



# Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2022

Koulutuskeskus Salpaus  
-kuntayhtymä  
tarkastuslautakunta  
5.4.2023





# Sisällys

<b>JOHDANTO</b> .....	4
<b>1 TARKASTUSLAUTAKUNTA</b> .....	5
1.1 Tarkastuslautakunnan kokoonpano .....	5
1.2 Arvioinnin lähtökohdat .....	5
1.3 Arviointityön käytännön toteutus .....	6
<b>2 VUODEN 2021 ARVIOINTIKERTOMUKSEN JÄLKISEURANTA</b> .....	7
<b>3 KUNTAYHTYMÄN STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN</b> .....	10
3.1 Koulutuskeskus Salpauksen strategia .....	10
3.1.1 Rohkeita uuden rakentajia .....	11
3.1.2 Jatkuvaa oppimista .....	11
3.1.3 Onnistuneita asiakaskokemuksia .....	11
3.2 Toiminnan tuloksellisuuden mittarit .....	11
<b>4 KUNTAYHTYMÄN TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN</b> .....	13
<b>5 MUUT HAVAINNOT JA TOTEAMUKSET</b> .....	16
5.1 Toimitilamuutokset .....	16
5.2 Tietosuoja ja tietoturva .....	17
5.3 Henkilöstön koulutussuunnitelma .....	18
5.4 Henkilöstöasiat .....	18
5.5 Sisäinen tarkastus 2022 .....	18
<b>6 YHTEENVETO JA ESITYS YHTYMÄKOKOUKSELLE</b> .....	19

# Johdanto

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän (myöhemmin Salpaus) uusi tarkastuslautakunta valittiin yhtymäkokouksessa 15.11.2021. Tarkastuslautakunnan tehtävät on määritelty kuntalaissa. Tarkastuslautakunnan päätehtävänä voidaan pitää yhtymäkokouksen talousarviossa asettamien tavoitteiden toteutumisen arviointia. Myös toiminnan tuloksellisuuden ja palveluiden järjestämisen tarkoituksenmukaisuuden arviointi on tarkastuslautakunnan tehtävänä.

Tässä arviointikertomuksessa esitetään havaintoja tarkastuslautakunnan suorittamasta arviointityöstä vuoden 2022 osalta. Kertomuksen aluksi esitellään tarkastuslautakunnan arviointityön käytännön toteuttaminen ja sen jälkeen vuoden 2021 arviointikertomuksen havaintojen käsittely. Tämän jälkeen käsitellään strategiaa ja vuodelle 2022 asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Lisäksi esitetään muita havaintoja ja yhteenveto vuoden 2022 arviointikertomuksesta.

Talouden tasapainoon vaikuttavat merkittävästi opetus- ja kulttuuriministeriön vuosittaiset päätökset tavoitteellisista opiskelijavuosista ja sen kautta määräytyvästä perusrahoituksesta. Päätyneellä tilikaudella perusrahoituksen osuus on ollut 70 %, suoritusrahoituksen 20 % ja vaikuttavuusrahoituksen 10 %. Koulutuksenjärjestäjille myönnetään laskennallisesti perusrahoitusta, suoritusrahoitusta ja vaikuttavuusrahoitusta kunkin rahoitusosuuden euromäärästä se osuus, joka vastaa Salpauksen suoritteiden suhteellista osuutta kyseisen rahoitusosuu- den kaikkien koulutuksen järjestäjien suoritteista Suomessa. Perusrahoituksen määrittävät opiskelijavuodet, suoritusrahoituksen taas tutkinnot sekä tutkinnon osat ja vaikuttavuusrahoitukseen puolestaan työllistyminen sekä jatko-opinnot. Perusrahoituksen osuus tekee rahoituksesta ennakoitavampaa, joskin jatkuvat muutokset rahoituksen perusteisiin luovat epävarmuutta. Suoritusrahoituksen ja vaikuttavuusrahoituksen perusteisiin on kiinnitetty Salpauksessa huomiota, erityisesti palautteen keräämisen parantamiseksi on tehty toimenpiteitä.

