

MIKKELI

# Henkilöstö- ja koulutus- suunnitelma 2026-2028

Käsittelyt:

YT neuvottelukunta 15.10.2025 (luonnos) §35

Kaupunginhallitus 27.10.2025 §xx

Kaupunginvaltuusto 10.11.2025 §xx

## Sisällys

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Johdanto .....                                                                  | 2  |
| Henkilöstösuunnitelma 2026 .....                                                | 3  |
| Tavoiteorganisaatio 2026 .....                                                  | 3  |
| Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen .....                                 | 3  |
| Organisaatiokulttuurin muutos .....                                             | 5  |
| Työn murros, digitalisaatio ml. tekoäly ja prosessien virtaviivaistaminen ..... | 6  |
| Työelämän laatu ja työn tuottavuus .....                                        | 8  |
| Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue .....                                | 9  |
| Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue .....                             | 9  |
| Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue .....                                   | 11 |
| Henkilöstösuunnitelman pidemmän aikavälin tavoitteet .....                      | 14 |
| Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue .....                             | 15 |
| Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue .....                                   | 16 |
| Henkilöstömäärän ja henkilöstökulujen kehitys .....                             | 17 |
| Kunta-alan palkkausjärjestelmien kehittäminen .....                             | 19 |
| Eläköitymisen hallinta .....                                                    | 21 |
| Palvelussuhdemuotojen käytön periaatteet .....                                  | 22 |
| Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen .....                                    | 23 |
| Työterveyshuollon palvelut ja työterveysyhteistyö .....                         | 24 |
| Työsuojelun yhteistoiminta .....                                                | 25 |
| Osaamisen kehittäminen .....                                                    | 26 |
| Mikkelin kaupungin koulutussuunnitelma 2026 .....                               | 29 |
| Koulutussuunnitelman yleiset periaatteet .....                                  | 29 |
| Yhteiset koulutukset .....                                                      | 29 |

## JOHDANTO

Henkilöstö- ja koulutussuunnittelun avulla määritellään kaupungin strategian 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.

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.

Tämä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on yhtäältä sekä lain (449/2007) edellyttämä tuote, että samalla myös ”Mikkelin kaupungin henkilöstöstrategia”. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma päivitetään vuosittain kaupungin talousarvion laatimisen yhteydessä. Kun Mikkelin kaupungin strategia päivitetään vuoden 2026 aikana, tulee pohtia myös valtuustokauden laajuisen, erillisen henkilöstöohjelman tai –strategian laatimisen tarpeellisuus.

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 2026 aikana. Tärkeätä on toimeenpanna käyttötalouden sopeuttamiseen liittyvät, tasapainotusohjelman mukaiset, toimenpiteet.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomuksen mukaan operatiivisissa riskeissä keskeistä on kaupunginhallituksen kertoman mukaan henkilöstöresurssien riittävyys ja hallinta sekä riittävä osaaminen henkilöstömäärän vähentyessä. Tämä asia on tullut esille myös tarkastuslautakunnan kuulemis- ja haastattelutilanteissa.

Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisen eteen on tehty ja tehdään edelleen määrätietoista työtä. Myös henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen panostetaan. Hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut henkilöstö on kaupungille elintärkeä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on olla osallistavaa, vastuullista ja luottamukseen perustuvaa. Henkilöstöä kannustetaan ideoimaan ja parantamaan jatkuvasti omaa työyhteisöään.

Tulevina vuosina Mikkelin kaupungin tulee jatkaa eteenpäin vieviä toimenpiteitä kohti kansainvälisyyttä. Omassa organisaatiossa jatkamme muun muassa monimuotoisuuskoulutusta esihenkilöille, muulle henkilöstölle ja luottamushenkilöille.

Muita vuonna 2026 osaamisen kehittämisessä korostettavia asioita ovat muun muassa tekoälyn tehokkaampi ja tarkoituksenmukaisempi hyödyntäminen, työyhteisötaitojen, oman työn organisoinnin ja johtamisen kehittäminen sekä varautumiseen liittyvät asiat.

## HENKILÖSTÖSUUNNITELMA 2026

### Tavoiteorganisaatio 2026

Päivitettyyn tavoiteorganisaatioon 2026 ovat vaikuttaneet valtuustostrategia, aikaisemmin tehdyt suunnitelmat sekä käynnissä oleva tasapainotusohjelma ja tulevaisuuden näkymät.

Tulevaisuudessa kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy, johtuen muun muassa ikäluokkien pienenemisestä. Tällöin potentiaalisten työntekijöiden kysyntä ylittää tarjonnan. Tämä koskee sekä julkista että yksityistä sektoria. Organisaatioiden onkin panostettava työnantaja-mielikuvan kehittämiseen sekä veto- ja pitovoiman vahvistamiseen. Näitäkin asioita tulee pohtia uutta strategiaa laadittaessa.

Merkittäviä, henkilöstön lukumäärään tai asemaan vaikuttavia, muutoksia Mikkelin kaupungin palvelutoimintaan ei ole tiedossa vuoden 2026 aikana. Tasapainotusohjelman mukaiset säästöt vuodelle 2026 on huomioitu.

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.

Hyvä esihenkilötyö Mikkelin kaupungissa tarkoittaa, että esihenkilöinä toimivat henkilöt

- ovat sitoutuneita asetettuihin tavoitteeseen, strategiaan, 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 lähtökyselyissä esihenkilötyöhön liittyvä palaute on parempaa kuin aikaisemmin. Kehittämisen kohteina olleet kehityskeskustelut ja perehdytys ovat edelleen kehittyneet paremmaksi vuodesta 2024. Esihenkilötyössä arvostetaan erityisesti esihenkilön tukea työntekijälle, esihenkilön antamaa palautetta ja esihenkilön johtamistapaa yksikössä.

#### Toimenpiteitä esihenkilötyön kehittämiseksi

| Toimenpide                                                                                                                                                              | Tavoite                                                                                                                                                                                            | Toteuttaa                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perehdytys                                                                                                                                                              | Uusille esihenkilöille siirtyä tieto tehtävänkuvastaan, odotuksista, tehtävän tavoitteista, käytännön toimintatavoista ja ohjeista.                                                                | palvelualueen johtajat, tulosaluejohtajat, tulosityksikön esihenkilöt<br>Henkilöstöpalvelut<br>Intro-perehdytysohjelman hyödyntäminen |
| Keskiviikkoinfot                                                                                                                                                        | Yhtenäiset johtamiskäytänteet. Esihenkilöiden toiminta on sovittujen toimintatapojen ohjeiden ja organisaation linjan mukaisia.                                                                    | henkilöstöpalvelut ja henkilöstöjohtaja yhdessä muiden tahojen kanssa                                                                 |
| Koulutus ja ohjaus:<br>Esihenkilöpassi<br><br>Hallintoakatemian ja Eduhouse-ohjelman koulutukset<br>Kevan osaamisympäristö<br>Tietoturvakoulutus<br>Järjestelmäkoulutus | Kaikilla esihenkilöillä suoritettuna FCG:n Esihenkilöpassi<br><br>Esihenkilötyöhön kuuluvan asiajohtamisen (päättös-, prosessi-, mittaamis- ja raportointiosaamisen) varmistaminen ja kehittäminen | FCG:n verkkokoulutus<br><br>verkkokoulutukset, henkilöstöpalvelut, tietohallintopalvelut, talouspalvelut, asianhallinta, Keva         |
| Kehityskeskustelut esihenkilöiden kanssa                                                                                                                                | Esihenkilöiden henkilökohtainen kehittyminen ja henkilöjohtamisen tukeminen ja kehittäminen                                                                                                        | palvelualuejohtajat, tulosaluejohtajat, tulosityksikön esihenkilöt                                                                    |

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Esihenkilötapaamiset: vertais-coaching, valmentava johtaminen | 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 kytetään osoittamaan tueksi kokeilempi esihenkilö (mentori). Esihenkilöt on koulutettu mentorointiin syksyllä 2025. Mentorointi otetaan käyttöön laajemmin koko organisaatiossa v 2026 aikana | palvelualueen johtajat, tulosaluejohtajat, tulosyksikön esihenkilöt<br>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 kehittämisestään. Työntekijän ja esihenkilöiden toiminnalla ja tuella on tässä merkittävä merkitys.

