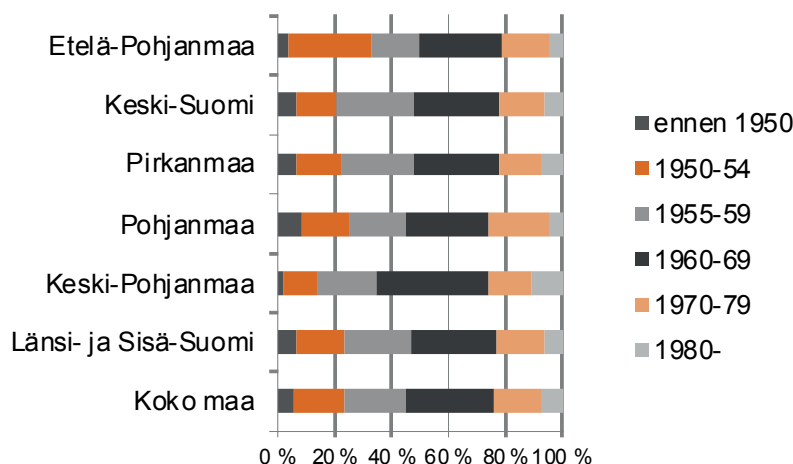
Kirjastoalan KuEL- vakuutettujen työntekijöiden keski-ikä oli Luoman selvityksen mukaan noussut 2000-luvun jälkipuoliskolla. Vanhimpia olivat kirjastonjohtajat (52,4 vuotta) ja nuorimpia kirjastoapulaiset (44,0 vuotta).

Tilastokeskuksen vuoden 2011 kuntien henkilöstötilaston mukaan kirjastohenkilöstöstä yli puolet on yli 50-vuotiaita kaikissa Länsi- ja Sisä-Suomen maakunnissa. Maakunnittain osuudet ovat 50 - 58 %. Tarkempi ikärakenne on esitetty taulukossa 1. Kirjastoille tätä selvitystä varten suunnatussa kyselyssä tiedusteltiin henkilöstön syntymäaikaa, ei suoraan ikää. Tilanne on kuvattu kuviossa 1.

Taulukko 1. Kirjastohenkilöstön ikärakenne maakunnittain

Kirjastohenkilöstön iät	0-19 v.	20-29 v.	30-39 v.	40-49 v.	50-59 v.	60-69 v.	Yhteensä
Pirkanmaa	0,21 %	6,54 %	14,98 %	25,53 %	39,24 %	13,50 %	100,00 %
Keski-Suomi	0,00 %	3,61 %	13,25 %	25,70 %	41,37 %	16,06 %	100,00 %
Etelä-Pohjanmaa	0,00 %	8,00 %	15,43 %	18,29 %	41,71 %	16,57 %	100,00 %
Pohjanmaa	0,67 %	4,70 %	19,46 %	24,83 %	38,26 %	12,08 %	100,00 %
Keski-Pohjanmaa	0,00 %	8,74 %	10,68 %	29,13 %	41,75 %	9,71 %	100,00 %

Kuvio 1. Länsi- ja Sisä-Suomen kirjastohenkilöstön ikärakenne syntymävuosittain





Jatkossa esitettävät ennakoitujen eläköitymistiedot ovat kirjastotoimenjohtajien arvioita. Esitetyt tiedot ovat viitteellisiä, koska tilastojen ja kyselyn ryhmittelytavat eroavat toisistaan ja koska kyselyyn vastanneet ovat saattaneet tulkita joitakin kysymyksiä eri tavoin. Tilastotietokantaan tilastoituvat toteutuneet henkilötyövuodet, eivät henkilöt. Tarkastelun kohteena ovat kirjastotoimenjohtajat, korkeakoulutetut kirjastoammattilliset, kirjastoammattilliset ja muut henkilöt. Muiden korkeakoulutettujen ryhmä on vielä kovin pieni.

