

## Toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2024–2026 ja talousarvio vuodelle 2024



Yhtymähallitus 10.10.2023 § 154  
Yhtymäkokous 21.11.2023 § 22

## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Toiminta- ja taloussuunnitelman yleisperustelut</b>	<b>3</b>
1.1	Katsaus suunnitelmakauteen	3
1.2	Toimintaympäristökatsaus	7
1.3	Talousarvio- ja taloussuunnitelmarakenne ja taloudelliset lähtökohdat	12
1.3.1	Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toimintamalli ja konsernin rakenne	14
1.3.1.1	Koulutuskeskus Salpauksen toimintamalli	16
1.3.2	Talousarvion yhteenveto ja sitovuustasot	17
1.3.3	Tuloperusteet	18
1.3.4	Menoperusteet	19
1.3.5	Toimitilaohjelma	19
1.3.6	Suunnitelman mukaiset poistot omaisuudesta	21
1.3.7	Tuottojen ja kulujen jakautuminen sitovuustasoittain (käyttötalous)	22
1.3.8	Talousarvion tuotto- ja kululajeittainen jakauma (käyttötalous)	23
1.4	Henkilöstösuunnitelma	24
1.5	Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sekä katsaus riskienhallinnan tilanteeseen	25
1.6	Kestävä kehitys ja ympäristövastuu	27
<b>2</b>	<b>Toiminta- ja taloussuunnitelmaosa vuosille 2021–2023</b>	<b>29</b>
2.1	Strategia vuosille 2021–2025	29
2.1.1	Strategiset kehitysohjelmat	31
2.1.1.1	Rohkeita uuden rakentajia	31
2.1.1.2	Jatkuvaa oppimista	32
2.1.1.3	Onnistuneita asiakaskokemuksia	33
2.1.1.4	Strategiset kehittämisalueet	34
2.2	Toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista kuvaavat mittarit	35
2.3	Henkilöstön koulutussuunnitelma	37
<b>3</b>	<b>Tuloslaskelmaosa</b>	<b>38</b>
3.1	Taloudelliset lähtökohdat	38
3.1.1	Toimintatuottojen muutos	40
3.2	Tuloslaskelma	41
3.3	Tuloslaskelma erittelyt	42
3.3.1	Toimintatuotot ja kulut	42
3.3.2	Tulorahoituksen kehitys	43
3.3.3	Korkotuotot ja -kulut	44
3.3.4	Vuosikate	44
3.3.5	Poistot käyttöomaisuudesta ja muista pitkävaikutteisista menoista	44
3.3.6	Satunnaiset erät	45
3.3.7	Poistoeron vähennys	45
3.3.8	Tilikauden yli-/alijäämä	45
<b>4</b>	<b>Investointiosa</b>	<b>46</b>
4.1	Investointien yhdistelmä	46
4.2	Kiinteistöinvestointien yhdistelmä rakennuksittain	46
4.3	Kiinteistöinvestoinnit rakennuksittain ja hankkeittain	47
4.3.1	Kiinteistöinvestointien perustelut	48
4.3.2	Käyttötaloudesta rahoitettava kunnossapito	49
4.4	Irtaimistoinvestoinnit	50

## Sisällysluettelo

<b>5</b>	<b><i>Rahoitusosa</i></b>	<b>55</b>
5.1	Rahoituslaskelma	55
5.2	Rahoituslaskelman erittelyt	56
5.2.1	Toiminnan ja investointien nettokassavirta	56
5.2.2	Rahoituksen rahavirta	56
5.2.3	Vaikutus maksuvalmiuteen	57
5.2.4	Leasing-vuokraus	57
<b>6</b>	<b><i>Liiteosa</i></b>	<b>58</b>
6.1	Suoritus- ja vaikuttavuusmittareiden selitykset ja laskentakaavat	58
6.2	Opiskelijamäärä kotikunnittain	59

# 1 Toiminta- ja taloussuunnitelman yleisperustelut

## 1.1 Katsaus suunnitelmakauteen

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä on yksi Suomen suurimmista ammatillisen koulutuksen järjestäjistä ja keskeinen toimija Päijät-Hämeessä. Rahoituksen perusteena olevalla opiskelijavuosilla mitattuna Salpaus on vuonna 2023 kahdeksanneksi suurin ammatillisen koulutuksen järjestäjä Suomessa. Ministeriön päätös ensi vuoden 2024 rahoituksesta ja rahoituksen perustana olevista opiskelijavuosista tulee koulutuksenjärjestäjille tiedoksi vasta aivan vuoden 2023 lopulla. Uuden, Petteri Orpon hallituksen koulutuspoliittisten linjausten koulutuksenjärjestäjä kohtaisia vaikutuksia ja voimaan tulon tarkkoja ajankohtia ei ole vielä kokonaisuudessaan tiedossa tätä kirjoitettaessa, mutta selvää on että ne tulevat vaikuttamaan tavalla tai toisella myös Salpauksen toimintaan.

Salpauksen rahoituksen perustana oleva opiskelijavuosimäärä tälle vuodelle on 5983 opiskelijavuotta ja vähintään samaa tasoa odotamme vuodelle 2024. Opiskelijavuositoteuma tänä vuonna ylittää em. rahoituksen tason. Tavoitteemme on, että Salpauksen rahoituksen perustana oleva opiskelijavuosimäärä olisi jatkossa vähintään 6100 opiskelijavuotta alueen osaamistason nostamiseksi ja uudistamisen varmistamiseksi sekä laajennettuun oppivelvollisuuteen vastaamiseksi.

Ammatillisen koulutuksen rahoitus toteutuu koulutuksen järjestäjille maksettavalla valtionosuusrahoituksella. Kunnat vastaavat ammatillisen koulutuksen rahoituksesta asukaskohtaisen rahoitusosuuden kautta, joka vuonna 2023 on 193 €/asukas. Kuntien rahoitusosuus ammatilliseen koulutukseen on hieman yli miljardi euroa ja valtion rahoitusosuus noin 976 miljoonaa euroa. Kuntayhtymän omistajakunnat eivät rahoita toimintaamme suoraan valtakunnallisen rahoitusjärjestelmän lisäksi. Toimintamenojen ohella kaikki investoinnit rahoitetaan kuntayhtymän omilla tuloilla.

Salpauksen strategiakausi vuoteen 2025 on nyt jo hyvän matkaa yli puolen välin ja siinä on otettu huomioon nopeasti tapahtuvat muutokset ammatillisessa koulutuksessa ja toimintaympäristössämme. Salpauksen strategiassa kiinnitetään erityistä huomiota onnistumiseen palveluorganisaationa, työelämän kumppanina ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Se huomioi myös mm. opetus- ja kulttuuriministeriön Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030-asiakirjan tavoitteet ja suuntaviivat. Tästä on hyvä jatkaa ja valmistella myös seuraavaa strategiakautta vuodesta 2026 eteenpäin.

Suomen uuden hallituskauden alkaessa ja sen edeltäjän myöntämien määräaikaisten tulevaisuusinvestointien loppuessa, on vielä epävarmaa, millaiseksi ammatillisen koulutuksen rahoitus jatkossa muodostuu. Opetus- ja kulttuuriministeriön virkanäkemyks tulevan hallituskauden valinnoista avaa kuitenkin tulevan kauden keskeisiä haasteita ja niihin ratkaisuksi tarvittavia politiikkatoimia (OKM julkaisu 2023:9). Keskeisiä nostoja esityksestä ovat mm. sivistys ja talouskasvu, tässä erityisesti koulutustason nosto, päällekkäisten koulutusten poistaminen ja työhön johtava maahanmuutto sekä kotoutuminen. Ammatillisen koulutuksen koulutustarjonta tulee kohdentaa työmarkkinoiden tarvetta vastaavasti erityisesti jatkuvan haun ja nopean koulutuksen tarjonnan osalta. Näin tuetaan tuottavuuden kasvua ja varmistetaan työvoiman saatavuus yhteiskunnan ja elinkeinoelämän kehittymisen kannalta kriittisille aloille. Huoltovarmuus sekä kestävä työllisyys- ja tuottavuuskehitys edellyttävät osaamisen riittävyden varmistamista kaikilla kriittisillä ja yhteiskunnallisesti merkittävillä aloilla. Jatkovaa oppimista vahvistetaan. Tutkintoa pienempien koulutuskokonaisuuksien hyödyntämistä lisätään täyttämään työelämän muuttuvia osaamistarpeita. Samalla vähennetään moninkertaista tutkintokoulutusta toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa.

Toinen iso kokonaisuus on perustaitojen vahvistamisen, oppimisen tuki ja digitaaliset palvelut. Työelämän osaamistarpeiden muuttuessa toisen asteen koulutuksessa korostuu tarve kielellisten, matemaattisten ja digitaalisten perustaitojen vahvistamiseen, jotta nuorten oppimaan oppimisen taidot turvataan tulevalle koulutuspolulle ja työelämässä. Ikärakenteen muuttuessa perustaitoja on vahvistettava myös aikuisten koulutuksessa. Digitalisaatio läpäisee koko yhteiskunnan ja digitaalisen osaaminen merkitys kasvaa yhteiskunnan ja työelämäosaamisten muutoksissa. Digitaalisuuden mahdollisuuksien hyödyntäminen tuottavuuden lisäämisessä edellyttää tutkimukseen perustuvia perus-, soveltavan ja huippuosaamisen digitaatioita. Digitalisaatio mahdollistaa ammatillisessa koulutuksessa uudenlaisia oppimisympäristöjä ja oppimateriaaleja. Samalla ajasta ja paikasta riippumattomat oppimisen mahdollisuudet laajenevat aikuisille ja nuorille. Digitalisaation

mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää koulutuksen järjestäjien kyvykkyyden sekä opetushenkilöstön osaamisen kehittämistä, yhteistyötä ja digitaalisen toimintaympäristön kehittämistä. Näiden edellä mainittujen lisäksi tärkeää on hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen.

Ministeriön näkemyksen mukaan toisella asteella, erityisesti ammatillisessa koulutuksessa on tarve kehittää rahoitusjärjestelmää huomioimaan eri opiskelijaryhmien väliset erot. Keskeisinä tarpeiltaan erillisinä koulutuksen kohderyhminä erottuvat oppivelvollisuusikäiset nuoret, toisaalta vasta aikuisena toisen asteen tutkinnon suorittavat sekä jo aiemman toisen asteen tutkinnon suorittaneet aikuiset. Näiden ryhmien erilaisia tarpeita on vaikea ottaa huomioon soveltamalla kaikkiin opiskelijaryhmiin samoja rahoituksen määräytymisperusteita. Ammatillisen koulutuksen rahoituksen tulee tukea nuorten hyvinvointia ja tutkinnon suorittamisen edellytyksiä koko ikäluokalle. Samalla rahoituksen tulee tunnistaa työikäisten ja työssä olevien oppivelvollisista osin poikkeavat tarpeet. VM:n näkemykset tulevasta on OKM:n kanssa hyvin saman suuntaiset ja näistä ehdotuksista toteutustavoiksi valikoituvat keinot ovat riippuvaisia siitä millaisen toteutusmallin uusi hallitus hyväksyy.

Vielä ei ole tiedossa edellä kerrottujen muutosten mahdollisia vaikutuksia kuntayhtymän rahoitukseen ja talouteen. Aikuisten koulutuksen rahoituksen määräytymisen perusteiden eri elementtien keskinäinen painoarvo on myös vielä tätä kirjoitettaessa valmistelussa ja julkaisematta. Tiedossa on, että ammatillisen koulutuksen rahoituksen rakennetta tullaan tarkastelemaan hallituskauden aikana ja vaikuttavuuselementit aikuisten jatkuvan oppimisen osalta todennäköisesti kasvavat (mm. nopean työllistymisen ja/tai jatko-opintojen painoarvo).

Valmisteltavan toiminta- ja taloussuunnitelman ja erityisesti talousarviovuoden 2024 aikana on välttämätöntä jatkaa uudistusta Salpauksen koulutustarjonnan ja opiskelijarekrytoinnin toimintatavoissa. Erityisesti aikuisille suunnattua jatkuvaa hakua tulee kehittää edelleen niin, että koulutustarjonta vastaa yhä paremmin alueen yritysten osaavan työvoiman saatavuuteen ja väestön osaamistarpeisiin. Tämä edellyttää verkko- ja monimuoto-opiskelun tarjonnan kasvattamista, lyhyiden, osallistujan työllistymistä tukevien tutkinnon osien joustavaa tarjontaa sekä aitoa mahdollisuutta aloittaa opinnot opiskelijan kannalta joustavammin läpi vuoden.

Nuorisoikäluokkien pienentyessä voimme varmistaa alueen kannalta riittävän opiskelijamäärän ja osaavan työvoiman tarjonnan ainoastaan lisäämällä koulutustemme joustavuutta ja tarvelähtöisyyttä. Jo nyt 50 prosenttia Salpauksen opiskelijoista on yli 25-vuotiaita. Vuonna 2022 opiskelijoista 2/3 tuli jatkuvan haun hakeutumisväylää ja vain 1/3 yhteishaun kautta.

Kaikkien koulutusalojen tulee varmistaa opetuksen pedagogisten toteutustapojen, koulutuksen tarkoituksenmukaisien kokonaisuuksien ja opintojen joustavan aloituksen ja etenemisvaihtoehtojen aito toteutuminen. Tämä kaikki edellyttää opetushenkilöstön osaamisen varmistamista ja myös laajentamista (mm. erityisen tuen osaaminen osana ammatinopetusta, digiosaaminen ja opetus englannin kielellä). Nämä tulee huomioida luonnollisesti myös uutta henkilöstöä rekrytoitaessa. Oikea-aikainen ja sisällöllisesti sekä pedagogisesti uusiin tarpeisiin vastaava koulutustarjonta tekee Salpauksesta strategiansa mukaisesti palveluorganisaation. Tässä onnistumisella on merkitystä myös kaikkien salpauslaisten työn turvaamisessa.

Salpauksen mukana OKM:n kolmivuotisessa kokeilussa vuosina 2022 - 2024, jossa tuetaan työpaikkoja nuorten, alle 20-vuotiaiden ensimmäistä perustutkintoa opiskelevien oppisopimusten toteuttamisessa. Lisärahoitus on tarkoitettu käytettäväksi oppisopimusopiskelijasta työnantajalle maksettavan suuremman koulutuskorvauksen aiheuttamiin lisäkustannuksiin. Vaikka oppisopimus on palkallinen työsuhde, sisältyy siihen myös lähiovetuspäiviä sekä opettajien ja ohjaajien tuki koko opintojen ajan. Tällä tavoitellaan myös parempaa työllistymistä jo opintojen aikana tai heti valmistumisen jälkeen.

Kuten koko maassa, myös Päijät-Hämeen alueella on edelleen pula osaavasta toisen asteen koulutuksen saaneesta työvoimasta. Erityisesti tämä näkyy hoiva-alojen lisäksi palvelualoilla ja teollisuudessa. Matkailun lisääntyessä Päijät-Hämeessä on lisäksi erityisesti tarvetta matkailu- ja ravitsemisalalan osaajille. Ukrainan sodan pitkittyessä kasvaa tarve sekä kotoutuskoulutukselle että tutkintoon valmentavan ja ammatillisen koulutuksen tarjonnasta ukrainalaisille pakolaisille. Samalla myös muiden maahan muuttaneiden kotoutumiseen ja työllistymiseen alueella on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Salpauksen rooli alueellisena kouluttajana ja osaavan työvoiman varmistajana näkyy erityisesti alueen työelämän palvelemisena osaavan työvoiman saamisessa ja peruskoulun päättävien osalta osallisuuden varmistamisessa toisen asteen opiskelupaikan myötä. Olemme myös vahvasti mukana alueen kuntakokeilun toteuttamisessa sekä 2024 aikana valmistautumisessa vuoden 2025 alusta tapahtuvaan työvoimapalvelujen siirtymiseen valtiolta kunnille. Alueen elinvoimaisuuden ja työllisyydenhoidon yksi merkittävimmistä haasteista on edelleen alueen asukkaiden alhainen koulutustaso ja korkea nuorisotyöttömyys verrattuna kahteentoista suurimpaan kaupunkiin. Tavoitteena on edistää työttömien työnhakijoiden työllistymistä tai sitä edistävään koulutukseen ohjautumista. Lisäksi tavoitteena on löytää uusia ratkaisuja osaavan työvoiman saantiin. Toimenpiteet kohdistetaan erityisesti pidempään työttömänä olleisiin ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllisyyden edistämiseen.

Laajennettu oppivelvollisuus on toteutunut alueella hyvin ja opiskelukuntoisille löytyy opiskelupaikka toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa sekä tutkintoon valmistavassa (TUVA) koulutuksessa. Vaativaa erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden osalta teemme yhteistyötä Kaarisilta ry:n kanssa ja olemme tiivistäneet yhteistyötä alueella toimivan erityisoppilaitoksen, Kiiipulan kanssa. Kiiipula toimii Lahdessa samoilla kampuksilla Salpauksen kanssa ja näin yhteistyö on sujuvaa ja mahdollistaa opiskelijoiden moniammatillisen tuen sekä eri toimijoiden osaamisen kehittymisen.

Opiskelijoiden hyvinvointi ja koulunkäyntikykyisyys on edelleen suuri huolenaihe sekä Salpauksen henkilökunnalle, mutta myös alueen moniammatillisille toimijoille. Alueella on lisääntyvä tarve mm. kuraattori-, päihde- ja mielenterveyspalveluille, opiskelijoiden terveydenhoitaja- ja lääkäripalveluille. Moniammatillisista toimijoista erityisesti kouluterveydenhoitajien toivotaan jatkossa sijoittuvan samalle kampukselle opiskelijoiden kanssa. Tästä olemme olleet yhteydessä suoraan Päijät-Hämeen hyvinvointialueen toimijoihin. Vuoden 2023 aikana käynnistyneen kokeilun, jossa terveydenhoitajat ovat Vipusenkadun kampuksella, toivomme laajentuvan vuoden 2024 aikana koskemaan myös Lahden keskustakampusta. Näin parantaisimme sekä moniammatillista yhteistyötä sekä opiskelijoiden tasapuolista mahdollisuutta ko. palveluihin. Tavoite näiden palvelujen toteuttamisesta lähipalveluna on kirjoitettu myös valtakunnallisiin hyvinvointialueiden rakentumisen suunnitelmiin. Nuorten kohdalla myös kodin ja huoltajien roolin merkitys on edelleen suuri ammatillisissa opinnoissa onnistumisessa ja siinä tarvittavassa tuessa.

Opetuksen suunnittelussa tulee koko ajan aiempaa tarkemmin huomioida ja suunnitella opiskelijoiden henkilökohtaiset osaamiset ja kehittymisen tarpeet. Koronan jälkeen opetuksessa ja työssä on kaikin tavoin palattu "uuteen normaaliin", jossa mm. verkko-opiskelun mahdollisuudet ovat lisääntyneet erityisesti aikuisten opiskelijoiden ja työpaikkojen toiveesta. Myös salpauslaisilla on mahdollisuus monipaikkatyöhön esimiehen kanssa sovitusti, jos työnluonne sen mahdollistaa. Näitä malleja käytettäessä on kuitenkin kiinnitettävä erityistä huomiota yhteisöllisyyden rakentumiseen ja säilymiseen. Lähiopetuksella, ohjauksella ja käytännössä harjaantumisen mahdollisuuksilla on edelleen suuri rooli ja merkitys erityisesti ensimmäistä tutkintoaan opiskelevien ja oppivelvollisten opinnoissa ja osaamisen varmistamisessa.

Salpaus on saanut vuosina 2019–2022 OKM:n määräaikaista tulevaisuusinvestointirahaa erityisesti opetus- ja ohjaushenkilön lisäpalkkaukseen. Tämä resurssi on ollut tarpeen ja käytetään täysimääräisesti vuoden 2025 loppuun mennessä. Haasteeksi kuitenkin muodostuu opetuksen ja ohjauksen sopeuttaminen aiempaan tämän resurssin vähentyessä. Samaan aikaan mm. erityisen tuen tarve laajennetun oppivelvollisuuden myötä on selvästi koko ajan lisääntynyt ja monimuotoistunut. Lisääntyneen kilpailun myötä määräaikaisuus myös vaikeuttaa osaavan henkilöstön sitoutumista ja rekrytointia joillain aloilla.

Toiminnan vaikuttavuuden merkitys korostuu koulutuksen järjestäjän onnistumista arvioitaessa. Käytössä on sekä opiskelijoilta että työpaikoilta kerättävät valtakunnalliset palautteet. Vaikka vastausten saamisessa on haasteita mm. kyselyjen melko tiheän toistuvuuden takia, tulee meidän kaikin tavoin pyrkiä saamaan palautetta sekä kehittämään toimintaamme palautteen kautta aina paremmaksi. Palautteilla on merkitystä erityisesti laadun kehittämisen näkökulmasta, mutta ne vaikuttavat myös Salpauksen saamaan rahoitukseen.

Alueellisena koulutuksen järjestäjänä Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä palvelee myös niitä omistajakuntia ja alueita, joilla ei ole sen toimipisteitä. Näissä koulutus toteutetaan yhteistyössä työpaikkojen tai/ja peruskuntien kanssa oppisopimuksena niille aloille, joille alueella on

työvoimantarvetta. Koulutamme myös työperäisen maahanmuuton kautta yrityksille lisää osaavaa työvoimaa mm. lähihoitajia yhteistyössä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän ja Silkkkien kanssa.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnittelurakenne pysyy pääosin ennallaan. Toimintamallia tulee kuitenkin kehittää edelleen. Sisäisiä toimintaprosesseja on muokattava vastaamaan paremmin muuttuvan työelämän ja opiskelijoiden tarpeisiin. Salpauksen päivitetyn strategian mukaisesti vuoden 2024 tavoitteena tulee olla erityisesti valtakunnallisen kilpailun kiristyessä vastaaminen verkko- ja monimuoto-opintojen toteuttamiseen. Tämä edellyttää mm. niin sanotun ”e-kampuksen rakentamista” osaksi salpauksen koulutusten kokonaistarjontaa. Tällä ja asiakkaiden palvelupolkujen eriytymisellä asiakkaiden lähtötason mukaan (oppivelvolliset vs. jatkuva oppiminen) tulee olemaan vaikutuksia myös opetusalojohtajien tehtäviin ja vastuualueisiin. Johtamista ja henkilöstön lähiesiemiestyön järjestämisestä tulee muutoinkin tarkastella nykyisestä toimintamallista saadun palautteen ja kokemusten perusteella kehittämällä toimenkuvia, vastuualueita, nimikkeitä ja tehtäväkuvien laajuutta lähiesiemiestyön sujuvuuden/varmistamisen ja samalla työssäjaksamisen näkökulmasta. Mahdollisilla tulevilla ratkaisuilla ei kuitenkaan voi olla merkittäviä kustannuksia nostavia vaikutuksia, mikäli koulutuksen järjestäjälle myönnettävä rahoitus pysyy nykytasolla tai jopa vähän laskee.

Valmisteltavan taloussuunnitelmakauden aikana, jo sen ensimmäisenä vuotena, tulee valmistella kokonaiselvitys luonnonvara-alan koulutuksesta, sen kehityksestä ja kehittämistarpeista. Koulutuskeskus Salpauksen Asikkalan toimipisteen toimitilojen lisäksi on tullut tarve koko maa- ja metsätalouden sekä luonnontieteiden koulutuksen tilannekuvan tarkasteluun Salpauksessa. Tässä yhteydessä tulee myös tarkastella Salpauksen järjestämisluvan mukaisten koulutuksen tilannekuvaa siten, että eri tutkintojen edellyttämät lähiopetustilat ovat tarkoituksenmukaisia ja riittäviä. Kokonaiskuvaa tulee tarkastella myös Koulutuskeskus Salpauksen yhteiskunnallisen ja alueellisen huoltovarmuuden ja työelämän tarpeiden näkökulmasta. Luonnonvara-alan kehitys on tärkeä osa kestävästä kehityksestä sekä biotalouden edistämistä ja ilmastomuutoksen torjuntaa.

Kuntayhtymän talous on vakaalla pohjalla huolimatta alijäämäisestä taloussuunnitelmakaudesta 2024–2026. Odotettua paremman rahoituspäätöksen 2023 turvin katetaan kuluvan vuoden alijäämäinen talousarvio. Tältä osin yhtymäkokoukselle tehtävä talousarviomuutos on otettu osaksi tämän asiakirjan laskelmia. Syntynyt liikkumavara ei kuitenkaan anna mahdollisuutta kustannuksia lisääviin toimiin, vaan liikkumavara tulee jättää mahdollisten rahoitusmuutosten ja nousevan kustannuskehityksen varauksiin.

Kasvaneiden tuottojen turvin kulunut puolivuotiskausi 2023 on toteutunut tilikauden tulostasolla käytännössä +/- 0-tasolla. Inflaation vaikutus toimintamenoissa on alkanut näkyä erityisesti tänä vuonna. Budjetoitua paremman tilinpäätöksen 2022 ja myös aiempina tilikausien hyvien tulosten ansiosta kuntayhtymän maksuvalmius on parantunut ja lainoja on voitu lyhentää niin, että kuntayhtymä on nyt pankkilainoilla mitattuna velaton.

Taloussuunnitelmakausi on budjetoitu julkisen talouden ja yleisen epävarmuuden takia valtionosuustuottojen indeksiodotusten osalta varovaisesti. Vuoden 2024 talousarviossa ei ole budjetoitu valtionosuusrahoituksen indeksitarkistusta eikä rahoituksen perustana olevaa opiskelijavuosien kasvua. Samalla periaatteella on arvioitu taloussuunnitelmavuosi 2025. Samalla kustannustaso kuitenkin nousee niin henkilöstökulujen yleiskorotusten kuin yleisen inflaation takia. Taloussuunnitelman kolmannen vuoden 2026 osalta odotetaan 2 prosentin indeksitarkistusta rahoitukseen ja vastaavaan tasoon maltillistunutta inflaatiota.

Salpaus on saanut vuosina 2019–2022 määräaikaista valtionosuuden korotusta erityisesti opetus- ja ohjaushenkilöstön lisäpalkkaukseen. Rahoituksen ja kulujen eriaikaisuus harkinnanvaraisissa rahoituksissa on näkynyt osin vuosien 2019–2022 ylijäämissä. Tulemme käyttämään saavutettua ylijäämää koulutuksen hyväksi nyt alkaneella taloussuunnitelmakaudella. Määräaikaisella valtionosuusrahoituksella on palkattu lähes 50 opettajaa ja ohjaushenkilöä. Nämä satsaukset näkyvät vuosina 2024–25 vielä kuluina, mutta ei enää lisätuottoina. Lisäksi kuntayhtymä vakinaisti noin 150 uutta lehtoria vuoden 2019 alussa.