Tavoitteena on, että tulevaisuuden Mikkeliissä 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 laadinta ja jalkautus | Koko henkilöstö tuntee strategian keskeisen sisällön. Henkilöstö pääsee osallistumaan strategian laadintaan                                                     | johto, esihenkilöt, henkilöstöpalvelut, viestintä |
| Kaupungin arvojen käyttöönotto             | Koko henkilöstö tietää mitkä ovat kaupungin arvot ja pystyvät toimimaan niiden mukaisesti. Henkilöstö pääsee osallistumaan arvojen laadintaan                   | 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 1.1.2026                                                                                                                                                                                                                                           | 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 rutii-  
ninomaiset 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 hyötypotentialin 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 asiaspalvelun 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.

#### Toimenpiteitä prosessien virtaviivaistamiseksi ja digitalisaation hyödyntämiseksi

| 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 palvelumuotoiluajatuksen | 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 sähköisten järjestelmien käytön, jotka kuuluvat hänen toimenkuvaansa         | Kaupungin sähköiset järjestelmät ovat koko henkilöstön käytössä                                                                                | Tietohallinto, Meita, talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, asianhallinta, esihenkilöt              |
| Hybridityön mahdollisuuksien hyödyntäminen.                                                                                                          | Joustavuuden lisääminen<br>Säästö tilakustannuksissa<br>Työhyvinvoinnin edistäminen<br>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 jatketaan edelleen.

Promidin työajanseuranta ohjelmistossa otettiin vuonna 2025 käyttöön työvuorosuunnitteluohjelma, jolla korvattiin Titania niillä, joilla se oli vielä käytössä. Promidin työvuorosuunnitteluun siirtyivät nuorisopalvelut, ruoka- ja puhtauspalvelut sekä Kalevankankaan koulun koulunkäynnin ohjaajat. Promidin työvuorosuunnittelu ja sitä kautta työajanseuranta on tarkoitus seuraavaksi 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.

Vuonna 2025 Mikkelin kaupungin peruskouluissa ja lukiossa otettiin käyttöön Epassin kuntalounas osio valvonta-aterioiden ja laitosaterioiden kirjauksiin. Epassin ja palkkaohjelman liittymällä saadaan huomattavasti sujuvoitettua em. aterioiden käsittelyä. Pohdinnassa on, että Epassin kuntalounas laajennettaisiin myös varhaiskasvatuksen puolelle.

PowerBi raportointityökalua on testattu ja pilotoitu vuosien 2024 ja 2025 aikana. Tarkoitus on saada se esihenkilöiden ja hr-asiantuntijoiden käyttöön vuoden 2026 aikana.

Varhaiskasvatuksessa otettiin palkkamäärärahojen suunnittelussa vuonna 2024 käyttöön Vertikalin Spotti ohjausjärjestelmä. Järjestelmässä saadaan suoraan suunniteltua tarvittavien tehtävien mukaiset palkat ja sitten excelin avulla palkkamäärärahat saadaan siirrettyä taloussuunnittelun puolelle. Spottia on pilotoitu myös perusopetuksen puolella ja keväällä 2026 vuoden 2027 palkkamäärärahat on tarkoitus suunnitella kokonaan tämän järjestelmän avulla.

## **Työelämän laatu ja työn tuottavuus**

Työelämän laatu on organisaatiolle kilpailuetu, joka linkittyy asiakastyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen sekä talouteen. Laadukas johtaminen ja esihenkilötyö, toimivat prosessit, sopivat työvälineet ja hyvä yhteishenki lisäävät tuottavuuden kannalta tärkeintä tekijää, henkilöstön työhyvinvointia.

Työelämän laatu on monitahoinen asia, johon vaikuttavat henkilön kokemukset ja tunteet työtä kohtaan. Quality of Working Life (QWL) -mittaus kerää tietoa näistä kokemuksista ja tuntemuksista. Työelämän laatu koostuu kolmesta inhimillisestä tekijästä, turvallisuuden tunteesta, yhteistyöstä ja osaamisesta sekä päämäärästä ja luovuudesta. Alhaisen QWL indeksin on todettu olevan yhteydessä henkilöstön vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyteen. Kuntaorganisaatioiden QWL indeksin keskiarvo on 60 % /100 %.

Mikkelin kaupungissa QWL -indeksi lasketaan työhyvinvointikyselyn tuloksista. Viimeisimmän mittauksen 10/2024 mukaan QWL-indeksi oli 58,8 %, joka on hieman edellisvuotta korkeampi. Positiivinen kehitys on saatu aikaan mm. panostamalla yhteishenkeen ja työyhteisöiden vuorovaikutusongelmien ratkomiseen sekä kehittämällä esihenkilöiden palautteenanto- ja kehityskeskusteluosaamista. Positiivinen kehitys on mahdollista pitää yllä hyvällä perehdytyksellä, työn organisoinnilla, henkilöstön osaamisen ja työn hallinnan tunteen varmistamisella sekä esihenkilötyön kehittämällä.

## Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Palvelualueen henkilöstöä on eri kaupungin talouden- ja henkilöstösäästöohjelmilla supistettu tasolle, jossa palvelulupauksen ja resurssin määrä muodostaa merkittävän riskin (oleelliset palvelut yhden henkilön vastuulla) palvelujen jatkuvuudelle.

**Maankäytön ja kaupunkirakenteen** osalta näköpiirissä ei ole lainsäädännön tai muiden tekijöiden aiheuttamia muutoksia, jotka vaikuttaisivat vuosien 2026—2029 henkilöstötarpeeseen. Ajanjaksolla voi olla edessä eräitä eläköitymisiä, joiden yhteydessä on mahdollisuus tarkentaa tai täsmentää virkojen tai tehtävien toimenkuvaan. Vakituisen henkilöstömäärän kehitys pysyy tasaisena vuosina 2026—2029. Yksikössä on 18 vakituista henkilöä viroissa tai työsuhteessa sekä yksi määräaikainen tehtävä.

**Kaupunkikehityksen** osalta henkilöstömäärä pysyy ennallaan. Suunnitelmakaudella ei ole tarvetta tavoiteorganisaation muutoksille, sillä nykyinen rakenne tukee toiminnan sujuvuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöresurssit on kohdennettu tarkoituksenmukaisesti, ja työskentely on tehokasta sekä selkeästi tavoitteellista. Vihertyöpäällikkö eläköitynee vuoden 2026 aikana ja hänen tilalleen viheralueiden rakennuttamiseen tarvitaan uusi vihertyöpäällikkö.

