MIKKELI

Henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma 2027-2029

Käsittelyt:

YT neuvottelukunta 14.10.2026 (luonnos) §50

Kaupunginhallitus 26.10.2026 §

Kaupunginvaltuusto 9.11.2026 §

Sisällys

Johdanto 2
Henkilöstösuunnitelma 2027 3
Tavoiteorganisaatio 2027 3
Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen 3
Organisaatiokulttuurin muutos 5
Työn murros, digitalisaatio ml. tekoäly ja prosessien virtaviivaistaminen 6
Turvallisemman tilan periaatteet 8
Henkilöstösuunnitelman 2027 näkymät palvelualueittain 9
Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue 9
Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue 10
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue 11
Henkilöstösuunnitelman pidemmän aikavälin tavoitteet 14
Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue 15
Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue 15
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue 17
Henkilöstömäärän ja henkilöstökulujen kehitys 20
Kunta-alan palkkausjärjestelmien kehittäminen 22
Eläköitymisen hallinta 23
Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet 25
Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen 26
Työterveyshuollon palvelut ja työterveysyhteistyö 28
Työsuojelun yhteistoiminta 29
Osaamisen kehittäminen 30
Mikkelin kaupungin koulutussuunnitelma 2027 33
Koulutussuunnitelman yleiset periaatteet 33
Yhteiset koulutukset 34

JOHDANTO

Mikkelin kaupunginvaltuusto hyväksyi huhtikuussa 2026 kaupunkistrategian vuosille 2026–2030. Strategian visio on *Mikkeli – Kansainvälinen puhtaan veden ja kokonaisturvallisuuden päämaja Saimaalla*. Strategian perusteella laadittiin *Mikkelin kaupungin henkilöstöpolitiikan periaatteet* -asiakirja, jonka kaupunginhallitus hyväksyi kesäkuussa 2026. Strategiassa tuodaan henkilöstön merkitys esille otsikolla *Henkilöstö - strategian toteuttajat***.** Tavoitteeksi on asetettu: *Kaupunki on tiedolla johdettu palveluorganisaatio, jolla on hyvinvoiva, osaava ja arvostettu henkilöstö, riittävät resurssit, toimiva johtaminen ja realistinen mitoitus.*

Tämän henkilöstö- ja koulutussuunnitelman avulla määritellään kaupungin strategian ja henkilöstöpoliittisten periaatteiden mukainen ja palvelutuotannon vaatima määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve. Tavoitteena on varmistaa, että Mikkelin kaupungin palveluja tuottaa oikea määrä riittävän 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. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on lain työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (449/2007) velvoittava suunnitelma.

Hyvällä henkilöstösuunnittelulla turvataan riittävä määrä osaavaa henkilöstöä, ennakoidaan henkilöstökustannuksia ja määritellään henkilöstöjohtamisen keinoja. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa kuvataan henkilöstöresurssien kehittämistarpeita kokonaisuutena ja ennakoidaan henkilöstöresurssien määrällisiä ja laadullisia tarpeita.

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelua varten on palvelu- ja tulosalueilta koottu tietoa toiminnan, henkilöstöresurssien ja osaamisen kehittämisen suunnittelusta ja tarpeista mahdollisimman yhteismitallisesti. Merkittäviä muutoksia Mikkelin kaupungin palvelutoimintaan ei ole tiedossa vuoden 2027 aikana.

Otamme huomioon tarkastuslautakunnan arviointikertomuksen havainnot, samoin kuin sisäisen tarkastuksen huomiot.

Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisen eteen on tehty ja tehdään edelleen määrätietoista työtä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on olla osallistavaa, vastuullista ja luottamukseen perustuvaa. Henkilöstöä kannustetaan ideoimaan ja parantamaan jatkuvasti omaa työyhteisöään. Otamme nämäkin asiat huomioon, kun laadimme ja toteutamme uudistetun henkilöstökyselyn alkuvuodesta 2027.

Rakennamme selkeän työnantajalupauksen ja viestimme siitä aktiivisesti.

Myös henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen panostetaan. Hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut henkilöstö on kaupungille elintärkeä. Vuonna 2027 Mikkelin kaupungin osaamisen kehittämisessä korostetaan tekoälyn strategista ja ennakoivaa hyödyntämistä sekä

digitaalisten työvälineiden tehokasta käyttöä osana laadukasta palvelutuotantoa. Lisäksi painopisteinä ovat työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen, tuloksellinen työn organisointi ja johtaminen sekä organisaation varautumis- ja kriisinkestävyysosaaminen. Osaamisen kehittämistä kohdennetaan ennakoidusti tunnistettujen osaamistarpeiden perusteella, ja sen vaikuttavuutta seurataan tiedolla johtamisen keinoin.

HENKILÖSTÖSUUNNITELMA 2027

Tavoiteorganisaatio 2027

Tulevaisuudessa kilpailu osaavasta työvoimasta edelleen kiristyy, johtuen muun muassa ikäluokkien pienenemisestä ja talouden elpymisestä . Tällöin potentiaalisten työntekijöiden kysyntä ylittää tarjonnan. Tämä koskee sekä julkista että yksityistä sektoria. Organisaatioiden onkin panostettava työnantajamielikuvan kehittämiseen sekä veto- ja pitovoiman vahvistamiseen. Tähän on otettu kantaa muun muassa Henkilöstöpolitiikan periaatteet -asiakirjassa.

Päivitettyyn tavoiteorganisaatioon 2027 ovat vaikuttaneet muun muassa valtuustostrategia, henkilöstöpolitiikan periaatteet, aikaisemmin tehdyt suunnitelmat, annetut raamit ja tulevaisuuden näkymät.

Talousarvio 2027 valmisteluun liittyen on alkusyksyn aikana 2026 käyty kahdet yhteistoimintaneuvottelut. Ne ovat koskeneet maatalouslomituksen hallintohenkilöstöä ja lentoaseman henkilöstöä. Loka-marraskuussa omana erillisenä palveluverkkoratkaisunaan on päätöksenteossa Launialan päiväkodin mahdollinen lakkauttaminen. Muita merkittäviä, henkilöstön lukumäärään tai asemaan vaikuttavia, muutoksia Mikkelin kaupungin palvelutoimintaan ei ole tiedossa vuoden 2027 aikana.

Koko henkilöstöä ja organisaation kehittämistä koskevat tavoitteet ovat tässä suunnitelmassa keskeisiä, koska niiden avulla henkilöstöä kannustetaan toiminnan kehittämiseen ja oman osaamisensa parantamiseen.

Henkilöstön määrään ja henkilöstörakenteeseen liittyvät asiat kuvataan palvelualueittain, yhteisten kehittämiseen liittyvien tavoitteiden jälkeen.

Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen

Laadukkaan esihenkilötyön toteutuminen edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja sekä esihenkilöiden lisääntyvää tietoisuutta tehtävänsä kokonaiskuvasta.

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat kaupungin johtamisperiaatteiden mukaisia, jotka ovat:

- toisten arvostaminen ja sen osoittaminen
- luottamuksen rakentaminen, avoimuus ja yhteistyö
- kannustaminen kehittämiseen

- vastuun jakaminen ja
- selkeiden tavoitteiden asettaminen.

Hyvä esihenkilötyö Mikkelin kaupungissa tarkoittaa, että esihenkilöinä toimivat henkilöt:

- ovat sitoutuneita strategiaan, henkilöstöpoliittisiin periaatteisiin, asetettuihin tavoitteisiin, tehtyihin päätöksiin ja toimintamalleihin sekä niistä tiedottamiseen työntekijöilleen
- ovat sitoutuneita valmentavaan johtamistyyliin
- ovat sisäistäneet työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen osaksi strategista johtamista
- hallitsevat riittävällä tasolla asiaosaamisen, rekrytointi-, perehdytys- ja palvelussuhdeasiat sekä ohjelma- ja järjestelmäosaamisen
- ovat motivoituneita oppimaan uutta ja ylläpitämään johtamistaitojaan
- tukevat työyhteisön yhteisöllisyyttä, luovat mahdollisuuksia yhteiselle kehittämiselle ja edistävät hyvää ilmapiiriä
- osaavat johtaa sekä ihmisiä että asioita, kykenevät organisoimaan ja osallistamaan
- viestivät avoimesti, ylläpitävät ja kehittävät vuorovaikutusta tulosalueellaan ja -yksikössään
- hyödyntävät yhteistyötä sekä asiantuntija- ja vertaistukea organisaation sisällä.

  Esihenkilön osaamispolun työkalut:
  - perusteet (esihenkilöpassi)
  - työkyvyn johtaminen (Kevan osaamisympäristö)
  - hallinnollisen osaamisen kehittäminen (Eduhouse-ympäristö)
  - käytettävien järjestelmien hallinta (sisäinen koulutus)
  - jatkuva osaamisen ylläpito ja tietojen päivitys (keskiviikkoinfot ja muu sisäinen ja ulkoinen koulutus).

Esihenkilöiden tulisi tukea työntekijöiden voimavaroja sekä motivoida tavoitteisiin pääsemistä valmentavan johtamisen keinoin. Elämän ja työuran eri vaiheissa ihmisillä on erilaisia vahvuuksia ja myös erilaista tuen tarvetta. Tavoitteena on, että esihenkilöt osaavat tunnistaa ja huomioida eri ikäisten ja eri työelämän vaiheissa olevien työntekijöiden toiveet ja tavoitteet työlle.

Henkilöstön lähtökyselyitä tarkasteltaessa tulokset osoittavat, että esihenkilötyössä onnistuttiin vuosien 2022–2025 vahvistamaan henkilöstön kokemusta tuesta, vuorovaikutuksesta ja johtamisesta. Vuoden 2026 vastauksia on vielä vähän, mutta tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että kehityssuunta on osittain heikentynyt ja että erityisesti perehdytykseen, työn organisoinnin selkeyteen, palautekäytäntöihin ja henkilöstön kokemaan tukeen on syytä kiinnittää jatkossa huomiota.

Toimenpiteitä esihenkilötyön kehittämiseksi

Toimenpide	Tavoite	Toteuttaa
Perehdytys	Uusille esihenkilöille siirtyy tieto tehtävänkuvastaan, odotuksista, tehtävän tavoitteista, käytännön toimintatavoista ja ohjeista.	palvelualueen johtajat, tulosaluejohtajat, tulosyksikön esihenkilöt, henkilöstöpalvelut. Intro-perehdytysohjelman ja sen seuraajan hyödyntäminen
Keskiviikkoinfot	Yhtenäiset johtamiskäytänteet. Esihenkilöiden toiminta on sovittujen toimintatapojen ohjeiden ja organisaation linjan mukaisia.	henkilöstöpalvelut ja henkilöstöjohtaja yhdessä muiden tahojen kanssa
Koulutus ja ohjaus: Esihenkilöpassi Eduhousen koulutukset Kevan oppimisympäristö Tietoturvakoulutus Järjestelmäkoulutus	Kaikilla esihenkilöillä suoritettuna FCG:n Esihenkilöpassi Esihenkilötyöhön kuuluvan asiajohtamisen (päätös-, prosessi-, mittaamis- ja raportointiosaamisen) varmistaminen ja kehittäminen	FCG:n verkkokoulutus verkkokoulutukset, henkilöstöpalvelut, tietohallintopalvelut, talouspalvelut, asianhallinta, Keva
Kehityskeskustelut esihenkilöiden kanssa	Esihenkilöiden henkilökohtainen kehittyminen ja henkilöjohtamisen tukeminen ja kehittäminen	palvelualuejohtajat, tulosaluejohtajat, tulosyksikön esihenkilöt
Esihenkilötapaamiset	Vertaistuen ja osaamisen jakaminen, yhteisen ymmärryksen lisääminen	henkilöstöpalvelut ja kaikki esihenkilöt
Kehityskeskustelujen ja perehdyttämisen tason nostaminen	Esihenkilöt valmennetaan näihin paremmin. Esihenkilöt panostavat näihin ja toteuttavat ne laadukkaasti käytössä olevia sovelluksia tehokkaasti käyttämällä.	palvelualuejohtajat, henkilöstöpalvelut, kaikki esihenkilöt
Mentorointi	Jokaiselle uudelle esihenkilölle kyetään osoittamaan tueksi kokeneempi esihenkilö (mentori). Esihenkilöt on koulutettu mentorointiin syksyllä 2025. Syksyllä 2026 järjestettiin mentorikoulutus henkilöstölle (7 henkilöä).	palvelualueen johtajat, tulosaluejohtajat, tulosyksikön esihenkilöt Henkilöstöpalvelut

Organisaatiokulttuurin muutos

Olennaista organisaatiokulttuurin muutoksessa on ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Tulevaisuudessa Mikkelin kaupungin henkilöstöllä tulee olla aikaisempaa enemmän valmiutta osallistua omaa työnkuvansa muokkaamiseen, siirtyä ketterämmin yksiköstä ja tehtävästä toiseen ja pitää huolta omasta osaamisestaan, työhyvinvoinnistaan ja kehittymisestään. Työantajan ja esihenkilöiden toiminnalla ja tuella on tässä merkittävä merkitys.