Kuntayhtymä on onnistunut taloutensa hallinnassa saadun määräaikaisen lisärahoituksen ohella muutoinkin hyvin. Vuosien 2019–2022 ylijäämä on 19,8 miljoonaa, josta käyttämätöntä harkinnanvaraista valtionosuusrahoitusta on 4,9 miljoonaa euroa ja muuta ylijäämää 14,9 miljoonaa euroa. Tätä saavutettua ylijäämää käytetään tulevana vuosina koulutuksen hyväksi. Vuosina 2023–

2025 tullaan saatu harkinnanvarainen rahoitus käyttämään ja muu ylijäämä on kuntayhtymän aitoa varautumista epävarmuuden kasvuun, kasvavan inflaation ja energiakriisin kustannuksiin sekä julkisen talouden mahdollisiin kiristykseen. Lisäksi toimitilojen ja sitä kautta kiinteistöjen käyttökulujen hallinta edellyttää luonnollisesti investointeja, johon saavutettua kassaylijäämää voidaan käyttää ja velkaantuminen välttää.

Viimeisen viiden vuoden aikana vuodesta 2018 vuoteen 2022 Salpauksen Oppimis- ja koulutuspalveluiden henkilöstökulut ovat kasvaneet saatujen lisäresurssien turvin 23 prosenttia, 5,8 miljoonaa euroa. Muiden toimintojen henkilöstökulut eivät ole nousseet lainkaan ja muut kuluryhmät kuin palkkakulut ovat laskeneet -10 prosenttia, -1,9 miljoonaa euroa. Tämä kertoo sen, että resurssien käyttö kohdistuu perustehtävään samalla, kun kuntayhtymän talous on pidetty erinomaisessa kunnossa ja tulevaan epävarmuuteen on varauduttu hyvin. Inflaation vaikutus toimintamenoissa on alkanut näkyä erityisesti tänä vuonna kaikkien toimintojen osalta.

Taloussuunnitelmaa arvioitaessa on tarkasteltava tilikausien kumulatiivista ylijäämää vuodesta 2019 alkaen. Tämä kumulatiivinen ylijäämä tullaan pitämään positiivisena. On erinomaisen tärkeää, että taseen ylijäämiä on pystytty muutoinkin kasvattamaan kuin määräaikaisten valtionosuusrahoituksen korotusten takia. Tämä mahdollistaa pitkäjänteisen toiminnan kehittämisen ja talouden johtamisen ilman, että yksittäisen vuoden negatiivisiin rahoituspäätöksiin olisi heti reagoitava sopeuttavin erillistoimin.

Salpaus on visionsa mukaisesti enemmän kuin koulu, opiskelijoiden ja työelämän kohtaamispaikka. Vision saavuttamiseen liittyy toimintamme eettisten kulmakivien

- vastuullisuus ja tarttuminen,
- keskustelu ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen sekä
- vaikuttavuus ja keskittyminen olennaiseen

toteuttaminen ja näkyminen kaikkien salpauslaisten toiminnassa. Näistä on hyvä ponnistaa strategiakauden 2021- 2025 toiseksi viimeiseen toiminta vuoteen ja samalla suomen uuden hallituskauden tavoitteisiin.

## 1.2 Toimintaympäristökatsaus

Poikkeuksellisen maailmantilanteen, kuten Venäjän Ukrainassa käynnistämän hyökkäyssodan, energiakriisin ja talouden yleisen epävarmuuden vuoksi, suhdannenäkymät yrityksissä ovat heikentyneet merkittävästi. Vain 16 % yrityksistä odottaa suhdanteiden paranevan, kun taas 34 % pelkää niiden heikkenevän. Talouden epävarmuus on poikkeuksellisen korkea. Liikevaihdon odotukset ovat myös heikentyneet ja erityisesti pienimmissä yrityksissä näkymät ovat haastavat. Suhdantetilanne on tällä hetkellä huonompi kuin vuosi sitten monilla toimialoilla; erityisesti kaupan alalla ja rakentamisessa suhdanneodotukset ovat synkät. Toisaalta teknologian kehitys, kuten digitalisaatio ja robotisaatio, edistävät yritysten kasvukehitystä.

Kasvuyrityksillä on erityisen tärkeä rooli, koska ne luovat työpaikkoja ja investoivat uuteen teknologiaan. Kasvuhaluukkuus vaihtelee toimialoittain ja yrityksen koon mukaan. Teollisuusyritykset ovat muita kasvuhalukkaampia, ja suuremmat yritykset tavoittelevat voimakkaampaa kasvua. Huolestuttavaa on, että yritysten kasvuhaluukkuus on pitkällä aikavälillä laskussa, ja osa yrityksistä ei tavoittele kasvua lainkaan. Vain 6 % yrityksistä on voimakkaasti kasvuhakuisia, ja teollisuudessa tämä osuus on jopa 51 %. Uusien markkinoiden ja teknologioiden hyödyntäminen on tärkeässä roolissa kasvuhaluukkeen edistämiseksi.

### Päijät-Häme

Päijät-Hämeen alueen yritysten tulevaisuuden odotukset ovat kokonaisuudessaan haastavat, mutta ne sisältävät myös mahdollisuuksia. Talouden tiukkuus ja epävarmuus ovat vähentäneet innovointiaktiivisuutta merkittävästi, mutta alueella on myös positiivisia signaaleja, kuten yritysten kehittämisrahoituksen kasvu ja alkuvuoden aikana perustettujen uusien yritysten lisääntyminen sekä ulkomaisten sijoitusten määrän kasvu. Energiainvestoinnit kasvavat, mutta maatalouden investoinnit ovat laskeneet. Lisäksi matkailuala näyttää elpyvän ja NATO-jäsenyys avaa uusia mahdollisuuksia. Päijät-Hämeen alueen vahvuudet ovat monipuolinen elinkeinorakenne, yritystoiminta, pk-yritysvaltaisuus, sijainti ja saavutettavuus. Alueellinen yhteistyö, koulutusmahdollisuudet ja uudet investoinnit ovat lisänneet alueen vetovoimaisuutta ja tarjoavat monenlaisia kehitysmahdollisuuksia.



Päijät-Hämeen alueen haasteita ovat rakennemuutos, matala koulutustaso ja väestön ikääntyminen. Alueen väestön määrä on laskusuuntainen. Poikkeuksena on Lahti, joka on muuttovoittoaluetta. Väestön lisääntyminen johtuu pääasiassa vieraskielisen väestön lisääntymisestä. Työvoiman kysyntä on vilkasta ja tämän seurauksena työttömien määrä on vähentynyt, mutta toisaalta lomautettujen määrä on kasvanut. Työllisyystilanne on kokonaisuudessaan epävarma ja Pk-yritysbarometri osoittaa, että yritykset ovat varovaisia työllistämisen suhteen. Vain 14% pk-yrityksistä aikoo lisätä henkilöstöään seuraavan vuoden aikana, kun taas yli kymmenes osa odottaa vähennystä. Työvoiman saataavuus ja kysynnän riittämättömyys tai epävakaisuus ovat suurimmat työllistämisen esteet. Myös mielenterveydelliset haasteet ja ylisukupolvinen työttömyys ovat merkittäviä ongelmia työllisyyden edistämisessä.

Nuorten työttömyys on vähentynyt merkittävästi, mutta vieraskielisten ja ulkomaalaisten työttömyys on kasvanut, erityisesti ukrainalaisten osalta. Päijät-Hämeessä on maan korkein pitkäaikaistyöttömien osuus. Työvoiman kysyntä on hyvin alakohtaista, Sote-ala, teollisuus ja ravitsemustoiminta ovat aloja, joilla on ollut erityisen paljon työvoiman kysyntää. Toisaalta rakentaminen on ollut työvoimapula-ala, mutta kustannusten voimakas nousu ja epävarmuus maailmantilanteesta ovat aiheuttaneet lomautusten ja työvoiman kysynnän voimakkaan vähenemisen.

### **TE-palvelut 2024 -uudistus**

Työllisyyden kuntakokeilua toteutettiin vuosina 2021- 2023 välisenä aikana. Päijät-Hämeen alueelta kuntakokeilussa ovat mukana Lahden lisäksi Hollola, Asikkala, Kärkölä ja Orimattila. Koulutuskeskus Salpaus osallistui kokeiluun ammatillisen koulutuksen järjestäjänä.

Tavoitteena oli edistää työttömien työnhakijoiden työllistymistä tai koulutukseen ohjautumista. Lisäksi tavoitteena oli löytää uusia ratkaisuja osaavan työvoiman saantiin. Toimenpiteet kohdistettiin erityisesti pidempään työttömänä olleisiin ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllisyyden edistämiseen. Kokeilun aikana kehitettiin uusia palveluja ja palvelumalleja, joissa integroidaan työllisyys-, koulutus- sekä sosiaali- ja terveystyöpalvelut entistä tiiviimmin yhteen tavoitteena tunnistaa yksilölliset palvelutarpeet.

Työvoimapalvelut organoisaan uudelleen vuoden 2025 alusta ja TE-palvelut siirretään kunnille. Uudistuksen tavoitteena on palvelurakenne, joka edistää parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden nopeaa työllistymistä ja lisää työ- ja elinkeinopalvelujen tuottavuutta, saatavuutta, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta.

TE-palvelujen siirto kunnille tuo palvelut lähemmäksi asiakkaita. Kun työllisyyspalvelut, kunnan koulutuspalvelut sekä elinkeinopalvelut ovat saman järjestäjän vastuulla tukevat palvelut nopeamman työllistymisen tavoitetta. Kunnilla on hyvät lähtökohdat tarjota asiakkaille kohdennettuja ja paikallisten työmarkkinoiden tarpeisiin sopivia palveluja. Uudistuksessa huomioidaan palvelujen yhdenvertainen saatavuus. Myös kielellisten oikeuksien toteutuminen ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien palvelut turvataan.

Hallitus valmistelee myös useita muita työnhakijoiden palveluja parantavia ja työllisyyttä edistäviä uudistuksia. Positiivinen työllisyysvaikutus syntyy näiden uudistusten yhteisvaikutuksesta.

### **Osaava Suomi - hallitusohjelma**

Petteri Orpon hallituksen ohjelma on julkaistu, mutta Opetus- ja kulttuuriministeriö ei ole vielä esittänyt konkreettista etenemisaikataulua eikä toimenpiteitä. Hallitusohjelman mukaan Suomi pyrkii vahvistamaan kansainvälistä kilpailukykyään korkean osaamis- ja koulutustason kautta. Koulutus on keskeinen tekijä yhteiskunnallisen resilienssin ja talouden kasvun kannalta. Hallituksen tavoitteena on nostaa suomalaisten oppimistulokset ja koulutustaso, ja varmistaa tasa-arvoinen pääsy koulutukseen taustasta riippumatta. Kulttuuri ja fyysinen aktiivisuus nähdään myös tärkeinä osina hyvinvointia.

Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteet sisältävät muun muassa varhaiskasvatuksen laadun parantamisen, koulutuksen paremman vastaamisen työelämän tarpeisiin ja teknologian, kuten tekoälyn, hyödyntämisen. Hallitus myös keskittyy varhaiseen tukeen oppimisessa, sukupuolten tasa-arvoon koulutusvalinnoissa, ja vahvistaa oppilaiden ja opiskelijoiden hyvinvointia moniammatillisen tuen avulla.

Suomalaisten liikkuminen ja oppimistulokset ovat heikentyneet, mikä on huomioitu tavoitteissa. Myös koulutusjärjestelmän hallinnollisia rakenteita pyritään keventämään ja tekemään tuloksellisemmiksi. Tärkeää on myös osaamistarpeiden täyttäminen kriittisillä aloilla ja laadukkaan opetusmateriaalin saatavuus molemmilla kansalliskielillä.

### **Oppivelvollisuuden laajentaminen**

Oppivelvollisuuslaki ja siihen liittyvät lakimuutokset hyväksyttiin joulukuussa 2020. Oppivelvollisuuden laajentamisen tavoite on nostaa koulutus- ja osaamistasoa kaikilla koulutusasteilla, kaventaa oppimiseroja sekä kasvattaa koulutuksellista tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä lasten ja nuorten hyvinvointia. Tavoitteena on, että jokainen nuori suorittaa toisen asteen tutkinnon, koska osaamisvaatimusten kasvaessa työllistyminen edellyttää nykyisin vähintään toisen asteen tutkinnon suorittamista.

Oppivelvollisuuden laajennus on tullut voimaan ikäluokka kerrallaan. Velvoite hakeutua ja jatkaa toisen asteen koulutuksessa vaikutti käytännössä jo niihin nuoriin, jotka keväällä 2021 olivat perusopetuksen 9. luokalla (pääosin vuonna 2005 syntyneet). Tästä perusopetuksen päättävästä ikäluokasta alkaen oppivelvollisuuden laajentaminen koskee kaikkia perusopetuksesta toiselle asteelle siirtyviä nuoria. Oppivelvollisuuden laajennuksen kokonaisuus on tiedossa keväällä 2024, kun ensimmäinen ikäluokka on saanut (laskennallisesti kolmivuotisen) perustutkintonsa suoritettua.

Maksuton toisen asteen tutkinto on keskeinen muutos entiseen. Oikeus maksuttomaan toisen asteen koulutukseen tuli voimaan 1.8.2021 ja sen jälkeen aloitetussa koulutuksessa samalle kohdejoukolle kuin oppivelvollisuus. Opetus on oppivelvolliselle maksutonta opiskelijan ensimmäisen ammatillisen tutkinnon suorittamiseen asti. Myös kaikki opetuksessa tarvittavat oppikirjat ja muut materiaalit sekä työvälineet, -asut ja aineet ovat oppivelvolliselle maksuttomia. Opetuksen maksuttomuus tarkoittaa myös tarpeellisia koulumatkoja ja lounasta sekä joissakin tapauksissa myös asumista.

Oppivelvollisuus ja maksuttomuus on tuonut Salpaukseen uusia opiskelijaprofiilin tekijöitä. Kun opiskelijat opiskelevat yhteisissä toteutuksissa, on ollut ratkaistavana yhdenvertaisuus maksuttomuuden piiriin kuuluvien ja itse välineensä ja tarvikkeensa hankkivien kesken. Salpauksessa vain osa työvälineistä luovutetaan oppivelvolliselle henkilökohtaiseen käyttöön. Suurin osa työvälineistä on käytössä opetus- ja työskentelytilanteissa kampuksilla tai lainattavissa. Tämä ratkaisu on parantanut myös muiden kuin oppivelvollisten mahdollisuutta saada käyttöön tarkoituksenmukaiset työvälineet.

Hakeutumisvelvoite on tehnyt näkyväksi sen perusopetuksen päättävän ryhmän, joka aikaisemmin ei hakeutunut toisen asteen koulutukseen vaan siirtyi esimerkiksi päivätoimintaan. Tämä on tuonut Salpauksenkin opiskelijoiksi nuoria, joiden perustaidot ja kyvykkyydet eivät riitä toisen asteen ammatillisen tutkinnon suorittamiseen. Vaativan erityisen tuen opiskelupaikkoja tarjoaa alueella Kiiptulan ammattiopisto ja pieneltä osin Koulutuskeskus Salpauks Kaarisilta ry:n kanssa yhteistyössä. Tarjolla olevat opiskelijapaikat eivät riitä alueen tarpeeseen ja siksi Salpaukseen on tullut yhteisvalinnan kautta opiskelijoita, joiden tukemiseen ammatillisen koulutuksen resurssit ja osaaminen eivät riitä. Tilanne on haastava ja valtakunnallinen. Nyt hallitusohjelmassa on kirjaus, jossa oppivelvollisuutta voi jatkossa suorittaa muuallakin kuin toisen asteen oppilaitoksessa.

Valtioneuvosto on luvannut, että uudistuksen kustannukset korvataan täysimääräisesti koulutuksen järjestäjille. Ammatillisen koulutuksen kehittämissyönteiden (AMKE) toteuttaman jäsenkyselyn mukaan järjestäjistä 94 prosenttia pitää opetus- ja kulttuuriministeriön arviota ammatillisen koulutuksen maksuttomuuden kustannuksista riittämättömänä.

### **Jatkuvan oppimisen parlamentaarinen uudistus**

Jatkuvalla oppimisella vastataan tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa. Tämän mahdollistamiseksi hallitusohjelmaan sisältyy jatkuvan oppimisen uudistus, jossa tarkastellaan mm. koulutuksen tarjontaa ja rahoitusta sekä opintojen aikaista toimeentuloa. Uudistuksen linjaukset valmistuivat vuoden 2020 lopussa. Uudistuksen toteutus jatkuu edelleen alkaneella hallituskaudella.

Jatkuvan oppimisen uudistus painottuu työikäisten osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena on vastata työelämän muutoksista aiheutuviin osaamistarpeisiin. Osaamista kehittämällä tuetaan mielekkäitä

työuria, hyvää työllisyyskehitystä, julkisen talouden tasapainoa sekä yritysten kilpailukykyä ja tuottavuutta.

On ennakoitu, että Suomessa jopa vajaa puoli miljoonaa henkilöä tarvitsee uudelleen koulutusta tai laajaa täydennyskoulutusta lähivuosina. Erityisenä haasteena on, kuinka koulutukseen hakeutuisivat myös sitä eniten tarvitsevat. Osaavan työvoiman saatavuus haittaa monia aloja ja yrityksiä.

Uusiin osaamistarpeisiin vastaaminen edellyttää koulutusjärjestelmältä joustavuutta sekä ihmisille mahdollisuuksia päästä tarvitsemaansa koulutukseen työn ohessa ja sen aikana.

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (JOTPA) on osa jatkuvan oppimisen uudistusta. Palvelukeskuksen tavoitteena on palvelujärjestelmän uudistaminen siten, että työikäisen väestön osaamisen kehittäminen on tiiviissä kytköksissä työelämän muuttuviin tarpeisiin sekä alueiden elinvoiman kehittämiseen ja uudistamiseen. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen tehtävänä on kerätä tietoa ja analysoida työelämän osaamis- ja työvoimatarpeita sekä osaltaan rahoittaa työikäisille suunnattujen koulutusten toteutuksia ja tukea alueellista ja muuta osaamisen yhteistyötä. Palvelukeskus kehittää tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja sekä jatkuvan oppimisen digitaalisen palvelukokonaisuuksia.

### **Maahanmuutto ja maahanmuuttaneiden osallistuminen**

Suomessa useiden alueiden haaste on väestöennusteiden vähenevä asukasmäärä, syntyvyyden lasku, nuorten osuuden pieneneminen ja ikääntyneiden määrän kasvu. Useilla alueilla yritysten haasteena ja jopa kasvun esteenä on osaavaa työvoiman rekrytointi. Myös Päijät-Häme tarvitsee yhä enemmän työ- ja koulutusperäistä maahanmuuttoa, jotta alueen ikärakenne saadaan kestäväälle pohjalle.

Suomi kehittää työvoiman maahanmuuttoa eri keinoin työvoiman kysyntään vastaamiseksi. Yksi ratkaisu työmarkkinoiden ongelmiin ja hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseen on työvoiman maahanmuutto. Kausityöntekijöitä on työskennellyt päijäthämäläisillä tiloilla jo pitkään ja nyt ulkomailta rekrytoidaan myös mm. terveydenhuollon ammattilaisia.

Hallitusohjelmassa työperäinen maahanmuutto on kirjattu kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteistoon: Suomessa on pulaa osaavasta työvoimasta, ja hallitus aikoo ratkaista tämän ongelman keskittymällä kansainväliseen rekrytointiin. Toimenpiteitä ovat ulkomaisten tutkintojen nopeampi tunnustaminen, kielikoulutuksen tehostaminen ja lähtömaakoulutukset. Tavoitteena on myös helpottaa ulkomailla asuvien suomalaisten paluuta kotimaahan.

Maakuntahallitus hyväksyi 8.2.2021 Päijät-Hämeen maahanmuutto-ohjelman vuosille 2021–2025. Päijät-Hämeen maahanmuutto-ohjelman tavoitteena on lisätä työperusteista maahanmuuttoa, maahan muuttaneiden työllisyyttä ja kotoutumista kaikissa kunnissa. Maahanmuutto-ohjelman tärkeänä tavoitteena on myös maahanmuuttajien osallisuuden ja yhteiskunnallisen yhdenvertaisuuden lisääminen.

### **Toimenpiteitä on ryhmitelty seuraavasti:**

- Palvelujen saavutettavuus ja kielikysymykset: Tavoitteena on tarjota palveluita vähintään englanniksi ja edistää suomen kielen opiskelua.
- Työllisyys ja koulutus: Suunnitellaan täydennyskoulutuspolkuja, räätälöidään koulutusta sekä tarjotaan työnhakutaitojen valmennusta ja tuetaan yrittäjyyttä.
- Palvelujen kehittäminen ja saavutettavuus: Kunnat kehittävät yhdessä monikielisiä ja etäpalveluita kaikille väestöryhmille.
- Viestintä ja monimuotoisuus: Korostetaan erilaisuuden olevan voimavara ja tuodaan maahanmuuttajia positiivisesti esiin viestinnässä.
- Päijät-Hämeen maahanmuutto-ohjelma toimii kotoutumislain mukaisena lakisääteisenä kotouttamisohjelmana kunnissa, jotka hyväksyvät ohjelman kunnanvaltuustoissaan maakunta-hallituksen käsittelyn jälkeen. ELY edellyttää kunnilta voimassa olevaa kotoutumisohjelmaa kiintiöpakolaisista maksettavien korvausten maksamiseksi kunnille.

## Mille väestölle – nuorisoikäluokat pienenevät (Sitra)

Mille väestölle? -selvityksessä ennakoitiin koulutustarpeita 2040 asti ennustamalla uusien opiskelijoiden määriä kaikilla koulutusasteilla Suomessa ja aluetasoilla. Perusasteen koulutusta tarkasteltiin kuntatasolla, toisen asteen koulutusta seutukuntatasolla ja korkea-asteen koulutusta maakunnittain. On tärkeää ymmärtää, mille väestölle tulevaisuuden sivistys, uudistumiskyky, osallisuus ja hyvinvointi sekä taloudellinen kestävyys ja kilpailukyky rakennetaan moninaistuvassa osaamisen Suomessa.

Selvitys perustuu väestötieteelliseen ennakointimalliin ja nykyisen kehityssuunnan oletettuun jatkumiseen. Nykyiset kehityssuunnat ovat kaupungistumis- ja keskittymiskehitys, alueellinen eriytyminen ja erilaistuminen sekä väestö- ja ikärakenteen demografinen muutos.

Koulutettavien määrä kasvaa 2020-luvun, mutta lähtee sitten voimakkaaseen laskuun. Alueelliset erot ovat merkittäviä vaikka 2018-2040 kokonaismäärä vähenee esimerkiksi lukiokoulutuksessa vain 9300. Päijät-Hämeen seutukunnan osalta koulutettavien määrä vähenee 12-24%. Nyt on 10-13 vuotta aikaa varautua muutokseen ja uuteen tilanteeseen. Varautumiseen liittyy koulutuspolkujen suunnittelu, eri koulutusmuotojen tarjonnan yhteensovittaminen ja koulutuksen saavutettavuuden parantaminen esimerkiksi aikaan ja paikkaan sitomattomalla tarjonnalla. Ammatillisen toisen asteen kohdalla aikuisten osallistuminen on merkittävä tekijä, kun nuorten ikäluokat pienenevät, mutta lukiokoulutukseen aikuiset eivät juurikaan hakeudu. Määrällinen muutos ei siten tule olemaan ammatillisen toisen asteen koulutuksessa niin iso, koska aikuisia on tulossa koulutukseen paljon. Aikuisten odotukset koulutuspalveluiden tarjonnalle poikkeavat kuitenkin nuorison tarpeista ja elämäntilanteeseen liittyy usein myös työn ja koulutuksen yhteensovittamisen ja perheen toimeentulon haasteet. (Mille väestölle? julkaisu ja työpaja)

### Lähteet

Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58

Vahva ja välittävä Suomi

Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma

<https://valtioneuvosto.fi/hallitukset/hallitusohjelma#/>

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueelliset kehitysnäkymät 2023:28

Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2023

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164967/TEM\\_2023\\_28.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164967/TEM_2023_28.pdf)

Elinkeino-, liikenne – ja ympäristökeskus

Työllisyyskatsauksen tilastoliite, Häme heinäkuu 2023

[https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/49809467/hamely\\_ty%C3%B6llisyyskatsauksen\\_tilastoliite\\_hein%C3%A4kuu-2023-08-22.pdf/d2950658-c070-0a48-5478-68b022140d1f?t=1692598114457](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/49809467/hamely_ty%C3%B6llisyyskatsauksen_tilastoliite_hein%C3%A4kuu-2023-08-22.pdf/d2950658-c070-0a48-5478-68b022140d1f?t=1692598114457)

Elinkeino-, liikenne – ja ympäristökeskus

HÄME. Työllisyyskatsaus. Heinäkuu 2023

<https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/49809484/Ty%C3%B6llisyyskatsaus+hein%C3%A4kuu+2023.pdf/13f7bf48-8c61-1adf-d178-fc8f00715024?t=1692598005954>

Yrittäjät

Pk-Yritysbarometri. Kevät 2023

[https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/sy\\_pk\\_barometri\\_kevat2023\\_web.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/sy_pk_barometri_kevat2023_web.pdf)

TE-palvelut 2024 -uudistus

<https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>

Päijät-Hämeen maahanmuutto-ohjelma

<https://paijat-hame.fi/vetovoima/maahanmuutto-ohjelma/>

Päijät-Hämeen Liitto

Päijät-Hämeen maahanmuutto-ohjelma 2021-2025

[https://paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2021/02/Maahanmuutto-ohjelma2021-2025\\_liitteineen\\_final.pdf](https://paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2021/02/Maahanmuutto-ohjelma2021-2025_liitteineen_final.pdf)

Jatkuva oppiminen

[Jatkuva oppiminen - OKM - Opetus- ja kulttuuriministeriö](#)

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus

<https://www.jotpa.fi/>

Oppivelvollisuuden laajentaminen

<https://minedu.fi/oppivelvollisuuden-laajentaminen>

Mille väestölle

<https://www.sitra.fi/julkaisut/mille-vaestolle/>

### 1.3 Talousarvio- ja taloussuunnitelmarakenne ja taloudelliset lähtökohdat

Kuntalain 110 §:n talousarviota ja -suunnitelmaa koskevassa pykälässä säädetään, että yhtymäkokouksen on hyväksyttävä kuntayhtymälle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio ottaen huomioon kuntayhtymän ja sen muodostaman konsernin talouden vastuut ja veloitteet. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä yhtymäkokouksen on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi (suunnitelmakausi). Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi.

Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntayhtymän strategiaa ja edellytykset kuntayhtymän tehtävien hoitamiseen turvataan. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kuntayhtymän ja sen muodostaman konsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Kuntayhtymän toiminnassa ja taloudenhoidossa on noudatettava talousarviota.

Kuntalaki velvoittaa kuntaa ja kuntayhtymää huolehtimaan tulorahoituksen riittävyydestä ja maksuvalmiuden säilyttämisestä. Taloussuunnitelman on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen. Taloussuunnitelman tasapainossa voidaan ottaa huomioon talousarvion laadintavuoden taseeseen kertyväksi arvioitu ylijäämä. Taloussuunnitelma voi siten olla alijäämäinen, mutta vain enintään siihen määrään kuin laadintavuoden lopussa arvioidaan kertyvän ylijäämää.