Pohjanmaan ELY-keskuksen kirjastotoimen toimialueen kirjastoista siirtyä eläkkeelle vuosina 2013-2017 kaikkiaan 179 henkilöä (koko maassa lähes 800 henkilöä). Vuosittainen poistuma on esitetty kuviossa 2.

Alueen kirjastoissa työskentelevistä noin 1000 henkilöstä 18 prosenttia eläköityy vuosina 2013-2017. Määrällisesti eniten jää eläkkeelle kirjastoammattillista henkilöstöä. Toinen suuri eläköityvä ryhmä ovat korkeakoulutetut kirjastoammattillaiset. Ennakoitu poistuma ammattiryhmittäin on esitetty kuviossa 3.

Maakunnittainen ennakoitu poistuma on esitetty taulukossa 2.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan ikärakennetta ja eläkepoistumaa ammattiryhmittäin. Erikseen tarkastellaan ryhmiä kirjastotoimenjohtajat, korkeakoulutetut kirjastoammattilaisen koulutuksen omaava, kirjastoammattillisen koulutuksen omaavat ja muu henkilöstö.

Kirjastotoimenjohtajien ikärakenne ja eläkepoistuma

Alueen kirjastotoimenjohtajista 31 prosenttia on syntynyt ennen vuotta 1954. Vuonna 2014 lähes kolmannes johtajista on siis yli 60-vuotiaita. Ennen vuotta 1960 syntyneitä eli yli 53-vuotiaita on yli puolet. Tilanne on koko maassa samankaltainen. Etelä-Pohjanmaalla kirjastonjohtajat ovat ikääntyneimpiä, Keski-Pohjanmaalla taas

nuorimpia. Keski-Pohjanmaalla kuntia tosin on vähän ja jo muutama nuorempi johtaja muuttaa ikäryhmien suhteellisia osuuksia. Nuoria johtajia alueen kirjastoissa on kuitenkin hyvin vähän.

Ikärakenteesta johtuen moni johtaja jättää lähivuosina työelämän. Länsi- ja Sisä-Suomessa on 87 kuntaa. Joka viidennen kunnan kirjastotoimenjohtaja eläköityy vuosina 2013-2017. Eläkepoistuman huippuvuodet johtajien osalta ovat vuodet 2014 ja 2015.

Korkeakoulutettujen kirjastoammattilaisten ikärakenne ja eläkepoistuma

Korkeakoulutettuja kirjastoammattillisia henkilötyövuosia oli vuonna 2012 kaikkiaan 430 henkilötyövuoden verran. Ryhmänä korkeakoulutetut kirjastoammattillaiset ovat nuorempia kuin kirjastotoimenjohtajat. Tämä on tilanne myös valtakunnallisesti. Maakunnittain ei ole suuria eroja.

Vuoteen 2017 mennessä yli 50 korkeakoulutettua kirjastoammattillista henkilöä jää eläkkeelle. Tästä syntyvän osaamisvajeen korvaaminen on palvelujen laadun kannalta erityisen tärkeää. Kirjastoasetuksen mukaan kunnan kirjastolaitoksen henkilöstöstä 45 prosentilla tulee olla korkeakoulututkinto ja alan korkeakoulutasoiset ammattilliset opinnot.

Kirjastoammattillisten ja muun henkilöstön ikärakenne ja eläkepoistuma

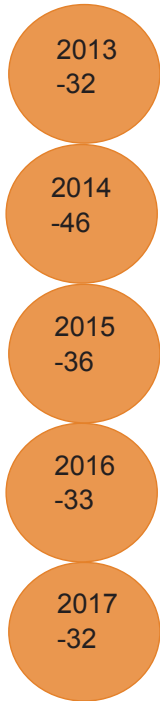
Toimialueen maakunnissa kirjastoammattillisten ryhmä on hieman ikääntyneempää kuin koko maassa keskimäärin. Puolet on alle 52 vuotiaita, puolet vanhempia. Maakunnittaiset erot ovat pienet.

