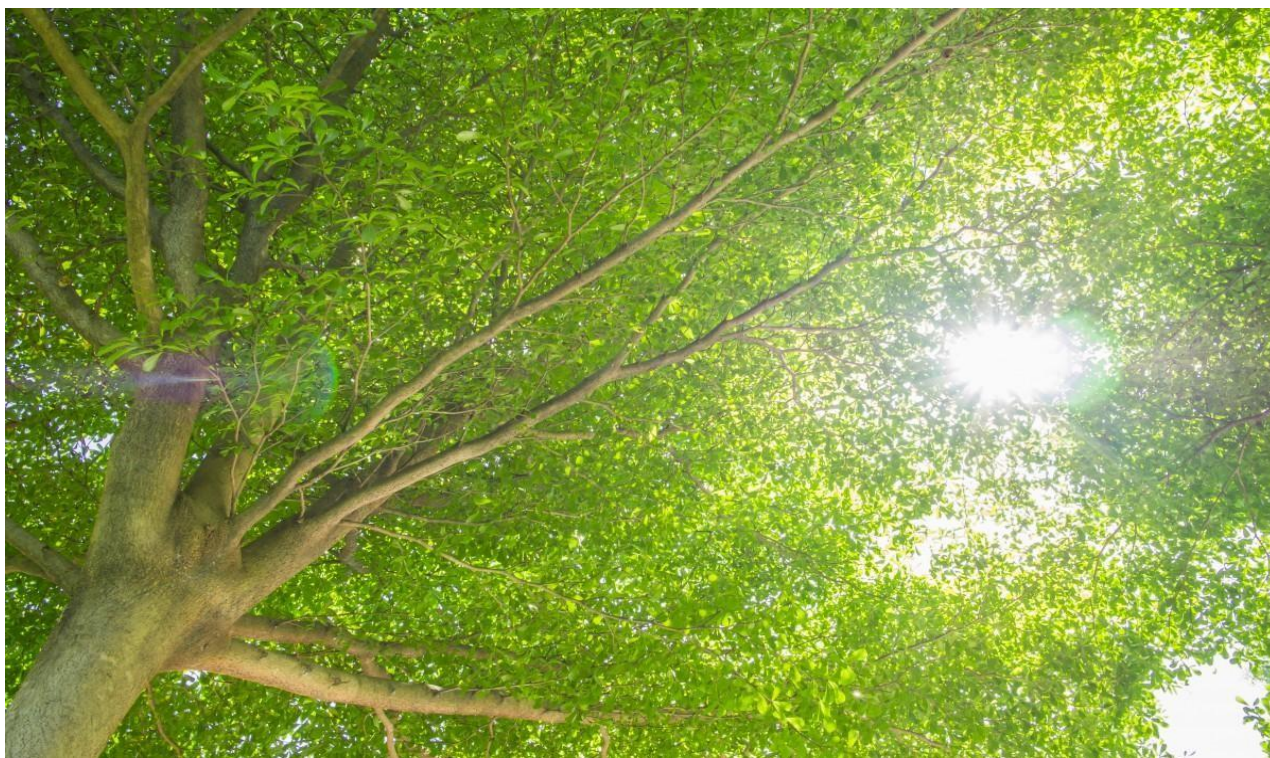




Savonlinna

Savonlinnan kaupungin henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Suunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi vuodelle 2026



Henkilöstöpalvelut

Yhteistyötoimikunta 12.12.2025

Kaupunginhallitus 22.12.2025

SAVONLINNA.FI



Sisällys

1 Johdanto.....	3
2 Henkilöstö	4
2.1 Henkilöstösuunnitelma vuosille 2026–2028.....	4
2.2 Henkilöstön määrä.....	5
2.3 Henkilöstön ikärakenne ja eläköitymisennuste.....	6
2.4 Erilaiset työsuhde- ja työaikamuodot	7
2.5 Työkyvyn ylläpitäminen	8
3 Koulutussuunnitelma	9
3.1 Osaamistarpeista koulutussuunnitelmaan	9
3.2 Osaamisen kehittämisen keinot	10
3.3 Työllistymistä edistävä valmennus ja koulutus	10
3.4 Koulutussuunnitelman toteuttaminen, seuranta ja raportointi	11