Edellisten hallituskausien raskaiden rahoitusleikkausten jälkeen olemme saaneet nykyisen hallitusohjelman mukaisesti tulevaisuusinvestointirahoituksena opettajien ja ohjaajien määrän lisäämiseen määräaikaista harkinnanvaraista valtionosuusrahoituksen korotusta vuosina 2019–2022. Kuntayhtymän taloudellinen tulos 2019–2022 on ollut osin lisärahoituksen takia hyvä. Rahoitus kirjattiin maksuperusteisesti noille vuosille, vaikka tehtyjen opettajarekrytointien kustannuksia toteutuu aina vuoteen 2025 saakka.

Tulemme käyttämään tätä kertynyttä ylijäämää koulutuksen hyväksi käsittelyssä olevalla taloussuunnitelmakaudella todennäköisesti rahoituksellisesti lähivuosia haastavammassa tilanteessa. Vuodet 2024–2026 budjetoidaan tulokseltaan alijäämäiseksi. Määräaikaisella valtionosuusrahoituksella on palkattu noin 50 opettajaa ja ohjaushenkilöä lisää. Tämä satsaus näkyy nyt kuluina, mutta ei enää tuottoina.

Taloussuunnitelmakausi on budjetoitu julkisen talouden ja yleisen epävarmuuden takia valtionosuusrahoituksen indeksiodotusten osalta varovaisesti. Vuoden 2024 talousarviossa ei ole valtionosuusrahoituksen indeksitarkistusta eikä rahoituksen perustana olevaa opiskelijavuosien kasvua. Samalla periaatteella on arvioitu taloussuunnitelmavuosi 2025. Samalla kustannustaso kuitenkin nousee niin henkilöstökulujen yleiskorotusten kuin yleisen inflaation takia. Taloussuunnitelman kolmannen vuoden 2026 osalta odotetaan 2 prosentin indeksitarkistusta rahoitukseen ja vastaavaan tasoon maltillistunutta inflaatiota.

Kuntayhtymän talous on vakaalla pohjalla huolimatta alijäämäisestä taloussuunnitelmakaudesta. Odotettua paremman rahoituspäätöksen 2023 turvin katetaan kuluvan vuoden alijäämäinen talousarvio. Tältä osin yhtymäkokoukselle tehtävä talousarviomuutos on otettu osaksi tämän asiakirjan laskelmia. Syntynyt liikkumavara ei kuitenkaan anna mahdollisuutta kustannuksia lisääviin toimiin, vaan liikkumavara tulee jättää mahdollisten rahoitusmuutosten ja nousevan kustannuskehityksen varauksiin tuleville vuosille.

Kasvaneiden tuottojen turvin kulunut puolivuotiskausi 2023 on toteutunut tilikauden tulostasolla käytännössä +/- 0-tasolla. Inflaation vaikutus toimintamenoissa on alkanut näkyä erityisesti tänä vuonna. Budjetoitua paremman tilinpäätöksen 2022 ja myös aiempina tilikausien hyvien tulosten ansiosta kuntayhtymän maksuvalmius on parantunut ja lainoja on voitu lyhentää niin, että kuntayhtymä on nyt pankkilainoilla mitattuna velaton.

Kuntayhtymä on onnistunut taloutensa hallinnassa saadun määräaikaisen lisärahoituksen ohella muutoinkin hyvin. Vuosien 2019–2022 ylijäämä on 19,8 miljoonaa, josta käyttämätöntä harkinnanvaraista valtionosuusrahoitusta on 4,9 miljoonaa euroa ja muuta ylijäämää 14,9 miljoonaa euroa. Tätä saavutettua ylijäämää käytetään tulevina vuosina koulutuksen hyväksi. Vuosina 2023–2025 tullaan saatu harkinnanvarainen rahoitus käyttämään ja muu ylijäämä on kuntayhtymän aitoa varautumista epävarmuuden kasvuun, kasvavan inflaation sekä julkisen talouden mahdollisiin kiristyksiin. Lisäksi toimitilojen ja sitä kautta kiinteistöjen käyttökulujen hallinta edellyttää luonnollisesti investointeja, johon saavutettua kassaylijäämää voidaan käyttää ja velkaantuminen välttää.

Viimeisen viiden päättäneen vuoden aikana vuodesta 2018 vuoteen 2022 Salpauksen opetushenkilöstökulut ovat kasvaneet saatujen lisäresurssien turvin 23 prosenttia, 5,8 miljoonaa euroa. Muiden toimintojen henkilöstökulut eivät ole nousseet ja muut kuluryhmät kuin henkilöstökulut ovat laskeneet -10 prosenttia, -1,9 miljoonaa euroa. Tämä kertoo sen, että resurssien käyttö kohdistuu perustehtävään samalla, kun kuntayhtymän talous on pidetty erinomaisessa kunnossa ja tulevaan epävarmuuteen on varauduttu hyvin. Inflaation vaikutus toimintamenoissa on alkanut näkyä erityisesti tänä vuonna kaikkien toimintojen osalta.

Tämän taloussuunnitelman mukaisesti vuosina 2023–2026 tullaan käsittelyssä olevan taloussuunnitelman mukaisesti käyttämään ylijäämästä maltilliset -1,8 miljoonaa euroa. Vuoden 2026 lopussa on käyttämättä vuodesta 2019 kertynyttä ylijäämää vielä 18 miljoonaa, joka suurelta osin on myös kassavaroina. Jos suunnitelma toteutuu voidaan ylijäämää käyttää nykyarvion mukaan niin käyttötalouden kattamiseen kuin investointien rahoittamiseen lähes tämän vuosikymmenen loppuun. Tämän lisäksi kuntayhtymän taseessa on sen vanhat 21,1 miljoonan ylijäämät, jotka ovat taseessa muissa kuin kassavaraerissä.

Edellä kerrotun lisäksi on muistettava ja on erinomaisen tärkeää, että taseen ylijäämiä on pystytty muutoinkin kasvattamaan Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän aikana vuodesta 2015 alkaen, huolimatta edellisten hallituskausien raskaista rahoitusleikkauksista, jotka veivät kuntayhtymältä vuosina 2013-2018 -30 prosenttia, -20 miljoonaa euroa rahoitusta koulutuksen laajuuden säilyessä lähes ennallaan. Operatiivista alijäämää ei tuolloinkaan tehty. Tasetta on kevennytty osana kiinteistöjen vähentämistä, ja tähän liittyen on tehty lisäpoistoja ja myyntitappiokirjauksia.

Onnistunut talouden hallinta mahdollistaa pitkäjänteisen toiminnan kehittämisen ja talouden johtamisen ilman, että yksittäisen vuoden negatiivisiin rahoituspäätöksiin olisi heti reagoitava sopeuttavin erillistoimin. Taloussuunnitelmakauteen sisältyy monia riskejä rahoitus- ja kustannuskehityksen poikkeuksellisen suuren epävarmuuden takia.

Kuntayhtymän kokonaistaloutta kuvataan talousarvion ja -suunnitelman tuloslaskelma- ja rahoituslaskelmaosissa. Tuloslaskelmaosassa esitettävät kokonaistalouden keskeiset erät ovat varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut, rahoituskulut sekä suunnitelman mukaiset poistot.

Rahoitussuunnitelmalla osoitetaan, kuinka kuntayhtymän menot rahoitetaan. Sen avulla kootaan tulorahoitus ja pääomarahoitusta sekä investointien hankintamenot ja muut pääomamenot yhteen laskelmaan. Kuntayhtymän toiminnan häiriötön jatkuminen edellyttää, että rahan lähteiden on katettava rahan käyttö. Jos tulorahoitus ei riitä menoihin, kuntayhtymän on rahoitusosassa osoitettava tarvittava pääomarahoitusta. Pääomarahoitusta on käytännössä lainanotto. Suunnittelukausi 2024–2026 ei sisällä lainanottoa. Kuntayhtymä on jo suunnittelukauden alussa pankkilainoilla mitattuna velaton.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelmaosa 2024 (2025–2026) sisältää:

- Strategia vuosille 2021–2025, toteutussuunnitelma 2024
- Toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista kuvaavat mittarit
- Henkilöstön koulutussuunnitelman.

Investointiosassa esitetään kuntayhtymän investointien kokonaisuus sekä kiinteistöinvestointien yhdistelmä rakennuksittain. Investointiosa esitetään talousarvioarviovuoden lisäksi kolmelle seuraavalle vuodelle.

### 1.3.1 Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toimintamalli ja konsernin rakenne

Kuntayhtymän ylin päättävä toimielin on yhtymäkokous. Jäsenkunnat käyttävät päätösvaltaansa yhtymäkokouksessa. Yhtymäkokous asettaa tarkastuslautakunnan toimikauttaan vastaavien vuosien hallinnon ja talouden tarkastusta varten. Yhtymäkokous valitsee yhtymähallituksen. Yhtymähallituksessa on 11 jäsentä. Yhtymähallitus johtaa kuntayhtymää ja sen hallintoa.

Kuntayhtymällä on toimitusjohtaja, joka johtaa yhtymähallituksen alaisena kuntayhtymän hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa. Koulutuskeskus Salpaus -oppilaitostoimintaa johtaa rehtori. Yhtymähallituksen esittelijöinä toimivat toimitusjohtaja ja rehtori.

Vuoden 2015 alusta kuntayhtymän toiminta on ollut Koulutuskeskus Salpaus -oppilaitoksen toimintaa ja ylläpitoa sekä vähenevää ja vuoden 2020 alusta alkaen loppunutta yhteisten tietohallinto-, ravintola- ja hallintopalveluiden tuottamista myös alueen ammattikorkeakoululle.

Kuntayhtymä omisti seitsemän jäsenkuntansa puolesta Lahden ammattikorkeakoulu Oy:tä. Kuntayhtymä päätti yhdessä muiden Lahden ammattikorkeakoulu Oy:n omistajien kanssa omistuksensa siirtämisestä Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle, jolloin Lahden ammattikorkeakoulu Oy siirtyi osaksi LUT-konsernia. Järjestelyssä kuntayhtymä jäi oman omistuksensa suhteessa velkojaksi pääomalinassa ammattikorkeakoulua.

Kuntayhtymän vuonna 2023 voimassa oleva operatiivinen toimintamalli on muodostettu vuonna 2016. Toimintamallin taustalla ovat koulutusaloihin ja tutkintorakenteisiin perustuva organisoituminen. Ammatillisen koulutuksen opiskelijarakenne on murroksessa ja opiskelija-asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet. Koulutuspalveluiden toteuttaminen on suunniteltava ja toteutettava entistä asiakaslähtöisemmin, eri opiskelija-asiakkaat huomioiden. Opintoja on voitava rakentaa joustavasti, eri tutkinnoista osia ja kokonaisuuksia poimien kunkin henkilökohtaisten osaamistarpeiden ja opintosuunnitelma mukaisesti.

Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia Suomen väestörakenteen muuttuessa. Peruskoulun päättävien ikäluokat pienenevät, mikä vaikuttaa suoraan ammatillisen koulutuksen asiakaskuntaan. Jo seuraavan 8 vuoden aikana 15 vuotta täyttäneiden nuorten osuus Päijät-Hämeen alueen opiskelijoista laskee liki puoleen. Tämä tarkoittaa sitä, että aikuisten opiskelijoiden osuus Salpauksen opiskelijoista kasvaa entisestään. Erityisesti, mikäli Salpauksen nykyinen toiminnan volyymin taso säilytetään.

Nuoret peruskoulunsa päättäneet oppivelvolliset opiskelevat ensimmäistä tutkintoaan. Vaikka nuorten määrä vähenee, tarvitaan juuri heidän tarpeisiinsa suunniteltuja koulutustoteutuksia, joissa korostuvat opetuksen- ja ohjauksen tarkoituksenmukainen määrä ja laatu, erityisen tuen toimintamuodot sekä nuorten oma kasvu ja kehitys. Nuorten tarvitsemat oppimiskäsitteet poikkeavat aikuisten lisä- ja täydennyskoulutuksen tarpeista.

Kilpailu opiskelijoista on kiristynyt valtakunnallisesti. Aikuisten opiskelijoiden osuus Salpauksen opiskelijavuosissa mitattuna tulee kasvamaan entisestään. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät pyrkivät hankkimaan aina vain enemmän opiskelijoita aikuisväestöstä. Väestön ikärakennemuutoksen myötä koulutuksen järjestäjät laajentavat yhä useammin tarjontaansa oman alueensa ulkopuolelle ja digitalisoivat koulutustuotteitaan opiskelijahankinnan varmistamiseksi. Jotta Salpauksen nykyinen opiskelijavuositaso kyetään säilyttämään, saati kasvattamaan, tapahtuu se aikuisten opiskelijoiden ja jatkuvan oppimisen palveluiden kautta.

Aikuisten opiskelijoiden koulutusten toteutukset edellyttävät joustavuutta koulutuksiin hakeutumisessa, opintojen aloittamisesta sekä aitoa henkilökohtaisten polkujen rakentamista. Jatkuvan haun opiskelijoiden on kyettävä hakeutumaan ja aloittamaan opintonsa ilman perusteetonta viivytystä. Aikuisten opintopolut ovat nuorten koulutustoteutuksia yksilöllisempiä ja joustavampia. Jatkuvan haun koulutustuotteita on kyettävä tuotteistamaan koko tutkintoa pienemmistä kokonaisuuksista (tutkinnoista, muut osaamistarvelähtöiset lyhytkoulutukset).

Digitalisaation vahva maailmanlaajuinen kehitys vaikuttaa voimakkaasti myös koulutustoimialaan. Opetuksen ja koulutuksen toteuttamisen uudelleenmuotoilu ja digitaalisten toimintamallien omaksuminen sekä uudet pedagogiset ratkaisut ovat välttämättömiä tarjottaessa opiskelijoille joustavia ja moderneja oppimisympäristöjä. Kilpailtaessa opiskelijoista, monimuotoiset ja digitaaliset oppimismahdollisuudet korostuvat entistä voimakkaammin. Opiskelijoiden odotukset koulutusten toteuttamistavoista edellyttävät verkko- ja monimuotokoulutusten toteuttamista.

Opiskelijat hakeutuvat niiden koulutusten järjestäjien palveluihin, joissa opiskelu on joustavaa. Vastaavasti yritysasiakkaat edellyttävät digitaalisia koulutustoteutuksia tarjouspyynnössään henkilöstökoulutuksille. Nuoret diginatiivit opiskelijat osaavat huodyntää oppimismahdollisuuksia digitaalisessa maailmassa samalla, kun aikuiset täydentävät omaa osaamistaan ja vaativat ajasta ja paikasta riippumattomia oppimisvaihtoehtoja. Tämä luo painetta uudistaa koulutuksen toteutustapoja sekä kehittää digitaalisia oppimisratkaisuja. Digitaalisten oppimisratkaisujen laaja hyödyntäminen mahdollistaa opetus- ja ohjausresurssien kohdentamisen enemmän tukea tarvitseville. Samalla ne mahdollistavat osaamisen opiskelijoiden nopeamman etenemisen.

#### **Asiakaslähtöisesti vuodeen 2024**

Salpauksen voimassa olevassa vuosien 2021-2025 strategiassa on tunnistettu ja otettu huomioon ammatillisen koulutuksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Asiakas on tekemisemme fokus. Tavoitteemme on vahvistaa palveluorganisaationa toimimista. Tämä edellyttää eri asiakasryhmien huomiointia koulutusten suunnittelulla ja toteuttamisessa. Strategiassa on tunnistettu nuoret oppivelvolliset, jatkuvan haun opiskelijat ja yritysten henkilöstökoulutus omiksi asiakasryhmiksi. Näiden asiakasryhmien palvelutarpeet poikkeavat toisistaan.

Strategia nojaa vahvasti yritys- ja työelämän palvelutehtävään ja Salpauksen rooliin osaamisen kehittämiskumppanina. Tämän toteuttamiseksi kuntayhtymässä on jo toteutettu strategiasta johdettua organisoitumista vuoden 2021 alusta alkaen, perustamalla yritys- ja työelämäpalvelut. Tulokset ovat olleet vahvoja. Myös digitaalinen transformaatio on osa kuntayhtymän strategiaa ja tavoitteena on, että hyödynnämme laajasti teknologiaa ja sen tuomia mahdollisuuksia. Ammatillinen koulutus ei ole suojassa asiakaskäyttäjymisen muutoksilta ja palveluja on tarjottava asiakaslähtöisesti, digitaalisuus huomioiden.

Kuntayhtymä tarvitsee selkeää asiakastarpeisiin pohjautuvaa toiminnan kohdentamista vastatakseen opiskelijoiden sekä muiden asiakkaiden tarpeisiin. Voimassa olevan strategian tavoitteista ja asiakasryhmistä johdettu toimintamalli auttaa selkeyttämään tavoitteita ja parantamaan yhteistyötä eri vastualueiden välillä. On tärkeää mukauttaa kuntayhtymän rakenteet palvelemaan pitkän aikavälin strategisia tavoitteita. Strategiasta johdettu toimintamalli tuo myös parempaa systematiikkaa strategian toteuttamiseen ja mahdollistaa ammatillisen koulutuksen muuttuvan toimintaympäristön huomioimisen. Asiakaspolkujen mukainen toimintamalli fokusoii johtamista.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toimintamallia uudistetaan vuoden 2024 alusta alkaen siten että, jakautuu toimintamallissa kahteen toimialaan seuraavasti:

##### **Kuntayhtymäpalvelut (toimitusjohtaja)**

- Hallintopalvelut
- Henkilöstöpalvelut
- Talouspalvelut
- Viestintä- ja markkinointipalvelut
- Kiinteistöpalvelut
- Tietohallintopalvelut
- Ravintolapalvelut

##### **Koulutuspalvelut (rehtori)**

- Oppivelvollisten palvelut
- Jatkuvan oppimisen palvelut
- Yritys- ja työelämäpalvelut
- eSalpaus ja digitaaliset palvelut



Koulutuspalveluita tuetaan koulutuksen matriisipalveluilla

- Hakeutumis- ja opiskelijapalvelut
- Työllistymis- ja uraohjauspalvelut
- Maahanmuuttaneiden koulutus ja työperäisen maahanmuuton palvelut
- Opiskeluhoolto- ja -hyvinvointipalvelut
- Erityisen tuen palvelut
- Pedagogisen toiminnan tukipalvelut
- Kehittämispalvelut

### 1.3.1.1 Koulutuskeskus Salpauksen toimintamalli 1.1.2024

## Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä, toimintamalli 1.1.2024



### 1.3.2 Talousarvion yhteenveto ja sitovuustasot

Talousarvion sitovuus määritellään ulkoisin erin, jotta kuntayhtymän toimialojen välinen kustannusten kohdentaminen ei vääristä toimialojen tavoitteisiin pääsemisen tarkastelua.

*Sisältää ulkoiset erät*

1 000 euroa

	Sitovuus <sup>1)</sup>	Tuloarviot 2024
<b>KÄYTTÖTALOUSOSA (toimintakate)</b>		
- Valtionosuus	B	61 628
- Oppimis- ja koulutuspalvelut	N	-40 135
- Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalvelut	N	-15 591
<b>Käyttötalousosa yhteensä</b>		<b>5 902</b>
<b>TULOSSELKELMAOSA (rahoitustuotot ja -kulut, muut erät )</b>		
- Korkotulot	B	137
- Muut rahoitustulot	B	1
- Korkomenot	B	0
- Muut rahoitusmenot	B	-18
- Satunnaiset erät	B	-40
<b>Tuloslaskelmaosa yhteensä</b>		<b>80</b>
<b>INVESTOINTIOSA</b>		
<b>Irtaimisto</b>		
- Oppimis- ja koulutuspalvelut	N	-815
- Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalvelut	N	-357
Kiinteistöinvestoinnit	N	-6 620
<b>Investointiosa yhteensä</b>		<b>-7 792</b>
<b>RAHOITUSOSA (kassavirtaan vaikuttavat erät)</b>		
<b>Lainakannan muutokset</b>		
- Pitkäaikaisten lainojen lisäykset	B	0
- Pitkäaikaisten lainojen vähennykset	B	0
- Lyhytaikaisten lainojen muutos	N	0
<b>Rahoitusosa yhteensä</b>		<b>0</b>
<b>TALOUSARVION LOPPUSUMMA</b>		<b>-1 810</b>

<sup>1)</sup> N = sitovuus nettotuloarvio, B = bruttotuloarvio

Käyttötalousosassa määrärahojen käyttö edellyttää tuloarvioiden toteutumista. Vaikutus kassavarojen muutokseen, lisää kohdassa 5.2.4

### 1.3.3 Tuloperusteet

Ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoitus rahoitus koostuu 70 prosenttisesti perusrahoituksesta (opiskelijavuosien perusteella laskettava rahoitus), 20 prosenttisesti suoritusrahoituksesta (tutkinnot ja tutkinnon osat) ja 10 prosentin osuudella vaikuttavuusrahoituksesta (opiskelija- ja työelämäpalautteet sekä työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen). Uuden hallitusohjelman sisältämän rahoitusjärjestelmän kehittämisen vaikutuksia ei vielä ole tiedossa tätä suunnitelmaa tehtäessä.

Rahoitus on yleiskatteellista eli rahoitus myönnetään ja maksetaan koulutuksen järjestäjälle, joka päättää rahoituksen käytöstä sen käyttötarkoituksen mukaisesti, ellei päätöksessä ole erikseen kohdennettua osuutta. Rahoituksen ennakoitavuus on heikentynyt vuonna 2028 käyttöön tulleen uuden rahoitusjärjestelmän myötä. Syynä tähän on rahoituksen tulosperusteisuuden lisäksi varainhoitovuoden aikana haettava erillISRahoitus, joka on ollut merkittävää vuosina 2019–2022. Tulosperusteisuudessa Salpauksen oman tulokellisuuden ja vaikuttavuuden lisäksi rahoitukseen vaikuttavat muiden koulutuksenjärjestäjien tulokset, koska rahoitus jaetaan suhteessa muiden tasoon.

Koulutuksenjärjestäjien järjestämisluvuissa on vahvistettu järjestäjäkohtainen opiskelijavuosien minimimäärä. Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) tekee vuosittain vuoden loppuun mennessä päätöksen seuraavan vuoden *tavoitteellisesta opiskelijavuosimäärästä* ja ammatillisen koulutuksen rahoituksesta. Lisäksi ministeriö jakaa lisärahoitusta ammatillisen koulutuksen rahoituksen vuosikellon mukaisesti. Päätösmenttelyt ovat osa uuden ammatillisen koulutuksen lainsäädännön mukaista koulutuksen järjestäjien ohjaus- ja säätelyjärjestelmää. Vuosittain jaetaan mm. *strategiarahoitusta* sekä *lisäsuoritepäätöksillä* lisäopiskelijavuosia sekä mahdollisia lisätalousarvion resursseja ja valtionosuusrahoituksen harkinnanvaraisia korotuksia. Nämä erät eivät ole ennakoitavissa pääsääntöisesti seuraavan vuoden talousarvion laadinnan aikaan.

Tavoitteellisen opiskelijavuosien ja vuoden aikana saatujen lisäopiskelijavuosien ja harkinnanvaraisten lisien tuotot on kirjattava tuotoiksi tilinpäätöksessä, vaikka rahoitusta ei ehdittäisi käyttää tai suoritteita tuottaa vuoden aikana. Tämä parantaa päättyvän vuoden tulosta, jos lisäopiskelijavuosien käyttö ja lisäopetus toteutetaan seuraavan vuoden aikana. Tältä osin tulo menon kohdalle periaate ei toteudu tässä järjestelmässä, ja eri vuosien tilinpäätösten tulosten vertailu ja arviointi vaikeutuu. Lisäksi talousarvioiden laadinta tuottojen arvioinnin osalta on haastavaa.

Ammatillisen koulutuksen rahoituslainsäädännön mukaisen valtionosuusrahoituksen taso vuonna 2024 arvioidaan varovaisuuden periaatteen mukaisesti vuoden 2023 ensikertaisen rahoituspäätöksen tasolle.

Ammatillisen koulutuksen rahoituslain perusteella saatava rahoitus kohdennetaan kirjanpidossa Salpaus-tasolle tuottoina ja jaetaan koulutusaloille/tutkinnoille toteutuvien opiskelijavuosien perusteella. Uuden rahoituslainsäädännön myötä Koulutuskeskus Salpauksen *resurssijohtamisen* rooli korostuu aiempaa voimakkaammin. Yksiköiden ja alojen *tulosjohtaminen* kohdentuu erityisesti saavutettaviin rahoituksen perusteena olevien suoritteiden saavuttamiseen (opiskelijavuoden, tutkinnot, tutkinnon osat, työllistyminen, jatko-opintoihin sijoittuminen sekä työelämä- ja opiskelijapalautteet).

Yksikkökohtaisia tuloja ovat työtoiminnan tulot, opetuspalveluiden myynti (tutkintoon johtamaton koulutuksen myynti) sekä hankekohtaiset, kuten harjoittelun ja kansainvälisen toiminnan valtionosuudet.

Kuntayhtymän tytäryhtiön (Salpaus-palvelut Oy) kautta myydään mm. maahanmuuttajien kotoutumiskoulutukset sekä tutkintoon johtamattoman kilpailuilla markkinoilla tapahtuvat koulutuksen myynnit. Kuntayhtymä on budjetoinut alihankintapalveluiden tuottamisesta yhtiölle saatavat tuotot. Myynti tytäryhtiölle on hinnoiteltu markkinaehtoisesti ottaen huomioon toiminnan kaikki kustannukset sekä lisättynä kohtuullisella tuottotavoitteella.

#### 1.3.4 Menoperusteet

##### Henkilöstömenot

Vuosien 2019–22 aikana saatua ja näiden tilikausien aikana tuotoiksi kirjattua, mutta vain osin käytettyä, määräaikaista ja harkinnanvaraista valtionosuuden korotusta tullaan käyttämään vuosien 2024–25 aikana opetushenkilöstön palkkaamiseen. Käyttö nostaa tänä aikana henkilöstökuluja yli ko. vuosien rahoituksen.

Talousarviossa 2024 henkilösivukuluihin on varattu 20,29 prosenttia palkkamäärärahoista. Sosiaaliturva- ja vakuutusmaksuja varten on varattu 3,48 prosenttia palkkasummasta ja eläkevakuutusmaksuja varten 16,81 prosenttia.

Henkilöstökulujen muutos talousarviossa 2024 on ainoastaan 30 446 euroa vuoden 2023 muutetusta talousarviosta (talousarviomuutosesitys yhtymäkokous 11/23, esitetty tämän asiakirjan laskelmissa). Talousarvion 2024 henkilöstökuluissa palkkojen korotuksiin on varauduttu lisäämällä saavutetun valtakunnallisen neuvottelutuloksen vaikutus 6,561 % vuoden 2023 maaliskuun palkkatasoon. Henkilöstökulujen kokonaisehitykseen vaikuttavat toisaalta alentavasti eläkemenuperusteisen eläkemaksun poistuminen vuoden 2023 alusta eteenpäin sekä määräaikaisella rahoituksella palkatun henkilöstön väheneminen kauden loppuun mennessä.