Tavoitteena on, että tulevaisuuden Mikkelissä henkilöstö on itseohjautuvaa ja yhdessä ohjautuvaa. Tämän edellytyksenä on, että kaupungin yhteiset tavoitteet ja linjaukset on koko henkilöstön tiedossa ja henkilöstö on sitoutunut niihin. Tämä pitää ottaa huomioon entistä paremmin uuden strategian laadinnassa ja jalkauttamisessa.

Toimenpiteitä organisaatiokulttuurin kehittämiseksi

Toimenpide	**Tavoite**	**Toteuttaa**
Kaupungin strategian jalkautus	Koko henkilöstö tuntee strategian keskeisen sisällön ja pohtii kuinka minä ja me voimme edistää strategian tavoitteiden saavuttamista	johto, esihenkilöt, henkilöstöpalvelut, viestintä
Kaupungin arvojen käyttöönotto	Koko henkilöstö tietää mitkä ovat kaupungin arvot ja pystyvät toimimaan niiden mukaisesti.	johto, esihenkilöt, henkilöstöpalvelut, viestintä
Organisaatiokulttuurin muutos	Organisaatiokulttuurin muutos edellyttää ajattelu- ja toimintatapojen muutosta. Henkilöstön oma panos kehittämiseen. Kansainvälisyys lisääntyy tulevaisuudessa.	Jory, esihenkilöt, henkilöstöpalvelut, viestintä
Palvelumuotoiluajatuksen sisäistäminen ja jalkauttaminen	Ihmislähtöisten palveluiden kehittäminen, johon palvelun käyttäjä otetaan aktiivisesti mukaan. Tämä antaa kehitystyölle kokonaisvaltaisen lähestymistavan, prosessin, menetelmät ja työkalut. Lisää palvelun sujuvuutta/ saatavuutta ja samalla luottamusta koko kaupungin toimintaa kohtaan.	Jory, esihenkilöt, henkilöstöpalvelut, viestintä
Vertaiscoaching	Vertaistuen ja osaamisen jakaminen	henkilöstöpalvelut ja kaikki työntekijät toisilleen
Palkka-avoimuusdirektiivin huomioiminen	Sukupuolineutraalinimikkeiden käyttöönotto 2026 ja 2027.	henkilöstöpalvelut, YTNVK

Työn murros, digitalisaatio ml. tekoäly ja prosessien virtaviivaistaminen

Työn murroksella tarkoitetaan 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.

Tekoälyn kehittyminen tulee vauhdittamaan digitalisaatiota. Opetus- ja kulttuuriministeriön sivuilla kerrotaan, että vuoteen 2030 mennessä voi maailmanlaajuisesti jopa 375 miljoonaa työpaikkaa kadota tai muuttua tekoälyn vuoksi. Arvion mukaan ensimmäisinä katoavat rutiininomaiset tehtävät. Myös erilaiset asiantuntijatyöt, kuten kirjanpito, sisällöntuotanto, ohjelmointi ja juridiikka ovat murroksessa. Digitalisaatio ja tekoäly tulevat myös todennäköisesti muuttamaan töiden sisältöä ja toimintatapoja. Näin ollen osaamisen kehittäminen nousee tärkeään rooliin ja organisaation tulee huolehtia henkilöstön kouluttamisesta ja muusta osaamisen kehittämisestä huolellisesti.

Tekoälyratkaisujen käytössä on vielä merkittävästi kehittämisen ja laajentamisen varaa niin meillä kuin muillakin kunnilla. Tämän voi nähdä mahdollisena alueena palveluiden laadun ja tuottavuuden kehittämiseksi eri toiminnoissa ja toimialoilla. Erilaisten tekoälyratkaisujen hyötyjä ja käytön laajentamisen edellytyksiä tulee edelleen selvittää tarkemmin.

Kuntaliiton tekemän tutkimuksen mukaan merkittävin osa vastanneista kunnista näkee hyötypotentiaalin kohdistuvan neljälle toimialueelle: hallintoon, talouteen, opetukseen ja viestintään.

Kehitys edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä ja itseohjautuvuutta. Prosesseja virtaviivaistetaan erityisesti digitalisaatiota ja tekoälyä hyödyntäen. Jotta digitalisaatiota voidaan hyödyntää, on kaupungin ICT-palvelut oltava kaikilta osin toimivat. Henkilöstöllä on oltava toimivat laitteet, osaamista ja kykyä hyödyntää sähköisiä työmenetelmiä. Digitalisaation ja tekoälyn tehokkaamman hyödyntämisen kehitystä jatketaan. Kaupunki tukee ja kannustaa tutustumaan tekoälyyn työn apuna. Lisäksi kaupunki kehittää asiakaspalvelun apuna toimivaa tekoälyä.

Osana prosessien virtaviivaistamista on tarpeen kehittää myös entistä joustavampia työmuotoja. Varsinkin nuoremmat sukupolvet haluavat tehdä työtä entistä joustavammin. Ja koska myös eläkeikä nousee, joustoja kaivataan yhä enemmän myös vanhemmille työntekijöille. Joustavat työteon muodot ovat osa tätä kokonaisuutta.

<u>Toimenpiteitä prosessien virtaviivaistamiseksi ja digitalisaation hyödyntämiseksi</u>

Toimenpide	**Tavoite**	**Toteuttaa**
Tekoäly ja tekoälyn lukutaito	Tehokkaampi ja tarkoituksenmukaisempi tekoälyn hyödyntäminen ja sen parempi ymmärtäminen	Johto, tietohallinto, esihenkilöt
Kaupungin keskeisten sisäisten ja ulkoisten prosessien läpikäyminen tulos- ja palvelualueittain. Liittyy kokonaisvaltaiseen palvelumuotoiluajatukseen	Tunnistaa ne kaupungin prosessit, jotka voidaan virtaviivaistaa erityisesti digitalisaatiota ja tekoälyä hyödyntämällä	Palvelualueen johtajat ja tulosalueen johtajat yhteistyössä henkilöstön ja tietohallinnon kanssa.
Henkilöstöä koulutetaan sisäisesti niin, että jokainen hallitsee niiden	Kaupungin sähköiset järjestelmät ovat koko henkilöstön käytössä	Tietohallinto, Meita, talouspalvelut,

sähköisten järjestelmien käytön, jotka kuuluvat hänen toimenkuvaansa		henkilöstöpalvelut, asianhallinta, esihenkilöt
Hybridityön mahdollisuuksien hyödyntäminen.	Joustavuuden lisääminen Säästö tilakustannuksissa Työhyvinvoinnin edistäminen Sisäilmaoireisten henkilöiden työnteon mahdollistaminen	Henkilöstöpalvelut yhdessä esihenkilöiden kanssa

Toimenpiteitä henkilöstöpalveluissa

Henkilöstöpalvelut mahdollistivat kesän 2025 kesätyöseteleiden hakemisen ja käsittelyn sähköisesti. Tästä saatiin hyvät kokemukset ja palautteet. Käytännettä on jatkettu ja jatketaan edelleen.

Promidin työajanseuranta ohjelmistossa olevaa työvuorosuunnitteluohjelmaa on tarkoitus laajentaa koskemaan kaikkien koulujen koulunkäynnin ohjaajia. Tulevaisuudessa myös liikuntapalveluiden työvuorosuunnittelu on tarkoitus siirtää Promidiin. Yhdessä ohjelman toimittajan kanssa edelleen varmistetaan, että Promidin laskennat toimivat KVTES:n työaikamääräysten mukaisesti. Samalla kaupungilla sisäisesti laajemminkin kehitetään työvuorosuunnittelun prosessia ja sujuvoitetaan työaikakorvausten ja lisä- ja ylitöiden käsittelyä.

Mikkelin kaupungin peruskouluissa ja lukiossa on ollut valvonta-aterioiden ja laitosaterioiden kirjauksissa käytössä Epassin kuntalounas. Se on huomattavasti sujuvoittanut aterioiden käsittelyä palkkaohjelmassa. Pohdinnassa on, että Epassin kuntalounas laajennettaisiin myös varhaiskasvatuksen puolelle.

PowerBi raportointityökalun testaamista ja pilotointia on jatkettu edelleen. Tarkoitus on saada se esihenkilöiden ja hr-asiantuntijoiden käyttöön laajemminkin.

Varhaiskasvatuksessa palkkamäärärahojen suunnittelussa jo käytössä ollut Vertikalin Spotti ohjausjärjestelmä otettiin käyttöön myös perusopetuksessa keväällä 2026 siinä vaiheessa, kun vuoden 2027 palkkamäärärahoja suunniteltiin. Vertikalin Spotti on tarkoitus ottaa käyttöön ensi keväänä myös lukiopetuksessa.

Turvallisemman tilan periaatteet

Mikkelin kaupunki sitoutuu edistämään turvallista työyhteisöä, jossa jokainen voi työskennellä ilman häirintää, syrjintää tai pelkoa epäasiallisesta kohtelusta. Ja että esihenkilöillä ja työntekijöillä on selkeä tieto, miten toimia, jos ongelmia ilmenee.

Turvallisemman tilan periaatteet ohjaavat kaupungin työyhteisöjen arkea ja vuorovaikutusta. Ne perustuvat kunnioittavaan kohtaamiseen, toisten kuuntelemiseen ja rakentavaan

palautteen antoon. Jokaisella työntekijällä ja esihenkilöllä on vastuu osaltaan luoda ja ylläpitää turvallista ilmapiiriä.

Periaatteiden toteutumista tuetaan koulutuksilla, joissa käsitellään muun muassa häirinnän ja syrjinnän tunnistamista, rakentavaa vuorovaikutusta ja turvallisen ilmapiirin edistämistä. Koulutukset järjestetään osana kaupungin henkilöstökoulutusta ja sisällytetään perehdytysohjelmiin. Ohjeistus tarkistetaan vuosittain yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa.

Henkilöstösuunnitelman 2027 näkymät palvelualueittain

Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Palvelualueen henkilöstömäärää on vähennetty kaupungin talous- ja henkilöstösäästöohjelmien perusteella tasolle, jolla palvelulupauksen toteuttaminen nykyisillä resursseilla muodostaa merkittävän toiminnallisen riskin palvelujen jatkuvuudelle. Keskeisiä palveluja on yksittäisten henkilöiden vastuulla.

Saimaanportin koulun suunnittelu- ja rakentamisvaiheessa työskenteli määräaikainen projektipäällikkö. Vastaavan määräaikaisen projektipäällikön käyttöön on varauduttu vuodesta 2027 alkaen Itäisen alueen palveluverkkoratkaisun toteuttamisessa ja Satamalahden kehittämishankkeessa. Resurssitarpeen toteutuminen edellyttää hankkeiden käynnistymistä.

Unesco Global Visitor Centerin toiminnassa käytetään määräaikaista henkilöstöä. Tavoitteena on pidentää keskuksen vuosittaista aukioloaikaa kävijämäärän ja Mikkeliin suuntautuvan matkailutulon kasvattamiseksi. Keskuksen toiminnanjohtaja palkataan vuodesta 2027 alkaen seitsemäksi kuukaudeksi aiemman kuuden kuukauden sijasta.

Maankäytön ja kaupunkirakenteen osalta näköpiirissä ei ole lainsäädännöstä tai muista tekijöistä johtuvia muutoksia, joilla olisi vaikutusta vuosien 2027-2029 henkilöstötarpeeseen. Suunnittelukaudella voi tapahtua eläköitymisiä, joiden yhteydessä virkojen ja tehtävien toimenkuvia voidaan tarkistaa ja täsmentää. Tulosalueen vakituisen henkilöstön määrän arvioidaan pysyvän ennallaan vuosina 2026-2029.

Kaupunkiympäristön henkilöstömäärä kasvaa yhdellä sähköasiantuntijan tehtävällä. Tehtävä perustetaan katu- ja liikennevalojen hallintaan ja suunnitteluun liittyvien tehtävien hoitamiseksi. Tehtävän palkkakustannukset katetaan ostopalveluja vähentämällä. Muilta osin suunnittelukaudella ei ole tarvetta tavoiteorganisaation muuttamiseen, sillä nykyinen organisaatiorakenne tukee toiminnan sujuvuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöresurssit on kohdennettu tarkoituksenmukaisesti, ja toiminta on tehokasta ja tavoitteellista. Eläköitymisten yhteydessä toteutetaan tarvittavat korvausrekrytoinnit sekä tarkistetaan tehtävänkuvia toiminnan tarpeiden mukaisesti.