1 JOHDANTO

Henkilöstösuunnittelun avulla määritellään kaupungin strategian mukainen ja palvelutuotannon vaatima määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve, ja sen tavoitteena on varmistaa, että Savonlinnan kaupungilla on riittävä määrä osaavaa henkilöstöä. Henkilöstösuunnittelua ohjaa kaupungin palvelutoiminnan suunnittelu ja ennakointi, muuttuvat osaamistarpeet, määrä ja rakenne sekä henkilöstön sijoittuminen ja kohdentuminen palveluprosesseihin ja yksiköihin.

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on parantaa samanaikaisesti tuloksellisuutta ja työelämän laatua yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Osaamisen kehittämisen perustana on oppimiseen kannustava ilmapiiri. Keskeistä on yhteinen käsitys nykytilasta ja tulevien vuosien osaamistarpeen tunnistaminen eli osaamisen ennakointi, erityinen organisaatiosta poistuva osaaminen (mm. eläköityminen) ja ns. hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi ja siirtäminen organisaation käyttöön. Osaamisen kehittämistä voidaan koulutuksen lisäksi tukea henkilöstölähtöisellä toimintatavalla, erilaisilla työssä oppimisen ja henkilöstön kehittämisen menetelmillä kuten mm. perehdyttämisellä, kehityskeskustelulla, tiimityöllä, mentoroinnilla tai työkierrolla.



Kaupunkistrategiaan vuosille 2026–2029 on henkilöstöön liittyvänä kriittisenä menestystekijänä määritetty hyvinvoiva henkilöstö. Vuoden 2026 henkilöstötavoitteet on määritetty talousarviossa.

HENKILÖSTÖÄ KOSKEVAT TAVOITTEET TA 2026

TAVOITTEET	TOIMENPITEET	MITTARIT
<u>Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen:</u> Tavoitteena on yhtenäistää johtamisen kulttuuria ja lisätä esihenkilöiden muutos- ja strategisen johtamisen osaamista.	Laaditaan yhteiset hyvän johtamisen periaatteet. Järjestetään kuukausittain esihenkilöfoorumit eri teemoista. Työnantaja järjestää esihenkilöille esihenkilövalmennuksia (osallistumisvelvollisuus) vähintään 4 valmennuspäivää/vuosi.	Periaatteet laadittu ja otettu käyttöön. Toteutunut 12 krt/vuosi/ ei toteutunut Esihenkilövalmennukset toteutuneet 4 valmennuspäivää vuodessa /eivät toteutuneet. Esihenkilövalmennuksiin osallistuneiden osuus ≥ 90 %.
<u>Työkulttuurin muutos ja uudet työelämän osaamisvaatimukset:</u> Tavoitteena on henkilöstön muutoskyvykkyyden lisääminen ja työn sujuvoittaminen	Työnantaja järjestää henkilöstölle valmennuksia: - muutосkyvykkyys muuttuvassa ja kehittyvässä työympäristössä - tekoälyn hyödyntäminen oman työn tukena ja työprosessien kehittämisessä Järjestetään kuukausittain henkilöstöfoorumit eri teemoista.	Työnantaja järjestää vähintään 4 valmennusta /vuosi. Toteutunut/ei toteutunut Valmennuksiin osallistuneiden osuus ≥ 80 %.
<u>Työkykyinen ja hyvinvoiva henkilöstö:</u> Sairauspoissaolojen vähentäminen	- Varhaisen tuen toimintamalli päivitetään - Kehitetään esihenkilötyötä ja painotetaan ennaltaehkäisevää työterveyshuoltoa	Toteutunut 12 krt/vuosi/ ei toteutunut. Sairauspoissaolopäivät/htv alle oman organisaation edellisen vuoden toteuman.