Kirjastoammattillisen henkilökunnan ikärakenteessa kiinnittää huomiota nuorten vähäinen määrä. Koko maan tilanteeseen verrattuna määrä on pienempi. Vain joka kymmenes tähän ammattiryhmään kuuluneista on syntynyt vuoden 1970 jälkeen eli on alle 43-vuotias. Kirjastotoimenjohtajista noin joka viides ja korkeakoulutetuista kirjastoammattilaisista 40 % on syntynyt vuoden 1970 jälkeen.

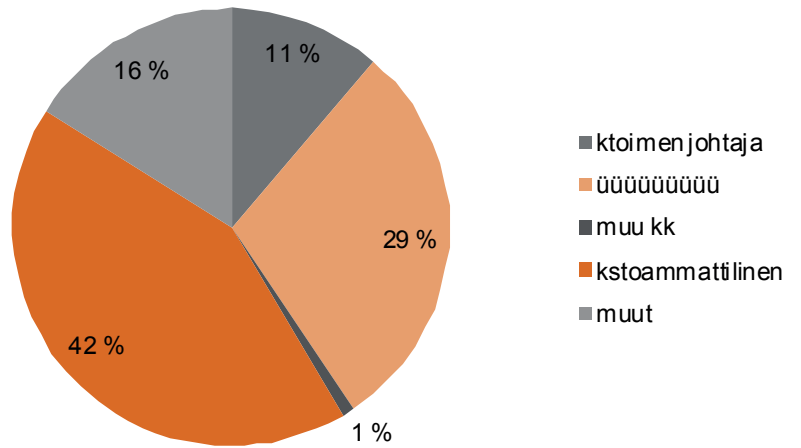
Kirjastoammattillisen henkilöstön eläkepoistuma vuoteen 2017 mennessä on yhteensä 76.

Kyselyyn vastanneissa kirjastoissa muuta kirjastohenkilöstöä oli 106 henkilöä. Tästä ryhmästä yli 60-vuotiaita oli noin 30 prosenttia, yli 52-vuotiaita noin 60 %. Eläkepoistuma on arviolta 29 henkilöä vuoteen 2017 mennessä.

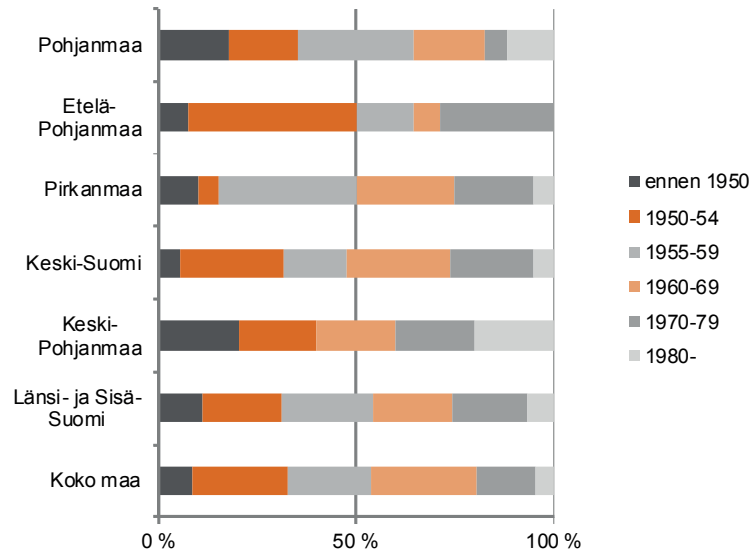
Kuvio 2 Vuositainen ennakoitu eläkepoistuma