Rakennusvalvonnan osalta rakentamislain uudistus on tullut voimaan vuosina 2025-2026. Rakentamista koskevaa lainsäädäntöä ja rakennusvalvonnan järjestämistä on muutettu

merkittävästi. Vastaavan laajuisia muutoksia ei ole tällä hetkellä tiedossa. Jätehuoltoviranomaisen työmäärä on sääntelyn ja toimintaympäristön muutosten vuoksi pysynyt korkeana, ja työmäärän arvioidaan säilyvän korkealla tasolla.

Vesilaitoksen vakituisen henkilöstön määrää on lisätty, ja vakituisen henkilöstön määrä on tällä hetkellä 26. Lisäksi operatiivista toimintaa on tuettu määräaikaisilla tehtäväjärjestelyillä.

Maaseututoimen osalta valtio kohdistaa lomitushallinnon valtionkorvauksiin leikkauksia vuosina 2026-2027. Yksikössä on käyty yhteistoimintaneuvottelut. Toimenpiteillä pyritään tasapainottamaan yksikön taloutta siten, että samalla turvataan lomituspalvelulain mukaisten velvoitteiden toteutuminen. Toiminnalliset muutokset täsmentyvät vuoden 2027 talousarvion käsittelyn yhteydessä.

Maataloushallinto on hankkinut Savonlinnan kaupungilta vuosittain 60 000 eurolla maaseutuviranomaisen palveluja. Palvelusopimus päättyi 31.8.2026. Maaseutuviranomaisen tehtävät hoidetaan jatkossa pääosin omana työnä. Tämä edellyttää maaseutuasiantuntijan viran täyttämistä (käytetään olemassa olevaa, avoinna olevaa, virkaa), joka rahoitetaan em. ostopalveluista luopumalla. Lisäksi tehtävien hoitamisessa hyödynnetään yhteistyötä muiden maakunnan vastuukuntien kanssa.

Lomituspalveluja käyttävien maatilojen määrä vähenee vuosittain, mikä pienentää palvelutarvetta ja vaikuttaa lomittajien määrään. Vuonna 2027 lomittajien määrän arvioidaan vähenevän joillakin henkilöillä.

Mikkelin lentoaseman palvelutuotantoa ja palvelujen jatkuvuuden turvaamista tarkastellaan talousarvion käsittelyn yhteydessä. Lentoaseman toimintaa koskeva yhteistoimintamenettely on toteutettu.

Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue

Tavoitteena on pystyä tuottamaan palvelualueelle (talous, ict, hankinta, hallinto ja henkilöstö, viestintä- ja markkinointi) kuuluvat tehtävät pääosin nykyisellä vakituisen henkilöstön määrällä.

International House Mikkelin toiminnan käynnistyessä määräaikaisia työntekijöitä työskentelee hanke- ja avustusrahoituksilla. Vuonna 2026 on aloitettu ESR+ International Work Mikkeli -hankkeen toteutus, jossa työskentelee 31.5.2029 asti kolme määräaikaista hanketyöntekijää. Asettautumispalvelujen ohjaaja työskentelee määräaikaisesti TEM-avustusrahoituksella.

Työllisyyspalveluissa täytetään syksyllä 2026 kaksi uutta määräaikaista työllisyysasiantuntijan virkaa (alkupalvelut ja työnvälityksen henkilöasiakaspalvelu). Nämä määräaikaiset virat jatkuvat vuoden 2027 loppuun saakka. Lisäksi vuodelle 2026 on täytetty yksi määräaikainen

virka kototiimiin ja se jatkuu vuoden 2027 loppuun saakka. Näistä virantäytöistä huolimatta asiakasmäärät per asiantuntija ovat edelleen Suomen suurimpia 45 työllisyysalueesta. Lisäksi mahdollinen ESR+ -hanke vaikuttaa työllisyyspalveluiden kokonaishenkilöstömäärään huomattavasti.

Ruoka- ja puhtauspalvelujen henkilöstömäärä peilautuu palvelualueilla tapahtuviin muutoksiin. Mikäli kohteita ei lakkauteta, henkilöstömäärä pysyy samana tai sitten siivouksen kertoja on vähennettävä. Kaupunginhallitus on kokouksessaan 21.9.2026 päättänyt, että ruoka- ja puhtauspalveluiden oman toiminnan tehostamiselle laaditaan koko kaupunkiorganisaatiota koskeva taloudellinen ja toiminnallinen tehostamisohjelma raportissa olevan säästöpotentiaalinen saavuttamiseksi. Ruoka- ja puhtauspalvelujen toiminnan tehostamishankkeen vaikutukset arvioidaan päätöksen jälkeen.

Ympäristöterveydenhuollossa ei ole nyt tiedossa valmiita lakiuudistuksia, jotka vaikuttaisivat henkilöstötarpeeseen. Eläinlääkintähuoltolain uudistus toteutui vuoden 2026 alusta ja se linjaa eläinlääkintähuollon järjestämisvastuun kunnissa ja sen vaikutukset ovat tällä hetkellä tiedossa. Terveydensuojelulaki on valmisteilla ja se voi valmistuessaan vaikuttaa henkilöstötarpeeseen mm. mahdollisen terveysvalvonnan päivystysvelvollisuuden myötä.

Valtakunnallinen eläinlääkäripula vaikeuttaa ajoittain merkittävästi sijaisten ja vakituisten viranhaltijoiden rekrytointia, mikä lisää 24/7-palveluiden tuottamisen haavoittuvuutta ja haasteellisuutta sekä aiheuttaa työntekijöille kohtuutonta kuormitusta ja työsidonnaisuutta, jos resurssit eivät ole riittävät.

Ympäristönsuojelun osalta henkilöstötarpeeseen on vaikutusta 1.1.2026 voimaan astuneella vesihuoltolain muutoksella. Ympäristönsuojelun tulosalue selvittää parhaillaan, mitä vesihuoltolaitoksen toiminta-alueen määritelmän muutos ja liittymisvelvollisuuden laajentuminen käytännössä tarkoittaa valvontatyön kannalta.

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue

Opetus- ja kulttuuriministeriön esittämät lakimuutokset ovat astuneet voimaan, joiden myötä oppimisen tuen järjestelmä on uudistunut sekä esi- ja perusopetuksessa, lukiokoulutuksessa että ammatillisessa koulutuksessa. Esi- ja perusopetusta koskevien muutokset ovat astuneet voimaan 1.8.2025, samoin lukiokoulutuksen muutokset. Lakimuutosten ja hallituksen esitysten valmistelusta on vastannut opetus- ja kulttuuriministeriö. Lainsäädännön muutos on aiheuttanut lisäresurssin tarvetta sekä ryhmäkohtaiseen että oppilaskohtaiseen tukeen.

Syntyvyys on edelleen laskussa Mikkelissä, mikä tulee viiveellä näkymään enenevässä määrin varhaiskasvatuksesta toiselle asteelle. Lukuvuonna 2026–2027 perusopetuksessa on 4429 oppilasta (laskentapvä 20.09.2026). Lukuvuonna 2029–2030 perusopetuksen oppilasmäärä on ennusteen mukaan 3933 (laskentapvä 20.09.2026).

Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatuksen henkilöstömitoituksesta säädetään varhaiskasvatuslaissa, ja palveluiden järjestäjillä tulee olla toimivat sijaisjärjestelyt myös äkillisten poissaolojen varalle. Mikkelissä tähän tarpeeseen on vastattu palkkaamalla yksiköihin resurssilastenhoitajia.

Varhaiskasvatuksen palvelutarpeeseen vaikuttavat muun muassa huoltajien työllisyystilanne, perheiden valinnat lasten hoidon järjestämisessä sekä subjektiivinen varhaiskasvatusoikeus. Maksujen aleneminen ja osittainen maksuttomuus ovat lisänneet varhaiskasvatuksen kysyntää. Toimintaa on tehostettu tarkastelemalla tuen lisäkertoimia, esiopetuspaikkoja sekä vähentämällä pieniä yksiköitä ja lapsiryhmiä.

Varhaiskasvatuspalveluja tuotetaan kunnallisen toiminnan lisäksi yksityisissä päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Yksityisen varhaiskasvatuksen osuus on 35,68 %, ja yksityisten päiväkotien määrä on pysynyt ennallaan. Mikkelissä yksityisissä päiväkodeissa on käytössä palvelusetelijärjestelmä.

Palveluverkkoa on tiivistetty lyhentämällä laajennetun aukiolon yksiköiden aukioloaikoja, keskittämällä palveluja sekä vähentämällä vuorohoitoyksiköitä kahteen. Esiopetusta ja täydentävää varhaiskasvatusta suunnitellaan siirrettäväksi koulutiloihin. Lisäksi päiväkotien filiaaleista ja pienistä yksiköistä on luovuttu. Itäisen alueen koulu- ja päiväkotiratkaisu on valmisteilla. Mahdollisen uuden päiväkodin myötä Peitsarin ja Launialan päiväkodit sekä ryhmäperhepäivähoito Omppu yhdistyvät, mikä edellyttää johtamisjärjestelyjen uudistamista. Päivystysaikoina ja tarvittaessa henkilöstö siirtyy yksiköiden välillä. Yksiköiden ja lapsiryhmien lakkautuksissa tarkastellaan sisäiset siirtymiset yksiköstä toiseen. Päiväkodin johtajat johtavat tällöin useampaa yksikköä.

Päiväkotien henkilöstömäärää vähennetään kysynnän laskiessa. Vuodelle 2026 arvioitu htv-säästö vaka:ssa on 3 htv:ta ja vuodelle 2027 arvioitu htv-säästö on 2 htv:tä.

Perusopetus

Perusopetuksessa lähtökohtana on oppilaan koulupaikan määräytyminen lähikouluperiaatteella. Tämä on tuonut muutosta henkilöstörakenteeseen siten, että yhä useammalla koululla annetaan erityisluokanopetusta. Jos oppilaiden tuen tarve lisääntyy, saatetaan joutua perustamaan opettajan virkoja. Oppimisen tuen lainsäädäntö edellyttää lisätuen antamista oppilaille, mikä tarkoittaa henkilöstölisäystä erityisopetukseen. Laki on tullut voimaan 1.8.2025. Lukuvuosi 2025–2026 oli siirtymäkausi, jonka aikana on tarkentunut oppilaskohtaista tukea tarvitsevien oppilaiden määrä. Samassa opetusryhmässä ei lainsäädännön mukaan saa olla enempää kuin viisi oppilasta, joilla on oppilaskohtaisen tuen päätös.

Itäisen alakoulun perustamisen päätöksenteko on valmisteilla. Uuden koulun mahdollisen perustamisen myötä siihen yhdistyisivät Lähemäen, Rämälän ja Launialan koulut. Uuden

koulun suunnittelussa on huomioitu alakouluikäisten oppilaiden ennustettu määrän väheneminen.

Lukuvuonna 2026–2027 yläkouluikäisiä oppilaita on 11 vähemmän kuin lukuvuonna 2025-2026. Tästä syystä vuodelle 2026 ei saavutettu aiemman ennusteen mukaista aineenopettajan tuntiresurssin vähennystä. Ennusteen mukaan lukuvuonna 2029-2030 yläkouluikäisiä oppilaita on noin 110 vähemmän kuin kuluvana lukuvuonna, joten aineenopettajien määrän ennustettu väheneminen siirtyy suunnitelmakauden loppupuolelle. Lähinnä Ukrainasta tulleiden oppilaiden vuoksi on jouduttu lisäämään valmistavan opetuksen ja S2-opetuksen määrää. S2-opetuksen lisäyksen kustannus vuositasolla on yli 200 000 €, johon saadaan valtionosuutta takautuvasti.

Lukuvuoden 2025–2026 alusta on vuosiluokille 1-6 tullut opetusta kolme vuosiviikkotuntia lisää valtakunnalliseen tuntijakoon hallitusohjelman mukaisesti. Tämän kustannusvaikutus vuositasolla on noin 150 000 € (ilman sivukuluja). Kolmen lisätunnin ja oppimisen tuen uudet velvoitteet ovat aiheuttaneet lisäkustannuksia. Tämän vuoksi oppilasmäärän väheneemiseen liittyvät säästötavoitteet eivät ole toteutuneet vielä täysimääräisinä.

Lukiokoulutus

Henkilöstötarve säilyy tulevina vuosina lähes nykyisen kaltaisena. Opiskelijamäärän (ikäluokan) ja sen myötä opetustuntimäärän pieneneminen huomioidaan lukion henkilöstösuunnitelmassa. Mahdolliset palvelutehtävään liittyvät muutokset (aineopiskelu, kv-polku) pyritään ennakoimaan ja huomioimaan henkilöstösuunnitelmassa.

Hyvinvoinnin ja osallisuuden lautakunnan alaiset yksiköt kehittävät toimintaansa omina tulosalueinaan aikaisempien päätösten mukaisesti.

Kansalaisopisto ja osallisuus Ei merkittäviä muutoksia. henkilöstöresurssi on suunnittelija-opettajien suhteen hyvä. Rehtorin työpanos kuluu jaettuna opiston asioihin ja kaupungin osallisuuden tulosalueen hoitoon. Opiston toimiston resurssi on erittäin tiukka.