2 HENKILÖSTÖ

2.1 Henkilöstösuunnitelma vuosille 2026–2028

Toimialat ovat valmistelleet osana vuoden 2026 talousarviota ja vuosien 2026–2028 taloussuunnitelmaansa henkilöstösuunnitelman. Henkilöstösuunnitelmassa on tehty arvio toimialoilla tarvittavasta henkilöstöstä sekä toiminnassa ja toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Suunnitelmassa on arvioitu myös henkilöstön eläköitymistä sekä sen aiheuttamia järjestelyjä. Edellä olevan lisäksi on tarkasteltu tulevien vuosien vakinaistamis-, rekrytointi- ja sisäisten siirtojen tarpeita.

2.2 Henkilöstön määrä

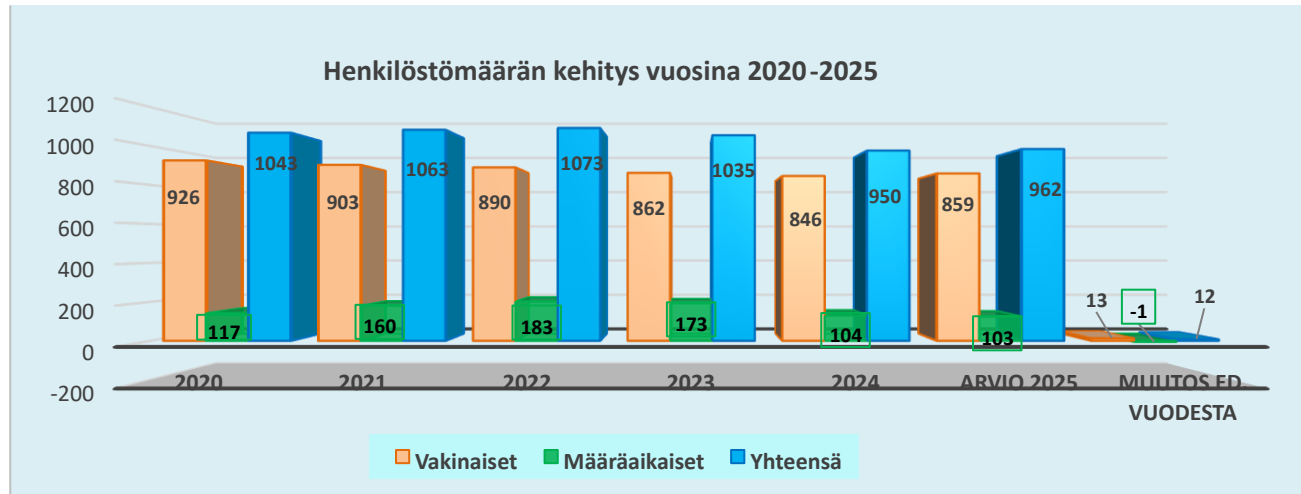
Kaupungin henkilöstömääräennuste 31.12.2025 tilanteessa on yhteensä 962 henkilöä. Henkilöstömäärä kattaa kaupunkiin palvelussuhteessa vuoden 2025 lopussa olevan henkilöstön. Koko henkilöstömäärä kasvoi vuodesta 2024 vuoteen 2025 yhteensä 12 henkilöllä, vakituisten henkilöstön määrän lisääntyessä 13 henkilöllä. Määräaikaisen henkilöstön osuus vaihtelee sijaistarpeiden ja käynnissä olevien hankkeiden mukaisesti. Tulevien vuosien arvio on, että vakinaisten ja määräaikaisten kokonaismäärä edelleen vähenee.