##### Arvonlisävero

Määrärahat on varattu arvonlisäverottomina. Koulutustoimintaan saatava valtion perusrahoitus ei myöskään sisällä arvonlisäveron osuutta, koska kuntayhtymä saa ostoihin sisältyvän arvonlisäveron palautuksena ja vähennyksenä.

##### Sisäiset ja vyörytyserät

Sisäisinä erinä käsitellään kiinteistöjen vuokratulot kiinteistöpalveluilta toimialoilta. Vuokratulujen osuus on 12 427 700 euroa (TA 2023, 12 850 780 euroa).

Muut Koulutuskeskus Salpauksen yhteisten resurssien kustannukset kohdennetaan vyörytyserinä toiminnalle henkilöstökulujen ja opetus- ja koulutuspalveluiden ostojen suhteessa. Vyörytyserät sisältävät Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalveluiden sekä Oppimis- ja koulutuspalveluiden yhteisiä kustannuksia.

Talousarvion sitovuutta toimialoittain tarkastellaan ulkoisin erin, jotta toisen toimialan säästöt tai lisäkustannukset eivät raportoidu toisen toimialan tarkastelussa.

#### 1.3.5 Toimitilojen ohjelma

Koulutuskeskus Salpauksen opiskelijamäärät, opetussisällöt ja -menetelmät ovat muuttuneet ja muuttuvat voimakkaasti ammatillisen koulutuksen uuden lainsäädännön ja julkisen talouden aiempien leikkausten ja pysyvästi alentuneen rahoitustason vaikutuksesta. Koulutuskeskus Salpaus - kuntayhtymä on kehittänyt järjestelmällisesti tilankäyttöään. Salpauksen tavoitteena on ollut saavuttaa 40 prosentin, 60 000 neliön toimitilavähennys 2020 luvun alkupuolella verrattuna vuoden 2013 tasoon. Tavoite on käytännössä jo saavutettu. Keinoja ja tavoitteita ovat olleet toimipisteverkon tiivistäminen, tilojen, tarkoituksenmukaisuus, yhteiskäyttö ja monikäyttöisyys sekä tilankäytön tehokkuus.

Kuntayhtymän hallinnoimia toimitiloja on yhteensä 107 860 m<sup>2</sup>. Näistä Koulutuskeskus Salpauksen opetuskäytössä on vuoden 2024 alkaessa 98 528 m<sup>2</sup>, peruskorjauksessa 3238 m<sup>2</sup>, ulkopuolelle pitkäaikaisilla sopimuksilla vuokrattuna 1 328 m<sup>2</sup> sekä väistötiloina tai vajaakäytöllä 4 766 m<sup>2</sup>.

Kiinteistöjä on myyty ja osin purettu 76 600 m<sup>2</sup>. Lahdessa on myyty Kujalan, Teinintien, Sammonkadun, Katsastajankadun, Nastopolin sekä Svinhufvudinkatu 7-11 (NELO) kiinteistö, Svinhufvudinkatu 2 A-B sekä Urheilukeskuksen vieressä olevan Nick'sin kiinteistön kiinteistöyhtiön tilojen hallintaan oikeuttavat osakkeet. Hollolassa on myyty Kukonkoivun kiinteistö ja Orimattilassa

Heinämaantien ja Koulutien kiinteistöt. Heinolan kampuksella Opintie 2:n kiinteistö ja Lahden Vipusenkadun vanha A-talo on purettu. Lisäksi Kuhmoisissa entinen kesäsiirtola, Tanhua, on myyty.

Toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan osana kuntayhtymän toimitilaohjelmaa päivitetään vuosittain. Samalla toimitilaohjelmaan liittyvä investointisuunnitelma tarkentuu. Salpaus sai keväällä 2019 opetus- ja kulttuuriministeriön strategiarahoitusta tilojen käytön tehostamiseen. Määräraha käytettiin vuosina 2019 ja 2020 toimitilojen vähentämisen ja niitä koskevien kiinteistöhankeiden suunnitteluun ja valmisteluun sekä muutosvaiheen tyhjien tilojen kustannuksiin.

Tulevat kehitystoimenpiteet kohdistuvat Lahden keskustakampukselle Ståhlberginkatu–Svinhufvudinkatu –alueella, Lahden Vipusenkadun Teknologiakampukselle sekä Asikkalan luonnonvara-alan kampukselle, johon on laadittu strategiarahoituksella ensi kertaa oma toimitilaohjelma. Asikkalan toimitilaohjelman toteutus ajoittuu nykytiedon mukaan vuosille 2027–2029. Kehitystoimenpiteet perustuvat aiemmin valmisteltuun toimitilaohjelmaan sitä tarkentaen. Ohjelman tavoitteena on laskea Salpauksen käytössä olevaa tilamäärää noin 90 000 neliöön.

Edelleen tilakäytön tehostamiseksi valmistellaan Lahden keskustakampuksen vajaakäytöllä ja väistötilakäytössä olevasta kiinteistöistä luopumista. Keskustakampuksella on Svinhufvudinkatu 13 -kiinteistö. Svinhufvudinkatu 13 -kiinteistössä toimiva Salpauksen sirkuskoulu jäisi kaupan toteutuessa rakennukseen vuokralle.

Salpauksen opiskelijavuosien arvioidaan kohdistuvan eri kampuksille seuraavasti:

- Keskustakampus, Lahti 3885
- Vipusenkadun kampus, Lahti 1292
- Opintien kampus, Heinola 369
- Asikkalan kampus 255
- Jokimaa, Lahti 175
- Villähde, Lahti (Kaarisilta ry) 40

Vipusenkadun kampuksen rakennuskannan nykyinen laajuus on noin 34 000 m<sup>2</sup>. Kampuksella on arvioitu olevan yhtäaikaaisesti paikalla noin 1000 opiskelijaa. Vipusenkadun toimitilaohjelman toteuttamisen tavoitteena on vähentää kampuksen käytössä olevaa tilamäärää yli 10 000 neliötä.

Taloussuunnitelmassa on arvioitu toimitilaohjelman toteutuksen määrärahatarpeet 2024–2027. Arviot tarkentuvat seuraavissa taloussuunnitelmakerroksissa.

### **Kiinteistöhallinta**

Salpauksen kiinteistöjen hoito on keskitetty Kiinteistöpalveluille. Kiinteistökulujen kohdistaminen toiminnan kustannuksiin perustuu sisäisiin vuokriin. Sisäiset vuokrat on määritelty vastaamaan kampuskohtaista yhteiskäyttöä ja tehtyjä kiinteistöinvestointeja. Sisäiset vuokrat perustuvat Kampusperusteiseen salkutukseen, joita on kolme kappaletta; Lahti, Heinola ja Asikkala/Jokimaa. Sisäiset vuokrat ovat kampuksittain seuraavat; Lahden kampukset 11,78 €/m<sup>2</sup>/kk, Heinolan kampus 8,93 €/m<sup>2</sup>/kk sekä Asikkalan ja Jokimaan kampus 6,41 €/m<sup>2</sup>/kk.

Vuokrahinnoittelu sisältää kiinteistökohtaiset nettokäyttökulut sekä suunnitelman mukaiset poistot, joista lasketaan kampuksella käytettävä neliövuokra. Kiinteistöpalveluiden yhteiskustannukset kohdistetaan tasasuuruksena kaikille neliöille. Kiinteistöinvestointien rahoitukseen nostettavien lainojen korot käsitellään kuntayhtymätasoisesti ja kohdistetaan tasasuuruksena kaikille neliöille. Samoin käsitellään lainojen lyhennykset, jotka lasketaan vuokriin vaikuttavasti kaavalla talousarviovuosi + neljä seuraavaa vuotta, joiden vuosien lyhennyksien vuosikeskiarvosta otetaan huomioon puolet (50 %). Toinen puoli lyhennyksistä rahoitetaan kiinteistökohtaisten poistojen kautta. Tällä hetkellä kuntayhtymällä ei ole korollisia pankkilainoja.

Vuokrahinnoittelumuutos edellä kuvatuksi vuodesta 2019 alkaen, nosti Lahden ja Heinolan kampusten vuokratilakustannuksia ja laski luonnonvara-alan käyttämien tilojen kustannuksia (Asikkala/Jokimaa). Muutokseen vaikutti erityisesti se, että uusi vuokranmääräytymisjärjestelmä huomioi paremmin tehtyjen kiinteistöinvestointien kustannukset, joita on kohdistettu viime vuosina enemmän Lahteen ja Heinolaan kuin Asikkalan/Jokimaan kampuksille.

Ulosvuokrattujen tilojen osalta suurin vuokralainen tällä hetkellä on Kiipulasäätiö, ammatillinen erityisoppilaitos, jonka kanssa Salpauksella on myös yhteistyötä ammatillisen koulutuksen vaativan erityisen tuen osa-alueilla. Edellisen ohella yksittäisiä tiloja on vuokrattu Salpauksen ulkopuolelle, joiden lisäksi liikunta- ja muita tiloja vuokrataan ilta- ja muuhun lyhytaikaiseen käyttöön ympäri vuoden. Yksittäiset opiskeluhuollon palveluiden (kuraattorit, psykologit, terveydenhoitajat) käyttämät tilat Salpaus tarjoaa johtoryhmän päätöksen mukaisesti toistaiseksi vastikkeetta Päijä-Hämeen hyvinvointialueelle.

### 1.3.6 Suunnitelman mukaiset poistot omaisuudesta

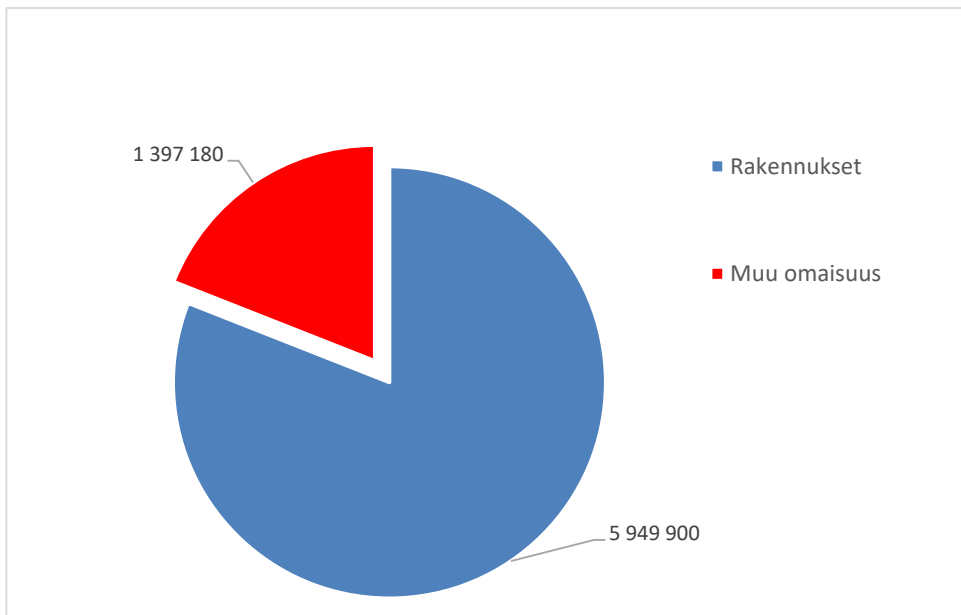
Talousarvioon sisältyy kirjanpitolautakunnan kuntajaoston ohjeiden mukaisesti lasketut suunnitelmapoistot, jotka ovat seuraavat:

Talousarvion poistot vuonna 2024 ovat (arvioitu toteutuvien investointien vaikutus).

Poistonalainen omaisuus	Poistoaika	Om.arvo 1.1.2023	Poistot v. 2024
Tietoliikenneohjelmat	2 v.	113 631	90 780
Rakennukset ja rakennelmat	5 - 20 v.	75 390 352	5 949 900
Kiinteät rakenteet ja laitteet	menoj. 25 %	210 801	39 400
Koneet ja kalusto	3 - 10 v.	2 652 723	1 267 000
Yhteensä		78 367 506	7 347 080

#### Poistojen jakauma kiinteistö- / irtaimistoinestoinnit

Rakennukset	5 949 900
Muu omaisuus	1 397 180
Yhteensä	7 347 080



## 1.3.7 Tuottojen ja kulujen jakautuminen sitovuustasoin (käyttötalous)

*Sisältää ulkoiset erät*

1000 euroa

Tuotot ja kulut sitovuustasot	TP 2022	TA 2023 *	TA 2024	Muutos%
<b>TUOTOT</b>				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	63 305	64 480	64 017	-0,72
Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalvelut	2 664	2 296	1 158	-49,54
<b>TUOTOT YHTEENSÄ</b>	<b>65 969</b>	<b>66 776</b>	<b>65 175</b>	<b>-2,40</b>
<b>VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN</b>				
Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalvelut		30		
<b>KULUT</b>				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	39 632	41 419	42 524	2,67
Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalvelut	16 504	18 106	16 749	-7,49
<b>KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>56 136</b>	<b>59 525</b>	<b>59 273</b>	<b>-0,42</b>
<b>SUUNNITELMAPOISTOT</b>				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	947	754	965	28,02
Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalvelut	6 153	6 331	6 382	0,81
<b>SUUNNITELMAPOISTOT YHTEENSÄ</b>	<b>7 099</b>	<b>7 085</b>	<b>7 347</b>	<b>3,71</b>
<b>KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>63 235</b>	<b>66 610</b>	<b>66 620</b>	<b>0,02</b>
<b>NETTO</b>	<b>2 734</b>	<b>196</b>	<b>-1 445</b>	<b>-2,41</b>

*Sisältää ulkoiset ja sisäiset erät*

1000 euroa

Tuotot ja kulut sitovuustasot	TP 2022	TA 2023 *	TA 2024	Muutos%
<b>TUOTOT</b>				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	63 338	64 503	64 082	-0,65
Johtamis- ja kehittämispalvelut	15 665	14 860	13 671	-8,00
<b>TUOTOT YHTEENSÄ</b>	<b>79 003</b>	<b>79 363</b>	<b>77 753</b>	<b>-2,03</b>
<b>VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN</b>				
Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalvelut		30		
<b>KULUT</b>				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	52 136	53 416	54 594	2,21
Oppilaitospalvelut	17 034	18 696	17 257	-7,70
<b>KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>69 170</b>	<b>72 112</b>	<b>71 851</b>	<b>-0,36</b>
<b>SUUNNITELMAPOISTOT</b>				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	947	754	965	28,02
Oppilaitospalvelut	6 153	6 331	6 382	0,81
<b>SUUNNITELMAPOISTOT YHTEENSÄ</b>	<b>7 099</b>	<b>7 085</b>	<b>7 347</b>	<b>3,71</b>
<b>KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>76 269</b>	<b>79 197</b>	<b>79 198</b>	<b>0,00</b>
<b>NETTO</b>	<b>2 734</b>	<b>196</b>	<b>-1 445</b>	<b>-2,03</b>

\* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 21.11.2023)

## 1.3.8 Talousarvion tuotto- ja kululajeittainen jakauma (käyttötalous)

*Sisältää ulkoiset ja sisäiset erät*

1000 euroa

Tuotot ja kulut	TP 2022	TA 2023 *	TA 2024	Muutos%
<b>TUOTOT</b>				
52 Myyntituotot	63 986	65 125	64 481	-0,99
55 Maksutuotot	16	8	8	0,00
58 Tuet ja avustukset	1 439	1 370	533	-61,06
63 Vuokratuotot	13 494	12 848	12 721	-0,98
67 Muut toimintatuotot	68	12	9	-24,49
68 Valmistus omaan käyttöön	0	30	0	-100,00
<b>TUOTOT YHTEENSÄ</b>	<b>79 003</b>	<b>79 393</b>	<b>77 753</b>	<b>-2,06</b>
<b>KULUT</b>				
01 Palkat	31 420	32 655	32 680	0,08
57 Henkilöstökorvaukset	-336	0	0	0,00
02 Sosiaalivakuutusmaksut	7 804	6 691	6 697	0,08
06 Muiden palveluiden ostot	8 927	10 339	10 545	1,99
14 Aineet, tarvikkeet, tavarat	5 806	6 287	6 119	-2,67
15 Varastojen muutos	-55	190	-175	-192,11
18 Avustukset	706	807	756	-6,28
19 Vuokrat	13 908	13 844	13 829	-0,11
20 Verot	656	935	1 075	14,93
27 Muut kulut	333	364	326	-10,52
<b>KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>69 170</b>	<b>72 112</b>	<b>71 851</b>	<b>-0,36</b>
<b>NETTO</b>	<b>9 833</b>	<b>7 281</b>	<b>5 902</b>	<b>-18,93</b>
16 Suunnitelmapoistot	7 099	7 085	7 347	3,7

\* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 21.11.2023)



#### 1.4 Henkilöstösuunnitelma

Salpauksen henkilöstörakenteen tavoitteellinen kehittäminen jatkuu edelleen vuosina 2024–2026. Ammatilliseen koulutukseen tehdyt määräaikaiset lisärahoitukset sekä opetus- ja kulttuuriministeriön jakamat koronapandemian aiheuttamiin lisäopetuksen ja -ohjauksen tarpeisiin kohdistetut määräaikaiset lisärahoitukset ovat mahdollistaneet merkittävät panostukset opetus- ja ohjaushenkilöstöön. Määräaikaista lisärahoitusta on kokonaisuudessaan vuosina 2019–2022 saatu noin 11 miljoonaa euroa.

Vuonna 2021 lisärahoituksilla toteutetuilla rekrytoinneilla nostettiin Salpauksen opetus- ja ohjaushenkilöstön resurssia noin 50 henkilötyövuodella vuosille 2022–2024. Voimassa olevan henkilöstösuunnitelman mukaisesti henkilöstöresurssit palautuvat vuoden 2020–2021 alun tasolle arviolta 2024 vuoden loppuun mennessä. Kokonaisuudessaan tehdyt henkilöstöpanostukset tarkoittavat noin 180 henkilötyövuoden ja noin 11 miljoonan euron kokonaispanostusta vuosien 2021–2024 aikana. Kyse on merkittävistä muutoksista henkilöstöresurssissa, jotka vaikuttavat tuleviin toimintavuosiin myös vuoden 2024 jälkeen.

Salpauksen opetus- ja kulttuuriministeriöltä hakemaa ja saamaa lisärahoitusta kohdennettiin suunnitelmallisesti siten, että osa lisärahoituksella toteutettavista rekrytoinneista on ollut mahdollista toteuttaa vakituksina rekrytoineina, kun on otettu huomioon henkilöstön ennakoitu eläköityminen. Muilta osin mahdolliset lisäpanostukset on toteutettu rahoituksen mukaisesti määräaikaisesti. Näillä toimenpiteillä olemme kasvattaneet opetus- ja ohjaushenkilöstön määrää ja samalla pystymme hallitsemaan määräaikaisesti nousseiden opetushenkilöstön henkilöstökulujen vähentämisen lisärahoituksen loppuessa. Henkilöstöresurssien arvioidaan laskevan vuoden 2023 lopussa hieman alle 20 henkilötyövuotta vuoden 2022 lopun tilanteeseen verrattuna. Kehityksen tulee jatkua samansuuntaisena myös vuoden 2024 aikana.

Vuonna 2021 laadittua ja koko ajan päivittyvän henkilöstösuunnitelman toteuttamista haastaa kesällä 2022 valtakunnallisesti sovitut palkkojen yleiskorotukset vuosille 2022–2025. Korotusten arvioidaan kasvattavan henkilökustannuksia noin 11 prosenttia.

##### HENKILÖSTÖSUUNNITELMA (teoreettisina henkilötyövuosina) TA 2024

	Tilinpäätös 2022	TA 2023	TA 2024	TS 2025	TS 2026
Johtamis- ja kehittämispalvelut	43	44	43	43	43
Oppimis- ja koulutuspalvelut	531	509	498	498	498
VA1 / Opiskelijapalvelut, valmentava koulutus ja yhteiset opinnot	126	120	110	110	110
VA2 / Tekniikan ja liikenteen alat sekä luonnonvara-alat	206	203	200	200	200
VA3 / Hyvinvoinnin, kaupan ja hallinnon, matkailu-, ravitsemis- ja elintarvikealat sekä kulttuurin alat	175	165	160	160	160
VA4 / Yritys- ja työelämäpalvelut	24	21	20	20	20
Oppilaitospalvelut	107	107	107	107	107
Kiinteistöpalvelut	42	42	42	42	42
Ravintolapalvelut	37	38	38	38	38
Tietohallintopalvelut	28	27	27	27	27
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>681</b>	<b>660</b>	<b>640</b>	<b>640</b>	<b>640</b>

## 1.5 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sekä katsaus riskienhallinnan tilanteeseen

Salpauksessa riskienhallinnan painopiste on strategian mukaisesti perustehtävässä onnistumisessa ja laadukkaana ammatillisen koulutuksen varmistamisessa. Toiminnassa korostuu palveluorganisaationa toimiminen sekä vahva työelämäyhteistyö. Salpauksella on yhteiskunnallisesti merkittävä vastuu huolehtia osaltaan koko ikäluokan koulutusvelvoitteesta, laajentuneen oppivelvollisuuden mukana tuomista tehtävistä sekä jatkuvan oppimisen tavoitteista. Vastaavasti Salpauksella on vahva rooli työelämän toimijoiden kumppanina ja varmistaa osaltaan osaavan työvoiman saanti erityisesti Päijät-Hämeen alueella.

Riskienhallintaa ohjaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet ja sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä sisäisen tarkastuksen ohje. Kuntayhtymän yhtymäkokous on hyväksynyt 26.11.2018 kokouksessaan päivitetyn sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet. Päivitetty Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä sisäisen tarkastuksen ohje on hyväksytty yhtymähallituksen kokouksessa 29.10.2018.

### Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tarkoituksena on edistää strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista, toiminnan lainmukaisuutta, hyvän hallintotavan toteutumista sekä niihin liittyvien riskien ennaltaehkäisyä ja hallintaa. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat olennainen osa kuntayhtymän toimintaa, eivätkä ne ole muista toiminnoista ja prosesseista erillisiä toimintoja.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymäkokous. Yhtymäkokous päättää kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista ja linjauksista. Yhtymäkokous edellyttää, että kuntayhtymän toiminnot on järjestettävä siten, että kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa toiminnoissa on riittävä sisäinen valvonta ja riskienhallinta.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat kiinteä osa päätöksentekoa, ja niiden on oltava tehokasta ja systemaattista sekä tulevaisuuteen katsovaa. Yhtymähallitus vastaa hyvän hallintotavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeistamisesta ja asianmukaisesta järjestämisestä sekä toimeenpanon valvonnasta ja tuloksellisuudesta. Yhtymähallitus on velvollinen antamaan toimintakertomuksessa selonteon sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Selonteossa tulee kuvata sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen, valvonnassa havaitut puutteet, keskeiset johtopäätökset kehittämiskohteista sekä toimenpiteet niiden korjaamiseksi.

Toimitusjohtaja, rehtori, virkasuhteiset esimiehet sekä muut esimiehet vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja tuloksellisuudesta vastuualueillaan. He raportoivat valvonnasta seuraavalle vastuussa olevalle taholle. Yhtymähallituksen ja kuntayhtymän johdon tulee reagoida, mikäli raportointi sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta ei osoita järjestelmän toimeenpanoa annetun ohjeistuksen mukaisesti.

Henkilöstö sitoutuu toimimaan hyväksytyjen tavoitteiden ja sääntöjen sekä tehtyjen päätösten mukaisesti, kehittämään toimintatapoja sekä ylläpitämään ja jatkuvasti kehittämään ammatillista osaamistaan. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatapoja kehittämällä ja niistä viestimällä tulee varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen.

Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta-, johtamis- ja hallintoprosessien tuloksellisuuden arviointiin ja toiminnan kehittämiseen. Sisäinen tarkastus arvioi objektiivisesti ja riippumattomasti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämistä ja tuloksellisuutta sekä antaa suosituksia eli esittää toimenpide-ehdotuksia hallintojärjestelmän jatkuvaksi kehittämiseksi. Hallinnon ja talouden tarkastamisessa noudatetaan, mitä siitä on säädetty kuntalaissa ja määrätään hallintosäännössä.

## Katsaus kuntayhtymän riskienhallinnan tilanteeseen

Suomen lainsäädäntö edellyttää väärinkäytösepäilyjen ilmoituskanavaa ja kaikkien vähintään 50 henkilöä työllistävien organisaatioiden on järjestettävä vaatimukset täyttävä, turvallinen ilmoituskanava ja hallinto. Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymässä ilmoituskanava on otettu käyttöön vuonna 2021. Organisaation on kuitattava ilmoitus vastaanotetuksi seitsemän päivän sisällä ilmoituksen jättämisestä. Ilmoittajalle pitää myös kertoa ilmoituksen pohjalta tehdyistä toimenpiteistä kolmen kuukauden kuluessa, sekä sisäisen tutkinnan statuksesta ja lopputuloksesta. Kuntayhtymä on ottanut ilmoituskanavan käyttöön osana eettisen johtamisen ja eettisen toiminnan periaatteiden kehittämistä ja toteuttamista. Ilmoituskanava on avattu vuoden 2021 keväällä henkilöstölle ja syyskaudella opiskelijoille. Kanava on avattu julkiseksi kuntayhtymän internetsivuille vuonna 2022.

Riskienhallinnan yhtenä keskeisenä teemana oppilaitosturvallisuus on jatkuvasti kehitettävä kokonaisuus. Kuntayhtymässä on valmisteltu vuoden 2022 aikana Secapp-turvallisuusjohtamisen ja kriisiviestintäjärjestelmän käyttöönottoa ja henkilöstön koulutukset on toteutettu loppuvuoden 2022 aikana. Käyttöön otettava järjestelmä yhtenäistää kuntayhtymän nykyisiä turvallisuusjohtamisen toimintatapoja ja tehostaa henkilöstön ja sidosryhmien varoittamisen, informoinnin ja kriisiviestinnän tapoja erilaisissa poikkeustilanteissa. Henkilöstön koulutusta jatkevaan vuosien 2023 ja 2024 aikana.

Toiminnan riskienhallinnan näkökulmasta tarkasteltuna lähitulevaisuuden kriittiseksi menestystekijäksi nousee Salpauksen rooli työelämän palvelutehtävässä, palveluorganisaatiotoiminnan sekä asiakaslähtöisyyden vahvistamisessa. Menestyäkseen Salpauksen on kyettävä nykyistä näkyvämmiin vastaamaan kaikkien asiakasryhmien tarpeisiin joustavasti ja digitaalisia, ajasta ja paikasta riippumattomia oppimismahdollisuuksia hyödyntäen. Asiakaslähtöisyyden merkitys on nostettu päivitetyn strategian keskeiseksi ja koko strategian läpileikkaavaksi teemaksi. Asiakaslähtöisyydessä onnistuminen edellyttää Salpaukselta toimivien ja läpileikkaavien palvelu- ja asiakkuusmallien toteuttamista ja henkilöstön osaamisen varmistamista asiakaslähtöisessä toiminnassa. Kriittiseksi tekijäksi muodostuu Salpauksen kyky toimia monialaisesti. Haasteen tässä onnistumiseksi muodostaa tutkintotavoitteisten koulutusten ja muun myytävän palvelutoiminnan jouheva yhdistäminen, johon toimintatavat ovat vasta muotoutumassa.