Kaupunginorkesteri Ei merkittäviä muutoksia. Soittajiston henkilöstömäärä on pienin mahdollinen, jota voi vielä kutsua orkesteriksi.

Kirjastopalvelut Lainsäädännöstä tulevia muutoksia ei ole näköpiirissä, mutta nykyiset henkilöresurssit eivät mahdollista sitä, että toiminta olisi hyvällä tasolla kaikissa kirjaston lakisääteisissä tehtävissä.

Museopalvelut Museotoimen henkilöstöresurssointi on tiukka. Museotoimesta puuttuu useita keskeisiä vakansseja, jotta toimintaa voitaisiin kehittää museolain ja –asetuksen edellyttämällä tavalla. Tällaisia puuttuvia vakansseja ovat mm. konservaattori, museolehtori, Päämajamuseon amanuenssi ja toinen museomestari.

Museotoimi saa valtionosuutta henkilötyövuosien perusteella. Museopalveluissa henkilötyövuosia on käytettävissä yhteensä 10,2. Tästä museoille suunnattu toimistosihteeriresurssi on 0,2 htv. Museokohteiden ympärivuotinen avoinna pito ei onnistu nykyistä pienemmällä museovirkailijoiden määrällä. Museopalvelut saa valtionosuutta henkilötyövuosien perusteella, tällä hetkellä yhteensä 10,0 henkilötyövuodesta.

Liikuntapalvelut Ei merkittäviä muutoksia. Move like Mikkeli -hanke, jossa on palkattuna kaksi KouluPT:ta (koulupersonaltrainer), sai lisärahoituksen ja jatkuu lukuvuonna 2026-2027.

Nuorisopalvelut Ei merkittäviä muutoksia

Yleiset kulttuuripalvelut Ei merkittäviä muutoksia.

Mikkelin kaupungin **liikelaitos Otavian** vakituisen henkilöstön määrää ei kasvateta automaattisesti uusien hankkeiden tai kokeilujen perusteella. Henkilöstö mitoitetaan vuosittain suhteessa opiskelija- ja asiakasmääriin, lakisääteisiin velvoitteisiin, palvelujen kysyntään ja pysyväksi varmistuneeseen ulkopuoliseen rahoitukseen. Organisaatiota ja tehtävärakennetta päivitetään vuosittain toiminnan, rahoituksen ja palvelutarpeiden perusteella. Pysyviä tehtäviä perustetaan vain osoitettuun ja rahoitettuun tarpeeseen. Keskeisiä keinoja ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen, sisäinen liikkuvuus, työnjaon uudistaminen ja teknologian hyödyntäminen.

Palvelualueen hallinto
Päihdehaitat ja mielen hyvinvoinnin haasteet ovat kaikissa ikäryhmissä huolestuttavalla tasolla. Uusien päihteiden käyttö on lisääntynyt räjähdysmäisesti. Ennaltaehkäisyllä säästetään merkittävästi verrattuna päihde- ja mielenterveyden hoidon kustannuksiin. Ehkäisevä päihdetyö on kunnan lakisääteinen tehtävä, jota koordinoimaan tarvitaan tekijä. Tähän perustetaan ehkäisevän päihdetyön ja mielenhyvinvointityön koordinaattorin tehtävä (1 htv) vuonna 2027.

HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN PIDEMMÄN AIKAVÄLIN TAVOITTEET

Eläköitymisennusteemme (Keva) on 360 henkilöä vuosina 2026–2030. Tämä on sekä uhka että mahdollisuus. Organisaation on varmistettava, että erityisesti nk. ”hiljainen tieto” saadaan siirrettyä organisaation käyttöön. Toisaalta jokaisen eläköitymisen yhteydessä on pohdittava, voidaanko tehtävästä luopua kokonaan tai kuinka tehtävänkuvaa tulee muokata vastaamaan tulevaisuuden tarpeita paremmin. Laajempana haasteena on se, mistä uudet asiantuntijat tuleviin resurssitarpeisiin löydetään.

Kustannustehokas toiminnan saavuttaminen vaatii sen, että kaupungin kustannukset kaikessa palvelu- ja viranomaistoiminnassa olisi korkeintaan vertailukaupunkien keskitasolla.

Kaupungin tulee luoda entistä paremmat edellytykset monikulttuuriseen työyhteisöön. Jatkossa työntekijöillä on useita eri kansalaisuuksia, etnisiä alkuperiä ja äidinkieliä. Monikulttuurisesta työyhteisöstä tulee luoda voimavara. Tämä edellyttää, että kykenemme huomioimaan tasa-arvoisesti eritaustaiset työntekijät ja huolehtimaan laadukkaasta perehdyttämisestä. Tätä on tuettu muun muassa ottamalla anonyymi rekrytointi käyttöön.

Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Määräaikaisen projektipäällikön käyttöön on varauduttu vuodesta 2027 alkaen usean vuoden ajan Itäisen alueen palveluverkkoratkaisun toteuttamisessa ja Satamalahden kehittämishankkeessa. Resurssitarpeen toteutuminen edellyttää hankkeiden käynnistymistä.

Vuokraus- ja käyttöpalvelut -yksikössä tavoitteena on muuttaa kaksi tehtävää niiden luonnetta vastaavaan asiantuntijatehtävien vaativuusluokkaan.

Jätehuoltoviranomaisen työmäärä on sääntelyn ja toimintaympäristön muutosten vuoksi pysynyt korkeana, ja työmäärän arvioidaan säilyvän korkealla tasolla. Tämän vuoksi uuden jätetarkastajan viran perustamista vuonna 2028 on tarpeen arvioida.

Mikkelin Vesilaitoksen henkilöstömäärä on pienempi kuin muissa vastaavan kokoisissa vesilaitoksissa. Henkilöstön kokonaismäärää tulee tarkastella suunnitteluvuosina. Vertailussa muihin vesilaitoksiin Mikkelin Vesilaitoksen henkilöstömenojen osuus liikevaihdosta on selvästi pienempi, kun taas ostopalvelujen osuus on selvästi suurempi. Suunnittelukaudella tapahtuu eläköitymisiä, jotka on pääsääntöisesti täytettävä korvausrekrytoinneilla.

Maaseututoimen osalta lomituspalveluja käyttävien tilojen määrän arvioidaan vähenevän ja maatilojen keskikoon kasvavan vuosittain. Kehitys vähentää palvelutarvetta ja vaikuttaa lomittajien määrään.

Mela on asettanut lomituksen paikallisyksikölle tavoitteeksi 40 000 lomituspäivää vuodessa. Kaakkois-Suomen lomituspalvelut eivät tällä hetkellä saavuta tavoitetta. Mela ohjaa paikallisyksiköiden toimintaa toimintaan osoitettavilla korvauksilla ja lomituspäiville asetetuilla tavoitteilla. Myös maataloustukiasioiden hallintoa järjestetään usean kunnan muodostamissa kokonaisuuksissa. Valtiolla on käynnissä hallinnon ja toiminnan tehostamiseen tähtääviä toimenpiteitä.

Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue

Työllisyyspalveluissa toiminnan ollessa uutta ja työllisyyspalvelulainsäädäntöä edelleen muokataan koko ajan, niin se voi vaikuttaa resurssitarpeeseen tulevinakin vuosina. Mikäli tilanne asiakasmäärissä tai lainsäädännössä muuttuu, niin on tarkasteltava 1-2 työllisyysasiantuntijan viran perustamista vuonna 2028. Toimintaa ja tehtävänkuvia on sitä ennen syytä tarkastella, jotta optimoidaan olemassa oleva henkilöresurssi. Lisäksi mahdollinen ESR+ -hanke vaikuttaa työllisyyspalveluiden kokonaishenkilöstömäärään huomattavasti.

Talouspalveluissa lainsäädännöllä ollaan entisestään lisäämässä kuntien raportointivelvoitteita. Näistä erityisesti hankintatietovaranto, käytännössä siis kuntien ostolasku- ja hankintatietojen julkaiseminen osana lakisääteistä kuntien talousraportointia 1.1.2028 alkaen, voi vaatia talousyksikköön jossain vaiheessa määräaikaisen **projektiresurssin**, sillä aiheesta toteutetun pilotin perusteella työ- ja koulutusmäärä on varsin mittava ja koko organisaation läpileikkaava. Ensisijaisesti tavoitteena on kuitenkin toteuttaa **muutos ostopalveluna**.

Hallintopalveluissa kaupungin arkistot ovat edelleen epäjärjestyksessä, mikä vaikeuttaa pääsyä aineistoihin ja hidastaa merkittävästi digitointiprosessin käynnistämistä. Tilanne aiheuttaa haasteita sisäisessä tiedonhaussa ja rajoittaa aineistojen hyödyntämismahdollisuuksia tulevaisuudessa. Lisäksi epäjärjestys hankaloittaa tietopyyntöihin vastaamista – tarvittavien asiakirjojen löytäminen on aikaa vievää ja kuormittavaa. Pelkästään kaupungintalon arkistossa on arviolta noin 300 hyllymetriä järjestettävää ainestoa. Digitointi ei ole mahdollista ennen kuin aineistot on järjestetty ja luetteloitu asianmukaisesti. Uuden arkistotyöntekijän palkkaaminen mahdollistaisi keskittymisen juuri tähän esityöhön. Jotta arkistotyö olisi kestävällä pohjalla, **ensisijaisesti tulisi palkata vakituinen arkistotyöntekijä**. Arkistotyö ei ole kertaluonteinen projekti, vaan jatkuvaa ylläpitoa ja seurantaa vaativa kokonaisuus. Toisena vaihtoehtona on **määräaikaisen arkistotyöntekijän palkkaamista kahden vuoden projektityöhön.**

Ruoka- ja puhtauspalvelujen toiminnan tehostamishankkeen vaikutukset arvioidaan päätöksen jälkeen. Vaikutukset ovat näkyvissään aikaisintaan vuoden 2028 aikana. Ruoka- ja puhtauspalveluissa on vakituista henkilöstöä yhteensä 134. Eläkepoistumat vuoteen 2030 mennessä on 19 henkeä.

Ympäristöterveydenhuolto ei ole näillä näkymin siirtymässä hyvinvointialueille tai nykyistä suurempiin kuntayksiköihin ainakaan vuonna 2026, kuten aiemmin oli kaavailtu. Nykyisen hallituksen hallitusohjelmassa on linjattu, että tällä hallituskaudella ei kunnilta siirretä uusia tehtäviä hyvinvointialueelle. Valtakunnallisesti on kuitenkin suunnitelmia kasvattaa ympäristöterveydenhuollon yksiköiden kokoa lähivuosina.

Ympäristönsuojelun osalta lisätarve henkilöstössä olisi yhdelle ympäristötarkastajalle, jonka vastuulle kuuluvat vesihuoltolain ja haja-asutusalueiden jätevesiasioiden valvonta, ja yhdelle ympäristösuunnittelijalle, jonka vastuulle kuuluvat luonnonsuojelulain toteutumisen ja luonnon monimuotoisuuden turvaaminen kunnissa ja luontotietojen ylläpito. Tehtävä on hyödynnettävissä kuntien maankäytön suunnittelussa sekä esim. tärkeänä kuntien vetovoimatekijänä pidetyn luontomatkailun edellytysten turvaamisessa. Lisäksi uudistetun jätelain valvonta vaatii nykyistä enemmän henkilöstöresursseja (jätteen erilliskeräyksen ja elintarvikejätteen keräyksen ja käsittelyn valvonta).

Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue

Perusopetus Kaupunkirakenneselvitys on henkilöstösuunnittelun pohjana. Päätöksenteossa on edetty kaupunkirakenneselvityksen mukaisesti. Vain itäisen alakoulun osalta päätös vielä puuttuu. Itäiseen alakouluun yhdistyisivät Lähemäen, Rämälän ja Launialan koulut.

Oppilaskohtaisen tuen päätösten tuli olla tehtynä 31.8.2026 mennessä. Yhdessä opetusryhmässä saa olla enintään viisi sellaista oppilasta, jolla on oppilaskohtaisen tuen päätös. Tämä saattaa aiheuttaa opetusryhmien lisäämispainetta eli lisäopettajien rekrytointitarvetta.

Koulunkäynnin ohjaajien tarve kartoitetaan vuosittain keväisin. Oppilaiden tuen tarve ei näytä vähenevän, joten tästä työntekijäryhmästä on vaikea löytää säästöjä. Kuitenkin tasapainotusohjelman velvoitteiden mukaisesti koulunkäynnin ohjaajien määrää on vähennetty.