Henkilöstömäärä 31.12. tilanteessa vakinaiset ja määräaikaiset

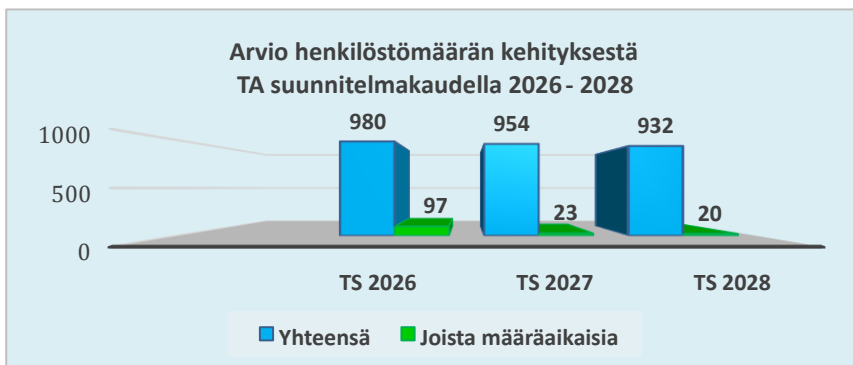
	2020	2021	2022	2023	2024	arvio 2025	muutos ed. vuodesta
Vakinaiset	926	903	890	862	846	859	13
Määräaikaiset	117	160	183	173	104	103	-1
Yhteensä	1043	1063	1073	1035	950	962	12

Henkilöstömäärän kehitys vuosina 2020–2025 ja arvio TA suunnitelmakaudella 2026–2028

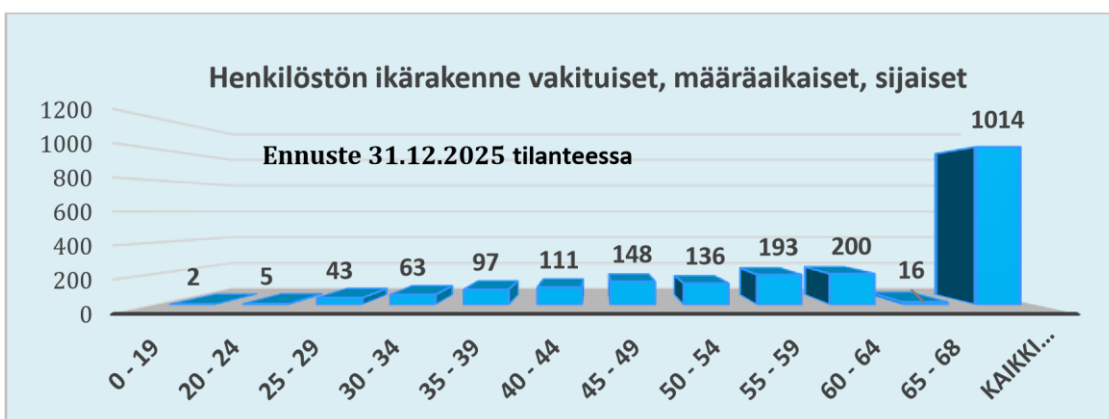
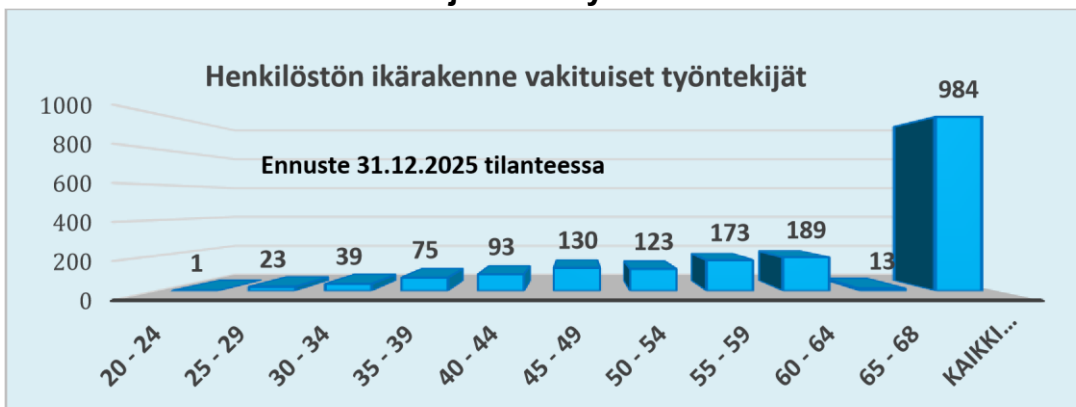
Lähde: Personec F2 toteuma