Kuvio 3. Ennakoidun poistuman jakauma ammattiryhmittäin



Kuvio 4. Kirjastotoimenjohtajien ikärakenne maakunnittain



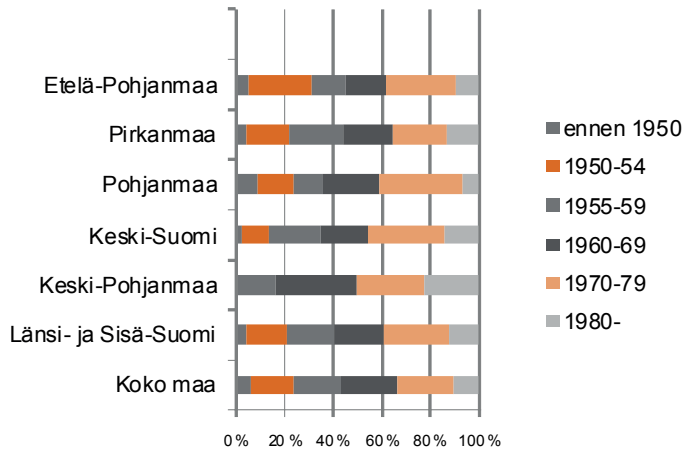
Taulukko 2. Kirjastohenkilöstön eläkepoistuma 2013-2017 maakunnittain

Maakunta	2013	2014	2015	2016	2017	Yhteensä
Etelä-Pohjanmaa	5	8	8	11	4	36
Keski-Pohjanmaa	0	1	1	1	1	4
Keski-Suomi	11	11	7	5	5	39
Pirkanmaa	8	20	16	11	12	67
Pohjanmaa	8	6	4	5	10	33
Yhteensä	32	46	36	33	32	179

Taulukko 3. Ennakoitu kirjastotoimenjohtajien eläkepoistuma maakunnittain

Kirjastotoimenjohtajien eläkötyminen	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pirkanmaa	1	0	1	1	0	3
Keski-Suomi	0	2	2	0	0	4
Etelä-Pohjanmaa	0	2	2	2	0	6
Pohjanmaa	1	1	1	1	1	5
Keski-Pohjanmaa	0	1	0	0	0	1
Yhteensä (87 kuntaa)	2	6	6	4	1	19

Kuvio 5. Korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten ikärakenne maakunnittain



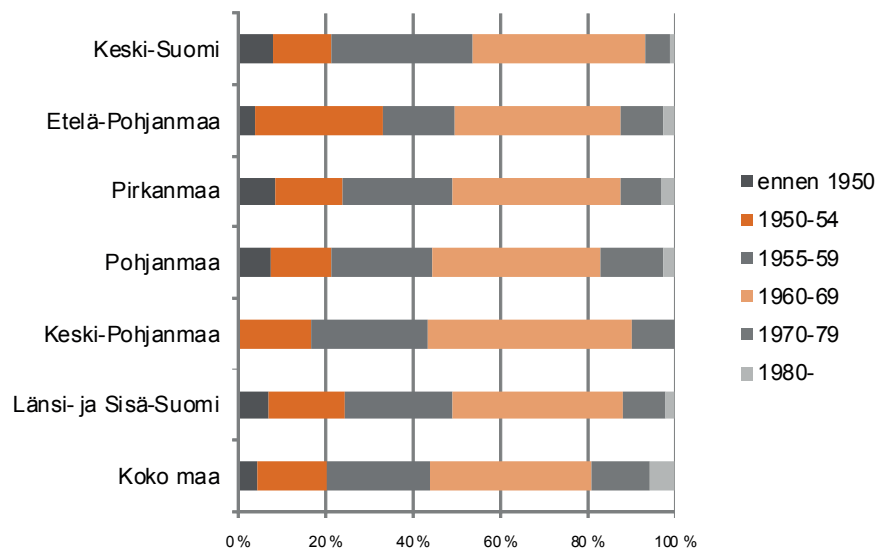
Taulukko 4. Korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten ennakoitu eläkepoistuma

Korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten eläköityminen	2013	2014	2015	2016	2017	yht.
Pirkanmaa	2	4	5	5	6	22
Keski-Suomi	2	4	1	1	1	9
Etelä-Pohjanmaa	2	0	3	3	2	10
Pohjanmaa	3	1	3	1	4	12
Keski-Pohjanmaa	0	0	0	0	0	0
Länsi- ja Sisä-Suomi	9	9	12	10	13	53