Alkuvaiheessa oppilasmäärän vähentyessä säästöt eivät näy suoraan henkilöstömäärässä, vaan **väheneminen näkyy opettajien ylituntien vähenemisenä**. Koko kaupungin yläkouluikäisten oppilasennusteen mukaan **aineenopettajia tarvitaan laskennallisesti 5 vähemmän vuoteen 2029 mennessä. Luokanopettajia tarvitaan laskennallisesti noin 10 vähemmän vuoteen 2029 mennessä.**

Oppimisen tuen uudistuksen vuoksi talousarviossa 2026 perustettiin kaksi erityisluokanopettajan virkaa. Lukuvuodelle 2027–2028 (1.8.2027 alkaen) tarvitaan kaksi erityisluokanopettajaa lisää. Vakinaistamisen myötä resurssi poistuu määräaikaisten opettajien määrästä.

Määräaikaista henkilöstöä palkataan tilapäisiin tehtäviin ohjattavien oppilaiden tarpeisiin lukuvuosittain tehtävän arvion perusteella. Pääsääntöisesti määräajaksi palkataan koulunkäynnin ohjaajia muiden kuntien sijoittamille sekä pakolaistaustaisille oppilaille. Näiden ohjaajien palkkakustannukset laskutetaan oppilaat sijoittaneilta kunnilta ja ELY-keskukselta. Myönnetyillä hankerahoilla palkataan opettajia ja ohjaajia rahoituksessa mainituin ehdoin ja perustein. Lisäksi määräaikaista henkilöstöä käytetään sijaisuuksien hoitoon siten, että oppilaiden turvallinen kasvu ja oppiminen voidaan taata. Määräaikaisia palvelussuhteita käytetään myös laskevan oppilasennusteen ja kaupunkirakenneselvityksen vuoksi.

Henkilöstön arvioitu eläkepoistuma vuoden 2028 loppuun on 26 opettajaa ja 16 muiden henkilöstöryhmien edustajaa. Eläkepoistumaa hyödynnetään suunnitelmakaudella mahdollisuuksien mukaan laskevan oppilasennusteen ja kaupunkirakenneselvityksen vaikutusten myötä.

Koulunkäynnin ohjaajien on mahdollista työllistyä kaupungin muihin yksiköihin koulujen lomien ajoiksi.

Henkilöresurssin kohdentaminen perusopetuksen (sekä lukion) yksiköiden välillä suunnitellaan toimintakausittain / lukuvuosittain. Siirrot tarkentuvat keväisin tehtävän resurssoinnin ja henkilöstösuunnitelman perusteella. Perusopetuksen opettajissa on niin sanotusti kiertäviä opettajia ja heidän työpanoksensa jakautuu useamman yksikön kesken, osalla opettajista

jopa toisen tulosalueen kesken (perusopetus/lukio). Laskevan oppilasennusteen ja koulujen yhdistymisen (Rämälä, Lähemäki, Launiala) vuoksi vakinaisen henkilöstön virantoimituspaikkoja saatetaan joutua muuttamaan.

Lukion opetusresurssi suhteutetaan opiskelijamäärään. Opetusresurssia kohdennetaan opiskelijoiden opintojaksovalintojen mukaisesti. Käyttötalouden tasapainotustoimet huomioidaan opetusresurssin määrässä. **Vakituisen henkilöstön määrän arvioidaan pysyvän samana suunnittelukauden loppuun mennessä. Määräaikaisen henkilöstön määrän arvioidaan vähenevän yhdellä (1 htv) suunnittelukauden päätyttyä.** Sijaisten määrän arvioidaan pysyvän entisellään. Lukion vakinainen henkilöstö sijaistaa poissaolevia opettajia mahdollisuuksien mukaan. Eläköityvien opettajien tilalle tarvitaan pääsääntöisesti opettajat. Rekrytoinneissa harkitaan edelleenkin huolellisesti palvelussuhteen tyyppi ja kesto. Opiskelijamäärän vähenemisen myötä lukiokoulutuksessa olevien vakinaisten opettajien opetusvelvollisuuden täyttyminen saattaa olla haasteellista suunnittelukauden lopussa perusopetuksen ikäluokkien pienentyessä. Tulosalueiden välisellä yhteistyöllä pyrimme ennakoimaan tilannetta ja vastaamaan mahdollisiin haasteisiin myös eläkepoistumaa hyödyntämällä.

Varhaiskasvatuksen laajennetun aukiolon yksiköiden aukioloaikoja on lyhennetty ja palvelua on keskitetty. Vuorohoitoyksiköiden määrä on vähennetty kahteen. Esiopetustoimintaa on tiivistetty ja tiivistetään edelleen koulualueiden mukaisesti. Valmistellaan esiopetuksen ja täydentävän varhaiskasvatuksen siirtoa koulujen tiloihin. Lasten erityisen, tehostetun ja yleisen tuen lisäkertoimia on pienennetty ja tämän myötä toimintaa on tiivistetty. Päiväkotien alaisuudessa olleista filiaaleista sekä pienistä yksiköistä on luovuttu. Itäisen alueen koulu- ja päiväkotiratkaisun myötä yhdistyvät alueella toimivat Peitsarin ja Launialan päiväkodit sekä ryhmäperhepäivähoito Omppu. Tämän yhdistymisen myötä johtamisjärjestelyt suunnitellaan uudestaan.

Eläköityvien päiväkodinjohtajien tehtäviä muutetaan apulaisjohtajiksi ja johdettavia alueita tarkastellaan uudestaan. Erityisvarhaiskasvatuksessa työskentelevien avustajien ja erityisopettajien määrä arvioidaan pysyvän samana. Osa lastenhoitajien tehtävistä muutetaan eläköitymisten myötä varhaiskasvatuksen sosionomin tehtäviksi ja tarpeet suunnitellaan vuosittain esihenkilöiden kanssa. Vuoden 2030 alusta voimaan astuva varhaiskasvatuslain muutos henkilöstörakenteeseen edellyttää, että kahdella kolmasosalla päiväkodin kasvatus-, opetus- ja hoitotehtävissä toimivasta henkilöstöstä on varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, ja näistä puolella tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Muilla mitoitukseen laskettavalla henkilöstöllä tulee olla varhaiskasvatuksen lastenhoitajan kelpoisuus. Mikkelissä henkilöstörakennemuutokseen on varauduttu hyvin.

Varhaiskasvatuksessa kysynnän ja syntyvyyden laskiessa pienten yksiköiden tai päiväkotien lapsiryhmien lakkautumiset **vähentävät määräaikaisten työntekijöiden määrää**.

Liikelaitos Otaviassa suunnitelmakauden nettovaikutusta vakituisen henkilöstön määrään ei voida luotettavasti määrittää ennen palvelusopimusten ja rahoitusratkaisujen

varmistumista. Tavoitteena on, että mahdolliset lisäykset rahoitetaan uudella tulorahoituksella ja että kaupungin perusrahoituksella toteutettavissa tehtävissä henkilöstömäärä pysyy hallittuna. Tavoitteena on vähentää kaupungin perustoimintaan liittyvien määräaikaisten ja sijaisten käyttöä arviolta 0,5-1 henkilötyövuotta vuoden 2026 tasosta vuoteen 2030 mennessä. Tavoite ei koske ulkopuolisella rahoituksella palkattavaa, hankekauteen sidottua henkilöstöä.

Kirjastopalvelut Jo useamman vuoden henkilöstösuunnitelmassa on esitetty vakinaisten tehtävien määrän nostamista 32:sta 34:ään.

Tavoiteorganisaatiossa kirjastopalveluilla on riittävä ja osaamiseltaan monipuolinen henkilöstö lakisääteisten tehtävien, toimipisteiden palveluaikojen sekä seutukirjastosopimusten toteuttamiseen. Kirjastosuunnitelmaan 2025-2029 sisältyvät tavoitteet sekä kansallinen lukutaitostrategia korostavat erityisesti lasten ja nuorten lukutaitotyötä. Nykyisillä henkilöstöresursseilla kaikkia kehittämistarpeita ei pystytä toteuttamaan tavoitellulla tavalla. Tavoiteorganisaation lähtökohtana on turvata nykyinen palvelutaso koko seutukirjaston alueella sekä vahvistaa mahdollisuuksia toteuttaa kirjaston lakisääteisiä tehtäviä myös tulevaisuudessa.

Liikuntapalveluissa KouluPT -toiminnan tarkoituksena on liikkumisen ja elintapaohjauksen lisääminen lapsilla ja nuorilla. Hyvien kokemusten myötä, joita on saatu sekä Mikkelissä että valtakunnallisesti, on perusteltua selvittää koulupt –toiminnan vakiinnuttamista hankkeen jälkeen. Seniori-ikäisten elintapaohjausta tekee tällä hetkellä vain yksi henkilö. Ikäihmisten määrän lisääntyessä myös elintapaohjauksen ja liikuntaneuvonnan tarve tulee kasvamaan ja tätä kautta tarve toiselle elintapaohjausta tekevälle liikunnan ammattilaiselle.

Vuonna 2025 liikuntapalveluille palkattiin kolme uutta liikuntapaikkojenhoitajaa, mikä korvasi työllisyyspalveluiden kautta menetetyt vajaat neljä htv:ta. Liikuntapaikkojen hoitajista yksi palkattiin vakituisena ja kaksi määräaikaisena. Tulevaisuudessa tutkitaan mahdollisuutta muuttaa kaksi määräaikaista työsuhdetta vakituisiksi työsuhteiksi. Nykyisen liikuntapaikkaverkoston ylläpitäminen vaatii nykyisen henkilöstömäärän. Vakituisen henkilöstön palkkaamisella pyrittäisiin laadukkaampaan liikuntapaikkojen ylläpitoon.

Tutkitaan mahdollisuus muuttaa erityisliikunnanohjaajan tehtävänimike liikuntakoordinaattoriksi, joka vastaa erityisliikunnasta/soveltavasta liikunnasta ja sen kehittämisestä Mikkelissä. Liikuntakoordinaattorien työnkuvaan kuuluu ohjaustoiminnan lisäksi liikunnan ja ohjaustoiminnan kehittäminen yhdessä hyvinvointialueen sekä kolmannen ja neljännen sektorin kanssa.

Museopalveluissa selvitetään mahdollisuutta htv-määrän nostamiseen pitkällä aikavälillä.

Kansalaisopistossa on jatkossa sama määrä henkilötyövuosia kuin nytkin, poikkeuksena toimisto. Tämän tehtävien hoitaminen edellyttäisi kahden henkilötyövuoden panostusta (nyt 1,8 htv:ta).

Kaupunginorkesteri Vakituisen henkilöstön määrän on pysyttävä vähintään nykyisellä tasolla, jotta orkesteri säilyy toimintakykyisenä.

Kulttuuripalvelut Jos toiminnassa tehdään muutoksia (esimerkiksi vastuutetaan kulttuuripalvelut koordinoimaan luovan talouden tai kulttuurihyvinvoinnin kokonaisuuksia), tulee sen näkyä lisäyksenä henkilöresursseissa.

Nuorisopalvelut Kalevankankaan koululla ei ole hankerahoitusten päättymisen jälkeen 31.7.2025 ollut käytössä koulunuorisotyöntekijän resurssia. Tehtävää on hoidettu tilapäisjärjestelyin, Tarve koulunuorisotyöntekijälle verrattain suuressa yhtenäiskoulussa on ilmeinen. Nuorisopalveluiden tavoitteena on saada vakituinen koulunuorisotyöntekijä Kalevankankaan koululle vuoden 2028 alusta.

HENKILÖSTÖMÄÄRÄN JA HENKILÖSTÖKULUJEN KEHITYS

Kunta-alan sopimusratkaisu syntyi keväällä 2025 ja on kolmivuotinen ajalle 1.5.2025–29.2.2028. Syksyllä 2026 varmistui, että teknologinteollisuuden mahdollisesta palkkaratkaisusta aiheutuva nk. perälautaratkaisu” ei tule voimaan vuonna 2027.

Vuodelle 2027, edelliseen vuoteen verrattuna, kustannusten on arvioitu nousevan keskimäärin 2,72 %. Vuodelle 2028 on arvioitu nykyisen ja seuraavan työmarkkinaratkaisun tuovan noin 2,82% ja vuodelle 2029 2,5% korotukset.

Taulukko 1. Henkilöstökulujen kehitys

Talous	TP 2025	TA 2026	TA 2027	TS 2028	TS 2029
Henkilöstökulut yhteensä	98 061	102 554	106 409	109 409	110 607
Palkat ja palkkiot	79 131	82 600	85 304	87 710	88 670
Eläkekulut ja muut sivukulut	18 930	19 954	21 104	21 700	21 937

Henkilöstömenojen hallinta

Henkilöstömenojen hallinta on edelleen keskeistä talouden tasapainottamisessa, mutta samalla tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota osaavan työvoiman saamiseen.

Käyttötalouden henkilöstökuluja seurataan ja analysoidaan jatkuvasti. Täyttöluvat käsitellään pääsääntöisesti johtoryhmässä.