Suomen hallitus on viimeisten vuosien aikana kohdentanut määräraikaista lisärahoitusta ammatilliselle koulutukselle. Määräraikaista lisärahoitusta on saatu vuosina 2019–2022 kokonaisuudessaan noin 11 miljoonaa euroa. Saatujen määräraikaisten rahoitusten käyttöä on valmisteltu vuoden 2020 loppupuolelta alkaen, mutta varsinaiset toimet ovat käynnistyneet, kun vuoden 2021 ensimmäisellä neljänneksellä laadittua henkilöstösuunnitelmaa ryhdyttiin huhti-kesäkuun aikana toteuttamaan. Tämä tarkoitti poikkeuksellista henkilöstöresurssin kasvattamista. Vuoden 2021 aikana uusia lisärahoituksilla toteutettuja palkkauksia toteutettiin kaikkiaan noin 56 kappaletta. Toteutuilla rekrytoinneilla nostetaan Salpauksen opetus- ja ohjaushenkilöstön resurssia hallitusti vuositason arviolta noin 50 henkilötyövuodella vuosille 2022–2023. Laaditun henkilöstösuunnitelman mukaisesti henkilöstöresurssit palautuvat vuoden 2021 alun tasolle arviolta 2024 vuoden loppuun mennessä. Vuonna 2021 henkilöstöresurssien väliaikaisesta kasvattamisesta laadittua ja koko ajan päivittyvän henkilöstösuunnitelman toteuttamista haastaa kesällä 2022 valtakunnallisesti sovitut palkkojen yleiskorotukset vuosille 2022–2025. Korotusten arvioidaan kasvattavan henkilömenoja noin 11 prosenttia. Lisäksi näkymä julkisen talouden kehityksestä edellyttää tarkkaa ja hallittua henkilöstösuunnitelman toteuttamista seuraavien vuosien aikana. Lisäpainetta toimintakustannusten osalta tuovat Euroopan alueen voimakas inflaatio, mikä nostaa kustannuksia lähes kaikkien ostettavien tuotteiden ja palvelujen osalta.

Vuoden 2022 ja 2023 aikana on valmisteltu sisäisen valvonnan suunnitelmaa, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa toimintojen tehokkuudesta ja tarkoituksen mukaisuudesta, taloudellisen raportoinnin luotettavuudesta, lakien ja säädösten noudattamisesta, sääntöjen ja hallinnon ohjeiden noudattamisesta. Sisäisen valvonnan suunnitelma muodostetaan kahden näkökulman kautta: säännölliset toistuvat tarkastukset, prosessien osana syntyvät tarkastukset ja niiden dokumentointi. Kunkin toiminnon ja prosessin vastuuhenkilöt tunnistavat tarkastettavat kokonaisuudet, joilla varmistetaan toiminnan lainmukaisuus ja/tai Salpauksen sääntöjen tai toimintaohjeiden mukainen toiminta. Säännöllisesti toistuvien tarkastusten osalta suunnitelmassa ilmenee tarkastettavat asiat, viittaus voimassa oleviin lainkohtiin tai ohjeisiin, tarkastusajankohdat vuoden kierron aikana, tarkastustapa, tarkastajat sekä paikka mihin tarkastusdokumentaatio tallennetaan. Lisäksi sisäisen valvonnan suunnitelmaan sisällytetään yksittäisten havaintojen myötä syntyvien tarkastusten osalta dokumentointitapa ja tarkastukseen johtanut syy, havainnot sekä johtopäätökset/toimenpiteet.

## 1.6 Kestävä kehitys ja ympäristövastuu

Kestävän kehityksen edistäminen on Salpauksen strategisena painopistealueena. Kestävää kehitystä edistetään opiskelijoiden, henkilöstön, sidosryhmien sekä johtamisen näkökulmasta. Kestävä kehitys jaetaan ekologisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin ja kulttuurillisiin tavoitteisiin. Toimimme YK:n Agenda 2030 tavoitteiden mukaisesti.

Salpauksen opiskelija- ja opetusravintoloissa on aloitettu Ekokompassi sertifiointityö keväällä 2023. Kestävän kehityksen ja ympäristövastuullisuuden näkökulmasta elintarviketuotanto ja ruokatuotanto ovat keskeisiä kehittämisen kohteita. Ekokompassissa olemme ottaneet päätavoitteiksi jätteiden lajittelun tehostamisen, vastuulliset hankinnat, viestinnän ja vaikuttamisen sekä luonnon monimuotoisuuden. Salpauksessa on lisätty luomutuotteiden ja lähituottajien tuotteiden osuutta merkittävästi viime vuosina. Jatkossa kiinnitetään erityistä huomiota myös biojätteen määrään, jätteiden lajitteluun sekä kestävän kehityksen viestinnän tehostamiseen.

Ekokompassi sertifikaatin myöntämisen perusteena on toiminnan aktiivinen kehittäminen, tavoitteiden seuranta sekä jatkuva kehitystyö. Sertifikaatti myönnetään ulkoisen auditoinnin yhteydessä ja tavoitteena on saada Salpaukseen Ekokompassi sertifikaatti keväällä 2024.

Sosiaalinen kestävyys ja ekologinen kestävyys ovat sidoksissa toisiinsa. Parantamalla sosiaalista kestävyttä ja hyvinvointia, luomme oppimisympäristön missä myös ekologiset asiat huomioidaan paremmin. Salpauksessa on aloitettu vuonna 2023 hävikkiruuan tarjoaminen opiskelijoille ja henkilökunnalle. Käytäntöä kehitetään edelleen ja sillä pyritään tukemaan opiskelijoita myös kouluajan ulkopuolella tapahtuvassa toiminnassa. Samalla biojätteeseen menevän ruuan osuus pienenee.

Opiskelijoiden kannalta keskeisessä roolissa on kestävän kehityksen sekä ilmastovastuullisen toiminnan tutkinnoisien kehittäminen ottaen huomioon eri tutkintojen erityispiirteet. Opiskelijoille järjestetään lisäksi koulutusta jätteiden lajittelusta sekä työpajoja ilmastovastuullisesta toiminnasta sekä ympäristövastuullisuudesta. Opiskelijoiden hyvinvointia ylläpidetään esimerkiksi taukoliikuntavälineiden käyttöön ja liikuntatuokioihin kannustamisella, tutor- sekä kampusohjaajatoiminnalla ja ryhmäytämispäivissä. Opiskelijoille ja henkilökunnalle järjestetään vuosittain Salpauksen kyläjuhlat, jossa edistetään erityisesti sosiaalista ja kulttuurista kestävästä kehitystä. Henkilöstön hyvinvointia tuetaan lisäksi esimerkiksi ePassi-eduilla, henkilökunnan hyvinvointitapahtumilla sekä kannustamalla liikkumaan ohjatuissa Buusti 360 -ryhmissä.

Puhdas siirtymä ja kiertotalous vaikuttavat vaikuttavat tulevaisuudessa entistä enemmän työelämään ja opiskelijoidemme ammattitaitovaatimuksiin. Salpaus osallistuu aktiivisesti hanketoimintaan ja alueelliseen sekä kansainväliseen yhteistyöhön kiertotalouden ja puhtaan siirtymän edistämiseksi. Opiskelijoiden ohjaus ja opetus kestävän kehityksen ja kiertotalouden vaikutuksiin työelämässä vaatii myös Salpauksen henkilökunnalta uudenlaista osaamista. Henkilöstön osaamista tuetaan kestävän kehityksen info-tilaisuuksilla, kestävän kehityksen Elsa-kurssilla sekä tukemalla alakohtaisen opetusmateriaalin tekemisessä. Salpauksen tavoitteena on yhteisen ympäristöohjelman rakentaminen. Ympäristöohjelman pohjana käytetään Vaski- hankkeessa luotua ammatillisen koulutuksen kestävyystiekarttaa sekä Okka- säätiön kestävän tulevaisuuden indikaattoreita. Ympäristöohjelman rakentaminen alkaa vuoden 2023 aikana, mutta suuri osa työstä tulee keskittymään vuodelle 2024.

Yhteisellä ympäristöohjelmalla on tärkeä rooli Salpauksen kestävän kehityksen toimenpiteiden yhtenäistämässä sekä vastuullisen toiminnan näkyväksi tekemisessä.

Salpauksen organisaationa tekee monia asioita kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Tärkeää on tunnistaa kehityskohteet ja tehdä toiminnasta näkyvää kestävän kehityksen tiekartan ja ympäristöohjelman avulla. Kestävän kehityksen edistäminen parantaa Salpauksen houkuttelevuutta opiskelijoiden sekä sidosryhmien näkökulmasta. Kestävä kehitys näkyy myös vahvasti hanketoiminnassa ja kestäväan kehitykseen liittyviä hankkeita on huomattava määrä. EU-rahoitteisissa hankkeissa vaaditaan nykyisin DNSH (do no significant harm) arviointi, jolla varmistetaan että hanke täyttää EUn ympäristötavoitteet:

- Ilmastonmuutoksen hillitseminen
- Ilmastonmuutokseen sopeutuminen
- Vesivarojen ja merten luonnonvarojen kestävä käyttö ja suojelu
- Kiertotalous, sisältäen jätteen synnyn ehkäisy ja kierrätys
- Ilman, veden tai maaperän pilaantumisen ehkäiseminen ja vähentäminen
- Biologisen monimuotoisuuden ja ekosysteemien suojelu ja ennallistaminen.

Salpauksen kestävän kehityksen työryhmä edistää Salpauksen kestävän kehityksen ja ympäristövastuullisuuden toimenpiteitä. Työryhmään kuuluu opetushenkilöstöä eri aloilta, opiskelijajäsenet sekä Salpauksen oppilaitospalveluiden edustajat.

Vuoden 2024 tavoitteina ovat:

- Salpauksen ympäristöohjelman rakentaminen
- Ekokompassi auditointi sekä sertifikaatin hakeminen
- Henkilökunnan ja opiskelijoiden kestävän kehityksen ja ympäristövastuullisen toiminnan edistäminen
- Yhteistyön syventäminen sidosryhmien kanssa ja verkostoituminen muiden kestävän kehityksen ryhmien kanssa
- Koordinoida käytännön toimia kestävän kehityksen eri osa-alueiden edistämiseksi
- Agenda 2030 tavoitteiden edistäminen ja toimenpiteiden näkyväksi tekeminen

## 2 Toiminta- ja taloussuunnitelmaosa vuosille 2021–2023

Salpauksen toiminnan suunnittelun rakenne



### 2.1 Strategia vuosille 2021–2025

Salpauksen strategia vuosille 2021–2025 ponnistaa edeltäneestä, vuosien 2016–2020 strategiasta. Strategiakauden tavoitteisto on kiteytetty kuvaukseksi, joka korostaa toimintamme kannalta keskeisiä tavoitteita. Salpauksen päivitettyssä strategiassa vuosille 2021–2025 korostuu opiskelijat, työelämän kanssa tehtävä yhteistyö sekä Salpauksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Salpaus haluaa toimia entistä vahvemmin palveluorganisaationa. Tämä toteutuu laadukkaana arjen toiminnan varmistamisella. Kyse on strategiasta, jota ei ole tarvetta erikseen jalkauttaa. Asiakslähtöinen, sujuva toiminta varmistaa tavoitteiden saavuttamisen. Keskittymällä kukin oman toimintamme asiakslähtöiseen toteuttamiseen ja toiminnan laadun varmistamiseen, olemme oikealla tiellä. Strategiset kehitysohjelmat konkretisoivat kehitystoimenpiteet vision saavuttamiseksi: rohkeita uuden rakentajia, jatkuvaa oppimista, onnistuneita asiakaskokemuksia. Strategia toteutuu laadukkaalla toiminnalla, strategiset kehitysohjelmat tukevat tarvittavaa toiminnan kehittämistä. Strategisten kehittämisohjelmien osalta on määritelty toimenpiteet, joihin keskitymme vuosittain. Samalla on varmistettavat talouden terve perusta, joka antaa toiminnalle kestävän suunnan ja luo toiminnalle edellytykset.

Salpauksen arvot ovat: oppimisen rohkeus, tekemisen ilo ja reilu asenne ja slogan: *”Me muutamme maailmaa”*. Arvot ohjaavat päätöksentekoa ja muodostavat perustan koko Salpauksen toiminnalle: opiskelijoille, henkilöstölle, esihenkilöiden työlle ja johtamiselle.

Salpauksen perustehtävä:  
 ”Uudistavaa osaamista työhön ja yrittäjyyteen”.

Salpauksen visio 2025:  
 ”Salpaus - enemmän kuin koulu – opiskelijoiden ja työelämän kohtaamispaikka”.

## Salpauksen toiminnan eettiset kulmakivet

Toimintaamme ohjaavat eettiset periaatteet. Salpauksen arvot sekä toiminnan eettiset kulmakivet ovat toimintaamme ohjaavia periaatteita. Ne näkyvät arjessamme ja niiden tulee vaikuttaa toimintaamme ja valintoihimme. Päivitetyin strategiaamme yhteydessä vahvistamme toiminnan eettisten kulmakivien merkitystä toimintakulttuuriamme ohjaavina periaatteina. Strategia sekä sen kehitysohjelmat nojaavat vahvasti toiminnan eettisiin kulmakiviin. Salpauksen toiminnan eettiset kulmakivet ovat:

- Vastuullisuus ja tarttuminen
- Keskustelu ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen
- Vaikuttavuus ja keskittyminen olennaiseen

## Salpauksen strategiakokonaisuus 2021-2025



## Henkilöstö on onnistumisemme ydin

Salpauksen strategiassa henkilöstö on onnistumisemme ydin. Muutokset ammatillisen koulutuksen toimintaympäristössä edellyttävät henkilöstön jatkuvaa uudistumista. Henkilöstö on todellinen voimavaramme.

Kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy jatkuvasti. On tärkeää, että Koulutuskeskus Salpaus kuntayhtymässä kykenemme huolehtimaan nykyisen henkilöstömme hyvästä henkilöstökokemuksesta ja samana varmistamaan, että olemme kilpailukykyinen ja houkutteleva työnantaja. Yhtenä kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä toimivat henkilöstölle tarjottavat henkilöstöedut.

Mikäli Koulutuskeskus Salpaus – kuntayhtymälle vuoden 2024 vahvistettava rahoituspäätös mahdollistaa, osana vuoden 2024 toimintasuunnitelmaa kuntayhtymä vahvistaa henkilöstölle tarjottavia etuja ja tuo laajaa suosiota saaneen pyöräedun henkilöstön saataville. Yhä useampi työnantaja tarjoaa polkupyöräedun henkilöstölleen, mikä näyttäytyy myös henkilöstön rekrytointitilanteissa. Polkupyöräedun tarjoaminen ylläpitää Salpauksen houkuttelevuutta työnantajana ja samalla mahdollistaa sekä aktivoi henkilöstöä aktiivisuuteen, liikunnan lisäämiseen ja siten hyvinvoinnin edistämiseen. Polkupyöräetu toteutetaan verotusohjeiden mukaisesti siten, että edun arvon on korkeintaan 100 euroa kuukaudessa ja se on osa henkilön palkkaa. Palvelun tarjoaja valitaan hankintamenettelyn mukaisesti ja etu otetaan käyttöön vuoden 2024 alussa. Polkupyöräedun käyttöönotto on henkilöstölle vapaaehtoinen mahdollisuus.

Edellä kuvatun mukaisesti Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymää vahvistetaan vetovoimaisena työnantajana ja henkilöstölle tarjottava ePassi flex etu korotetaan 200 euroon vuodessa. Kuntayhtymän nykyisin henkilöstölleen tarjoaman ePassi flex etu on 150 euroa vuodessa.

Edellä kuvattujen henkilöstöetujen muutokset ja käyttöönotto edellyttää, että vuoden 2024 ensikertainen rahoituspäätös vastaa vähintään talousarviossa odotettua tasoa.

### 2.1.1 Strategiset kehitysohjelmat

Salpauksen strategia muodostuu laadukkaan arjen toiminnan varmistamisesta perinteisen vuosittaisen strategiaprosessin sijaan. Salpauksen ydinprosessien toimivuuden sekä laadukkaan, ammattimaisen ja korkeatasoisen asiakaskokemuksen tarjoavan toiminnan varmistaminen ovat menestyksemme tae ja kilpailuedun tuoja.

Strategian 2021-2025 tavoitteet saavutetaan kahden näkökulman kautta:

- perustehtävää toteuttavien ydinprosessien toimivuuden ja laadun varmistamisella kaikilla tasoilla
- näitä parantavien strategisten kehittämishankkeiden avulla

Strategiset kehitysohjelmat konkretisoivat toimenpiteet vision saavuttamiseksi:

- Rohkeita uuden rakentajia
- Jatkuvaa oppimista
- Onnistuneita asiakaskokemuksia

Strategisten kehittämisohjelmien osalta on määritelty toimenpiteet, joihin keskitymme vuonna 2024. Kehitysohjelmien toimenpiteitä jatketaan rullaavasti vuoden 2023 tilanteesta, tavoitellen konkreettisia ja määrältään maltillisia tavoitteita. Myös tämä on strateginen valinta, joka tunnistettiin strategian päivittämistyön aikana. Strategiaohjelmilla itsellään ei toteuteta voimassa olevaa strategiaa, vaan niillä tuetaan tavoitteissa onnistumista. Strategian tavoitteet saavutetaan kunkin Salpauksen työyhteisön sujuvalla, asiakaslähtöisellä työllä.

#### 2.1.1.1 Rohkeita uuden rakentajia

Tavoitteet 2021 - 2025	Onnistuaksemme tavoitteissa, tähän keskitymme vuonna 2024
<p>Ammatillisen koulutuksen osaamisemme on Päijät-Hämeen voimavara.</p>	<p><u>Koulustarjonta ja palvelut</u></p> <p>Kehitämme toimintaamme olemalla aktiivinen ja aloitteellinen kumppani alueellisissa ja kansallisissa verkostoissa. Tunnistamme ja teemme näkyväksi keskeiset verkostomme, asetamme verkostotoiminnallemme tavoitteet ja toimijat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Varaudumme TE 2024/2025 palvelumuutokseen ja sen vaikutuksiin Salpaukselle.</li> </ul> <p>Hyödynnämme verkostojen tuottamaa tietoa toiminnassamme.</p>
<p>Olemme palveluorganisaatio.</p> <p>Toimintaamme ja valintojamme ohjaavat työelämän sekä yhteiskunnan tarpeet.</p> <p>Tuntemme Salpauksen perustehtävän ja oman työmme merkityksen osana sitä. Tiedämme työtämme ohjaavat säädökset ja toimimme niiden mukaisesti.</p>	<p><u>Toimintamallin ja palveluprosessin toteuttaminen</u></p> <p>Kehitämme johtamis- ja toimintamalliamme vastataksemme muuttuvaan opiskeli- ja asiakasrakenteeseen varmistamalla sujuvat oppivelvollisten palvelut, joustavat ja kehittyvät jatkuvan oppimisen palvelut sekä vahvistamalla edelleen Salpauksen toimijuutta yritys- ja työelämäkumppaneiden kanssa.</p> <p>Kehitämme ja kuvaamme koulustarjonnan palveluprosessin varmistaksemme riittävän laajan ja oikein kohdennetun tarjonnan (asiakaslähtöiset pedagogiset ratkaisut).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammatillisen koulutuksen rahoitusmallin mahdolliseen muutokseen varautuminen, oppivelvollisten ja jatkuvan oppimisen rahoituksen eriytyminen.</li> </ul> <p>Jatkamme Salpauksen kestäväen kehityksen tiekartan rakentamista ja käytäntöön vientiä, kohti vastuullista ammatillisen koulutuksen toteuttamista.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Varmistetaan viestinnällisesti Salpauksen kestävä kehityksen ja vastuullisuuden tavoitteet ja toiminta tutuksi henkilöstöllemme.</li> </ul>
<p>Arvostamme ammattitaitoa ja mahdollistamme sen, että jokainen yltyä parhaimpaansa.</p> <p>Teemme yhdessä ja opimme toisiltamme.</p>	<p><u>Henkilöstön hyvinvointi, yhteisöllisyys ja osaaminen</u></p> <p>Uudistamme johtamista ja esihenkilötyötä tavoitteena osallisuutta ja yhteisöllisyyttä rakentava toimintakulttuuri.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Periaatteiden määrittely ja tavoitteiden asettaminen johtamis- ja esihenkilötyölle, kehittämis- ja valmennusohjelman suunnittelu ja käynnistäminen johdolle ja esihenkilöille</li> </ul> <p>Määrittelemme monimuotoisuuden periaatteet Salpauksessa ja luomme henkilöstön perehdytys ja koulutusmahdollisuudet monimuotoisuusosaamisen lisäämiseksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Monimuotoisuuden huomioimisella edistetään Salpauksen vastuullisuutta ja kestävä kehitystä ja lisätään henkilöstön hyvinvointia sekä Salpauksen työnantajakuva.</li> </ul>

### 2.1.1.2 Jatkuva oppimista

Tavoitteet 2021 - 2025	Onnistuaksemme tavoitteissa, tähän keskitymme vuonna 2024
<p>Koulutus- ja palvelutarjontamme vastaa opiskelijoiden ja työelämän tarpeita ja tulevaisuuden vaatimuksia.</p>	<p><u>Toteutussuunnitelmat, tuotteistus ja pedagogiikka</u></p> <p>Koulutuspalveluiden tuotteistamista jatketaan palvelumuotoilun keinoin. Opetus- ja ohjaushenkilöstöä kannustetaan tutkintojen ja tutkinnon osien suunnitelmalliseen ja laajempaan käyttöön ja yhdistämiseen tutkintojen sisällä sekä välillä opiskelijan yksilöllisen polun mahdollistamiseksi.</p> <p>Tutkintotyötä jatketaan sekä toteutus- ja arviointisuunnitelmien mukaista toimintaa varmistetaan. Kaikkien tutkinnon osien kohdalla arvioidaan digitaalisen toteutuksen tarve ja mahdollisuudet. Opetushenkilöstö/Opettajaryhmät tuottavat yhteisiä ELSAn kantakursseja tutkintojen ja koulutusten osiin. Opetushenkilöstö validoi kantakurssit vuosittain ja käyttää niitä vuosittaisten toteutusten pohjana. Verkkototeutuksia kehitetään erityisesti valittujen kärkialojen osalta: Teollisuuden sähköautomaatio, Yrittäjyyskoulutukset, Prosessiteollisuus, Liiketoiminnan sekä kaupan ja hallinnon koulutukset, Vastuullisuus- ja kestävä kehityksen koulutukset, Korttikoulutukset</p> <p>Henkilöstön pedagoginen osaaminen digiympäristössä varmistetaan, koulutuksen ja vertaismentoroinnin avulla.</p> <p>Palvelutarjontaa digitalisoidaan: Uusien palveluiden toteutustapa oletuksena digitaalinen ja nykyisiä palveluja digitalisoidaan vaiheittain.</p>
<p>Tarjontamme on suunniteltu ja kuvattu selkeästi ja ymmärrettävästi.</p> <p>Toimintamme on joustavaa, luotettavaa ja suunnitelmallista.</p>	<p><u>Koko koulutustarjonta julkaistaan</u></p> <p>Koulutus- ja opintotarjonnan suunnittelua ja julkaisua Salpauksen yhteisen vuosikellon ja aikataulun mukaan kehitetään edelleen asiakastarpeiden mukaiseksi.</p> <p>Tarjonnan sisältö muodostuu työelämän ja opiskelijoiden kanssa palvelumuotoiluprosessissa ja tutkintotyön yhteydessä <b>tuotteistetuista koulutustuotteista</b>.</p> <p>Henkilöstön perehdyttämisellä ja vertaismentoroinnilla (Luotsi-opettajat, KV-yhteysopettajat ja Digi-mentorit) sekä sisäisillä tarkastuksilla varmistetaan tasalaatuinen prosessien, linjausten ja ohjeiden mukainen toiminta</p>

<p>Tarkoituksenmukaiset prosessit, tehtävänkuvat, työvälineet ja järjestelmät mahdollistavat sujuvan yhteistyön.</p> <p>Vuorovaikutus, oppimisen ohjaus ja tuki innostavat jatkuvaan oppimiseen.</p>	<p><u>Keskeiset prosessit kuvattu ja päivitetty</u></p> <p>Nimetyt prosessiryhmät päivittävät ja kehittävät Salpauksen pedagogisia prosesseja yhteisen toimintamallin mukaan. Salpauksen prosesseja ja niiden mukaista toimintaa arvioidaan sisäisen tarkastuksen menettelyllä. Vuonna 2024 tarkastuksen kohteena on opintojen keskeyttäminen ja opinnoista eroaminen.</p> <p>Päivitämme Salpauksen prosessikuvaukset valtakunnallisen ammatillisen koulutuksen viitearkkitehtuurin (KARKKI) mukaiseksi. Tukiprosessien kokonaisuus ja kuvaukset päivitetään myös yhdenmukaiseksi.</p> <p>Jatkuvan haun menettelyt ja oppimisen ohjauksen ja tuen erilaiset muodot suunnitellaan palvelemaan joustavaa ja jatkuvaa oppimista. Hakeutumispalveluita tarkastellaan ja kehitetään kokonaisuutena (ohjaus, hakeutuminen ja opiskelijavalinta) sisäisen tarkastuksen kehittämiskohteiden sekä mm. JOTPA:n, TE-palveluiden ja kotoutumispalveluiden uudistusten mukaisesti.</p>
<p>Tulokset ja seurantatiedot ovat avoimia ja läpinäkyvästi meidän kaikkien käytössä.</p>	<p><u>Tiedolla johtaminen ja tiedonhallinta on osana organisaation keskeisiä prosesseja</u></p> <p>Tiedon käsittely on ohjeistettu ja raportointi palvelee eri käyttäjien tarpeita ja tiedolla johtamista. Tiedon eheys, ajantasaisuus ja sujuvat tiedon siirrot varmistetaan prosessinmukaisella toiminnalla ja tietojärjestelmien kehityksellä. Keskeisistä prosesseista tuotetaan raportoitua tietoa toiminnan johtamiseksi ja kehittämiseksi. Tieto ja kehitettävä oppimisanalytiikka toimii päätöksenteon pohjana ja tukena, henkilöstön, erityisesti opetushenkilöstön, oman toiminnan seurannan välineenä.</p> <p>Analytiikkaa ja tekoälyn hyödyntämistä kehitetään hankkeen tulosten pohjalta Salpauksen tarpeisiin yhdessä muiden koulutuksenjärjestäjien kanssa.</p>