**Rakennusvalvonnan** osalta rakennusvalvontaviranomaisen uuden lainsäädännön voimaantultua prosesseja kehitetään edelleen, seurataan lainsäädännön muutoksen vaikutuksia ja resurssitarvetta suhteessa rakentamisen volyymiin. Tällä erää ei vielä voi arvioida muutoksen lopullista vaikutusta. Kiinteistöveroprojektin jatkosta päätetään 2026 vuoden lopulla. Jätehuoltoviranomaisen tehtäviä tällä hetkellä hoitaa vakinaisesti 1 viranhaltija ja 1 toimistosihteeri. Määräaikaisen (1.9.2025-31.5.2026) jäteasiantarkastajan tehtävän jatkoa tulee tarkastella.

**Vesilaitoksen** vakituisen henkilöstön määrää on nostettu ja se on nyt 26.

**Maaseututoimen** Lomahallinnon henkilöstömäärä vähenee ohjelmakaudella 2-3 henkilöä. Maatalouslomittajia eläköityy ohjelmakaudella 24 henkilöä, tilalle on rekrytoitava 13 lomittajaa. Lisäksi monella työntekijällä on työkyvynalentumista, mikä voi johtaa ennenaikaiseen eläköitymiseen tai työtehtävän muutokseen. Lomittajien osalta vähennys on 11 henkilöä. Vuonna 2026 ennakoidaan vähennyksen olevan neljä lomittajaa.

## 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. Vuoden 2025 aikana hallintopalveluihin on lisätty kotohenkilöstön lukumäärää ja vuonna 2026 lisätään vielä yksi tehtävä. Vuonna 2025 on perustettu kansainvälisten

palveluiden päällikön ja valmius- ja turvallisuuspäällikön tehtävät. Myös kansallisen veteraanipäivän pääjuhlan 2026 valmistelu vaatii henkilöstöresurssia vuodelle 2026.

Integroitujen kansainvälisten palveluiden (International House Mikkeli) kehittäminen nykyistä kotoutumisasiakasryhmää laajemmalle joukolle (esim. Nato-tulijat, työperäiset Mikkeeliin tulijat, kv. opiskelijat) ja lanseeraus 2026 luo myös tarpeen henkilöstölisäresurssiin, joka arvion mukaan olisi 2 henkilöä: IHM-koordinaattori (sidosryhmätyö, palvelu- ja tapahtuma-koordinaatio) ja asettautumisohjaaja. IHM-kehitys hankkeistetaan tässä vaiheessa ESR+ 4.1-erityistavoitteen hankkeella, joka alkaessaan 4/2026 toisi v. 2026-2028 arviolta 2-2,5 htv/vuosi resurssin.

Työllisyyspalveluihin on syksyllä 2025 on perustettu yksi työllisyysasiantuntijan virka työnantajapalveluihin ja yksi määräaikainen virka kototiimiin. Tästä huolimatta asiakasmäärät per asiantuntija ovat edelleen Suomen suurimpia 45 työllisyysalueesta. Mikäli tilanne asiakasmäärissä ei muutu, niin on tarkasteltava 1-2 työllisyysasiantuntijan viran perustamista vuosina 2026/2027. Toiminnan ollessa uutta ja työllisyyspalvelulainsäädäntöä muokataan koko ajan ja se voi vaikuttaa resurssitarpeeseen tulevinä vuosina.

Ruoka- ja puhtauspalvelujen henkilöstömäärä peilautuu palvelualueilla tapahtuviin muutoksiin. Mikäli kohteita ei lakkauteta, henkilöstömäärä pysyy samana. Henkilöstön vaihtuvuus lisääntynyt viimeisten vuosien aikana. Myös rekrytointi on vaikeutunut merkittävästi

Mikkelin seudun ympäristöpalvelujen osalta suurimpia lainsäädännöllisiä muutoksia on vuosina 2026–2029 odotettavissa eläinlääkintähuollon järjestämisvastuuseen. Lisäksi 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.

Nykyiset kaupungineläinlääkäripraktikkoresurssit riittävät silloin, kun kaikki virat (7.2 htv) ovat täytettyinä ja viranhaltijat töissä lyhyitä poissaoloja lukuun ottamatta ja ulkopuolisia päivistäjiä ja sijaisia on tarpeen mukaan saatavissa.

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

Ympäristönsuojelussa on 6 vakituista virkaa (4 htv ympäristötarkastaja, 1 htv ympäristösuunnittelija ja 1 htv ympäristöpäällikkö). Mikkelin seudun ympäristöpalveluissa riittävän henkilöstön määrän lisäksi lakisääteisten tehtävien asianmukainen hoitaminen edellyttää riittävää toimialakohtaista täydennyskoulutusta alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

## 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. Lukiokoulutusta koskevat muutokset ovat astuneet voimaan 1.8.2025. Lakimuutosten ja hallituksen esitysten valmistelusta on vastannut opetus- ja kulttuuriministeriö. Lainsäädännön muutos aiheuttaa lisäresurssin tarvetta sekä ryhmäkohtaiseen että oppilaskohtaiseen tukeen.

Syntyvyys on edelleen laskussa Mikkeliissä, mikä tulee viiveellä näkymään enenevässä määrin etenkin perusopetuksessa ja toisella asteella. Kuitenkin lukuvuonna 2025-2026 perusopetuksessa on 4580 oppilasta ja lukuvuonna 2026-2027 ennusteen mukaan oppilaita on 4411.

### Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatukseen tulevien lasten määrään vaikuttaa mm. vanhempien työllisyystilanne ja vapaus valita hoidetaanko lasta kotona. Syntyvyyden väheneminen ei välttämättä näy heti varhaiskasvatuksen piiriin kuuluvien lasten määrässä. Asiakasmaksulainmuutos alensi varhaiskasvatusmaksuja monilta perheiltä. Maksuttomuus on lisännyt varhaiskasvatuksen kysyntää. Yksityisissä päiväkodeissa tuotetun palvelun osuus on tällä hetkellä 33 % varhaiskasvatuksen palveluista, yksityisissä päiväkodeissa käytössä palvelusetelijärjestelmä. Yhdessä yksityisen perhepäivähoidon kanssa yksityisen palvelun osuus on n. 35 %.

Varhaiskasvatuksen laajennetun aukiolon yksiköiden tuottamaa palvelua on keskitetty. Esiopetustoimintaa on tiivistetty ja tiivistetään edelleen koulualueiden mukaisesti. Lasten lisäkertoimia on tarkastelu ja tämän myötä toimintaa on tiivistetty ja filiaaleista sekä pienistä yksiköistä on luovuttu.

Perhepäivähoitajia siirretään päiväkoteihin lastenhoitajiksi tai erityispäivähoidon avustajiksi kelpoisuuksien mukaisesti. Eläköityvien päiväkodinjohtajien tehtäviä muutetaan apulaisjohtajiksi ja johdettavia alueita tarkastellaan uudestaan. Lastenhoitajien tehtäviä muutetaan eläköitymistä myötä varhaiskasvatuksen sosionomin tehtäviksi ja osa lastenhoitajien tehtävistä lakkautetaan. Ennakoimme uutta henkilöstörakenteen muutosta. 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.

Perhepäivähoitajien siirrot lastenhoitajien ja erityisvarhaiskasvatuksen avustajien tehtäviin sekä toiminnan muutokset kysynnän laskiessa vähentävät määräraikaisten työntekijöiden määrää. Päiväkotien henkilöstömäärää vähennetään kysynnän laskiessa. Vuodelle 2025 arvioitu htv-säästö vaka:ssa on 8 htv:ta ja vuoden 2026 arvioitu htv-säästö on neljä htv:tä.