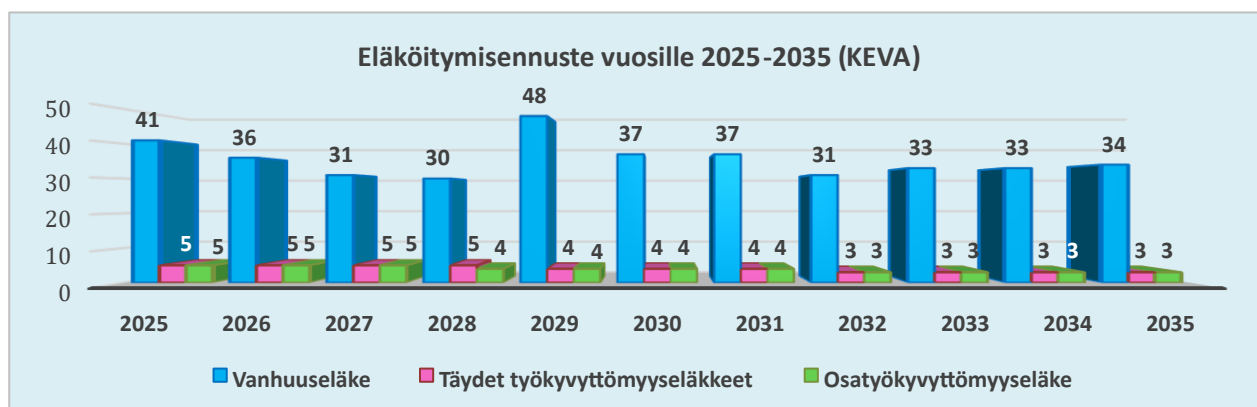
Lähde: TA 2026 henkilöstösuunnitelmataulukko



2.3 Henkilöstön ikärakenne ja eläköitymisennuste



Henkilöstön ikärakenteesta seuraa, että tulevan kymmenen vuoden aikana entistä suurempi osa saavuttaa henkilökohtaisen eläkeikänsä. Työurien pidentymisestä huolimatta tulee varautua kasvavaan vaihtuvuuteen ja tätä kautta osaamisen siirtämiseen. Taloussuunnitelmakaudella 2026–2028 kaupungin henkilöstöstä 11 % (106,5/965,5 henkilöä) saavuttaa alimman eläkeikänsä. Eläköitymisiin varaudutaan huolellisella suunnittelulla. Eläköitymissuunnitelmat tukevat osaltaan vapautuvien virkojen ja työsopimussuhteiden tehtäväjärjestelyjen etukäteistä tarkastelua sekä työtehtävien taloudellista ja tarkoituksenmukaista järjestämistä koko organisaatiossa. Ennakoiva suunnittelu mahdollistaa myös varautumisen mahdollisten uusien työntekijöiden rekrytointiin ja tarvittavan osaamisen varmistamiseen.



Toimialakohtaiset henkilöstötiedot kuvataan vuosittain henkilöstöraportissa.

2.4 Erilaiset työsuhte- ja työaikamuodot

Savonlinnan kaupungin palvelussuhteiden käyttö, ehdot sekä työaikamuodot perustuvat työsopimuslakiin, lakiin kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta sekä työ- ja virkaehtosopimukseen. Vakinaiset ja määräaikaiset virat ja työsuhteet määritellään henkilöstösuunnitelmassa talousarvion laadinnan yhteydessä. Henkilöstösuunnitelma laaditaan talousarviovuoden lisäksi kahdelle seuraavalle vuodelle.