### 2.1.1.3 Onnistuneita asiakaskokemuksia

Tavoitteet 2021 - 2025	Tavoitteet vuodelle 2024
<p>Kuuntelemme työelämää, opiskelijoita ja toisiamme. Arvostamme aitoa kohtaamista ja toistemme työtä.</p>	<p>Työelämälähtöisten toimintatapojen kehittäminen ja uusien toimintatapojen käynnistäminen</p> <p>Työelämälle suunnattujen koulutuspalvelujen toteuttaminen ja yhteistyön kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työelämäopettaja-mallin edelleen kehittäminen</li> <li>- Te, ELY ja kuntakokeilun kanssa tehtävän yhteistyön edistäminen</li> </ul> <p>Ennakoinnin kehittäminen</p> <p>Työelämässä oppimisen käytänteiden kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työpaikkaohjaajakoulutuksen tunnettavuuden edistäminen</li> <li>- Työelämässä oppimisen käytänteiden varmistaminen</li> </ul> <p>Opiskelijoiden työllistymisen tukeminen</p> <p>Verkostoitumisen edistäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkostoyhteistyön laajentaminen ja syventäminen</li> <li>- Työelämän, alueen muiden koulutustoimijoiden ja eri yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön jatkaminen ja kehittäminen</li> </ul> <p>Yhteisöllisyyden edistäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvinvointiryhmien toiminnan kehittäminen</li> <li>- Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen</li> </ul>

	<p>Opiskelijakuntatoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kampuskohtainen opiskelijakuntatoiminnan kehittäminen</li> </ul> <p>Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön varmistaminen.</p> <p>Hankkeet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoiva-avustajia Päijät-Hämeeseen</li> <li>- KESTO - Kestävän liiketoiminnan, suunnittelun ja valmistuksen osaamisen vahvistaminen tekstiili-, vaatetus- ja muotialalla 2/2023-2/2025</li> <li>- Urapolkuja puhtaustalouseläälle</li> <li>- Hymy - sosiaalisesti kestävä ammatillinen koulutus</li> <li>- Hyvinvoivaa kasvua luva-alalle</li> <li>- Hoiva-avustajia Päijät-Hämeeseen 2</li> <li>- HYTTI23 - hyvinvointi, turvallisuus ja tuki oppilaitoksessa</li> <li>- VILO - ohjausosaamista viljaklusterin toimialoille</li> <li>- ESME - malleja työpaikkojen ja maahanmuuttaneiden kohtaamisiin</li> <li>- ELMA 2.0 - kohtaantojen rakentaminen monikulttuuristuvalla sosiaali- ja terveysalalla</li> <li>- Adapteri (oppilaitosnuorisotyö, Lahden kaupunki)</li> <li>- Osaamistarpeiden ennakointi</li> <li>- INKLU - Kohti inklusiivisempaa ammatillista koulutusta</li> <li>- Töissä Suomessa – osaamispalveluita ukrainalaisille</li> </ul>
<p>Etsimme yhdessä toimivimmat ratkaisut tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin, tavoitteena jatkuva oppiminen ja työllistyminen.</p> <p>Teemme sen, mitä sovimme ja lupaamme.</p>	<p><u>Asiakaspalautteet</u></p> <p>Opiskelijapalautteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opiskelijoille suunnattujen asiakaspalautteiden keräämisen jatkuva parantaminen.</li> <li>- Tulosten analysointi ja toiminnan kehittäminen saadun palautteen perusteella.</li> <li>- Opiskelijapalauttekanavien kehittäminen</li> </ul> <p>Työelämäpalautteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työelämälle suunnattujen asiakaspalautteiden keräämisen tehostaminen</li> <li>- Tulosten analysointi ja toiminnan kehittäminen saadun palautteen perusteella.</li> </ul> <p>Tutkimukset</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sidosryhmätutkimuksen (Salpauksen omat yritysasiakkaat) teettäminen huhtikuun 2024.</li> </ul>

#### 2.1.1.4 Strategiset kehittämisaalueet

Strategisten kehittämisohjelmia tuetaan strategiapäivityksen aikana tunnistettujen kehittämistarpeiden avulla. Strategiaohjelmien keskittyessä varmistamaan ydinprosessien toimivuutta ja laatua, kehittämishankkeilla parannetaan keskeisten prosessien toimivuutta. Tunnistettuja strategisia kehittämishankkeita ovat:

##### Koulutustarjonta ja tutkintotyö

- Ennakointi
- Tarjottavat tutkinnot, alat ja niiden kohdentaminen
- Tutkintotyöprosessi

##### Tarjonta ja aikataulut

- Aloituspaiikkojen (yhteishaku/jatkuva haku) prosessi
- Salpaustasoisien koulutustarjonnan rakentaminen
- Opetus- ja koulutustoiminnan vuosisuunnittelu

##### Asiakkuus ja työelämä

- Asiakkuudenhallinta
- Työelämän kanssa tehtävä yhteistyö

Osaamisen varmistaminen

- Pedagogisen osaamisen varmistaminen
- Asiakaspalvelu – ja palvelutoimintaosaamisen kehittäminen
- Muu osaamisen varmistaminen

Toiminnanohjaus

- Toiminnan sekä henkilöstö- ja talousseurannan ja –suunnittelun prosessit
- Toiminnanohjauksen kokonaisuuden kuvaaminen osana johtamisjärjestelmää
- Tietovaraston kehittäminen

Vuoden 2024 painopisteiksi on tunnistettu Salpaustasaisen koulutustarjonnan rakentaminen ja toteutuksille ilmoittautumisen mahdollistaminen. Toisena painopisteenä jatketaan digitaalisten koulutuspalvelujen kehittämistä.

## 2.2 Toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista kuvaavat mittarit

### **Suoritus ja vaikuttavuus**

Opiskelijoiden työllistyminen  
Jatko-opintotoihin sijoittuminen  
Opiskelija-palautteet  
Työelämäpalautteet  
Opiskelijavuodet  
Suoritetut tutkinnot ja niiden osat

### **Henkilöstö ja sidosryhmät**

Henkilöstöpalautteen tulokset  
Sidosryhmätutkimusten tulokset

### **Toiminnan muutos**

Palveluorganisaatiotoimin kehittyminen ja arviointi  
Henkilöstön osaamisen kehittymisen arviointi

Toiminta- ja taloussuunnitelmaosa vuosille 2021–2023

Suoritus- ja vaikuttavuus	yks.	TP 2022	TA 2023 *	TA 2024	TS 2025	TS 2026
<b>Hakeutuminen</b>						
Ensisijaiset hakijat/aloituspaikat (yhteishaku)	hakijat / aloituspaikat	1,02	1	1	1	1
Yhteishaun kautta aloittaneet	lkm	1 083	1070	1040	1025	1005
Jatkuvan haun kautta aloittaneet	lkm	4 609	4 000	4200	4215	4250
<b>Opiskelijavuodet <sup>1)</sup></b>						
	lkm	<b>6 015</b>	<b>5 983</b>	<b>5 983</b>	<b>5 983</b>	<b>5 983</b>
- yhteishaku	lkm	2 146	1 924	1 850	1 800	1 800
- jatkuvahaku	lkm	3 869	4 059	4 133	4 183	4 183
josta oppisopimusopiskutuksen osuus	lkm	1 507	1 550	1 600	1 620	1 650
<b>Suoritetut tutkinnot</b>						
	lkm	<b>2 555</b>	<b>2 150</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>	<b>2 200</b>
- perustutkinnot	lkm	1 571	1 400	1 450	1 450	1 450
- ammattitutkinnot	lkm	497	350	350	350	350
- erikoisammattitutkinnot	lkm	487	400	400	400	400
<b>Suoritetut tutkinnon osat</b>						
	lkm	<b>16 609</b>	<b>16 000</b>	<b>16 200</b>	<b>16 260</b>	<b>16 260</b>
- perustutkinnot	lkm	13 875	13 500	13 600	13 600	13 600
- ammattitutkinnot	lkm	1 397	1 400	1 450	1 480	1 480
- erikoisammattitutkinnot	lkm	1 337	1 100	1 150	1 180	1 180
<b>Oppisopimusten määrä</b>						
	lkm	<b>3 264</b>	<b>3 280</b>	<b>3 300</b>	<b>3 300</b>	<b>3 300</b>
<b>Opinnoista eroaminen <sup>3)</sup></b>						
Opinnoista eroaminen (tavoitteena koko tutkinto)	%	9,43	9,5	9,1	9,1	9,1
Opinnoista eroaminen, alle 18 -vuotiaat	%	1,45	2,0	1,3	1,3	1,3
Opinnoista eroaminen, 18-24 -vuotiaat <sup>2)</sup>	%			11,0	10,0	10,0
Opinnoista eroaminen, 25-29 -vuotiaat <sup>2)</sup>	%			7,0	7,0	7,0
Oppisopimusopinnoista eroaminen	%	8,0	7,0	7,0	7,0	7,0
<b>Työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen <sup>4)</sup></b>						
Työllistyminen	%	57,0	67,0	70,0	72,0	75,0
Jatko-opintoihin sijoittuminen, amk+yliopisto	%	6,7	6,5	6,7	6,7	6,7
<b>Opiskelijapalaute <sup>5)</sup></b>						
	ka.	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
- opiskelijapalaute, aloituskysely (vastausprosentti)	%	36	49	49	50	50
- opiskelijapalaute, päättökysely, koko tutkinnon suorittaneet (vastausprosentti)	%	55	58	59	60	60
- opiskelijapalaute, päättökysely, osatutkinnon suorittaneet (vastausprosentti)	%	38	40	42	43	45
<b>Työelämäpalaute <sup>5)</sup></b>						
	ka.	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
- työelämäpalaute, työpaikkaohjaajakysely (vastausprosentti)	%	27,0	27	27	27	27
- työelämäpalaute, työpaikkakysely (vastausprosentti)	%	23,0	35	35	35	35
<b>Henkilöstö- ja sidosryhmät</b>						
Henkilöstökokemus	Henkilöstöpalautteen seuranta ja analysointi (2 krt./vuosi). Raportointi henkilöstökertomuksessa.					
Sidosryhmätutkimus	Sidosryhmä- ja bränditutkimuksia toteutetaan ja tuloksia analysoidaan (joka toinen vuosi).					
<b>Toiminnan muutos</b>						
Palveluorganisaatiotoiminta	Palveluorganisaatiotoiminnan kehittyminen ja analysointi.					
Henkilöstön osaaminen	Henkilöstön osaamisen kehittyminen ja analysointi. Raportointi henkilöstökertomuksessa.					

1) Valtionsuusrahoitus. Tilinpäätöstiedot raportoidaan 10. päivä tammikuuta tilanpäivän mukaisesti.

Rahoituksen perusteena olevia tietoja päivitetään tarvittaessa Vipusen tilastointipalveluun seuraavan vuoden syyskuun loppuun asti.

2) Tavoiteasetanta otettu käyttöön v. 2024

3) Opinnoista eroamisissa raportoidaan ns. negatiiviset eron syyt, jolloin opiskelijalla ei ole tiedossa jatkopolkua.

4) Tilastointitiedot raportoidaan kahden vuoden viiveellä.

5) Tavoiteasetanta otettu käyttöön v. 2024

\* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 21.11.2023)

Suoritus- ja vaikuttavuusmittareiden selitykset ja laskentakaavat kohdassa 6.1

## 2.3 Henkilöstön koulutussuunnitelma

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma käsitellään yhteistyötoimikunnassa 25.9.2023.

Strategian tavoitteissa onnistumiseksi jokaisesta strategiaohjelmasta on nostettu keskeisimmät osaamistarpeet, joihin keskitymme 2024. Ne ovat osaamisen varmistamisen pääpainoalueita vuoden aikana koko henkilöstön osalta. Lisäksi eri henkilöstöryhmillä on muita osaamisen varmistamisen tarpeita, jotka on huomioitu alempana.

### Jatkuvaa oppimista

- Digiosaamisen vahvistaminen
- Toimintatapojen ja prosessien mukaan toiminen
- Tiedon tuottamisen vastuu ja tiedolla johtaminen



### Rohkeita uuden rakentajia

- Koulutus- ja palvelutarjonnan asiakaslähtöinen kehittämisosaaminen ja palvelumuotoiluosaaminen
- Vastuullisuus- ja kestävän kehityksen osaaminen



### Onnistuneita asiakaskokemuksia

- Asiakasyhteistyöosaaminen sisältäen asiakkuudenhallinnan ja uuden CRM-ohjelman käyttöönoton
- Verkostoitumisosaaminen ja markkinointiosaaminen



### Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen varmistamisen tarpeet ja painopisteet vuodelle 2024

- Opettajien osaamisen varmistaminen työelämäympäristöissä ja työelämän tarpeiden kuuntelu, ennakoitiosaaminen
- Koulutus- ja palvelutarjonnan asiakaslähtöinen kehittämisosaaminen ja palvelumuotoiluosaaminen
- Verkkipedagoginen osaaminen ja digitaalisuuden hyödyntäminen
- Opiskelijoiden tasa-arvoinen ja yhdenvertaisuuden huomioiminen opetus- ja ohjaustyössä
- Erityinen tuki ja arvioinnin mukauttaminen

### Esihenkilöiden osaamisen varmistamisen tarpeet vuodelle 2024

- Asiakaslähtöisen koulutus- ja palvelutarjonnan kehittämisen johtamisosaamista
- Tavoitteellinen valmentava johtaminen
- Ennakointiosaamisen vahvistaminen
- Digitaalisuuden johtamisosaamista

### Koko henkilöstön osaamisen varmistamisen tarpeet vuodelle 2024

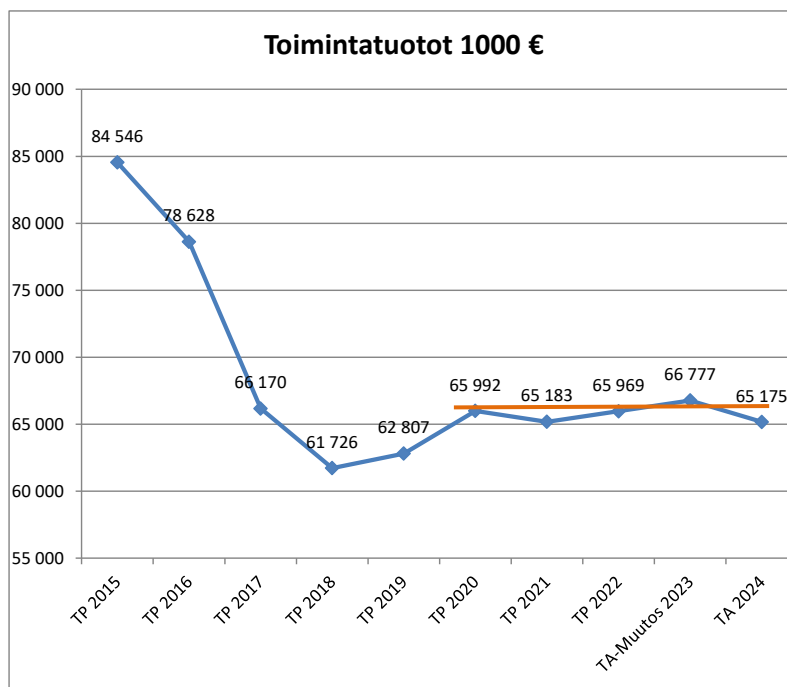
- Oman ammattialan erityisosaamisen varmistaminen
- Oman ajankäytön ja työn suunnittelu ja hallinta
- Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusosaaminen

Toiminnan ja johtamisen eettiset kulmakivet ja arvojen mukainen toiminta ovat osana jokaisen salpauslaisen toimintaa ja uuden oppimista.

### 3 Tuloslaskelmaosa

#### 3.1 Taloudelliset lähtökohdat

Kuntayhtymän toimintatuotot ovat 65-66 miljoonan euron tasolla jo viidettä vuotta.



Vuosi 2023 alkoi taloudellisesti hyvissä merkeissä. Saatu ensikertainen rahoituspäätös on lähes kaikilla mittareilla mitattuna vuotta 2022 parempi. Vuodelle 2023 saatu valtionosuusrahoitus on 61,4 miljoonaa euroa. Salpauksen rahoitus kasvoi valtakunnan keskiarvoa enemmän. Olemme onnistuneet kasvattamaan erityisesti suoritus- ja vaikuttavuusrahoitusta yli valtakunnallisen keskimääräisen muutoksen.

Budjetoitua paremman tilinpäätöksen 2022 ja odotettua paremman rahoituspäätöksen 2023 turvin katetaan alkaneen vuoden alijäämäinen talousarvio, mutta lisäksi syntynyt liikkumavara ei anna mahdollisuutta kustannuksia lisääviin toimiin, vaan liikkumavara tulee jättää mahdollisten rahoitusmuutosten ja nousevan kustannuskehityksen varauksiin.

Tuoreessa muistissa olevien aiempien hallituskausien raskaiden rahoitusleikkausten jälkeen saimme edellisen hallitusohjelman mukaisesti tulevaisuusinvestointirahoituksena opettajien ja ohjaajien määrän lisäämiseen määräaikaista harkinnanvaraista valtionosuusrahoituksen korotusta vuosina 2019–2022. Tämä on turvannut rahoituksen hienoisen kasvun vuosina 2019 ja 2020. Kuntayhtymän taloudellinen tulos 2019–2022 on ollut osin lisärahoituksesta johtuen hyvä. Lisärahoitus on kirjattu maksuperusteisesti näille vuosille, vaikka tehtyjen rekrytointien kustannukset toteutuvat aina vuoteen 2025 saakka.

Kuntayhtymä on onnistunut taloutensa hallinnassa lisärahoituksen ohella muutoinkin hyvin. Tulemme käyttämään saavutettua ylijäämää koulutuksen hyväksi tulevana taloussuunnitelmakautena. Vuodet 2024–2026 tulevat olemaan tulokseltaan alijäämäisiä.

Taloussuunnitelmaa arvioitaessa on tarkasteltava tilikausien kumulatiivista ylijäämää vuosina 2019–2026. Vuoden 2026 lopussa on käyttämättä vuodesta 2019 kertynyttä ylijäämää vielä 18 miljoonaa, joka suurelta osin on myös kassavaroina. Jos suunnitelma toteutuu voidaan ylijäämää käyttää nykyarvion mukaan niin käyttötalouden kattamiseen kuin investointien rahoittamiseen lähes tämän vuosikymmenen loppuun. Tämä ylijäämä on kuntayhtymän varautuminen epävarmuuden kasvuun ja kasvavan inflaation kustannuksiin. Tämän lisäksi kuntayhtymän taseessa on sen vanhat 24,9 miljoonan ylijäämät, jotka ovat taseessa muissa kuin kassavaraerissä.

## Tuloslaskelmaosa

Kokonaisuudessaan kuntayhtymän toimintatuotot laskevat -1,6 miljoonaa euroa (-2,4 %) talousarviossa 2024. Koulutustoiminnan tuotot laskevat -54 000 euroa, hanketoiminta -820 000 euroa ja muut tuotot -727 000 euroa. Hanketoiminta budjetoidaan saatujen rahoituspäätösten mukaan, ja tilikauden aikana tilinpäätösennusteessa ja mahdollisessa talousarviomuutoksessa tämä laajuus yleensä kasvaa. Muissa tuotoissa laskua on koulutustoiminnan työtoiminnan tuotoissa. Vuodelle 2024 ei ole budjetoitu yhtään myyntivaiheeseen tulevaa opiskelijatyönä rakennettua omakotitaloa.

Toimintakulut laskevat -252 000 euroa (-0,4 %) talousarviossa 2024. Kasvua on kuitenkin vuoden 2022 tilinpäätökseen nähden 3,1 miljoonaa euroa (5,6 %). Kasvu perustuu henkilöstökulujen yleiskorotuksiin ja yleiseen kustannustason nousuun, joka alkoi realisoitua vasta kuluvana vuonna.

Henkilöstökulut pysyvät talousarviossa 2024 tämän vuoden tasolla. Määräaikaisilla valtionosuusrahoituksen korotuksilla palkatun opetushenkilöstön määrä ja kustannukset laskevat suunnitellusti, mutta vastaavasti voimassa oleva sopimus palkkojen yleiskorotuksista nostaa kustannuksia. Talousarviossa 2024 henkilöstökulujen yleiskorotuksiksi on lisätty 6,6 prosenttia maaliskuun 2023 palkkatasoon. Korotuksessa on mukana kuluvan vuoden kesäkuussa toteutunut kertaerä ja yleiskorotukset sekä ensi vuoden vastaavat. Tilinpäätökseen 2022 vertailtaessa pitää muistaa hyvinvointialueiden perustamiseen liittyvä eläkemenuperusteisen maksun poistuminen, joka pienensi kuntayhtymän eläkemenoja ja sitä kautta henkilöstökuluja noin -1,6 miljoonalla eurolla.

Muut kuin henkilöstökulut vastaavat kokonaisuutena kutakuinkin vuoden 2023 muutettua talousarviota. Inflaation vaikutuksesta tehdyt määrärahalisäykset tehtiin jo vuoden 2023 talousarviomuutoksessa.

Salpauksen toimitilakustannukset suunnitelman mukaisine poistoinen talousarviossa 2024 ovat -13,6 miljoonaa euroa (-13,3 milj. euroa TA 2023). Tilakustannusten osuus toimintatuotoista on talousarviossa 2024 on 20,9 prosenttia. Toimitilaohjelman toteuttaminen tulee jatkamaan tilamäärän vähentämistä tulevina vuosina.

Salpauksen talouden tasapainoon vaikuttaa jatkossa merkittävästi uuden hallitusohjelman vaikutukset ammatillisen koulutuksen rahoitukseen. Rahoitusta ohjataan järjestäjille valtion talousarvion puitteissa ja kunkin järjestäjän tuloksellisuuden vaikutus sen saamaan rahoitukseen on sidoksissa myös muiden koulutuksenjärjestäjien tuloksiin ja niiden kehittymiseen.

Taloussuunnitelmakauteen sisältyy kuitenkin riskejä rahoitus- ja kustannuskehityksen poikkeuksellisen suuren epävarmuuden takia. Inflaatio on ollut voimakasta, joten kustannusten kasvu on yksi merkittävä riski myös jatkossa. Kuntayhtymä on varautunut kasvaviin kustannuksiin onnistuneella talouden hallinnalla ja saavutetuilla ylijäämillä, hyvällä maksuvalmuidella ja poismaksamalla pankkilainat enneaikaisesti.

Toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnassa ja toteutuksessa, erityisesti strategisten kehitysohjelmien suunnitelmissa ja toimenpiteissä sekä johtamisessa ja esimiestyössä, kiinnitämme erityishuomion toimenpiteisiin ja toimintatapamuutoksiin, jotka parantavat toimintamme tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta ja vaikuttavat Salpauksen koulutuksen tuloksiin ja vaikuttavuuteen uuden rahoituslainsäädännön kriteereillä mitattuna (suoritusrahoitus eli tutkinnot tai tutkintojen osat sekä vaikuttavuus eli työllistyminen/jatko-opintoihin sijoittuminen ja saatu palaute).



## 3.1.1 Toimintatuottojen muutos

TOIMINTATUOTOT 1000 €	TP 2021	TP 2022	TA 2023*	TA 2024	TA 2024-TA 2023*	
					muutos €	muutos %
<b>Valtionosuus suoriteperusteella</b>	<b>60 352</b>	<b>60 263</b>	<b>61 628</b>	<b>61 628</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>
<b>Opiskelijavuodet yhteensä</b>	<b>6 228</b>	<b>6 067</b>	<b>5 983</b>	<b>5 983</b>		
<b>Strategiarahoitus</b>						
2018 (myönnetty 427 000€)						
2019 (myönnetty 1 474 000 €, josta 870 000 kiint-ohj.)	134					
2020 (myönnetty 120 000 €)	107					
2021 (myönnetty 155 000 €)	2	119				
<b>Strategiarahoitus suoriteperusteella</b>	<b>244</b>	<b>119</b>				
<b>Muut koulutustuotot</b>	<b>1 509</b>	<b>1 735</b>	<b>1 317</b>	<b>1 263</b>	<b>-54</b>	<b>-4,1 %</b>
- henkilöstökoulutus ei-tutk.tav.	797	1 010	762	762		
- muille koul.järj. myytävä koulutus	191	297	222	157	-65	-29,2 %
- muut koulutustulot (mm. opiskelija- ja tarv.maks.)	419	429	334	344	10	3,1 %
- OKM:n erityisavustus (kuntakokeilu)	102					
<b>Koulutustoiminnan tuotot yhteensä</b>	<b>62 105</b>	<b>62 117</b>	<b>62 945</b>	<b>62 891</b>	<b>-55</b>	<b>-0,1 %</b>
<b>Projektit</b>	<b>755</b>	<b>1 077</b>	<b>1 225</b>	<b>405</b>	<b>-820</b>	<b>-67,0 %</b>
- opetuksen kehitt.hankkeet	494	819	995	371	-623	-62,7 %
- muut projektit	261	258	230	33	-197	-85,5 %
<b>Muut tuotot</b>	<b>2 324</b>	<b>2 775</b>	<b>2 606</b>	<b>1 880</b>	<b>-727</b>	<b>-27,9 %</b>
- työtoiminta (koulutukseen liittyvä)	601	765	1 251	636	-614	-49,1 %
- Ravintolapalvelut	797	923	795	833	38	4,8 %
- Kiinteistöpalvelut	615	785	443	307	-136	-30,8 %
- Tietohallintopalvelut	1	2				
- Hallintopalvelut	22	38	13	13		
- muut sekalaiset	287	262	105	91	-14	-13,3 %
<b>TOIMINTATUOTOT YHTEENSÄ</b>	<b>65 183</b>	<b>65 969</b>	<b>66 776</b>	<b>65 175</b>	<b>-1 601</b>	<b>-2,4 %</b>

\* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 21.11.2023)

## 3.2 Tuloslaskelma

Sisältää ulkoiset erät

1000 euroa

	TP 2022	TA 2023 *	TA 2024	TS 2025	TS 2026
<b>Toimintatuotot</b>	<b>65 969</b>	<b>66 776</b>	<b>65 175</b>	<b>65 175</b>	<b>66 479</b>
- Myyntituotot	63 698	64 965	64 331		
- Maksutuotot	16	8	8		
- Tuet ja avustukset	1 439	1 370	533		
- Muut toimintatuotot	816	432	303		
<b>Valmistus omaan käyttöön</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Toimintakulut</b>	<b>-56 136</b>	<b>-59 525</b>	<b>-59 273</b>	<b>-60 190</b>	<b>-61 513</b>
- Henkilöstökulut	-38 888	-39 346	-39 376		
- Palvelujen ostot	-8 927	-10 339	-10 545		
- Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-5 749	-6 477	-5 944		
- Avustukset	-706	-807	-756		
- Vuokrat	-1 163	-1 416	-1 401		
- Muut toimintakulut	-703	-1 140	-1 250		
<b>Toimintakate</b>	<b>9 833</b>	<b>7 281</b>	<b>5 902</b>	<b>4 986</b>	<b>4 966</b>
<b>Rahoitustuotot ja -kulut</b>	<b>575</b>	<b>406</b>	<b>120</b>	<b>104</b>	<b>100</b>
- Korkotuotot	32	238	137	104	100
- Muut rahoitustuotot	312	156	1		
- Korkokulut	246	29	0		
- Muut rahoituskulut	-16	-18	-18		
<b>Vuosikate</b>	<b>10 408</b>	<b>7 687</b>	<b>6 022</b>	<b>5 090</b>	<b>5 066</b>
Poistot ja arvonalentumiset					
- Suunn. mukaiset poistot	-7 099	-7 085	-7 347	-6 849	-7 275
- Arvonalentumiset	0	0	0		
Satunnaiset erät					
- Satunnaiset tuotot	0	0	0		
- Satunnaiset kulut	-347	-35	-40		
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>2 961</b>	<b>567</b>	<b>-1 365</b>	<b>-1 760</b>	<b>-2 209</b>
Poistoeron lisäys(-), vähennys(+)	781	781	781	757	670
Varausten lisäys(-), vähennys(+)					
Rahastojen lisäys(-), vähennys(+)	-13	0	0		
<b>TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>	<b>3 729</b>	<b>1 348</b>	<b>-584</b>	<b>-1 003</b>	<b>-1 540</b>
Tavoitteet ja tunnusluvut					
- Toimintakate %	14,9	10,9	9,1	7,6	7,5
- Poistoalaisten investointien omahankintameno, tuhat €	2 722	7 161	7 792	4 374	4 553
- Vuosikate / nettoinvestointi, %	382,4	107,3	77,3	116,4	111,3
- Kertynyt yli- /alijäämä, tuhat €	44 721	46 069	45 486	44 483	42 943

\* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 21.11.2023)

Toimintakate, % = 100 \* Toimintakate / Toimintatuotot

Vuosikate/nettoinvestointi, % = 100 \* Vuosikate / Poistoalaisten investointien omahankintameno

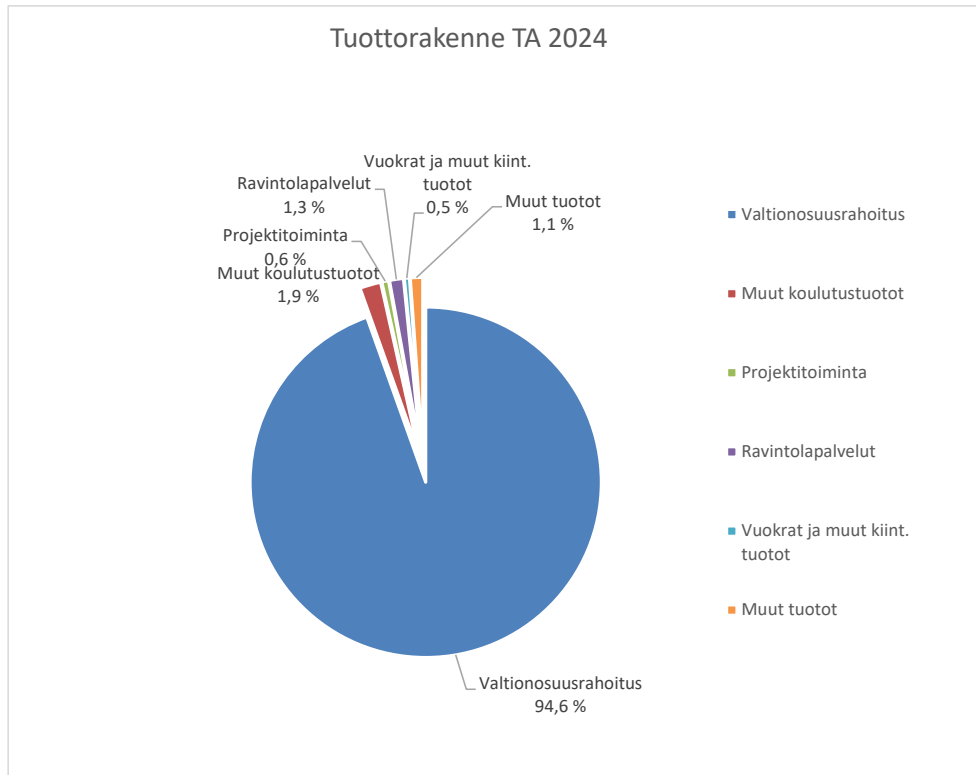
Kertynyt yli- /alijäämä, tuhat € = Edellisten tilikauden yli-/alijäämä + Tilikauden yli-/alijäämä

### 3.3 Tuloslaskelma erittelyt

#### 3.3.1 Toimintatuotot ja kulut

Kuntayhtymän toimintatuottojen pääosa on ammatillisen koulutuksen rahoituslain perusteella saatavaa valtionosuusrahoitusta (VOS –rahoitus); 94,6 prosenttia.

Muut tulot muodostuvat muista koulutustuotoista, projektituotoista, ravintolapalveluiden myynnistä sekä vuokratuotoista.



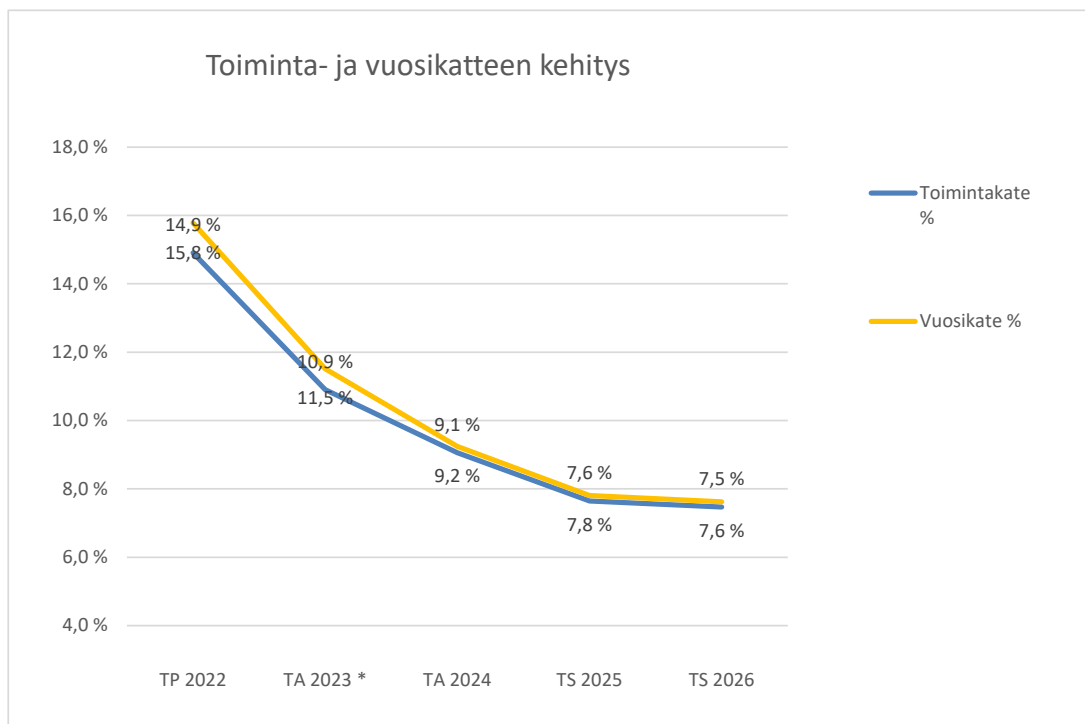
Toimintakulujen suurimman erän muodostavat henkilöstökulut, joiden osuus on noin 66,0 prosenttia (67,0 % talousarvio 2023) toimintakuluista. Vuokrakulut sisältävät koneiden ja laitteiden vuokria 1 131 900 euroa (1 128 000 euroa TA 2023).



### 3.3.2 Tulorahoituksen kehitys

Valtionosuusrahoitus 2024 on budjetoitu vuoden 2023 toteutuvalla tasolla. Kaikkiaan valtionosuusrahoitusta odotetaan 61,6 miljoonaa euroa.

Tulemme käyttämään vuosien 2019-2022 ylijäämää koulutuksen hyväksi nyt käsiteltävänä taloussuunnitelmakautena. Vuodet 2024 – 2026 on budjetoitu alijäämiksi. Taloussuunnitelmassa esitettävät vuodet 2022–2026 ovat taloussuunnitelman edelleen kumulatiivisesti 1,9 miljoonaa euroa ylijäämäisiä. Määräaikaisella valtionosuusrahoituksella on palkattu lähes 50 opettajaa ja ohjaushenkilöä lisää. Tämä satsaus näkyy vielä vuosina 2024-2025 kuluina, mutta ei enää tuottoina, koska saatu rahoitus tuli kirjata saativuosille maksuperusteisesti. Lisäksi vuoden 2024 talousarviossa eikä vuoden 2025 taloussuunnitelmassa ei ole odotettu valtionosuusrahoituksen indeksikorotuksia eikä rahoituksen perustana olevien opiskelijavuosien määrän kasvua. Kuluihin vaikuttavat kuitenkin nousevat henkilöstökustannukset ja inflaation nostamat muut kulut.



### 3.3.3 Korkotuotot ja -kulut

Kassavarojen korkotuottoja on budjetoitu varovaisesti talousarvioon 100 000 euroa.

Kuntayhtymän lainasalkun korkosuojaus toteutettiin vuonna 2013 koronavaihtosopimuksella 8 miljoonan euron pääomalle. Sopimus on voimassa 10 vuotta vuosina 2017–2026. Suunnitelmaa nopeampi lainanmaksu ja lainannostojen tarpeettomuus vievät kuntayhtymän lainamäärän alle suojauksen pääoman tilinpäätöksessä 2021. Lainat on nyt maksettu kokonaan pois.

Kirjanpito-ohjeiden mukaan suojauksesta tuli muodostaa pakollinen varaus tilinpäätöksessä sinä vuonna, jona lainamäärä alittaa suojauksen pääoman. Tilinpäätöksessä 2021 matalan korkotason aiheuttama suojauksen negatiivinen markkina-arvo kirjattiin korkokustannuksiin ja pakolliseen varaukseen siltä osin, kun laina alitti suojauksen pääoman. Korkotason noustua on pakollinen varaus purettu tilinpäätöksessä 2022. Vuodesta 2023 alkaen suojauksen tuottama korko kirjataan korkotuotoiksi. Vuoden 2024 talousarviossa tätä korkotuottoa on arvioitu 36 500 euroa.

Korkosuojauksesta on raportoitu tilinpäätöksissä osana yhtymähallituksen Arviointi- ja vahvistuslausumaa ja tilinpäätöksen liitetiedoissa, Muut taseen ulkopuoliset järjestelyt, liitetieto 41. Vuonna 2013 tehty kynnyksellinen koronavaihtosopimus oli vuoteen 2022 asti historiallisesti poikkeavassa negatiivisessa korkotilanteessa epäedullinen. Vuonna 2013, jolloin sopimus tehtiin, oli vasta näköpiirissä jo nyt toteutunut ammatillisen koulutuksen rahoitusleikkaus (-30 %, - 20 miljoonaa euroa) ja samaan aikaan merkittävät kiinteistöinvestointitarpeet. Kuntayhtymän kiinteistöinvestoinnit vuosina 2016–2020 olivat noin 60 miljoonaa euroa, keskimäärin 12 miljoonaa euroa vuodessa. Vuonna 2013 päätöksiä tehtiin siihen asti nähdyn korkomaailman perusteella. Tällöin nähtiin tarpeelliseksi varautua kasvavaan lainannostotarpeeseen ja suojautumaan korkoriskiltä. Nyt toteutunut korkojen nousu on muuttanut tilanteen kuntayhtymän kannalta positiiviseksi.

Muut rahoituskulut rahaliikenteestä on talousarviossa -18 000 euroa.

### 3.3.4 Vuosikate

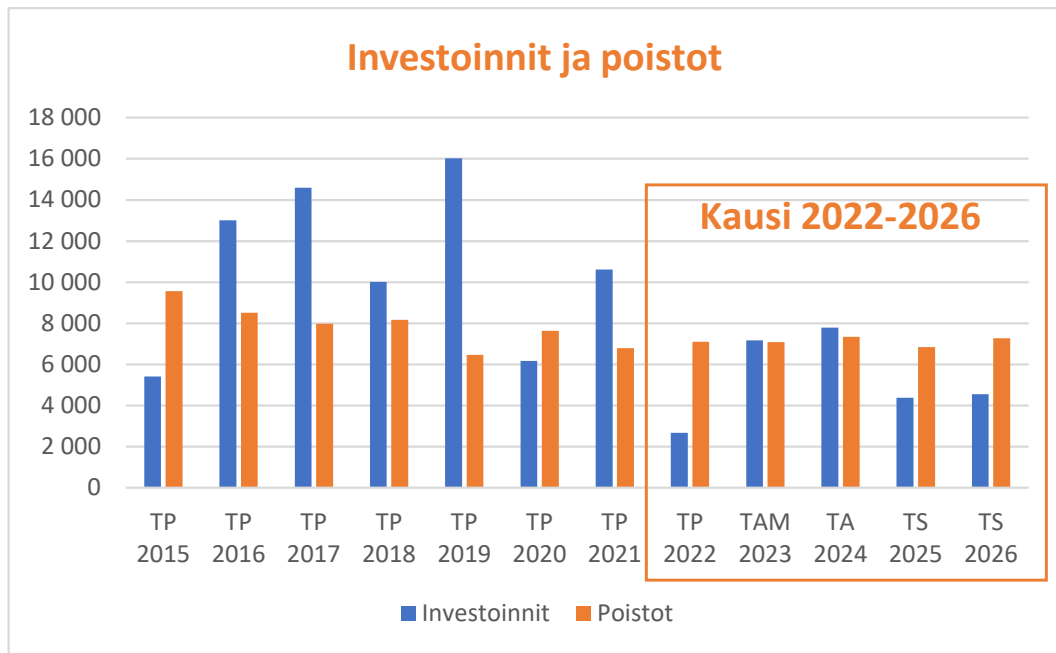
Kuntayhtymän vuosikate talousarviossa 2024 on 6 022 144 euroa (9,2 prosenttia).

### 3.3.5 Poistot käyttöomaisuudesta ja muista pitkävaikutteisista menoista

Suunnitelmapoistot on poistosuunnitelman mukaisesti huomioitu täysimääräisesti tulosvaikutteisina.

Rakennusten poistoaika on 20 vuotta. Lyhyt poistoaika kasvattaa poistoja ja pakottaa varovaisuuden perusteella varaamaan korvausinvestointeihin tulo-rahoituksesta pidemmällä aikavälillä riittävän rahoituksen. Tämä vähentää lainoitustarvetta ja on tärkeä osa talouden riskien hallintaa.

Kiinteistöinvestointien ja poistojen välinen ero vuosina 2022-2026 on -32 prosenttia, eli tällä tarkastelukaudella tuloslaskelmassa on keskimäärin 1,9 miljoonaa euroa enemmän kiinteistöjen suunnitelman mukaisia poistoja kuin kiinteistöinvestointeja.



### 3.3.6 Satunnaiset erät

Talousarviossa 2024 on satunnaisissa erissä Nelon kiinteistön pohjaveden puhdistuskuluja 40 000 euroa.

### 3.3.7 Poistoeron vähennys

Poistoeron vähennyksenä käsitellään puretuista investointivaroista muodostuneen poistoeron vuosittain suunnitelman mukaisiin poistoihin kirjattava osuus 781 000 euroa.

### 3.3.8 Tilikauden yli-/alijäämä

Tilikausi muodostuu -584 505 euroa alijäämäiseksi. Tuloslaskelmassa esitetty tarkastelukausi 2022-2026 on kuitenkin kumulatiivisesti 1 950 800 euroa ylijäämäinen.

Kuntayhtymä on onnistunut taloutensa hallinnassa hyvin. Vuosien 2019-2022 ylijäämä on 19,8 miljoonaa. Tätä saavutettua ylijäämää käytetään suunnittelukaudella koulutuksen hyväksi. Vuosina 2023-2026 tullaan taloussuunnitelman mukaisesti käyttämään vuosien tästä ylijäämästä koulutuksen hyväksi -1,8 miljoonaa euroa. Kumulatiivisesti vuodet 2019-2026 ovat edelleen 18 miljoonaa euroa ylijäämäisiä. Tämä on aitoa varautumista epävarmuuden kasvuun niin julkisen talouden kuin muidenkin tekijöiden osalta. Kuntayhtymä tulee hallitusti käyttämään tätä ylijäämää tämän vuosikymmenen loppuun niin käyttötalouden alijäämien kattamiseen kuin investointien rahoittamiseen.

Kuntayhtymällä on myös vanhoja ylijäämiä ja kokonaisuutena ylijäämiä on vuoden 2026 lopussa tällä suunnitelmalla taseessa 42,9 miljoonaa euroa.

## 4 Investointiosa

### 4.1 Investointien yhdistelmä

1000 €

Hanke nimiyhdistelmä	Kokonais- kustannus- arvio  ilman ALV	MÄÄRÄRAHOJEN KÄYTTÖ					
		TP	TA	TA	TS	TS	TS
		2022	2023 *	2024	2025	2026	2027
<b>KIINTEISTÖINVESTOINNIT</b>							
- ylläpito- ja kehittämishankkeet	28 149	1 749	4 896	6 620	3 350	3 900	7 634
- kiinteistöjen luovutus	0	0					
<b>Kiinteistöinvestoinnit yhteensä</b>	<b>28 149</b>	<b>1 749</b>	<b>4 896</b>	<b>6 620</b>	<b>3 350</b>	<b>3 900</b>	<b>7 634</b>
<b>IRTAIN OMAISUUS</b>							
- Oppimis- ja koulutuspalvelut	4 436	805	1 180	815	814	520	302
- Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalvelut	2 047	168	1 085	357	210	133	95
<b>Irtain osuus yhteensä omahankintamenot</b>	<b>6 483</b>	<b>973</b>	<b>2 265</b>	<b>1 172</b>	<b>1 024</b>	<b>653</b>	<b>397</b>
- Käyttöomaisuuden myynti	-42	-42					
<b>Irtain osuus yhteensä netto</b>	<b>6 441</b>	<b>931</b>	<b>2 265</b>	<b>1 172</b>	<b>1 024</b>	<b>653</b>	<b>397</b>
<b>INVESTOINTI YHTEENSÄ</b>	<b>34 590</b>	<b>2 680</b>	<b>7 161</b>	<b>7 792</b>	<b>4 374</b>	<b>4 553</b>	<b>8 031</b>

\* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 21.11.2023)

### 4.2 Kiinteistöinvestointien yhdistelmä rakennuksittain

1000 €

Hanke nimiyhdistelmä	Hanke	TP	TA	TA	TS	TS	TS
Nettomenot	yhteensä	2022	2023 *	2024	2025	2026	2027
<b>KESKUSTAKAMPUS</b>							
Ståhlberginkatu 4 B, Lahti	1 045	45	1 000				
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	350		350				
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	500				500		
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	500					500	
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	500						500
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	200		0	200			
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	120		0	120			
Ståhlberginkatu 8, Lahti	8 300		200	6 100	2 000		
Ståhlberginkatu 10, Lahti	97	97					
Svinhufvudinkatu 6 F, Lahti	3 143	147	2 996				
<b>VIPUSENKADUN KAMPUS</b>							
Vipusenkatu 5 A3, Lahti	7 200			200	200	3 200	3 600
Vipusenkatu 5 alueinfra, Lahti	700		50		650		
Vipusenkatu 5, Lahti	1 250						1 250
Vipusenkatu 5 F, Lahti	1 444	1 444					
Vipusenkatu 5 A1, Lahti	150		150				
Vipusenkatu 3, Lahti	1 450	16	150				1 284
<b>ASIKKALAN KAMPUS</b>							
Laurellintie 55, Asikkala	1 200					200	1 000
<b>KIINTEISTÖINVESTOINNIT YHTEENSÄ</b>	<b>28 149</b>	<b>1 749</b>	<b>4 896</b>	<b>6 620</b>	<b>3 350</b>	<b>3 900</b>	<b>7 634</b>

\* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 21.11.2023)

## 4.3 Kiinteistöinvestoinnit rakennuksittain ja hankkeittain

1000 €

KOHDE	HANKKEEN KUVAUS	Hanke yhteensä	TP 2022	TA 2023 *	TA 2024	TS 2025	TS 2026	TS 2027
<b>KESKUSTAKAMPUS</b>								
Ståhlberginkatu 4 B, Lahti	Rakennuksen perusparannus	1 045	45	1 000				
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	Stå 2-6 julkisivurappausten korjauksia. 1/4	350		350				
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	Stå 2-6 julkisivurappausten korjauksia. 2/4	500				500		
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	Stå 2-6 julkisivurappausten korjauksia. 3/4	500					500	
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	Stå 2-6 julkisivurappausten korjauksia. 4/4	500						500
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	Esmikko-kulunvalvonnan päivitys	200		0	200			
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	Sähköautojen latausinfra, vaihe I	120		0	120			
Ståhlberginkatu 6 A, Lahti	Sähkön ja ICT:n vaatimat tilat, peruskorjaus	0						
Ståhlberginkatu 8, Lahti	Rakennuksen perusparannus	8 300		200	6 100	2 000		
Ståhlberginkatu 10, Lahti	Vesikaton maalaus	97	97					
Svinhufvudinkatu 6 F, Lahti	Rakennuksen perusparannus	3 143	147	2 996				
Svinhufvudinkatu 4 A-B, Lahti	Rakennuksen perusparannus	0						
<b>VIPUSENKADUN KAMPUS</b>								
Vipusenkatu 5 A3, Lahti	A3: Auto- ja logistiikka	7 200			200	200	3 200	3 600
Vipusenkatu 5 alueinfra, Lahti	Alueinfran järjestelyt	700		50		650		
Vipusenkatu 5, Lahti	Rekkakentän peruskorjaus ja autopaikoitus E-talon paikalle	1 250						1 250
Vipusenkatu 5 F, Lahti	F-Rakennuksen perusparannus	1 444	1 444					
Vipusenkatu 5 A1, Lahti	Aurinkosuojaus ja kahvilan / auditorion väliseinämuutokset	150		150				
Vipusenkatu 3, Lahti	Pintakäsittelyn sijoittuminen ja vesikaton korjaus	1 450	16	150				1 284
<b>ASIKKALAN KAMPUS</b>								
Laurellintie 55, Asikkala	Mummolan laaja perusparannus	1 200					200	1 000
<b>KIINTEISTÖINVESTOINNIT YHTEENSÄ</b>								
Menot yhteensä		28 149	1 749	4 896	6 620	3 350	3 900	7 634
Tulot yhteensä		0	0	0	0	0	0	0
Nettomenot		28 149	1 749	4 896	6 620	3 350	3 900	7 634

\* Sisältää talousarviovuosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 22.11.2023)



#### 4.3.1 Kiinteistöinvestointien perustelut

Kuntayhtymän kiinteistöinvestoinnit perustuvat toimitilaohjelman toteuttamiseen. Investointiohjelmaa tarkennetaan vuosittain. Kiinteistöinvestointien sitovuustasona kuntayhtymälle on rakennusinvestointien kokonaismäärä. Ennen hankkeiden aloittamista esitetään suunnitelmat ja toteutuskustannusarviot normaalin käytännön mukaisesti yhtymähallituksen hyväksyttäväksi.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä on viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana kehittänyt systemaattisesti toimitilojaan samanaikaisesti tilojen palvelukykyä ja kuntoa parantaen ja tilankäyttöä tehostaen. Tätä varten kuntayhtymä on ylläpitänyt ja kehittänyt toimitilaohjelmaansa. Ammatillisen koulutuksen uusi lainsäädäntö ja julkisen talouden aiempien leikkausten ja pysyvästi alentuneen rahoitustason vaikutuksesta kuntayhtymä on vähentänyt käytössään olevia toimitiloja jo yli 40 prosenttia, 76 600 neliötä. Korona-pandemian aikana voimakkaasta kehittyneestä digitalisaatiosta ja etätyö- ja opiskelumuodot haastavat tilankäyttöä edelleen ja luovat aiemmin vielä heikompina tunnistettuja mahdollisuuksia tilankäyttöön.

Yhtymähallitus käsitteli 9.5.2023 § 78 Lahden keskustakampuksen toimitilaohjelman päivityksen taustaselvitystä. Salpauksella on Lahdessa kaksi isoa kampusta Keskustakampus ja Vipusenkadun teknologiakampus. Keskustakampuksen pohjois- ja keskiosissa on valmistunut merkittävät perusparannushankkeet, joissa mm. sosiaali- ja terveysalan, kasvatus- ja taideteollisuusalojen sekä laboratorioalan koulutukset on keskitetty Lahden ammattikorkeakoululta vapautuneisiin tiloihin. Lisäksi kampuksen keskiosaan on parannettu tilat ravintola-, catering- ja elintarvikealojen, hius- ja kauneusalan, sähkö- ja automaatioalan ja matkailualan sekä tukipalvelu- ja toimistokäyttöön.

Eri kehitysvaiheissa osasta kampuksen rakennuksista on luovuttu. Kampuksella keskiosassa sijaitsee Svinhufvudinkatu 6 ja Ståhlberginkatu 8 -rakennukset, jotka ovat tulleet perusparannusikänsä. Kampuksen eteläreunassa on rakennuksia, jotka ovat tulossa peruskorjausikänsä seuraavan 10 vuoden aikajännteellä ja kampukselle on tunnistettu tiivistysmahdollisuuksia. Jotta voidaan varmistua seuraavaksi tehtävien toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuudesta pidemmällä tähtäimellä, on toimitilaohjelmaa ollut perusteltua ja tarpeen päivittää. Yhteistyössä Haahtela kehitys Oy:n kanssa tehty Lahden keskustakampuksen toimitilaohjelman päivityksen taustaselvitys valmistui maaliskuussa.

Ståhlberginkatu 8 -rakennushankkeessa toteutetaan rakennuksen kokonaisvaltainen perusparannus, jossa myös kiinteistötექnikka uudistetaan kokonaisuudessaan. Rakennustyöt aloitetaan keväällä 2024 ja hankeaikataulun mukaisesti töiden on määrä valmistua kesään 2025 mennessä.

Ståhlberginkatu 8:ssa perusparannettavat tilat suunnitellaan niin, että ne ovat muunto- ja käyttöjoustavat ja tukevat nykyistä paremmin monimuotoista ja koulutusalojen rajat ylittävää työskentelytapaa. Peruskorjatuissa tiloissa huomioidaan työhyvinvointi ja viihtyvyys ja varataan varsinaisten opetustilojen lisäksi riittävästi tarpeellisia aputiloja. Uuden oppimisympäristön myötä tilatehokkuus kasvaa ja toimitilat täyttävät Salpauksen toimitilaohjelman mukaiset vaatimukset.

Tilasuunnittelun mukaisesti perusparannettavaan rakennukseen valmistuu pääosin teorialuokkia ja toimistotiloja. Alustavan suunnitelman mukaan sinne tullaan sijoittamaan ensivaiheessa mm. yhteisten tutkintojen osia sekä yhdistelmä-tutkintoja, ja sinne keskitetään lisäksi Keskustakampuksen opintotoimisto- ja hakutoimistopalveluita. Edellisen lisäksi hankkeen tavoitteena on osaltaan tukea työmatkaliikennettä mahdollistamalla tulevaisuudessa myös sähköpolkupyörien lataus- ja huoltopisteen sijoittuminen rakennukseen.