## Perusopetus

Oppimisen tuen tuleva lainsäädäntö saattaa edellyttää lisätuen antamista oppilaille, mikä tarkoittaa henkilöstölisäystä erityisopetukseen. Laki on tullut voimaan 1.8.2025. Lukuvuosi 2025–2026 on siirtymäkausi, jonka aikana tarkentuu oppilaskohtaista tukea tarvitsevien oppilaiden määrä. Samassa opetusryhmässä ei uuden lainsäädännön mukaan voi olla enempää kuin viisi oppilasta, joilla on oppilaskohtaisen tuen päätös.

Rouhialan koulun opetus on yhdistetty Päämajakouluun 1.8.2025 alkaen kaupunginvaltuuston päätöksen mukaisesti. Itäisen alakoulun perustamisen päätöksenteko on suunnitteilla. Uuden koulun mahdollisen perustamisen myötä siihen yhdistyisivät Lähemäen, Rämälän ja Launialan koulut.

Luokkien 7-9 aiemman oppilasmääräennusteen mukaan näytti siltä, että aineenopetuksen määrä vähenee noin kahden aineenopettajan tuntiresurssin verran. Tilanne on muuttunut Ukrainasta sotaa paenneiden oppivelvollisten saavuttua Mikkeliin. Uuden ennusteen mukaan lukuvuonna 2026–2027 yläkouluikäisiä oppilaita on 11 vähemmän kuin lukuvuonna 2025–2026. Tästä syystä vuodelle 2026 ei tulla vielä saavuttamaan aiemman ennusteen mukaista aineenopettajan tuntiresurssin vähennystä. 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).

Oppimisen tuen uudistuksen vuoksi talousarviossa on varattuna kahden vakinaisen erityisluokanopettajan palkkaresurssi. Nämä virat perustetaan 1.8.2026 alkaen. Lukuvuonna 2025–2026 nämä tehtävät on täytetty määräajaksi. Vakinaistamisen myötä resurssi poistuu määräaikaisten määrästä.

Mikkelissä on käynnistetty kaksikielisen (suomi-englanti) varhaiskasvatus- ja koulupolun valmistelu. Elokuussa 2026 on Rantakylän yhtenäiskoulussa tarkoitus käynnistää kaksikielinen opetus 1.-4. luokille ja tavoitteena on, että kaksikielinen koulupolku on valmiina kattaen koko perusopetuksen elokuussa 2031. Varhaiskasvatuksessa on tarkoitus käynnistää kielirikasteista toimintaa. Resurssitarve kansainväliseen kasvatukseen ja koulupolkuun selviää kevään 2026 aikana, jolloin tiedetään tässä toiminnassa aloittavien lasten määrä, ryhmien muodostuminen ja toiminnan järjestelyt.

## Lukiokoulutus

Henkilöstötarve säilyy tulevana 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. Yhdessä osallistuen ESR-hanke käynnistyi loppuvuodesta 2023 ja kestää maaliskuun 2026 loppuun.

**Kaupunginorkesteri** Ei merkittäviä muutoksia.

**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. Museon valtionosuushenkilötyövuosien määrää vähennettiin 0,7 henkilötyövuodella. Vuonna 2025 valtionosuutta maksetaan 8,8 + 1,2:stä henkilötyövuodesta eli yhteensä 10,0 henkilötyövuodesta. Museolla on tällä hetkellä 10,2 henkilötyövuotta käytössä.

Puuttuvien vakanssien vuoksi joitakin toimintoja hoidetaan ostopalveluina.

**Liikuntapalvelut** Move like Mikkeli -hanke, jossa on palkattuna kaksi Koulupersonaltrainer), sai lisärahoituksen ja jatkuu lukuvuonna 2025-2026.

Tukesiin vuonna 2023 tekemän tarkastuksen myötä Mikkelin kaupunki sai kehotuksen ranta-valvonnan järjestämisestä. Kesällä (n. 2kk ajan) 2024 ja 2025 valvonta on toteutettu Kaihun uimarannalla ostopalveluna. Valvontaa on mahdollisesti laajennettava tulevana vuosina Pitkälärvälle, Ristiinaan, Pankalammelle ja Haukivuorelle. Ostopalvelu ei vaikuta nykyisen henkilöstön määrään vaan on turvallisuuden lisäämiseksi tehtävä lisäyksen palvelun tarjonnassa.

Työnkuvien muuttumisen myötä vuonna 2025 liikunnanohjaajan nimike muutettiin liikuntakoordinaattoriksi, joka vastaa senioriliikunnasta ja sen kehittämisestä Mikkeliissä. Tarkoituksena on muuttaa myös erityisliikunnanohjaajan tehtävänimike liikuntakoordinaattoriksi, joka vastaa erityisliikunnasta/soveltavasta liikunnasta ja sen kehittämisestä Mikkeliissä. Liikuntakoordinaattorien työnkuvaan kuuluu ohjaustoiminnan lisäksi liikunnan ja ohjaustoiminnan kehittäminen yhdessä hyvinvointialueen sekä kolmannen ja neljännen sektorin kanssa.

**Nuorisopalvelut** Kalevankankaan koululle on kohdennettu useiden vuosien ajan hankerahoituksilla koulunuorisotyöntekijäresurssia (1 henk., 100 % työaika). Hankerahoituksen päättymisen seurauksena koulunuorisotyö Kalevankankaan koululla päättyi 31.7.2025.

**Yleiset kulttuuripalvelut** Kulttuuripoliittisen selonteon toimeenpanosuunnitelman laatiminen alkaa, vaikutuksista ei vielä tässä vaiheessa ole tietoa. Kolmen henkilön organisaatio on hyvin haavoittuvainen.

Mikkelin kaupungin **liikelaitos Otavian** vakituisen henkilöstön määrää tarkastellaan ja mitoitetaan vuosittain suhteessa opiskelijamääriin, koulutuspalveluiden kysynnän kehitykseen ja muuhun rahoitettuun toimintaan. Nettilukiossa ja nettiperuskoulussa mahdollinen opiskelijamäärien kasvu lisää opettajien ja ohjaajien tarvetta erityisesti erityisen tuen ja verkko-ohjauksen tehtävissä. Myös aikuisten perusopetuksessa ja kotoutumiskoulutuksessa lainsäädännön muutokset ja järjestämisvastuun laajentuminen lisäävät kieltenopettajien, ohjaajien ja erityisopettajien tarvetta.

## HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN PIDEMMÄN AIKAVÄLIN TAVOITTEET

Eläköitymisennusteemme (Keva) on 258 henkilöä vuosina 2026–2029. Ennusteen mukaan eläkkeelle tulee jatkossa jäämään siis noin 63 henkilöä/vuosi. 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 tehtävänkuva tulee muokata vastamaan tulevaisuuden tarpeita paremmin. Laajempaa 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. FCG on selvittänyt Mikkelin ja sen vertailukaupunkien kustannuksia palvelualueittain. Näin on saatu yleiskuva tilanteesta. Johtopäätösten teossa on pidettävä mielessä, että kustannuserot voivat johtua monesta syystä kuten palvelutasosta, palvelurakenteesta, palvelun saatavuudesta tai palveluprosessin sujuvuudesta. Mahdolliset muutokset tulevat näkymään henkilöstöorganisaation rakenteessa ja henkilöstömäärissä.

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 huomioidaan tasa-arvoisesti eritaustaiset työntekijät ja huolehtimaan laadukkaasta perehdyttämisestä. Tätä on tuettu mm. ottamalla anonyymi rekrytointi käyttöön.