Määräaikaisten palvelussuhteiden käytön perusteena on sijaisuus, hanketyö, kausi- tai kesätyöntekijä tai projektiluonteinen tehtävä. Määräaikaisten työntekijöiden tarve on vaikeasti ennustettavissa esim. tulevien työ/virkavapaiden ja eläköitymisten osalta. Siirtymävaiheessa (esim. toisen työnantajan palvelukseen siirtyminen ja vuosiloman pitäminen ennen eläkkeelle jäämistä) voidaan tarvita määräaikaisia työntekijöitä, samoin jos avoimen tehtävän/viranhoidon järjestelyt ovat syystä tai toisesta kesken.

TE-palvelut 24-uudistuksen myötä palkkatukityöllistäminen päättyi vuoden 2024 lopussa eikä vuoden 2025 lopussa arvion mukaan ole yhtään työllistettyä työntekijää (tilanpäivä 31.12.2025).

Osa-aikaisen työn tekemiseen suhtaudutaan myönteisesti eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa. Osa-aikatyön perusteina voi olla mm. osittainen hoitovapaa, osittainen varhennettu vanhuuseläke, osatyökyvyttömyyseläke tai osa-aikatyö työntekijän toiveesta. Osa-aikatyötä tekeviä on arvion mukaan 31.12.2025 yhteensä 71 (vuonna 2024 yht. 84) henkilöä. Työelämän ja yksityiselämän tasapainottaminen eri elämäntilanteissa huomioidaan mahdollisuuksien mukaan palvelutuotannon toteuttamisen näkökulmasta sekä tehtäväjärjestelyin.

Osittaista työaikaa tekevät	henkilöä
Lyhennetty työaika sosiaaliset ja terveydelliset syyt	1
Muu syy, oma pyyntö	19
Osa-aikaeläke	2
Osa-aikainen kuntoutustuki	4
Osa-aikainen sairauspoissaolo	1
Osa-aikainen virka/tehtävä	27
Osatyökyvyttömyyseläke	14
Osittainen hoitovapaa	3
Kaikki yhteensä	71



2.5 Työkyvyn ylläpitäminen

Työntekijöiden työkykyä tuetaan hyvällä johtamisella sekä työhyvinvointiohjelman ja työterveyshuollon toimitasuunnitelman mukaisesti.

Työterveyshuollon tavoitteena on terveellinen ja turvallinen työ, työympäristö ja työyhteisö, työhön liittyvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisy sekä työntekijän terveyden ja työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen, edistäminen ja seuranta työuran eri vaiheissa. Työpaikkaselvityksiä tehdään vuosittain suunnitelman mukaisesti.

Kaupungilla on käytössä varhaisen tuen toimintamalli, joka perustuu ennakointiin ja oikea-aikaiseen reagointiin jo ensimmäisten työkyvyn heikkenemisen merkkien ilmaantuessa. Varhaisen tuen toimintamalli sisältää sairauspoissaolojen hallintamallin, työhön paluun tuen sekä päihdehaittojen ehkäisyn ja hoitoonohjauksen mallin. Kaupungilla on käytössä myös korvaavan työn toimintamalli työkyvyn ja hyvinvoinnin tukemisen osalta.

Vuoden 2025 alusta otettiin koko organisaatiolle käyttöön työkyvyn johtamisen järjestelmä Aino Health, josta esihenkilöt saavat ajantasaista tilannekuvaa henkilöstönsä työkyvystä. Järjestelmän valmiit sähköiset prosessit ohjaavat esihenkilöitä valitsemaan oikea-aikaisia, työntekijän työkykyä tukevia toimintamalleja.

Työhyvinvointia tuetaan myös mahdollistamalla työskentely Hybridityön toimintamallin mukaisesti, mikäli työtehtävät sen sallivat. Hybridityö on monipaikkaista työtä ja tarkoittaa työn vuorottelua työpaikan ja etätyön välillä, mikä lisää joustavuutta ja hyötyjä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta.