Tulevina vuosina lasten lukumäärän väheneminen tulee edelleen viiveellä näkymään enenevässä määrin varhaiskasvatuksessa, perusopetuksessa ja toisella asteella. Ja heijastuu jatkossa siten myös henkilöstön lukumäärään.

Seuraavan vuoden talousarviovalmisteluun liittyy aina edellisenä keväänä tehtävä raamin valmistelu. Tähän liittyvää prosessia on kehitetty erityisesti talous- ja henkilöstöpalvelujen tiiviillä yhteistyöllä. Toimenpiteitä on tehty palkkaresurssikeskusteluprosessia ja sitä seuraavan raamineuvotteluprosessia sekä niiden keskinäistä vuorovaikutusta kehittämällä.

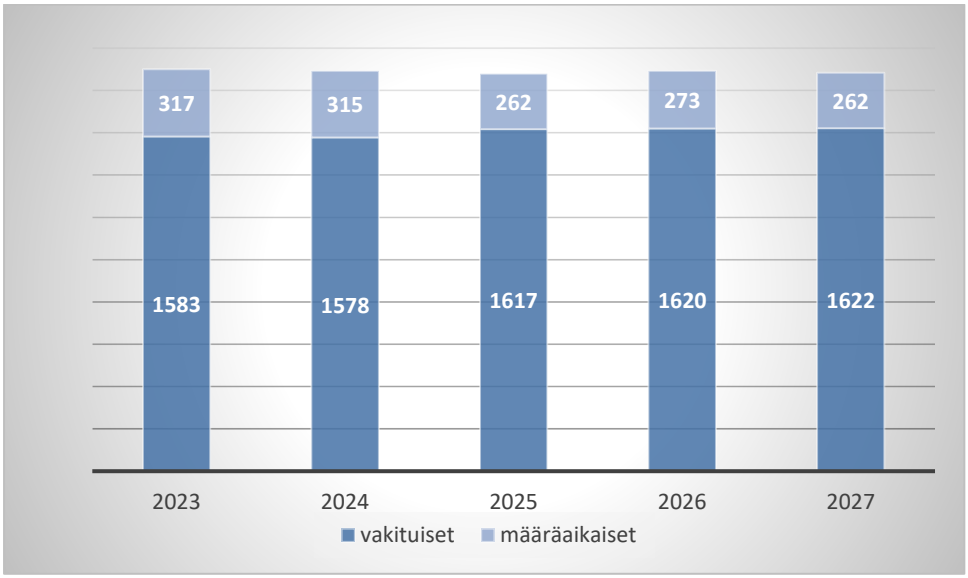
Henkilöstön määrä

Henkilöstöä (kaavio 1) on ollut keskimäärin vuoden 2026 aikana 1893 henkilöä. Suunnitelma sisältää Mikkelin peruskaupungin, liikelaitoksen ja taseyksikön vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön. Vuoden 2027 talousarvion henkilöstömäärä on ko. palvelualueen/liikelaitoksen/taseyksikön arvioitu henkilöstömäärä keskimäärin vuonna 2027. Henkilöstömäärä vuonna 2026 on keskimäärin toteutuneen mukaan tammi-toukokuu 2026 ja elo-syyskuu 2026. Kesä- ja heinäkuu on jätetty vertailusta pois henkilöstömäärien poikkeavuuden takia määräaikaisten osalta.

Palvelualue/vast	Henkilöstö-määrä ka 2025	Henkilöstömäärä ka 1-9/2026	Talousarvio 2027	Muutos 2026/2027
Konserni- ja elinvoimapalvelui-den palvelualue	196	205	203	-2
Ympäristöpalvelut	31	32	29	-3
Työllisyysalue	72	70	71 (mahd hanke ei sis.)	+1
Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue	1253	1252	1248	- 4
Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue	231	225	224	-1
Mikkelin kaupungin liikelaitos Otavia	82	82	82	0
Mikkelin Vesiliikelaitos	24	27	27	0
Yhteensä	**1889**	**1893**	**1884**	**- 9**

Kaavio 1 Kaupungin palvelualueiden/liikelaitoksen/taseyksikön henkilöstömäärät

Kaupungin vakituisen ja määräaikaisen henkilöstömäärän muutokset vuosina 2023–2027 on esitetty kaaviossa 2



Kaavio 2. Vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön määrien kehitys

KUNTA-ALAN PALKKAUSJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN

Kunta- ja hyvinvointialan virka- ja työehtosopimusten osalta solmittiin uusi sopimuskausi, joka alkoi 1.5.2025 ja on voimassa 29.2.2028 saakka. Sopimusratkaisun yhteydessä sovittiin Kunta- ja hyvinvointialan palkkarakenteita ja palkkausjärjestelmiä koskevasta kehittämisohjelmasta 2026–2028. Sopimuskauden pituus on 34 kuukautta, eikä sopimusta voi irtisanoa. Perusratkaisun palkankorotukset ovat sopimuskauden aikana yhteensä 7,37 prosenttia. Korotukset jakautuvat siten, että vuonna 2025 palkat nousevat 2,5 prosenttia, vuonna 2026 2,47 prosenttia ja vuonna 2027 2,4 prosenttia.

Vuonna 2027 kunta-alan sopimusratkaisuun sisältyy 1.4.2027 lukien yleiskorotus, paikallinen järjestelyerä sekä kehittämisohjelman paikallinen erä. Kehittämisohjelman erät kohdentuvat palkkarakenteiden ja palkkausjärjestelmien kehittämiseen. Vuoden 2027 korotuksiin liittynyt sopimusratkaisu sisältynyt perälautamekanismi ei vaikuta vuoden 2027 korotuksiin, koska teknologiateollisuuden valtakunnalliset työehtosopimukset jatkuvat sopimuskauden loppuun 30.11.2027 saakka.

Uusi kehittämisohjelma huomioi kunta- ja hyvinvointialan heikentyneen taloustilanteen. Se tuo kunta- ja hyvinvointialalle noin kolmen vuoden aikana 1,8 prosentin korotukset. Erät jaetaan lähtökohtaisesti paikallisesti. Myös muu yksilö- ja ryhmäkohtainen palkitseminen ja suoritepalkkausjärjestelmät ovat kehittämisen kohteina.

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES 2025-2028) sovittiin uudesta palkkajärjestelmästä. Kaupunginhallitus hyväksyi KVTES ja OVTES osio G tasapalkkajärjestelmän

käyttöönoton 1.9.2025 kokouksessaan 25.08.2025 § 277. Lisäksi eläinlääkintä-, ympäristöterveydenhuollossa ja ympäristönsuojelussa toimiviin eläinlääkäreihin osalta tasopalkkajärjestelmä otettiin käyttöön 1.10.2026

Vuonna 2027 painopisteenä on jo käyttöön otettujen palkkausjärjestelmämuutosten vakiinnuttaminen ja palkkojen yhteensovittamisen jatkaminen. Keskeistä on erityisesti KVTES:n ja OVTES osio G:n tasopalkkajärjestelmän toimeenpanon seuranta, palkkaryhmien ja tasojen yhdenmukainen soveltaminen sekä mahdollisten palkkaepäkohtien korjaaminen käytettävissä olevien järjestelyerien puitteissa. Aikaisempien vuosien tapaan järjestelyerien osalta neuvotellaan pääsopijajärjestöjen kanssa palkkaohjelman kehittämiseen jaettavasta rahasta ja osa käytetään mahdollisen tasopalkkamalliin siirtymiseen aiheutuviin kustannuksiin. Suunnitelma palkkojen yhteensovittamisesta on päivitetty ja jatkuu vuoteen 2028 saakka.

Kunta-alalla sovittiin lisäksi uudesta tekniikan alan työ- ja virkaehtosopimuksesta. Sopimus korvaa tekniikan alan kaksi aiempaa sopimusta siirtymäaikojen jälkeen. Jatkossa tekniikan alalla palkkaa ei makseta niin sanotusti tuntipalkkana, vaan henkilöstö on kuukausipalkkaisia. Pilotointi sopimusalojen yhdistämisestä on alkanut. TS- ja TTES-sopimukset lakkaavat viimeistään 29.2.2028, ja henkilöstö siirretään uuden teknisen alan virka- ja työehtosopimuksen, TATESin, piiriin sopimuksessa ja myöhemmässä valmistelussa sovittavan aikataulun mukaisesti. Sopimusalojen yhdistäminen ja kuukausipalkkaisuuteen siirtyminen edellyttävät tehtävien, palkkaryhmien ja palkkahallinnon prosessien tarkastelua.

Suunnittelukaudella 2028–2029 jatketaan palkkausjärjestelmän toimivuuden arviointia ja kehittämistä. Kehittämisessä huomioidaan tasopalkkajärjestelmän käyttöönotosta saadut kokemukset, palkkausjärjestelmän yhdenmukaisuus eri sopimusaloilla, henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin kehittäminen sekä palkka-avoimuutta ja tasa-arvoista palkkausta koskevat velvoitteet. Tavoitteena on, että palkkausjärjestelmä tukee nykyistä paremmin tehtävien vaativuuteen, osaamiseen, vastuisiin ja työsuoritukseen perustuvaa oikeudenmukaista ja kannustavaa palkitsemista. Samalla vahvistetaan palkkauksen läpinäkyvyyttä, tasapuolisuutta ja yhdenvertaisuutta sekä varaudutaan palkka-avoimuutta koskevan sääntelyn käytännön vaikutuksiin.

ELÄKÖITYMISEN HALLINTA

Mikkelin kaupungin eläkepoistuma on noin 3 prosentin luokkaa vuoteen 2030 asti. Mikkelin kaupungin eläkepoistuma on Kevan ennusteiden mukaan samansuuruista, 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 jäädään 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. Ikääntyneen tai osatyökykyisen työkykyä tuetaan muokkaamalla työtehtäviä mahdollisuuksien mukaan niin, että huomioidaan työntekijän terveydelliset tai ikääntymiseen liittyvät rajoitteet.

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

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 työkyvyttömyyseläke- maksuprosentti määräytyy kokonaan oman työkyvyttömyysriskin perusteella.

Mikkelin kaupungin palkkaperusteisen työkyvyttömyyseläkemaksun arvio vuodelle 2027 on KuEL-palkkasummasta 0,74 % (vuonna 2026 0,83 %) prosenttia ja VaEL-palkkasummasta 0,82 % prosenttia (vuonna 2026 0,76 %).

PALVELUSSUHDEMUOTOJEN KÄYTÖN PERIAATTEET

Palvelussuhdemuotojen käytön lähtökohtana on, että pysyvä työvoiman tarve täytetään ensisijaisesti vakinaisella palvelussuhteella. Kaupungilla on vakinaisia virkoja sekä toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita niissä tehtävissä, joissa työvoiman tarve on pysyvää. Virkasuhteita käytetään tehtävissä, joissa käytetään julkista valtaa. Muut tehtävät ovat lähtökohtaisesti työsopimussuhteisia.

Työsopimuslain 1.6.2026 voimaan tulleen muutoksen jälkeen määräaikaisen työsopimuksen tekeminen enintään vuoden ajaksi on mahdollista ilman erityistä perusteltua syytä, kun työntekijä palkataan ensimmäistä kertaa työnantajan palvelukseen. Mikkelin kaupungin työnantajakäytäntönä kuitenkin on, että määräaikaisuuden peruste kirjataan jokaiseen määräaikaiseen virka- ja työsuhteeseen. Kirjauskäytännöllä varmistetaan palvelussuhteiden yhdenmukainen käsittely, määräaikaisuuksien seuranta sekä työsopimuslain ja viranhaltijalain mukaisten edellytysten arviointi. Tällaisia perusteita voivat olla esimerkiksi sijaisuus, määräaikainen hanke tai projekti, kausiluonteinen työ, tilapäinen työvoimatarve, toiminnan muutosvaihe, ruuhkahuippu tai muu ajallisesti rajattu tehtäväkokonaisuus. Määräaikaisuuden peruste kirjataan palvelussuhdetta solmittaessa.

Hankkeisiin ja projekteihin palkattavan henkilöstön palvelussuhde on pääsääntöisesti määräaikainen hankkeen, projektin tai rahoituksen keston perusteella. Kausiluonteisissa tehtävissä voidaan käyttää määräaikaista henkilöstöä, kun työn tarve on tosiasiallisesti kausiluonteinen.

Sijaisia ja tilapäistä henkilöstöä käytetään palvelujen jatkuvuuden turvaamiseksi poissaolojen aikana erityisesti lakisääteisissä ja toiminnan kannalta välttämättömissä tehtävissä. Sijaistarvetta arvioidaan suhteessa palvelujen järjestämisvastuuseen, asiakas-, oppilas- ja työturvallisuuteen sekä talouden reunaehtoihin.