## Asumisen ja toimintaympäristön palvelualue

Saimaanportin koulun suunnittelun ja rakentamisen aikana oli palkattu määräaikainen projektipäällikkö. Investoinnin hallinnan ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta resursointia onnistui. Samanlaista määräaikaista projektipäällikköä, tulisi käyttää muissakin merkittävässä investointikokonaisuuksissa, kuten mahdollisissa Itäisen alueen palveluverkkoratkaisun toteutuksessa ja Satamalahden kehittämishankkeessa.

Unesco Global Visitor Centerissä käytetään määräaikaista henkilöstöä. Tavoite on kasvattaa keskuksen aukiolokuukausia kävijämäärän ja kaupunkiin suuntautuvien matkailutulovirtojen kasvun aikaansaamiseksi.

**Mikkelin Vesilaitoksen** henkilöstömäärä on muihin samankokoisiin vesilaitoksiin verrattuna alhaisempi. Henkilöstön kokonaismäärää tulee tarkastella suunnitteluvuosina. Mikkelin vesilaitoksen vertailussa muihin vesilaitoksiin henkilöstömenot verrattuna liikevaihtoon on selvästi muita vesilaitoksia alhaisempi. Vastaavasti ostopalvelut ovat selvästi korkeampia.

**Maaseututoimen** lomituspalvelua käyttävien tilojen määrä laskee vuosittain, tämä vähentää palvelutarvetta. Hallinnosta on vähentymässä tulevaisuudessa 2-3 henkilöä ja lomituspalveluista arviolta seitsemän lomittajaa.

Mela on asettanut 40 000 lomituspäivä tavoitteen vuodessa lomituksen paikallisyksikölle. Kaakkois-Suomen lomituspalvelut eivät täytä tavoitetta tällä hetkellä. Mela saattaa suosittaa yhdistymisneuvotteluja paikallisyksiköille, jotka eivät täytä asetettuja tavoitteita. Myös maataloustuki-asioita hallinnoivia kuntia ohjataan yhdistymään valtion toimesta.

**Mikkelin lentoaseman** palvelutuotannosta ja saatavilla olevien palveluiden jatkuvuutta Mikkelin lentoasemalla tarkastellaan.

## Konserni- ja elinvoimapalveluiden palvelualue

Työllisyyspalveluissa on yksi määräaikainen virka vuoden 2026 loppuun saakka. Tämä virka kohdistuu koto-tiimiin. Ukrainan sota ja Kotokunta Oy:n toiminnan lopettaminen Mikkelissä voi vaikuttaa määräaikaisen viran tarpeeseen myös tulevina vuosina.

Kaupungin arkistot ovat tällä hetkellä epäjärjestyksessä, mikä vaikeuttaa pääsyä aineistoihin ja hidastaa merkittävästi digitointiprosessin käynnistämistä. Digitointi ei ole mahdollista ennen kuin aineistot on järjestetty ja luetteloitu asianmukaisesti. Uuden arkistotyöntekijän palkkaaminen mahdollistaisi keskittymisen juuri tähän esityöhön. Järjestäminen varmistaa, että aineistot käsitellään lainsäädännön ja ohjeistusten mukaisesti ja se parantaa digitointivalmiutta merkittävästi.

Ruoka- ja puhtauspalveluissa on vakituista henkilöstöä yhteensä 131, ja lisäksi yksi on oppisopimuksella, joka vakinaistuu valmistumisen jälkeen vuoden 2026 alussa. Toiveena olisi

saada jatkossa kaksi kiertävää palveluvastaavaa, jotka voisivat sijaistaa ja opastaa vakituista henkilöä. Tavoitteena on saada vähennettyä ostopalveluja niiden heikon saatavuuden takia, ja tarjolla olevan henkilöstön kielihaasteiden, sekä ammatillisen osaamisen haasteiden takia.

Eläinlääkintähuollossa olisi lisätarve osa-aikaiselle vastaanottoavustaja-toimistosihteerille.

Ympäristönsuojelun osalta lisätarve henkilöstössä on 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.

## **Sivistyksen ja hyvinvoinnin palvelualue**

Alkuvaiheessa oppilasmäärän vähentyessä säästöt eivät näy suoraan henkilöstömäärässä, vaan väheneminen näkyy opettajien ylituntien vähenemisenä. Koko kaupungin yläkouluikäisten oppilasennusteen mukaan aineenopettajia tarvitaan laskennallisesti 7 vähemmän vuoteen 2029 mennessä. Luokanopettajia tarvitaan laskennallisesti noin 10 vähemmän vuoteen 2029 mennessä.

Lukiossa vakituisen henkilöstön määrän arvioidaan vähenevän yhdellä (1 htv) opiskelijamäärän vähentyessä suunnittelukauden loppuun mennessä.

Perhepäivähoitajien siirrot lastenhoitajien ja erityisvarhaiskasvatuksen avustajien tehtäviin sekä toiminnan muutokset kysynnän laskiessa vähentävät määräraikaisten työntekijöiden määrää. Päiväkotien henkilöstömäärää vähennetään kysynnän laskiessa. Eläköityvien päiväkodinjohtajien tehtäviä muutetaan apulaisjohtajiksi ja johdettavia alueita tarkastellaan uudestaan.

Liikelaitos Otaviassa rahoitettuihin hankkeisiin palkataan lisähenkilöstöä hankekauden ajaksi; hankkeissa kehitetyt toimintamallit voivat luoda tarvetta vakinaistaa tehtäviä, jos toiminta jatkuu hankerahoituksen päätyttyä. Luontokuvaushankkeen toiminnan vakiintuminen 2028 edellyttäisi vakituisen henkilön palkkaamista toiminnan jatkamiseen Otavan Opiston luontokuvauskeskuksessa. Valtakunnallinen ESR-hanke seitsemän työllisyysalueen kanssa (mikäli hanke toteutuu) edellyttää 2029 alkaen palvelujen järjestämistä vakituisen henkilöstön toimesta, erityisesti digitaalisten koulutuspalvelujen, verkko-ohjauksen ja alueellisen yhteistyön osalta. Verkko-opetuksen ja kielimallinen kasvava merkitys sekä koulutustarjonnan saavutettavuuden varmistamisessa lisää osaamistarvetta digitaalisten oppimisympäristöjen ja opetusteknologian hallinnassa koko Otavian toimialoilla.

**Kirjastopalvelut** Henkilöresurssia ehdotetaan lisättäväksi 2 htv:llä kaudella 2027-2029. Samansuuruista lisäystä esitettiin myös vuoden 2025 henkilöstösuunnitelmassa. Näin vakinaisten tehtävien lukumäärä nousisi 32:sta 34:ään ja htv-suhdeluku saataisiin nousemaan 0,6 htv:een / 1 000 asukasta. Silloin henkilöstöä olisi 3/4 aluehallintoviraston suosituksesta, joka on 0,8 htv / 1 000 asukasta.

**Liikuntapalveluissa** Mikkelin kaupunki ei tee tällä hetkellä lainkaan työikäisten liikuntaneuvontaa. Tarve olisi liikunta-alan ammattilaiselle/-ammattilaisille, jotka tuottavat elintapaohjausta ja liikuntaneuvontaa kuntalaisille yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa.

Vuonna 2025 liikuntapalveluille palkattiin kolme uutta liikuntapaikkojenhoitajaa, mikä korvasi työllisyyspalveluiden kautta menetetyt vajat neljä htv:ta. Liikuntapaikkojen hoitajista yksi palkattiin vakituisena ja kaksi määräaikaisena. Tavoitteena on muuttaa kaksi määräaikaista työsuhdetta vakituisiksi työsuhteiksi. Nykyisen liikuntapaikkaverkoston ylläpitäminen vaatii saman henkilöstömäärän tulevaisuudessa kuin vuonna 2025. Vakituisten henkilöstön palkkaamisella pyritään laadukkaampaan liikuntapaikkojen ylläpitoon.