3 KOULUTUSSUUNNITELMA

3.1 Osaamistarpeista koulutussuunnitelmaan

Työelämä on voimakkaassa murroksessa, jota vauhdittavat teknologinen kehitys ja tekoälyn käyttöönotto. Savonlinnan kaupungin tavoitteena on kehittää työprosesseja ja hyödyntää digitaalisia ratkaisuja, jotka parantavat työn sujuvuutta, tehokkuutta ja palvelujen laatua. Rutiininomaisia tehtäviä automatisoidaan ja korvataan tekoälyn avulla, jolloin henkilöstön työpanosta voidaan suunnata enemmän kuntalaispalvelujen kehittämiseen ja asiantuntijuutta, ongelmanratkaisua ja vuorovaikutusta edellyttäviin tehtäviin. Kehittämistoimet tukevat myös työn mielekkyyttä ja organisaation tuottavuutta. Työn murros vaatii systemaattista osaamisen kehittämistä, osaamistarpeiden tunnistamista ja niihin perustuvaa koulutussuunnitelmaa.

Koulutussuunnitelman laadinta perustuu toimialan ja työyksikön keskeisten osaamistarpeiden määrittelyyn. Osaamistarpeiden määrittelyssä huomioidaan tärkeimmät osaamisalueet perustehtävän suorittamisessa, muutokset ja palvelutuotannon mukaiset osaamistarpeet tulevaisuudessa, sekä valitaan menetelmät osaamisen vahvistamiseen.

Koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain toimialan koko henkilöstöä varten. Suunnitelma laadintaan huomioiden toimialan henkilöstömäärä ja rakenne ja se voidaan rakentaa työyksiköittäin, tulosalueittain tai henkilöstöryhmittäin. Suunnitelman periaatteena on henkilöstön yhdenvertaiset ja tasa-arvoiset osaamisen kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet. Kaupunkitason koulutussuunnitelma käsitellään yhteistyötoimikunnassa.

Työntekijän/viranhaltijan omaehtoista opiskelua tuetaan palkallisina harkinnanvaraisina työloma/virkavapauspäivinä. Omaehtoisella opiskelulla tarkoitetaan oppilaitoksen (esim. ammatilliset oppilaitokset ja korkeakoulut) järjestämää ammatillista täydennyskoulutusta, erillisiä opintojaksoja tai tutkintoon johtavaa koulutusta, joka edistää omassa työssä suoriutumista ja osaamista. Lähiesihenkilö voi myöntää työntekijälle enintään kolme harkinnanvaraista palkallista työloma/virkavapauspäivää kalenterivuotta kohden.



Kaikkiin koulutuksiin hakeudutaan esihenkilön luvalla. Lupa koulutukseen osallistumisesta tulee pyytää esihenkilöltä aina etukäteen ennen koulutukseen osallistumisesta. Koulutusilmoitus tehdään etukäteen ESS-järjestelmään. Esihenkilö hyväksyy tai hylkää koulutukseen osallistumisen.

3.2 Osaamisen kehittämisen keinot

Vuoden 2026 talousarviossa henkilöstötavoitteissa on yhtenäistää johtamisen kulttuuria ja lisätä esihenkilöiden muutos- ja strategisen johtamisen osaamista, sekä henkilöstön muutoskyvykkyyden lisääminen ja työn sujuvoittaminen.

Toimenpiteinä tavoitteiden saavuttamiseksi järjestetään erilaisia valmennuksia ja esihenkilö- ja henkilöstöfoorumeita.