Taulukko 5. Kirjastoammatillisen henkilöstön ennakoitu eläkepoistuma 2013-2017

Kirjastoammatillisten eläköityminen	2013	2014	2015	2016	2017	yht.
Pirkanmaa	4	10	3	4	5	26
Keski-Suomi	8	3	3	2	4	20
Etelä-Pohjanmaa	3	4	2	6	2	17
Pohjanmaa	4	2	0	2	3	11
Keski-Pohjanmaa	0	0	1	0	1	2
Länsi- ja Sisä-Suomi	19	19	9	14	15	76

Kuvio 6. Kirjastoammatillisen henkilöstön ikärakenne maakunnittain



Eläkkeelle siirtymisen sietämätön keveys ja eläkepoistumaan varautuminen

Millaisia keinoja kunnilla on varautua eläkepoistumaan? Halmeenmäkeä mukaillen keinoit on esitetty kuviossa 4.

Useita näistä keinoista voidaan käyttää kuntatasolla, osaan tarvitaan myös valtakunnallista näkökulmaa.

Eläkepoistuman tarkastelu on yleensä kiinteä osa kunnan suunnittelu- ja strategiaprosessia. Asian huomioiminen palvelu- ja henkilöstöstrategioissa osoittaa kunnan varautuvan eläkepoistumaan. Kyselyllä haluttiin siksi selvittää kuinka hyvin kirjastot ovat strategioissaan varautuneet poistumaan. Kuinka hyvin kirjaston tulevien vuosien henkilöstökehitys on ennakoitu?

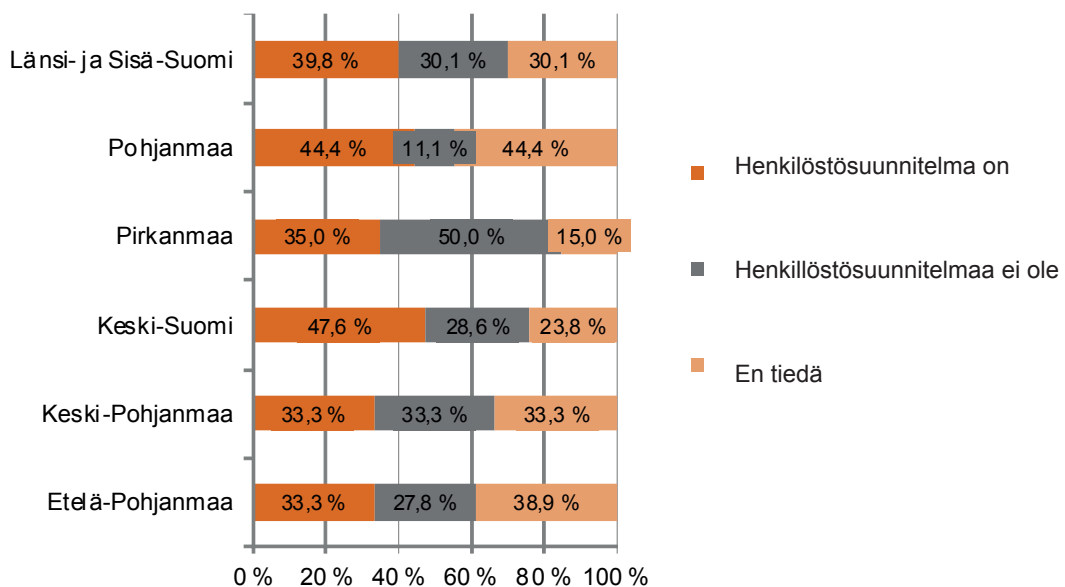
Koko alueen kirjastoista vajaalla 40 prosentilla oli henkilöstösuunnitelma. Paras tilanne oli Keski-Suomessa ja Pohjanmaalla. Pirkanmaalla suunnitelma oli vain joka toisessa kunnassa. Yllättävää ja huolestuttavaa on, että kirjastoista 30 prosenttia ei tiennyt onko suunnitelmia vai ei.