**Museopalveluissa** ehdotetaan museolehtorin tehtävän perustamista vuodelle 2027.

**Kansalaisopistossa** on toimintaa aamukahdeksasta iltakahdeksaan. Virastoaikana 8–16 Lönnrotinkadun ja Puistokadun toimitiloissa voidaan käyttää yliopistokeskuksen vahtimestaria, mutta kello 16 jälkeen ei ole erilaisissa vaaratilanteissa mitään apuvoimia. Tarve lisävahvistamistaripalveluille on osa-aikainen, max. neljä tuntia arkipäivisin, kello 16–19, yhteensä 15 tuntia. Kaksikin tuntia päivässä, klo 16–18, eli 10 tuntia viikossa toisi rauhaa ja turvallisuudentunnetta henkilökunnalle ja kurssilaisille. Kansalasiopistolle esitetään osa-aikaista iltavahtimestaria vuodesta 2027 alkaen.

**Kaupunginorkesteri** Vakituisten henkilöstön määrän on pysyttävä vähintään nykyisellä tasolla, jotta orkesteri säilyy toimintakykyisenä. Mikäli toimintaa halutaan kehittää, tarvitaan toimistoon yksi henkilöresurssi lisää.

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

**Nuorisopalvelut** esittää Kalevankankaan koululle kohdennettavan vakituisten koulunuorisotyöntekijän työsuhteen perustamista vuodesta 2027 alkaen.

**Palvelualueen hallintoon** esitetään perustettavaksi ehkäisevän päihdetyön ja mielenhyvinvointityön koordinaattorin tehtävä (1 htv) 1.1.2027 alkaen.

## HENKILÖSTÖMÄÄRÄN JA HENKILÖSTÖKULUJEN KEHITYS

Kunta-alan sopimusratkaisu syntyi keväällä 2025 ja on kolmivuotinen ajalle 1.5.2025–29.2.2028.

Vuodelle 2026, edelliseen vuoteen verrattuna, kustannusten on arvioitu nousevan keskimäärin 2,61 %. Vuodelle 2027 korotus on keskimäärin 2,18 % ja vuodelle 2028 on arvioitu

nykyisen ja seuraavan työmarkkinaratkaisun tuovan noin 2,82% ja vuodelle 2029 2,5% korotukset.

Taulukko 1. Henkilöstökulujen kehitys

| Talous                       | TP 2024 | TA 2025 | TA 2026 | TS 2027 | TS 2028 |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Henkilöstökulut yhteensä     | 94 284  | 101 841 | 102 554 | 104 789 | 107 745 |
| Palkat ja palkkiot           | 76 038  | 81 212  | 82 600  | 84 400  | 86 781  |
| Eläkekulut ja muut sivukulut | 18 246  | 20 628  | 19 954  | 20 389  | 20 964  |

### Henkilöstömenojen hallinta

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

Tasapainotusohjelman mukaisten toimenpiteiden lisäksi käyttötalouden henkilöstökuluja seurataan ja analysoidaan jatkuvasti. Täyttöluvat käsitellään pääsääntöisesti johtoryhmässä.

Tulevina vuosina lasten lukumäärän väheneminen tulee 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.

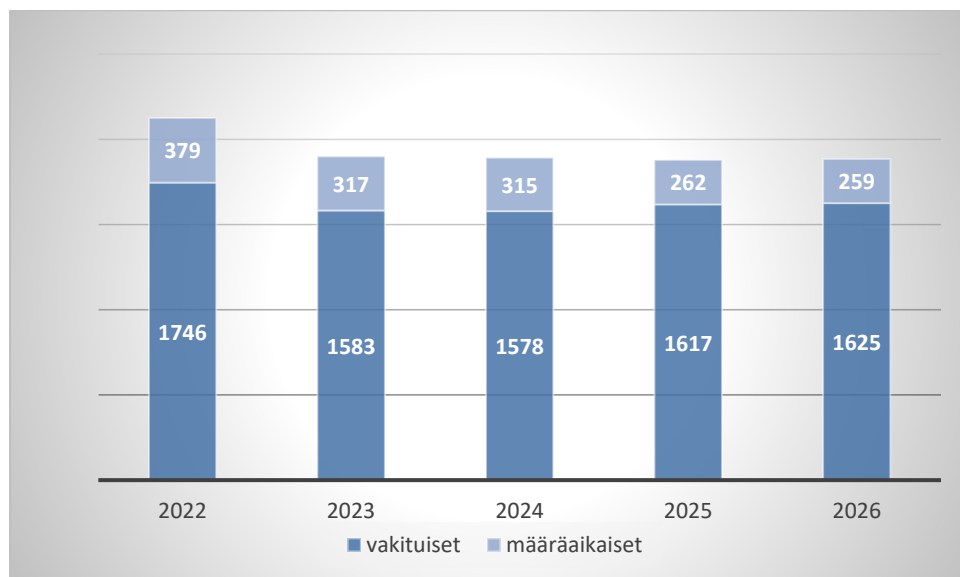
### Henkilöstön määrä

Henkilöstöä (kaavio 1) on ollut keskimäärin vuoden 2025 aikana 1879 henkilöä. Suunnitelma sisältää Mikkelin peruskaupungin, liikelaitosten ja taseyksiköiden vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön. Talousarvion henkilöstömäärä on ko. palvelualueen/liikelaitoksen arvioitu henkilöstömäärä keskimäärin vuonna 2026 ja sihy:lla henkilöstö keskimäärin (pp opetus + vaka) tammi-toukokuut ja elo-joulukuut vuonna 2026.

| Palvelualue/vast                                           | Henkilöstö-<br>määrä ka 2024 | Henkilöstömäärä<br>ka 1-9/2025 | Talousarvio<br>2026                  | Muutos<br>2025/2026 |
|------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| <b>Konserni- ja elinvoimapalvelui-<br/>den palvelualue</b> | 212                          | 196                            | 203<br>(mahd hanke)                  | +7                  |
| Ympäristöpalvelut                                          | 30                           | 29                             | 29                                   | 0                   |
| <b>Työllisyysalue</b>                                      | 0                            | 72                             | 76<br>(mahd hanke)                   | +4                  |
| Sivistyksen ja hyvinvoinnin<br>palvelualue                 | 1290                         | 1247                           | 1247                                 | 0                   |
| <b>Asumisen ja toimintaympäristön<br/>palvelualue</b>      | 257                          | 229                            | 215                                  | -14                 |
| Mikkelin kaupungin liikelaitos<br>Otavia                   | 81                           | 82                             | 88<br>(mahd hankkeet<br>ja toim keh) | +6                  |
| <b>Mikkelin Vesiliikelaitos</b>                            | 23                           | 24                             | 26                                   | +2                  |
| <b>Yhteensä</b>                                            | <b>1893</b>                  | <b>1879</b>                    | <b>1884</b>                          | <b>+5</b>           |

**Kaavio 1 Kaupungin palvelualueiden/vast henkilöstömäärät**

Kaupungin vakituisen ja määräaikaisen henkilöstömäärän muutokset vuosina 2022–2026 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.