Määräaikaisen henkilöstön määrää ja määräaikaisuuksien perusteita seurataan säännöllisesti. Palvelualueiden tulee kiinnittää erityistä huomiota toistuviin määräaikaisuuksiin ja arvioida työvoimatarvetta myös sen pysyvyyden näkökulmasta. Määräaikaisella palvelussuhteella ei tule hoitaa pysyvää työvoimatarvetta ilman lain mukaista perustetta.

Mikäli määräaikainen työvoimatarve osoittautuu pysyväksi, arvioidaan tehtävän vakinaistamisen edellytykset osana henkilöstö- ja taloussuunnittelua sekä täyttölupamenettelyä. Vakinaistamista arvioitaessa huomioidaan palvelutarve, tehtävän jatkuvuus, taloudelliset reunaehdot ja kaupungin tavoiteorganisaatio.

Osa-aikaisia virka- ja työsuhteita käytetään tehtävissä, joissa työmäärä ei edellytä kokoaikaista palvelussuhdetta. Työntekijän tai viranhaltijan omasta aloitteesta tapahtuvaa osa-aikaista työjärjestelyä arvioidaan työn toteuttamisen, palvelutarpeen ja lainsäädännön perusteella. Osa-aikatyötä voidaan hyödyntää myös työkyvyn tukemisessa esimerkiksi osasairauspäivärahan, osatyökyvyttömyyseläkkeen, osittaisen varhennetun vanhuuseläkkeen tai muun työkykyä tukevan järjestelyn yhteydessä.

Ennen uuden henkilön rekrytointia arvioidaan, onko työnantajalla velvollisuus tarjota lisätyötä osa-aikaiselle viranhaltijalle tai työntekijälle. Lisätyön tarjoamisessa noudatetaan kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijalain sekä työsopimuslain mukaisia velvoitteita. Arviointi tehdään ennen muita rekrytointitoimenpiteitä silloin, kun tehtävä on osa-aikaiselle henkilölle soveltuva.

Periaatteet työttömyysuhan alaisten työntekijöiden auttamiseksi

Mikäli toimintavuoden aikana tulisi henkilöstön irtisanomisia, työnantajalle säädetään työsopimuslain 7 luvun 13 §:ssä tietyn edellytyksin (henkilöstöä vähintään 30 ja työntekijällä yhdenjaksoinen palvelusuhde vähintään 5 vuotta) velvollisuus tarjota tuotannollisesta ja taloudellisesta syystä irtisanotulle työntekijälle tai viranhaltijalle mahdollisuus osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen.

Koulutus tapahtuisi irtisanomisaikana tai 2 kuukauden kuluttua irtisanomisajan päättymisestä / kohtuullisessa ajassa. Koulutusta tai valmennusta on tarjottava työntekijälle tai viranhaltijalle, joka on työskennellyt työnantajan palveluksessa vähintään viiden vuoden aja. 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.

TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖKYVYN JOHTAMINEN

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa organisaatiotason päätöksenteolla, johtamisella ja esimiestyöllä. Se syntyy luottamushenkilöjohdon, virkamiesjohdon, esihenkilön, työyhteisön ja jokaisen yksilön yhteistyönä. Vuoden 2027 työhyvinvoinnin tärkeimmät linjaukset, tavoitteet ja toimet on kirjattu Mikkelin kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelmaan. Tämä ohjelma päivitetään vuonna 2027.

Luomme uuden henkilöstökyselyn vuoden 2027 aikana saadaksemme paremmin tietoa muun muassa henkilöstön työhyvinvointiin ja työympäristöön liittyvistä kehittämistarpeista ja onnistumisista.

Työhyvinvointia tulee johtaa osana kokonaisuutta, kuten muitakin organisaation toiminnan osa-alueita. Johdon sitoutuminen ja työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtäminen organisaation menestystekijänä on ratkaiseva tekijä. Mittaaminen sekä järjestelmällinen seuranta mahdollistavat tiedolla johtamisen. Mikkelin kaupungissa työhyvinvoinnin tavoitteiden toteutumista ja toimenpiteiden onnistumista seurataan vuosittain sovittujen tunnuslukujen ja tulosten perusteella. Näitä ovat henkilöstöresursseista ja henkilöstöinvestoinneista kertovat tunnusluvut, työkyky- ja terveysluvut, työhyvinvointikyselyiden tulokset, ilmapiirikartoitukset sekä kehityskeskusteluiden avulla saatu tieto. Työkyvyn seurantaa teemme yhdessä työterveyshuollon kanssa. Seuraamme yhteisen taulukon avulla mm. osasairauspäivärahan käyttöä, korvaavan työn toteutumista, sairauspoissaolojen syitä sekä esihenkilöiden toteuttamia työkyvyn tuen toimia.

Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisen eteen on tehty ja tehdään edelleen määrätietoista työtä. Vaikuttavaa yhteistyötä edelleen kehitetään muun muassa Pihlajalinnan ja Kevan kanssa kolmikannassa. Otamme tehokkaampaan käyttöön uudistetun Kevan oppimisympäristön.

Työkykyjohtamisen tavoitteena on painottaa ensisijaisesti ennaltaehkäisevää ja varhaista tukea. Ennakoivat toimenpiteet työkyvyn ylläpitämiseksi ovat kannattavia sekä työhyvinvoinnin että talouden näkökulmasta yksilö- ja organisaatiotasolla. Korjaavia toimia ja tehostettua tukea käytetään, mikäli varhainen tuki, esihenkilön, työyhteisön ja työntekijän omat keinot eivät riitä ratkaisemaan työssä selviytymisen ongelmia.

Varhaisen tuen toteutuminen edellyttää esihenkilöiden kykyä ja motivaatiota havaita työkyvyn ongelmat ja häiriöt mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja toimia varhaisen tuen toimintaohjeen mukaisesti. Tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa, sähköisten järjestelmien hyödyntäminen sekä esihenkilöiden kouluttaminen ja valmentaminen mahdollistavat varhaisen tuen ja välittämisen. Työterveyshuollon tarjoama, esihenkilöiden käytössä oleva työkyvyn tuen sovellus helpottaa työkykyjohtamista ja edistää esihenkilöiden, työterveyden ja hr:n välistä yhteistyötä. Työhyvinvoinnin toimintaohjelmassa on esitetty ja eritelty ennakoivan, varhaisen ja tehostetun tuen toimet ja vastuualueet.

Konkreettisesti toteutuneiden työkyvyn tuen toimien tavoitteena on

- Positiivinen kehityksenä työhyvinvointikyselyn tuloksissa
- Terveysperusteisten poissaolojen väheneminen
- Tehostetun, korjaavan tuen toimenpiteiden määrän väheneminen.

Työntekijöiden kokemus tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta vaikuttaa motivaatioon ja työhyvinvointiin. Epätasa-arvoinen kohtelu työpaikalla aiheuttaa vakavia terveyshaittoja ja vaikuttaa kielteisesti työyhteisöön ja voi johtaa sairauslomien lisääntymiseen sekä työyhteisöongelmiin. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta. Vuonna 2026 toteutetun henkilöstökyselyn avulla kartoitettiin henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja turvallisen työympäristön tilasta. Kyselyn tulokset ovat olleet pohjana vuosien 2026 –2028 Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmalle, jossa tavoitteeksi on asetettu aktiivisen ja vastuullisen johtamisen ja esihenkilötyön edelleen kehittäminen, avoimen, sallivan ja turvallisen vuorovaikutuksen ja keskustelukulttuurin kehittäminen, rakenteiden selkeyttäminen ja läpinäkyvä päätöksenteko sekä nopea, johdonmukainen reagointi ja puuttuminen epäasialliseen toimintaan. Jalkautamme ja otamme käyttöön loppuvuodesta 2026 laaditut sekä edellä mainitun **Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman** että **Päihde- ja riippuvuusohjelman.**

Työmotivaatiolla on huomattava vaikutus tuottavuuteen ja työhyvinvointiin, ja palkitsemisella on merkittävä rooli työmotivaation johtamisessa. Työnantajien on otettava henkilöstö entistä enemmän mukaan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen. Uusittu palkitsemisjärjestelmämme otetaan käyttöön vuonna 2027.

TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELUT JA TYÖTERVEYSYHTEISTYÖ

Mikkelin kaupungin työterveyshuollon palvelut tuottaa Pihlajalinna Lääkärikeskukset Oy. Mikkelin kaupunki tavoittelee strategista, vaikuttavaa ja tuloksellista työterveyshuoltoyhteistyötä. Työterveyshuollolle asetetut tavoitteet perustuvat työterveyshuoltolakiin ja Mikkelin kaupungin työkykyä ja työhyvinvointia ohjaavassa toimintaohjelmassa asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet ja toimintaperiaatteet käydään läpi yhdessä työterveyshuollon palveluntuottajan kanssa ja kirjataan vuosittaiseen työterveyshuoltosuunnitelmaan. Tavoitteiden toteutumista seurataan kvartaaleittain pidettävissä ohjausryhmäpalavereissa sekä käytännön toimien osalta mm. säännöllisten viikkopalaverien avulla.

Työterveyshuoltotoiminnan 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.

Keskeiset tarpeet ja odotukset työterveyshuollon toiminnalle

- sairauspoissalomäärien konkreettinen vähentäminen
- korvaavan työn, työssä kuntoutumisen käytön edistäminen
- ennaltaehkäisevän työterveyshuoltotoiminnan painottaminen siten, että myös kustannukset kohdentuvat vähintään 60-prosenttisesti KELA I korvausluokkaan

- Mikkelin kaupungin henkilöstöohjeiden ja linjauksien noudattaminen työterveyshuollon toimissa.

Työterveyshuollon, esihenkilöiden ja henkilöstöpalveluiden tiiviillä yhteistyöllä tavoitellaan työkyvyn ylläpitoa, ennakoivaa ja ehkäisevää työkykyongelmiin sekä varhaisiin eläköitymisiin vaikuttamista. Samalla tavoitteena on Mikkelin kaupungin henkilöstön terveysperusteisten poissaolojen vähentäminen. Mahdollisiin työkykyyn liittyviin ongelmiin tartutaan oikea-aikaisesti riittävän varhain, muun muassa seuraamalla sairauspoissaoloja ja niiden syitä, annetaan neuvontaa ja ohjausta sekä työntekijöille, esihenkilöille että koko työyhteisölle. Riittävän ajoissa ja oikea-aikaisilla toimilla pystytään vähentämään myös työnantajan varhaiseläkeperusteisia kustannuksia. Ennakoiva tiedolla johtaminen edellyttää myös työterveyshuollolta sujuvaa yhteistyötä Kevan, Kelan ja vakuutusyhtiön kanssa.

Työterveyshuollon palveluntuottajan loppuvuodesta 2026 uudistuva raportointijärjestelmä antaa edellytykset entistä tarkempaan analyysiin, ennakoiviin toimiin sekä tiedolla johtamiseen.

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.

Työsuojeluorganisaatio kaudella 2026-2029 koostuu työsuojelupäällikön lisäksi kahdesta päätoimisesta työsuojeluvaltuutetusta, yhdestä osa-aikaisesta työsuojeluvaltuutetusta sekä toimihenkilöitä edustavasta työsuojeluvaltuutetusta. Lisäksi maatalouslomitukseen ja vesilaitokselle on valittu työsuojeluyhdyshenkilöt.

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 kirjataan työsuojelun toimintaohjelmaan, joka on tehty kaudelle 2026–2029. 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. Painopisteitä toteutetaan mm. tukemalla esihenkilöitä työturvallisuuden toteuttamisessa ja johtamisessa.

Työn turvallisuutta ja terveellisyyttä ennakoidaan tekemällä työn vaarojen arviointi ajantasaisesti jokaisella työpaikalla, sekä raportoimalla mahdolliset läheltä piti- ja vaaratilanteet isompien vahinkojen ehkäisemiseksi, ja tehostamalla työtapaturmiin johtaneiden syiden tutkintaa. Ennakoivaa työsuojelua toteutetaan myös yhdessä työterveyshuollon kanssa työpaikkaselvityskäyntien yhteydessä. Työn vaarojen arviointiin ja turvallisuushavaintojen tekemiseen on Mikkelin kaupungissa käytössä Falcony-turvallisuussovellus. Kemikaaliturvallisuuden hallintaan on suunnitelmissa hankkia sähköinen kemikaaliluettelo, jolla kemikaaliriskejä voidaan myös arvioida ja hallita.

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Mikkelin kaupungin strategiseen henkilöstösuunnitteluun sisältyy vahvasti osaamisen kehittäminen. Tämä merkitsee ennakointia ja huomioimista päivitetyn tavoiteorganisaation tarpeiden pohjalta. Työelämän murros, digitalisaatio ja palvelutarpeiden muutokset edellyttävät, että henkilöstön osaamista kehitetään systemaattisesti ja ennakoivasti koko työuran ajan. Mikkelin kaupungilla jatkuva oppiminen nähdään sekä yksilön että organisaation menestymisen edellytyksenä.