Eläkepoistuman aiheuttamaa vajetta kirjastot voivat korvata määrällisesti tai laadullisesti. Poistumaa voidaan paikata uutta henkilöstöä palkkaamalla. Voidaan myös etsiä tuottavuuden kasvua mm. työhyvinvointia kehittämällä, hakeutumalla entistä enemmän yhteistyöhön, selvittämällä palvelujen ulkoistamismahdollisuuksia tai valjastamalla apuun uutta teknologiaa.

Kuvio 7. Eläkepoistumaan varautumisen keinot (Halmeenmäkeä mukaillen)



Kuvio 8. Henkilöstösuunnitelmien olemassaolo maakunnittain.



Miten tuleviin eläköitymisiin on varauduttu?

”Tällä hetkellä eletään siinä uskossa, että kaikki virat/toimet täytetään, koska nykyvolyymilla toiminta tarvitsee vähintäänkin nykyisen määrän työntekijöitä.”

Kirjastot suhtautuvat vielä hyvinkin luottavaisesti tulevaisuuteen. Valtaosa eläkepoistuman (133 / 179 kpl:sta) myötä tyhjiksi jäävistä viroista/toimista aiotaan täyttää. Tiedossa oli 13 viran/toimen tuleva lakkautus. Yhteensä 29 viran/toimen tehtäväkuvaa ja kelpoisuusehtoja oli tarjottu eläköitymisen jälkeen muuttua.

Avoimissa vastauksissa tulee esiin suuri epävarmuus. Positiivisesti virittyneitä, tulevaisuuteen uskovia vastauksia oli vain muutamia. Vaikka nyt uskottiinkin vapautuvien virkojen täyttöön, huoli tulevaisuudesta näkyi maininnassa ”kuntien henkilöstösuunnitelmat elävät vuosittain ja tilanteet voivat vaihtua nopeasti”. Joissakin kunnissa suunnitelmia ei ole saanut tehdä, koska tilanne on niin epävarma. Vastauksissa painottuu, että henkilöstöä ei enää ole varaa vähentää, koska jo nyt toimitaan maksimitehoilla.

- Uhkia nähtiin useita
- toiminnan kehittäminen ja kysyntään reagoiminen hankaloituu
- kirjaston on virkansa säilyttääkseen otettava hoidettavaksi muiden toimialojen (esim. kulttuuritoimen) tehtäviä
- avautuvat tehtävät täytetään kunnan sisältä. Ei saada kirjastojen uusiutumista varten nuorta, koulutettua työvoimaa.
- lähikirjastoverkkoa joudutaan supistamaan, aukioloaikoja vähentämään, palvelutarjontaa rajoittamaan
- yksin jääminen pienissä toimipisteissä
- oma johtaja korvataan johtamisen ostopalvelulla
- lähikirjastojen muuttaminen ”pienkirjastoiksi”
- kirjastoautopalvelujen supistuminen

Tulevaisuuden usko näkyi suurten kirjastojen ja kasvukuntien vastauksissa: ”Avoimeen toimeen sisältyy aina mahdollisuus kehittää monipuolisempia tehtäväkuvia ja suunnata toimintaa uusille urille”. Suurissa kaupungeissa on mahdollisuus muokata organisaatio- ja palvelurakennetta, muuttaa toimenkuvia, huomioida toimintaympäristön muutokset ja vielä varmistaa ikääntyvän henkilökunnan jaksaminen, motivaatio sekä työkyvyn ylläpito. Kasvukunnissa taas voidaan olla suhteellisen varmoja virkojen/toimien säilymisestä.

Taulukko 6. Eläköitymisen myötä vapautuvien virkojen/toimien tulevaisuus

Maakunta/kunta	virka/toimi on tarkoitus täyttää, lkm	virka/toimi on tarkoitus lakkauttaa, lkm	viran/toimen tehtäväkuvaa ja kelpoisuusehtoja on	ei eläköitymisiä lähitulevaisuudessa/seuraavan viiden vuoden aikana
Pirkanmaa	56	3	12	4
Keski-Suomi	25,5	9	4	8
Etelä-Pohjanmaa	31	1	4	4
Pohjanmaa	19	0	6	3
Keski-Pohjanmaa	1	0	3	4
Länsi- ja Sisä-Suomi	132,5	13	29	23

Lähdeaineisto

Halmeenmäki, T. (2010) Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Helsinki :Kuntien eläkevakuutus.