Lisäksi keskeisiä **osaamisen kehittämisen menetelmiä** ovat mm.:

- perehdyttäminen
- yksilö – ja ryhmäkehityskeskustelut
- osaamisen määrittely ja osaamistavoitteet mm. kehityskeskustelun yhteydessä
- henkilöstölähtöiset kehittämisen toimintatavat
- työpari- ja tiimityöskentely
- työnohjaus
- työkierto
- mentorointi
- erilaiset kehittämishankkeet
- työkykyä ylläpitävä toiminta
- työyksiköiden tarpeita tukeva täydennys-, uudelleen- ja jatkokoulutus



Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on osa kaupungin johtamisjärjestelmää ja oleellinen linkki kaupungin strategiasta päivittäiseen työhön. Esihenkilöt käyvät vuosittain kehityskeskustelut henkilöstönsä kanssa. Keskustelun tarkoituksena on tarkastella työn tavoitteita, arvioida työn tuloksia ja tukea osaamisen kehittymistä. Tavoitteet johdetaan suoraan kaupunginvaltuuston toimialoille ja työyksiköille asettamista tavoitteista. Kehityskeskusteluissa määritellään tavoitteiden toimeenpanon aikataulut ja keinot. Tarkoituksena on myös yksilöiden sitoutuminen asetettuihin päämääriin sekä työhyvinvoinnin parantaminen.

Ryhmäkeskustelut voivat toimia yksilökehityskeskustelujen lisänä osaamisen kehittämisessä. Ryhmäkehityskeskustelujen tavoitteena on ryhmän/työyksikön osaamisen määrittely ja kuinka sen avulla yhdessä pystytään vastaamaan tavoitteisiin. Ryhmäkehityskeskustelulla voidaan parhaimmillaan yhdistää yksilöiden osaaminen ryhmän/työyksikön osaamiseksi.

Esihenkilö merkitsee kunkin käymänsä kehityskeskustelun ESS- järjestelmään, jonka avulla käytyjen keskustelujen toteutumista voidaan

seurata.



3.3 Työllistymistä edistävä valmennus ja koulutus

Työnantajan on tarjottava taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotulle työntekijälle työtä, jos se neljän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä tarvitsee työntekijää samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin. Jos työsuhde on kuitenkin jatkunut sen päättymiseen mennessä keskeytyksettä vähintään 12 vuotta, kestää takaisinottoaika kuusi kuukautta. Tarjoamisvelvollisuus koskee niitä irtisanottuja työntekijöitä, jotka ovat työnhakijoina TE-toimistossa.

Jos työnantajalla on palveluksessaan lomautettuja työntekijöitä, kutsutaan nämä työhön ennen takaisinottovelvoitteen mukaisia toimia. Lisäksi osa-aikaisille työntekijöille on tarjottava mahdollisuutta lisätyöhön ennen kuin irtisanottuja voidaan kutsua takaisin. Työnantaja ei myöskään voi rikkoa irtisanomistilanteeseen liittyvää koulutusvelvoitettaan vetoamalla takaisinottovelvollisuuteensa.

Takaisinottovelvoite ei estä työnantajaa tarjoamasta harjoittelupaikkaa opiskelijalle, jos harjoittelua ei tehdä työsuhteessa.

Mikäli Savonlinnan kaupunki joutuu irtisanomaan työntekijän tuotannollisten tai taloudellisten syiden vuoksi, tarjotaan irtisanomisen vaihtoehtona ensisijaisesti hänen työsopimuksensa mukaista työtä. Jos tällaista työtä ei ole, tarjotaan muuta työntekijän koulutusta, ammattitaitoa tai kokemusta vastaavaa työtä. Työnantajan on myös järjestettävä työntekijälle uusien tehtävien edellyttämää koulutusta, joka on osapuolille tarkoituksenmukaista ja kohtuullista. Uuteen virkaan/tehtävään siirtyvän osaamista tuetaan tarvittaessa koulutuksella sekä hyvällä perehdytyksellä.

3.4 Koulutussuunnitelman toteuttaminen, seuranta ja raportointi

Esihenkilöt seuraavat suunnitelman toteutumista yksiköissään vuoden aikana ja toteutuminen raportoidaan seuraavan vuoden koulutussuunnitelman käsittelyn yhteydessä yhteistyötoimikunnassa ja henkilöstöraportissa. Raportti vuoden aikana toteutuneista koulutuksista kootaan ESS-järjestelmästä henkilöstöpalvelussa.