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 palkka- ja järjestelmästä. Tasopalkka- ja järjestelmä korvaa tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmän. Tasopalkka- ja järjestelmä perustuu osaamisen ja vastuun tasokriteereihin, jotka on määritelty palkkaliitteissä. Osaamisen ja vastuun tasoja on palkkaryhmittäin kolme (A, B ja C). Tietyissä rajatuissa tilanteissa on mahdollista maksaa A-tason alle menevää palkkaa.

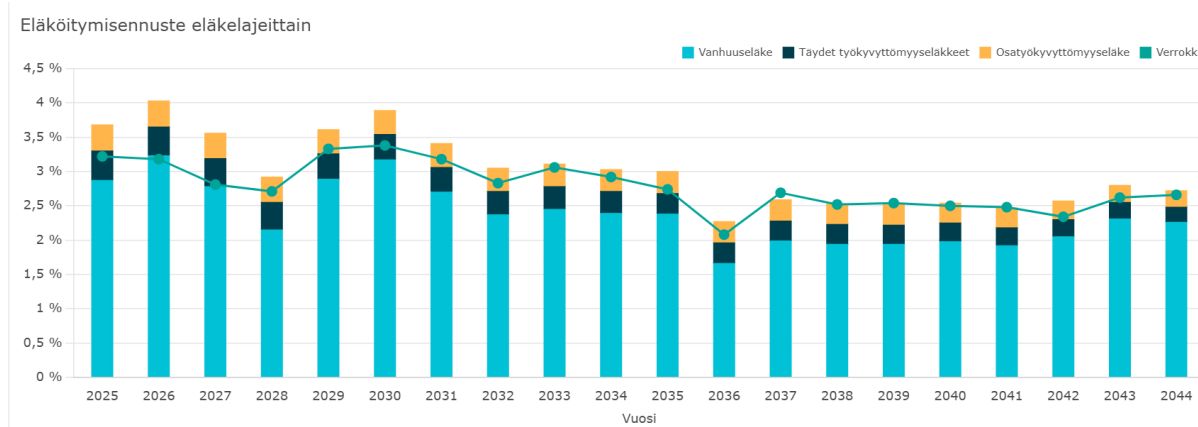
Valtakunnallisten tasokriteerien tueksi on luotu tarkentavat paikalliset tasokuvaukset. Paikallisesti on mahdollista päättää lisäksi muita palkkaryhmäkohtaisia tasokriteerejä. Palkkaryhmien ulkopuolisten (esim. johto ja projektihenkilöstö) tasopalkkamallista on oma järjestelmänsä. Tietyistä lisätehtävistä - ja/tai vastuista on mahdollista maksaa paikallisesti määriteltäviä tasolisiä. Valtakunnallisia tasolisiä on kaksi: Opiskelijan ohjaukseen ja varhaiskasvatuksen lääkehoitoon liittyvät lisät. Tasopalkka- ja järjestelmä on sitova. Paikallisesti voidaan sopia kuitenkin lisätasoista (esim. D, E). Tasopalkka- ja järjestelmä on otettu käyttöön 1.9.2025 lukien. Tasopalkka- ja järjestelmä koskee KVTES sopimusalan lisäksi OVTES osio G (varhaiskasvatuksen kelpoinen henkilöstö) sekä eläinlääkäreitä.

Tasopalkka- ja järjestelmän käyttöönotto luo palkkojen yhteensovittamisen tarvetta. Palkkojen yhteensovittamiselle uuden tasopalkka- ja järjestelmän mukaisiin palkkaryhmiin ja tasoihin noudatetaan siirtymäaika, joka alustavan suunnitelman mukaan kestää vuoteen 2028 asti. Aikaisempien vuosien tapaan järjestelyerien osalta neuvotellaan pääsopijajärjestöjen kanssa palkkaohjelman kehittämiseen jaettavasta rahasta ja osa käytetään mahdollisen tasopalkkamalliin siirtymiseen aiheutuviin kustannuksiin.

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.

## 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 saavutettuun 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 jääetään 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 palkka-perusteista 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 2026 on KuEL-palkkasummasta 0,83 % (vuonna 2025 1,21 %) prosenttia ja VaEL-palkkasummasta 0,76 % prosenttia (vuonna 2025 0,67 %).

## **PALVELUSSUHDEMUOTOJEN KÄYTÖN PERIAATTEET**

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

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

Määräaikaisen henkilöstön määrää tarkastellaan toistuvasti. Henkilöstöä vakinaistetaan tarvittaessa tehtävissä, joissa määräaikaista henkilöstöä on merkittävästi ja samanaikaisesti ei ole nähtävissä määräaikaisen henkilöstön tarpeen vähentymistä. Palvelualueella tulee kiinnittää määräaikaisiin työ sopimuksiin erityistä huomiota sekä seurata ja arvioida työvoimatarvetta myös sen pysyvyyden näkökulmasta.

Osa-aikaisia virka- ja työsuhteita käytetään niissä tehtävissä, joissa tarvetta kokopäiväisen työn teettämiseen ei ole. Viranhaltijan/työntekijän omasta aloitteesta tapahtuvassa työn järjestämisessä osa-aikaiseksi noudatetaan lain mukaisia periaatteita. Työntekijän oma toive osa-aikaisesta työsuhteesta pyritään toteuttamaan, mikäli se on mahdollista työn toteuttamisen kannalta. Työntekijän hakiessa osittaista hoitovapaata, tulee sen antamisesta sopia, jollei vapaan antaminen aiheuta merkittävää haittaa työn toteuttamiseksi. Osa-aikaiseen sairauspäivärahaan sekä osatyökyvyttömyyseläkkeeseen sekä osittaiseen varhennettuun vanhuuseläkkeeseen suhtaudutaan myönteisesti.

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

### Periaatteet työttömyysuhan alaisten työntekijöiden auttamiseksi

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

Koulutus tapahtuisi irtisanomisaikana tai 2 kuukauden kuluttua irtisanomisajan päättymi-sestä / kohtuullisessa ajassa. Koulutusta tai valmennusta on tarjottava työntekijälle tai viran-haltijalle, joka on työskennellyt työnantajan palveluksessa vähintään viiden vuoden aja. Hen-kilöstövähennyksissä, joissa henkilöstöä joudutaan irtisanomaan taloudellisin ja tuotannolli-sin perustein työnantajalla on muun työn tarjoamisvelvollisuus sekä ns. takaisinottovelvolli-suus. Takaisinottovelvollisuus on neljän kuukauden kuluessa työsopimussuhteen (kuusi kuu-kautta, jos työntekijän työsuhde on jatkunut keskeytymättä vähintään 12 vuotta) ja yhdek-sän 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 voi-daan vaikuttaa organisaatiotason päätöksenteolla, johtamisella ja esimiestyöllä. Se syntyy luottamushenkilöjohdon, virkamiesjohdon, esihenkilön, työyhteisön ja jokaisen yksilön yh-teistyönä. Vuoden 2026 työhyvinvoinnin tärkeimmät linjaukset, tavoitteet ja toimet on kir-jattu Mikkelin kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelmaan 2024-2026.

Työhyvinvointia tulee johtaa osana kokonaisuutta, kuten muitakin organisaation toiminnan osa-alueita. Johdon sitoutuminen ja työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtäminen organi-saation menestystekijänä on ratkaiseva tekijä. Mittaaminen sekä järjestelmällinen seuranta mahdollistavat tiedolla johtamisen. Mikkelin kaupungissa työhyvinvoinnin tavoitteiden to-teutumista ja toimenpiteiden onnistumista seurataan vuosittain henkilöstöohjelman mu-kaisten tunnuslukujen ja tulosten perusteella. Näitä ovat henkilöstöresursseista ja henkilös-töinvestoinneista kertovat tunnusluvut, työkyky- ja terveysluvut, työhyvinvointikyselyiden tulokset ja QWL-indeksi, ilmapiirikartoitukset sekä kehityskeskusteluiden avulla saatu tieto. Työkyvyn seuranta teemme yhdessä työterveyshuollon kanssa. Seuraamme yhteisen taulu-  
kon avulla mm. osasairauspäivärahan käyttöä, korvaavan työn toteutumista, sairauspoissa-  
olosten syitä sekä esihenkilöiden toteuttamia työkyvyn tuen toimia.