Hanhijoki, I. ym. (2011) Koulutus ja työvoiman kysyntä 2025. Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2011:25.

Järviö, N. (2010) Toisilta oppimista ja arjen haasteita. Henkilöstön kokemuksia ikätasa-arvon toteutumisesta Helsingin yliopiston kirjastossa. Helsingin yliopiston kirjasto 2010.

Kunta-alan eläkepoistumaennuste 2012-2030. Helsinki : Keva, 2012.

Luoma, K. (2011) Työvoiman määrällinen ja laadullinen tarve kirjastoalalla 2008-2010. Helsingin yliopiston kirjasto.

Lopuksi

Kuntien ja kirjastojen on aktiivisesti etsittävä eläkepoistuman ratkaisumalleja ja ryhdyttävä toimiin eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden työpanoksen korvaamiseksi. Nämä toimet eivät ole pelkästään määrällistä uuden työvoiman palkkaamista. Ne voivat olla myös organisaation ja tehtävien rakenteellisia ja laadullisia muutoksia, joissa otetaan huomioon palvelujen kysynnän ja tuottavuuden muutokset. Keinoja on etsittävä myös nuorten houkuttelemiseksi alan töihin.

Pienissä kirjastolaitoksissa tilanne voi olla se, että lähes koko työyksikkö jää eläkkeelle lyhyen ajan kuluessa. Näissä kunnissa erityishuomiota on kiinnitettävä laadukkaiden palvelujen turvaamiseen eläkepoistuman jälkeen ja niiden kehittämiseen.

Kuntaliitokset ja kuntien välisen yhteistyön lisääminen voivat helpottaa palvelutarjonnan turvaamista. Suuremmissa kunnissa ratkaisukeinoja suuren eläkepoistuman aiheuttamiin ongelmiin voi todennäköisesti löytää helpommin. Kuntarakennemuutostusta odotellessa varautuminen on nyt monissa kunnissa jäissä.

Tehostaminen henkilöstöä vähentämällä lisää usein jäljellejääneiden työkyvyttömyyseläkeriskiä. Kokeilut liian pienellä henkilökunnalla voivat tulla kalliiksi, jos eläkepoistuma kasvaa ennakoitua suuremmaksi. Tosiasiallinen eläköitymisvauhti ei ole riippumaton siitä, mitä eläköitymisen myötä tyhjiksi jääneille vakansseille tapahtuu. Esimerkiksi kuntansa ainoalle korkeakoulutetulle kirjastohenkilölle voi olla hyvin tärkeää tietää, kuinka moni eläköityvien viroista aiotaan täyttää tulevaisuudessa. Pahimmassa tapauksessa tieto työvoiman vähentämisestä eläkepoistuman kautta voi kiihdyttää eläköitymistä entisestään.

On luonnollista, että johtajan paikoille edetään uran edetessä, hieman vanhempana. Mutta kirjastoalalla on myös ollut havaittavissa, että johtajan paikkoihin ei hakeuduta. Johtajavalmennusta tarjoamalla voitaisiin rohkaista nuoria hakeutumaan vastuullisiin johtamistehtäviin.

Eläkepoistumaan varautumalla voidaan parantaa kirjaston ikätasa-arvoa. Ikätasa-arvoisessa kirjastossa eri-ikäisten yhdessä työskentely on kaikkia rikastuttavaa. Ikäjohtamisella otetaan eri ikäisten tarpeet huomioon, ikääntymiseen liittyvä ergonomia on kunnossa ja kiinnostavia tehtäviä on tarjolla kaiken ikäisille. Eläkkeelle siirtyvien osaaminen ja hiljainen tieto halutaan ajoissa talteen eikä ikääntyviä kohdella vain poistuvina htv-säästöinä.