Mikkelin kaupungilla osaamisen johtaminen tarkoittaa kokonaisvaltaisia toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että henkilöstöllä on käytössään kaupungin strategian toteuttamiseen tarvittava osaaminen. Tämä kattaa osaamisen tunnistamisen, jatkuvan kehittämisen, uudistamisen sekä uuden osaamisen hankkimisen muuttuvien tarpeiden mukaan. Osaamisen kehittämisen suunnittelussa hyödynnetään osaamistarpeiden ennakointia, henkilöstöä koskevaa tietoa sekä kehityskeskusteluissa tunnistettuja kehittämistarpeita. Tavoitteena on varmistaa organisaation kyvykkyys vastata tulevaisuuden palvelutarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Näiden pohjalta rakennetaan suunnitelmallisia ja vaikuttavia kehittämistoimia, jotka tukevat sekä yksilön ammatillista kasvua että organisaation kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin. Aloitamme myös organisaatiotason osaamiskartoituksen laadinnan (nykytila + tulevat tarpeet).

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yhteinen tehtävä, joka edellyttää jokaisen työntekijän aktiivisuutta ja vastuunkantoa. Kaupunki tukee tätä tarjoamalla rakenteita, johtamiskäytäntöjä ja oppimismahdollisuuksia, jotka mahdollistavat kehittymisen. Oppimisen mahdollistaminen ja osaamisen jakaminen ovat keskeisiä arvoja Mikkelin kaupungin työyhteisöissä.

Käytännössä osaamisen kehittäminen toteutuu erilaisina prosesseina ja toimenpiteinä, kuten koulutuksina, mentorointina, työssä oppimisena ja osaamisen arviointina. Mikkelin kaupungilla seurataan osaamisen johtamista osana henkilöstökertomusta ja hyödynnetään strategista tiedolla johtamista kehittämistoimien vaikuttavuuden arvioinnissa.

Mikkelin kaupunki hyödyntää Personec F Talentti -henkilöstöjohtamisen työkalua osaamisen johtamisen tehostamisessa. Järjestelmässä on käytössä koulutusten, kehityskeskusteluiden sekä taitojen hallinnan työkalut, jotka mahdollistavat kurssien ja koulutusten hallinnan sekä henkilöstön osaamisen ja kehittämisen seurannan. Kehityskeskustelujen osalta tavoitteena

on, että järjestelmään on kehityskeskustelut kirjattu vähintään 80 prosenttisesti. Tähän prosessiin on liitetty henkilökohtaisen työn suorituksen arviointi (HL-lisä). Järjestelmän avulla seurataan koulutuksiin osallistumista, kehityskeskusteluiden toteutumista sekä lisäksi se mahdollistaa selkeät prosessit ja yhtenäiset toimintatavat koko organisaatiossa.

Vuonna 2027 Mikkelin kaupungin osaamisen kehittämisessä korostetaan tekoälyn strategista ja ennakoivaa hyödyntämistä sekä digitaalisten työvälineiden tehokasta käyttöä osana laadukasta palvelutuotantoa. Lisäksi painopisteinä ovat työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen, tuloksellinen työn organisointi ja johtaminen sekä organisaation varautumis- ja kriisinkestävyysosaaminen. Osaamisen kehittämistä kohdennetaan ennakoidusti tunnistettujen osaamistarpeiden perusteella, ja sen vaikuttavuutta seurataan tiedolla johtamisen keinoin.

Henkilöstön kehittämisen merkitys

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on entistä tärkeämpää osaajapulan, palvelutarpeiden kasvun, väestön ikääntymisen ja alueellisen kehityksen vuoksi. Työn tekemisen tavat muuttuvat, ja tämä edellyttää ammattilaisten välistä yhteistyötä, työnjaon selkeyttämistä sekä toimintatapojen ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

Organisaation muutoskyvykkyys ja kriisinkestävyys korostuvat nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena on varmistaa, että kaupungilla on riittävä ja ajantasainen osaaminen palveluiden tuottamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Tämä edellyttää sekä yksilön että organisaation oppimiskykyä.

Osaamisen kehittäminen tukee työntekijän työssä suoriutumista, työkykyä ja työn mielekkyyttä. Esimerkiksi digitalisaation edetessä henkilöstön digiosaaminen on keskeinen edellytys palveluiden sujuvuudelle. Kehittämisen tulee perustua työnantajan osaamistarpeisiin ja samalla vahvistaa työntekijän arjen työtä. Esihenkilöiden ja työntekijöiden on tärkeää käydä yhdessä keskustelua työpaikan osaamistarpeista ja tulevaisuuden vaatimuksista esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Osaamisen kehittämisen suunnitelmat dokumentoidaan osaksi henkilöstön kehittämisprosesseja.

Henkilöstön kehittäminen osana työuraa

Henkilöstön kehittämisen keinot ovat moninaiset. Kaikki henkilöstön kehittämisen tavat eivät vaadi erityisiä rakenteita, vaan ne voivat tapahtua epämuodollisesti ja työssä oppimalla. Tätä kokemuksellista oppimista voidaan tukea esimerkiksi tiimityötä tai palaverikäytäntöjä muokkaamalla. Muodollisen oppimisen keinot ovat puolestaan järjestelyjä tai rakenteita vaativia, kuten perehdyttämisohjelmat ja koulutustilaisuudet. Oppimista voidaan tukea sekä yksilö- että työyhteisötasolla.

Mikkelin kaupungin henkilöstön kehittämistä toteutetaan monipuolisin menetelmin, jotka tukevat työelämän laatua, tuloksellisuutta ja yksilön ammatillista kasvua. Keskeisiä menetelmiä ovat:

- **Suunnitelmallinen perehdyttäminen**
  Uusien työntekijöiden ja tehtävävaihdosten yhteydessä toteutettava perehdytys, joka kattaa koko työsuhteen elinkaaren. Hyvä perehdytys nopeuttaa työn omaksumista ja tukee työssä suoriutumista. Perehdyttäminen tapahtuu sähköisesti Intro-perehdyttämisohjelmalla, johon on luotu yleisperehdytyksen mallipohja sekä tehtäväkohtaisia mallipohjia.

- **Mentorointi**
  Kokeneempien työntekijöiden osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille tai esihenkilöille voi tapahtua mentorointia hyödyntämällä. Mentorointi voi olla yksilö- tai ryhmämuotoista, ja se tukee urakehitystä ja työssä oppimista. Esihenkilöitä valmennettiin mentorointimenetelmään loppuvuodesta 2025 ja tarkoitus on, että menetelmää käytetään jatkossa aktiivisesti esihenkilöiden kesken vertaismentorointina ja myöhemmin myös yksiköissä työntekijöiden kesken. Mentoroinnin tavoitteena on myös organisaation osaamispääoman säilyttäminen sekä kriittisen osaamisen siirtäminen henkilöstömuutostilanteissa.

- **Ammatillinen henkilöstökoulutus**
  Niitä ovat täydennys-, uudelleen- ja jatkokoulutukset, jotka tukevat kaupungin strategisia tavoitteita ja henkilöstön osaamisen ajantasaisuutta. Koulutukset suunnitellaan yksilön ja organisaation tarpeiden mukaan. Perusopetus ja varhaiskasvatus jatkaa yhteistyötä Mikkelin kesäyliopiston kanssa täydennyskoulutusten järjestämisessä.
  Täydennyskoulutuksella ylläpidetään ja kehitetään henkilöstön työssä tarvittavaa osaamista. Koulutus voi vastata ajankohtaisiin tarpeisiin tai ennakoida tulevia osaamisvaatimuksia. Joillakin ammattiryhmillä täydennyskoulutus on lakisääteistä. Mikäli koulutus on työn hoitamisen kannalta välttämätöntä, työnantaja voi määrätä osallistumisen ja vastaa kustannuksista. Muissa tapauksissa osallistumisesta ja kustannuksista sovitaan erikseen. Vuonna 2027 tavoitteena on, että jokainen työntekijä käy vähintään kolme (3) päivän (6 h) hänelle soveltuvaa täydennyskoulutusta. Työntekijöillä on mahdollisuus hakea henkilöstöjohtajalta palkallista koulutusvapaata pitempiin koulutuskokonaisuuksiin max 5 päivää / vuosi, mutta max 10 päivää / koulutus.
  Uudelleenkoulutus tukee henkilöstön siirtymistä uusiin tehtäviin esimerkiksi toimintaympäristön muutosten tai työkyvyn heikentymisen vuoksi. Tarvittaessa työnantaja voi osallistua koulutuksen kustannuksiin ja järjestää koulutusta osana työkyvyn tukemista. Uudelleenkoulutusta voidaan toteuttaa myös työeläkejärjestelmän ammatillisena kuntoutuksena.
  Jatkokoulutuksella hankitaan kelpoisuus uusiin tai vaativampiin tehtäviin. Työ- tai virkavapaan myöntämisessä noudatetaan opintovapaan säädöksiä. Osallistumisesta ja ehdoista sovitaan aina etukäteen.

- **Työssäoppiminen ja harjoittelujaksot**
  Opiskelijoiden harjoittelut ja työssäoppimisjaksot ovat tärkeä osa tulevaisuuden osaajien rekrytointia. Ohjaukseen ja perehdytykseen panostaminen vahvistaa Mikkelin kaupungin työnantajamielikuvaa. Opiskelijan työpaikkaohjaajalle maksetaan

opiskelijan ohjaamisesta tasolisää/korvaus opiskelijan ohjaamisesta, joka on 87,66 euroa / kuukausi.

- **Digitaaliset oppimisympäristöt**
  Koulutuksia toteutetaan myös verkossa, joko etäopetuksena, itsenäisenä verkkokurssina tai hybridimallina. Osallistuminen voi tapahtua työpaikalta tai etänä. Työntekijällä tulee olla tarvittavat välineet ja osaaminen. Työnantaja tarjoaa kaikille työntekijöille koulutuslisenssin Eduhouse -verkkokoulutuspalveluun. Esihenkilöillä on mahdollisuus hyödyntää myös Kevan oppimisympäristöä.

- **Yhteiset koulutukset**
  Työnantajan ja henkilöstön edustajien yhdessä suunnittelema koulutus, joka tukee työyhteisön kehittämistä ja yhteistyötä. Koulutukset toteutetaan paikallisesti yhteistoimintamenettelyä noudattaen. Yhteisiä koulutuksia järjestetään tulosalueiden tarpeiden mukaan. Lisäksi järjestetään viikoittain keskiviikkoinfoja, joissa käsitellään ajankohtaisia aiheita.

MIKKELIN KAUPUNGIN KOULUTUSSUUNNITELMA 2027

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.

Palvelualueet laativat vuosittain koulutussuunnitelmansa, jotka muodostavat yhteisen koulutusten kehittämissuunnitelman Mikkelin kaupungille. Nämä suunnitelmat perustuvat toiminnan muutoksiin tai palvelutarpeiden muutoksiin sekä tarpeeseen kehittää osaamista. Ne ottavat huomioon kaupungin yhteiset koulutustarpeet, tulosalueiden henkilöstön osaamistarpeet suhteessa henkilöstösuunnitelmaan ja tavoiteorganisaatioon sekä ammatillisen koulutuksen painotukset tulosalueella.

Yhteiset koulutukset

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

Osaamisen kehittämistarve/koulutus	**Koulutuksen tavoite**	**Kohderyhmä**	**Koulutuksen järjestäjä**	**Ajankohta**
Ensiapukoulutukset	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Ulkopuolinen kouluttaja/ Henkilöstöpalvelut	Vuosi 2027
Turvallisuuskoulutukset (työturvallisuus, asiakkaan kohtaaminen, kyber)	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Ulkopuolinen kouluttaja/ Henkilöstöpalvelut	Vuosi 2027
Strategian toteuttaminen omassa työssä	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat esihenkilöt, koko henkilöstö, luottamushenkilöt		Vuosi 2027
HR-osaaminen / järjestelmäosaaminen/ ajankohtaiset asiat	Ammattitaidon ylläpito	Koulutusta tarvitsevat	Eduhouse, Hallintoakatemia Keskiviikkoinfot/ Henkilöstöpalvelut Kertauskoulutukset, klinikka/ Henkilöstöpalvelut	Vuosi 2027
Varautuminen ja häiriötilanteet	Ammattitaidon ylläpito	Koulusta tarvitsevat	Valm- ja turvpääll, ulkopuolinen kouluttaja	Vuosi 2027
Tekoäly, tekoälylukutaito, tekoäly omassa työssä, tietosuoja	Ammattitaidon ylläpito	Kaikki	Ulkopuolinen kouluttaja, Eduhouse	Vuosi 2027
Työyhteisötaidot, vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutustaidot	Kaikki	Ulkopuolinen kouluttaja	Vuosi 2027
Monimuotoisuuskoulutus	Työyhteisöosaaminen	Kaikki	Ulkopuolinen kouluttaja, Eduhouse	Vuosi 2027