Työkykyjohtamisen tavoitteena on painottaa ensisijaisesti ennaltaehkäisevää ja varhaista tu-kea. Ennakoivat toimenpiteet työkyvyn ylläpitämiseksi ovat kannattavia sekä työhyvinvoin-nin 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. Konkreettisesti varhaisen tuen toteutuminen tulee näkyä:

- Positiivisena kehityksenä työhyvinvointikyselyn tuloksissa
- Terveysperusteisten poissaolojen vähenemisenä
- Tehostetun, korjaavan tuen toimenpiteiden määrän vähenemisenä.

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 tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta ja tästä syystä Mikkelin kaupungin henkilöstökysely loppuvuonna 2025 kohdentuu tarkistamaan henkilöstön kokemukset ja näkemykset tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja turvallisen työympäristön tilasta. Kyselyn tulokset ovat pohjana vuosien 2026 -2027 Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmalle.

## **TYÖTERVEYSHUOLLON PALVELUT JA TYÖTERVEYSYHTEISTYÖ**

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.

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, ennakoidaan 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 työterveyshuoltolta sujuvaa yhteistyötä Kevan, Kelan ja vakuutusyhtiön kanssa.

Vuonna 2025 otimme määräajaksi lisäpalveluna käyttöön työterveyshuollon tarjoaman, matalan kynnyksen Mielen chat-palvelun sekä lyhytterapiapalvelun. Näiden avulla pyrimme vastaamaan työntekijöiden lisääntyneisiin mielenterveydellisiin haasteisiin. Tulokset määräajan- ja rahojen puitteissa olivat rohkaisevia ja henkilöstön palaute positiivista.

Mikkelin kaupungin ja Pihlajalinna Lääkärikeskukset oy:n välinen työterveyshuollon hankintasopimus päättyy 31.3.2026 ja kilpailutusprosessi palveluntuottajasta 1.4.2026 lähtien toteutetaan vuoden 2025 loppuun mennessä.

## **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.

Työsuojeluorganisaation rakenne täsmentyy kaudelle 2026-2029 lokakuussa 2025 käytävien työsuojeluvaalien jälkeen. Työsuojeluorganisaatioon kuuluu työsuojelupäällikkö ja 2 päätoimista ja 1-2 osa-aikaista työsuojeluvaltuutettua.

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 päivitetään työsuojelukaudelle 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.

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 tutkimista. Työn vaarojen arviointiin ja turvallisuushavaintojen tekemiseen on Mikkelin kaupungissa käytössä Falcony-turvallisuussovellus. Kemikaaliturvallisuuden hallintaan on suunnitelmassa hankkia sähköinen kemikaaliluettelo, jolla kemikaaliriskejä voidaan myös arvioida ja hallita.

## OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Mikkelin kaupungin strategiseen henkilöstösuunnitteluun sisältyy vahvasti osaamisen kehittäminen. Tämä merkitsee ennakoivaa ja huomioivaa 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 lähtökohtana ovat kaupungin strategian lisäksi palvelurakenteen muutokset sekä henkilöstön työurien eri vaiheet. Näiden pohjalta rakennetaan suunnitelmallisia ja vaikuttavia kehittämistoimia, jotka tukevat sekä yksilön ammatillista kasvua että organisaation kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin.

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 OSS -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 liitettiin vuonna 2025 henkilökohtaisen työn suorituksen arviointi (HL-lisä) loppujenkin henkilöstöryhmien osalta. Järjestelmän avulla luodaan koulutuskorvausraportteja, lisäksi se mahdollistaa selkeät prosessit ja yhtenäiset toimintatavat koko organisaatiossa.

Vuonna 2026 osaamisen kehittämisessä korostetaan työyhteisötaitoja, oman työn organisoimista ja johtamista, tekoälyn tehokkaampaa ja tarkoituksenmukaisempaa hyödyntämistä, varautumista sekä monimuotoisuutta ja kansainvälisyyttä työyhteisössä.

### **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-

perehdyttämishjelmalla, 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.

- **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 2026 tavoitteena on, että jokainen työntekijä käy vähintään kolme (3) hänelle soveltuvaa täydennyskoulutusta. Työntekijöillä on mahdollisuus hakea henkilöstöjohtajalta palkallista koulutusvapaata pitempiin koulutuskonaisuuksiin 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 ammatillisenä 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, joka on 85,77 euroa / kuukausi.

- **Digitaaliset oppimisympäristöt**

Koulutuksia toteutetaan myös verkossa, joko etäopetuksena, itsenäisenä verkkokursina 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 2026

### 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 järjestettäväksi seuraavia yhteisiä koulutuksia:

| Osaamisen kehittämis-tarve/koulutus                               | Koulutuksen ta-voite   | Kohde-ryhmä                              | Koulutuksen järjes-täjä                         | Ajankohta  |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------|
| Ensiapukoulutukset                                                | Ammattitaidon ylläpito | Koulutusta tarvitsevat                   | Ulkopuolinen koulut-taja/<br>Henkilöstöpalvelut | Vuosi 2026 |
| Turvallisuuskoulutukset (työturvallisuus, asiak-kaan kohtaaminen) | Ammattitaidon ylläpito | Koulutusta tarvitsevat                   | Ulkopuolinen koulut-taja/<br>Henkilöstöpalvelut | Vuosi 2026 |
| Monimuotoisuus ja kan-sainvälisyys työyhteis-össä                 | Ammattitaidon ylläpito | Koulutusta tarvitsevat esihenkilöt, koko | Eduhouse<br><br>Ulkopuolinen koulut-taja        | Vuosi 2026 |

|                                                                      |                           |                                       |                                                                                                                                 |            |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                      |                           | henkilöstö,<br>luottamus-<br>henkilöt |                                                                                                                                 |            |
| HR-osaaminen / järjestelmäosaaminen/ ajan-kohtaiset asiat            | Ammattitaidon<br>ylläpito | Koulutusta<br>tarvitsevat             | Eduhouse, Hallin-<br>toakatemia<br><br>Keskiviikkoinfot/<br>Henkilöstöpalvelut<br><br>Kertauskoulutukset/<br>Henkilöstöpalvelut | Vuosi 2026 |
| Varautuminen ja häiriö-<br>tilanteet                                 | Ammattitaidon<br>ylläpito | Koulusta tar-<br>vitsevat             | Valm- ja turvpääll,<br>ulkopuolinen koulut-<br>taja                                                                             | Vuosi 2026 |
| Tekoäly, tekoälyluku-<br>taito, tekoäly omassa<br>työssä, tietosuoja | Ammattitaidon<br>ylläpito | Kaikki                                | Ulkopuolinen koulut-<br>taja, Eduhouse                                                                                          | Vuosi 2026 |
| Työyhteisötaidot, vuo-<br>rovaikutustaidot                           | Vuorovaikutus-<br>taidot  | Kaikki                                | Ulkopuolinen koulut-<br>taja                                                                                                    | Vuosi 2026 |