Kuntayhtymä teettää Haahtela Kehitys Oy:llä Vipusenkadun toimitilaohjelman päivityksen. Päivityksen on määrä valmistua kevään 2024 aikana. Haahtela Kehitys Oy on tehnyt aiemman Vipusenkatua koskevan taustaselvityksen osana kuntayhtymän toimitilaohjelman kehittämistä. Ennen Vipusenkadun kampuksen uusien tilahankkeiden eteenpäinviientä on tarve täsmentää opetusta ja muuta toimintaa tukevien tilojen tarve, laatu ja määrä, sekä arvioida toteutusvaihtoehtoja ja niiden kustannuksia. Selvitystyössä päivitetään kunkin koulutusalan käyttäjien kuvaamiin toiminnan määrällisiin mitoituksiin ja toimintatapaan perustuva toiminnallinen tilamitoitus. Lisäselvitystä tukee myös se, että autokanta on voimakkaasti sähköistymässä.

Opetustilojen suunnittelussa voitaneen näin ottaa paremmin huomioon sähköistymisen tuomat muutokset.

Koulutuskeskus Salpauksella on tällä hetkellä käytössä Esmi-kulunvalvontajärjestelmä. Esmi-linkaari ja sen tekninen tuki on päättymässä vuoden 2024 lopussa. Edellisen johdosta kulunvalvontajärjestelmän päivitys tullaan aloittamaan vuoden 2024 aikana. Uuden järjestelmän halutaan vatsaavan tulevaisuuden turvallisuusvaatimuksiin. Sen edellytys on, että kulunvalvonta toteutetaan tällöin pääosin mobiilina. Salpauksen tahtotila on, että kiinteistön käyttäjiä ja niiden kulkuoikeuksia voidaan hallinnoida tulevaisuudessa entistä paremmin.

Laki velvoittaa, että kiinteistön omistajat varustavat olemassa olevat rakennukset riittävällä määrällä sähköautojen latauspisteitä (1 paikka / 20 pysäköintipaikkaa) viimeistään vuoden 2024 loppuun mennessä. Koulutuskeskus Salpaus toteuttaa lain edellyttämät latauspisteet eri kampuksilla vuoden 2024 kuluessa.

Vuoden 2024 kiinteistöinvestointien määräraha on 6,620 miljoonaa euroa sisältäen:

- Ståhlberginkatu 8, Lahti (Rakennuksen perusparannus), 6,1 milj. euroa (koko hanke 8,3 milj. euroa vuosina 2023-2025)
- Vipusenkatu 5, Lahti (Auto- ja logistiikka, suunnittelu), 0,2 milj. euroa
- Ståhlberginkatu 2-6, Lahti (Esmikko-kulunvalvonnan päivitys), 0,2 milj. euroa
- Ståhlberginkatu 2-6, Lahti (Sähköautojen latausinfra), 0,12 milj. euroa

#### **4.3.2 Käyttötaloudesta rahoitettava kunnossapito**

Talousarvioon on varattu 256 000 euron määräraha käyttötalouden rakennushankkeisiin, jonka turvin suoritetaan pieniä peruskorjaus- ja muutostöitä. Esitykset näistä kohteista tulee tehdä Kiinteistöpalveluille pääsääntöisesti vuoden 2023 loppuun mennessä. Tehtävien töiden luonteen takia kustannuksia käsitellään kiinteistöihin kohdistuvina käyttökuluina

## Investointiosa

## 4.4 Irtaimistoinvestoinnit

KOHDE	HANKKEEN KUVAUS / TAVOITTEET	Tul/ Men	TP 2022	TA * 2023	TA 2024	TS 2025	TS 2026	TS 2027
<b>OPPIMIS- JA KOULUTUSPALVELUT</b>								
<b>VASTUUALUE 1</b>			<b>20</b>			<b>220</b>		
<u>Yhteiset opinnot</u>	kalustus, Stå 8 käyttöönotto	M				220		
<b>VASTUUALUE 2</b>			<b>598</b>	<b>794</b>	<b>600</b>	<b>514</b>	<b>430</b>	<b>237</b>
<u>Sähkö ict</u>	Opetuslaitteiston uudistaminen, Heinola sähkö	M		15				
	Oppimisympäristöjen uudistaminen, Automaatioalan	M		50		30		
	Sähköisen liikenteen latauslaitteet ja asennussalin sähkökeskuksien	M			35			
	Oppimisympäristön laitteistojen uudistaminen, kiinteistöautomaatio	M					20	
	Oppimisympäristön laitteistojen uudistaminen, sähkötekniikan ja elektroniikan	M					15	10
	Opetuslaitteiston uudistaminen, laboratorioala	M		12			20	
	Opetustilojen uudistus, tieto- ja viestintätekniikan (IT-tuki & ohjelmistokehittäjä) SVI13->STÅ6	M			50	20	20	
	Opetuslaitteiston uudistaminen, hyvinvointitekniologia	M		25		20		
	Opetuslaitteiston uudistaminen, puhtaus- ja kiinteistöpalvelualat						20	
<u>Auto ja logistiikka</u>	Leasing autojen ja koneiden lunastus	M			110	90	15	12
	Perävaunu, verhokapelli	M		35				
	Työntömastotrukki	M		30				100
	Linja-auto	M		35				
	Vastapaino trukki	M						45
	Traktori etukuormaajalla (käytetty)	M		30				50
	Pyöräkuormaaja (käytetty)	M					50	
	Kaivinkone (käytetty)	M				70		
	Koneenkuljetuspuoliperävaunulavetti (käytetty)	M			70			
	Opetusvälineistön uusiminen, Heinola	M				20		
	Pyöristä nostavat nostimet (autoala)	M		20				
	Suuntauslaite	M		20				

\* Sisältää talousarviovuotesesityksen 2023 (Yhtymäkokous 22.11.2023)

Investointiosa

KOHDE	HANKKEEN KUVAUS / TAVOITTEET	Tul/ Men	TP 2022	TA * 2023	TA 2024	TS 2025	TS 2026	TS 2027
<u>Rakennusala</u>	Oppimisympäristön muutokset, pintakäsittelyalan	M		30				
	Digitalisaatiokehitys VR, rakennusala	M		30				
	Uuden oppimisympäristön laitehankinnat, pintakäsittelyala	M				120		
	Uuden oppimisympäristön muutokset, rakennusala	M			10			
	Oppimisympäristön konekohtainen tunniste järjestelmä RFID, rakennusala	M			60			
	Digitalisaatiokehitys VR, talotekniikka	M			20			
<u>Eläin- ja luontoalat</u>	Maatalousalan konekannan uusiminen	M		55		40		
	Lypsyasema	M		95				
	Maastoajoneuvo, moottorikelkkamönkijä	M			20			
<u>Media ja turvallisuusalat</u>	Turvajärjestelmälaitteiston uudistaminen	M					25	
	opetuslaitteiston uudistaminen, video- ja tapahtumatekniikka	M		14		40		
	Auditorion visuaalitekniikan uudistaminen, Heinola (yhteinen)	M		50				
<u>Tuotantoteknologia ja hevosala</u>	Opetusvälineistön uudistaminen, CNC kone, puuala	M		154				
	Oppimisympäristön päivitys, puuala	M					20	
	Opetusvälineistön uudistaminen, kone- ja tuotantotekniikka	M		15		15	20	20
	Heinä- ja paaliautomaatti, hevosala	M		14				
	Koneautomaatio	M			40	20		
	Opetuslaitteiston hankinta, prosessiteollisuus; prosessitekniikka	M			40			
	CNC-kone Koneistussali (haidenhain)	M					125	
	Manuaalijyrsi, koneistussali, 2kpl (Isoarska vaihdossa)	M			60			
	Virtuaalihitsauslaite	M				35		
	Vesiprosessilaitteiston jatko-osat, pullotus ja korkituslaitteisto	M				30		
	Opetuslaitteiston hankinta, prosessiteollisuus; ohjaus- ja säätötekniikka	M			45			
	Särmäyspuristin (CoasOne C).	M					50	
	Opetusvälineistön uudistaminen, Hitsauskoneiden uusinta	M				39	40	
	Hevosalan pienkoneet/traktori	M				15	10	
	Hevosaitauksien uusiminen	M		35				
	Hevosalan kuivauskontti	M			20			
	Hevosalan sosiaalitulat (kontti)	M			20			
	Vedenkäsittelylaitteisto, prosessiteollisuus	M		30				

\* Sisältää talousarvio muutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 22.11.2023)

## Investointiosa

KOHDE	HANKKEEN KUVAUS / TAVOITTEET	Tul/ Men	TP 2022	TA * 2023	TA 2024	TS 2025	TS 2026	TS 2027
<b>VASTUUALUE 4</b>			<b>19</b>	<b>172</b>				
<u>Yritys- ja työelämäyhteistyö</u>	Sidosryhmähallinnan järjestelmä (CRM)	M		162				
<u>Kauppa ja hallinto</u>	Oppimisympäristöjen uudistaminen, hiljainen ohjaus Oppimisympäristöjen kalustaminen, Svi 10	M M		10				
<b>OPPIMIS- JA KOULUTUSPALVELUT YHTEISET</b>			<b>19</b>					
<b>OPPIMIS- JA KOULUTUSPALVELUT YHTEENSÄ</b>			<b>805</b>	<b>1 180</b>	<b>815</b>	<b>814</b>	<b>520</b>	<b>302</b>

\* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 22.11.2023)

Investointiosa

KOHDE	HANKKEEN KUVAUS / TAVOITTEET	Tul/ Men	TP 2022	TA * 2023	TA 2024	TS 2025	TS 2026	TS 2027
<b>JOHTAMIS-, KEHITTÄMIS- JA OPPILAITOSPALVELUT</b>								
<b>KIINTEISTÖPALVELUT</b>								
	Siivouksen yhdistelmäkoneet 3 kpl, Keskustakampus	M			15	20		
	Siivouksen robottikoneen hankinta, Stå 8-10	M				20		
<b>RAVINTOLAPALVELUT</b>								
	Ravintola Ellenin linjastojen muutostyöt ja keittiölaitteiden uusiminen (Kaisla)	M	54	276	37	50	40	50
	Suurkeittiökoneiden ja -laitteiden uusiminen	M		20	15	20	20	20
	Ravintola Kaislan pakastehuone	M			12			
	Ravintola Ellenin keittiölaitteiden täydennyshankinta	M			10			
	Ravintola Kisallin keittiölaitteiden hankinta	M				30		
	Ravintola Kaislan keittiön suunnitelu ja laitteiden hankinta	M					20	30
<b>TIETOHALLINTOPALVELUT</b>								
	Opetusteknologia ja virtualisointi (mm. Laila-laitelainaamon laitepäivitykset)	M	52	600	80	75	48	20
					15		15	
	Levyjärjestelmän ja VMware alustapalvelinten uusinta	M		106				
	Langattoman verkon uusinta	M		464				
	UPS akuston uusinta Vip5	M		10				
	Tietoliikenneuusinnat 2023-2026	M		20				
	Palveluhallintajärjestelmän uusinta	M			30			
	Tietoliikennelaiteuusinnat	M			20	20	20	20
	Tietoliikenneuusinnat Vipusenkadun uudisrakennus	M				40		
	VPN järjestelmän uusinta	M				15		
	Tietoliikennelaiteuusinnat Stå 8	M			15			
	Varmistuspalvelimen hankinta	M					13	

\* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 22.11.2023)

Investointiosa

KOHDE	HANKKEEN KUVAUS / TAVOITTEET	Tul/ Men	TP 2022	TA * 2023	TA 2024	TS 2025	TS 2026	TS 2027
<b>JOHTAMIS- JA KEHITTÄMISPALVELUT</b>			<b>62</b>	<b>209</b>	<b>225</b>	<b>65</b>	<b>45</b>	<b>25</b>
<u>Johtaminen</u>	Asiahallinta ja sähköinen arkistointijärjestelmä Svinvuvudinkatu 6 f-g kalustaminen & varustaminen	<i>M</i>		35 60	20 45	10		
<u>Talouspalvelut</u>	Taloushallinnon tietojärjestelmäkokonaisuuden kehittäminen (ORP käyttöönotto & Sonet versiopäivitys)	<i>M</i>		25				
	Varastojärjestelmän päivittäminen/yhtenäistäminen	<i>M</i>					20	
	Raindance tilausportaali	<i>M</i>						25
<u>Henkilöstöpalvelut</u>	Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmäkokonaisuuden kehittäminen	<i>M</i>		24	20			
	Työajanseurantajärjestelmän uusiminen ja kehittäminen	<i>M</i>		25	20			
	HR-prosessien sähköistäminen ja raportoinnin kehittäminen	<i>M</i>		10	20			
<u>Viestintä- ja markkinointipalvelut</u>	Santra-intranetin modernisointi	<i>M</i>		30				
	Salpauksen verkkosivuston uudistus	<i>M</i>			100	55	25	
<b>JOHTAMIS-, KEHITTÄMIS- JA OPPILAITOSPALVELUT YHTEENSÄ</b>			<b>168</b>	<b>1 085</b>	<b>357</b>	<b>210</b>	<b>133</b>	<b>95</b>
<b>Käyttöomaisuuden myynti</b>								
<b>IRTAIMISTOHANKINNAT YHTEENSÄ</b>								
<i>Menot yhteensä</i>			<b>973</b>	<b>2 265</b>	<b>1 172</b>	<b>1 024</b>	<b>653</b>	<b>397</b>
<i>Tulot yhteensä</i>			42					
<b>Nettomenot</b>			<b>931</b>	<b>2 265</b>	<b>1 172</b>	<b>1 024</b>	<b>653</b>	<b>397</b>

\* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 22.11.2023)

## 5 Rahoitusosa

### 5.1 Rahoituslaskelma

1000 euroa

	TP 2022	TA 2023 *	TA 2024	TS 2025	TS 2026
<b>Toiminnan rahavirta</b>					
Vuosikate	10 408	7 687	6 022	5 090	5 066
Satunnaiset erät	-347	-35	-40		
Tulorahoitukseen korjausevät	-536				
<b>Investointien rahavirta</b>					
Investointimenot	-2 722	-7 161	-7 792	-4 374	-4 553
Rahoitusosuudet investointimenoihin					
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	42				
<b>Toiminnan ja investointien nettokassavirta</b>	<b>6 844</b>	<b>491</b>	<b>-1 810</b>	<b>715</b>	<b>513</b>
<b>Rahoituksen rahavirta</b>					
Antolainauksen muutokset					
Antolainasaamisten lisäykset					
Antolainasaamisten vähennykset					
Lainakannan muutokset					
Pitkäaikaisten lainojen lisäys					
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	-1 053	-3 368			
Oman pääoman muutokset					
Muut maksuvalmiuden muutokset	-480	1 254	0	0	0
<b>Vaikutus maksuvalmiuteen</b>	<b>5 312</b>	<b>-1 623</b>	<b>-1 810</b>	<b>715</b>	<b>513</b>
Rahavarat 31.12.	19 510	17 887	16 078	16 793	17 306
Rahavarat 1.1.	14 198	19 510	17 887	16 078	16 793
Tavoitteet ja tunnuslukujen tavoitearvot					
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä	6 844	7 335	5 525	6 241	6 754
Investointien tulorahoitus, %	388,4	107,3	77,3	116,4	111,3
Lainahoitokate	12,6	2,3	0,0	0,0	0,0
Kassan riittävyys, pv	119	93	87	95	96

\* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2023 (Yhtymäkokous 21.11.2023)

**Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä, tuhat €** = Edellisten tilikauden toiminnan ja investointien nettokassavirta + Tilikauden toiminnan ja investointien nettokassavirta

**Lainanhoitokate =**  
(vuosikate + korkokulut) / (korkokulut + lainanlyhennykset)

**Kassan riittävyys (pv) =**  
365 \* rahavarat varanhoitovuoden lopussa / kassasta maksut varanhoitovuonna



## 5.2 Rahoituslaskelman erittelyt

Rahoituslaskelmassa esitetään tarkemmin kuntayhtymän rahoitusasema, kuten rahoituksen menot ja tulot sekä lainojen lyhennykset ja nostot.

### 5.2.1 Toiminnan ja investointien nettokassavirta

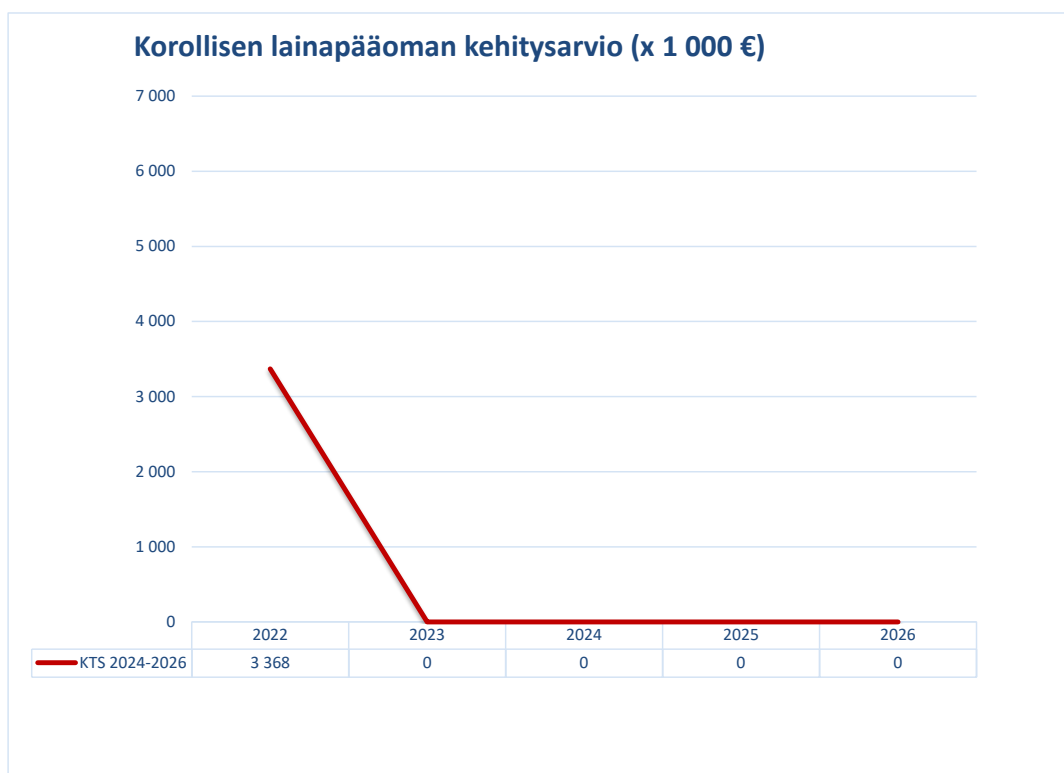
Kuntayhtymän taloudellinen tulos 2019–2022 on ollut osin määräaikaisesta lisärahoituksesta johtuen hyvä. Tulemme käyttämään tätä rahoitusta ja muutakin saavutettua ylijäämää koulutuksen hyväksi käsiteltävänä olevalla taloussuunnitelmakaudella, mikä näkyy vuosikatteen laskuna. Vuodet 2024–2026 tulevat olemaan myös tulokseltaan alijäämäisiä.

Investointien kokonaismäärä vuonna 2024 on 7,792 miljoonaa euroa. Taloussuunnitelman mukainen kokonaisinvestointimäärä on vuosina 2024–2026 kaikkiaan 13,870 miljoonaa euroa. Irtaimistoinvestointisuunnitelmassa on varauduttu mm. peruskorjattavien tai rakennettavien tilojen varustamiseen. Toimitilaohjelmaan mahdollisesti liittyvät kiinteistöjen purut kirjataan tuloslaskelman satunnaisiin kuluihin.

Tarkastelujakson 2022-2026 toiminnan ja investointien rahavirran kertymä on 6,8 miljoonaa euroa ylijäämäinen, vaikka vuosien 2024–2026 toiminnan ja investointien rahavirran kertymä on -581 000 euroa alijäämäinen.

### 5.2.2 Rahoituksen rahavirta

Kuntayhtymä on maksanut kaikki pankkilainansa pois toukokuussa 2023. Lainannostoa ei ole budjetoitu kaudelle 2024-2026.



### 5.2.3 Vaikutus maksuvalmiuteen

Talousarvion 2024 vaikutus kassavaroihin on –1,8 miljoonaa euroa. Kauden lopussa vuonna 2026 kassavarojen ennustetaan olevan 17,3 miljoonaa euroa (96 päivän maksuvalmius). Kassavarojen minimitaso suunnittelussa on vähintään noin kuukauden maksuvalmiutta vastaava taso. Vuodesta 2019 alkaen saavutettu ylijäämä on kutakuinkin kuntayhtymän kassavaroissa. Saavutettua ylijäämää ja maksuvalmiutta voidaan käyttää harkitusti aina tämän vuosikymmenen aikana koulutuksen hyväksi kattamaan osin käyttötalouden haasteita kuin investointien rahoittamista.

### 5.2.4 Leasing-vuokraus

Leasingrahoituksella hankitaan pääasiallisesti IT-laitteita ja ajoneuvoja.

## 6 Liiteosa

### 6.1 Suoritus- ja vaikuttavuusmittareiden selitykset ja laskentakaavat

#### Hakeutuminen

- Ensisijaiset hakijat/valinnan aloituspaikat kevään yhteishaussa (ammattilliset perustutkinnot).
- Yhteishaun ja jatkuvan haun kautta aloittaneiden kautta aloittaneiden määrä.

#### Opiskelijavuodet

Opiskelijavuosi on 365 päivää, joiden aikana opiskelija osallistuu henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) mukaisesti oman osaamisen vahvistamiseen.

#### Suoritettut tutkinnot

Suoritettujen perustutkintojen, ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen määrä.

#### Suoritettut tutkinnon osat

Suoritettujen perustutkintojen, ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen tutkinnon osien määrä.

#### Oppisopimusten määrä

Voimassa olevien oppisopimusten määrä.

#### Opinnoista eroaminen (ammattilliset perustutkinnot)

Raportoidaan ikäryhmittäin ns. negatiiviset eron syyt, jolloin opiskelijalla ei ole tiedossa jatkokoulua.

Suoritus- ja vaikuttavuusmittareissa opinnoista eronneiksi lasketaan seuraavien syiden takia eronneet opiskelijat (ns. negatiiviset erot):

- koulutuksen järjestämiseen liittyvät syyt
- muutokset työsuhteessa (oppisopimuksen purku)
- henkilökohtaiset syyt
- terveydelliset syyt
- katsotaan eronneeksi
- opiskelijan kuolema
- muu syy

Suoritus- ja vaikuttavuusmittareissa ei lasketa eronneiksi opiskelijoita, jotka siirtyvät muuhun toisen asteen koulutukseen, korkeakouluun, muuhun koulutukseen tai Koulutuskeskus Salpauksen sisällä suorittamaan toista tutkintoa. Eronneiksi ei myöskään lasketa opiskelijoita, jotka siirtyvät työpajalle, kuntoutukseen tai muihin sosiaali- ja terveysalan palveluihin tai työelämään.

Näistä syistä eronneiden määrää seurataan kuitenkin Tietovarastoraportoinnilla.

#### Valmistuneiden työllistyminen

Työllistyneiden osuus (%) pohjautuu Opetushallituksen Vipunen-tietokannan tietoihin, jotka kuvaavat toisen asteen ammattillisen perustutkinnon tietyllä aikavälillä suorittaneiden pääasiallista toimintaa valitun vuoden lopussa. Tilastoissa on kahden vuoden viive. Tilastokeskuksen tilastot saadaan noin 1,5 vuoden viiveellä.

#### Jatko-opintoihin sijoittuminen, amk + yliopisto

Ammattillisen perustutkinnon suorittaneiden sijoittuminen jatko-opintoihin, joissa tavoitteena ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto. Tiedot pohjautuvat Opetushallituksen Vipunen-tietokannan tietoihin.

#### Opiskelijapalaute

Opiskelijapalaute lasketaan valtakunnallisen Amis-palautteen aloitusvaiheen kyselyjen ja päättövaiheen kyselyjen tulosten pohjalta. Laskennassa huomioidaan rahoituksen perusteena käytettävien palautekysymysten vastausten keskiarvo.

#### Työelämäpalaute

Työelämäpalaute lasketaan valtakunnallisten kyselyjen tulosten pohjalta. Laskennassa huomioidaan rahoituksen perusteena käytettävien palautekysymysten vastausten keskiarvo.

## 6.2 Opiskelijamäärä kotikunnittain

Koulutuskeskus Salpauksen opiskelijamäärä vaihtelee vuoden aikana.  
Opiskelijatilanne kotikunnittain ja koulutustyypeittäin 31.8.2023 (eri henkilöitä)

Kunta	Perustutkinto	Ammatti- tutkinto	Erikoisammatti- tutkinto	Valmentava koulutus	Ei tutkinto- tavoitetta	Yhteensä
Asikkala	191	14	18	5	2	230
Hartola	24	1	2			27
Heinola	457	27	26	6	17	533
Hollola	584	45	23	5	17	674
Kuhmoinen	5		1			6
Kärkölä	73	9	3	3	3	91
Lahti	3 373	201	121	75	272	4 042
Orimattila	321	28	14	6	17	386
Padasjoki	41	3	1			45
Pertunmaa	7	1	1			9
Sysmä	46	5	1	3		55
<b>Jäsenkunnat yhteensä</b>	<b>5 122</b>	<b>334</b>	<b>211</b>	<b>103</b>	<b>328</b>	<b>6 098</b>
Muut kunnat	549	364	592	11	42	1 558
Ulkomaat	3					3
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>5 674</b>	<b>698</b>	<b>803</b>	<b>114</b>	<b>370</b>	<b>7 659</b>

## Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toimintamalli 1.1.2024

### Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä, toimintamalli 1.1.2024

<b>Yhtymäkokous</b> <b>Yhtymähallitus</b> <i>Toimitusjohtaja Martti Tokola, Rehtori Päivi Saarelainen</i>		<b>Tarkastuslautakunta</b>
<b>Pedagoginen johtaminen</b> <i>Vararehtori</i> <i>Seija Katajisto</i>	<b>Henkilöstö-, kehittämis- ja resurssi johtaminen</b> <i>Vararehtori, henkilöstöjohtaja</i> <i>Jarmo Kröger</i>	

#### Jatkuvan oppimisen palvelut

*Johtaja Merja Tirkkonen*

#### Oppivelvollisten palvelut

*Johtaja Risto Salmela*

#### Yritys- ja työelämäpalvelut

*Johtaja Henna Erkamo*

#### eSalpaus ja digitaaliset palvelut

*Johtaja Mika Rauhala*

**Opiskelijan oikeusturvatoimikunta**  
**Palvelualueen sekä Tekniikan ja**  
**luonnonvara-alojen**  
**koulutusneuvottelukunnat**



#### Koulutuksen matriisipalvelut

- Hakeutumis- ja opiskelijapalvelut
- Työllistymis- ja uraohjauspalvelut
- Maahanmuuttaneiden koulutus ja työperäisen maahanmuuton palvelut
- Opiskeluhoito- ja -hyvinvointipalvelut
- Erityisen tuen palvelut
- Pedagogisen toiminnan tukipalvelut
- Kehittämispalvelut

#### Kuntayhtymäpalvelut

- Hallintopalvelut
- Henkilöstöpalvelut
- Talouspalvelut
- Viestintä- ja markkinointipalvelut
- Kiinteistöpalvelut
- Tietohallintopalvelut
- Ravintolapalvelut