Yleinen maailmanpoliittinen tilanne kohdistaa vaikutuksia myös oppilaitoksiin ja tilanteisiin, joissa normaali opiskelu ei ole mahdollista. Etenkin tietoturvatyö on korostunut viime vuosien aikana. Tietoturvaa kehitetään ennakoiden, Salpauksen toiminnan luonteen, tarpeiden ja tavoitteiden lähtökohdista. Vuonna 2022 Venäjän hyökkäys Ukrainaan ja siitä seurannut sota lisäsi maahan tulevien määrää ja edellytti erilaisten – myös vapaaehtoisuuteen perustuvien – palveluiden kehittämistä. Salpauksen on ollut mahdollista tarjota ukrainalaisille tutkintokoulutukseen valmentavaa koulutusta (TUVA).

Vuonna 2022 koronapandemia hellitti ja toiminta pääsi normalisoitumaan myös Salpauksessa. Tämä näkyi lähiopetukseen palaamisena sekä Salpauksen tarjoamien palveluiden uudelleen käynnistymisenä. Nämä johtivat sekä toimintakulujen että toimintatuottojen kasvuun edellisvuoteen verrattuna.

Tarkastuslautakunta toivoo, että arviointityön johtopäätökset ja suositukset otetaan huomioon toiminnassa ja että niitä käytetään hyödyksi johtamisen apuna.

# 1 Tarkastuslautakunta

## 1.1 Tarkastuslautakunnan kokoonpano

Alkaen 15.11.2021 tarkastuslautakunnan jäseninä ovat toimineet:

Jäsen	Varajäsen
Jari Laaksonen, puheenjohtaja, Asikkala	Arto Juva, Asikkala
Sami Kivi, varapuheenjohtaja, Lahti	Marko Nissinen, Lahti
Arja Hiltunen, Sysmä	Matti Tanskanen, Hartola
Hannu Kemppi, Hartola	Maija Pentikäinen-Laine, Hartola
Kirsti Laatonen, Orimattila	Olli Jokinen, Orimattila
Hanna Rapatti, Hollola	Minna Nieminen, Hollola

Tarkastuslautakunta on kokoontunut vuoden 2022 arviointiin liittyen yksitoista (11) kertaa. Työskentelyyn on osallistunut tilintarkastaja JHT, HT, CIA, CCSA, CISA, CFE Helge Vuoti BDO Auditor Oy:stä arviointityön tukena ja tarkastustoiminnan asiantuntijana. Tarkastaja Anna-Sofia Lakonen BDO Auditor Oy:stä on toiminut pöytäkirjanpitäjänä lähes koko arviointikauden. Lautakuntaa on avustanut myös Salpauksen hallintosihteeri Reija Launemi.

## 1.2 Arvioinnin lähtökohdat

Tarkastuslautakunnan tehtävistä on säädetty kuntalain 14. luvussa ja kuntayhtymän hallintosäännössä. Yhtymäkokous asettaa tarkastuslautakunnan toimikauttaan vastaavien vuosien hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämistä varten.

Kuntalain 121 §:n mukaan tarkastuslautakunnan on valmisteltava yhtymäkokouksessa päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat. Tarkastuslautakunnan on myös arvioitava, ovatko yhtymäkokouksen asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet kuntayhtymässä toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.



Kuva 1. Musiikkiteknologian opiskelijat opiskelevat äänentoistoon, äänittämiseen ja musiikin tietotekniikkaan liittyviä asioita.

Hallintosäännössä on säädetty tarkastuslautakunnan tehtävistä. Hallintosäännön mukaan tarkastuslautakunnan on

- tehtävä yhtymäkokoukselle esitys tilintarkastajan valinnasta, tehtävä tilintarkastussopimus ja valvottava sen noudattamista ja tilintarkastajan valinnan yhteydessä määritettävä tilintarkastajan toimikauden pituus
- hyväksyttävä suunnitelma kuntayhtymäkonserniin kuuluvien yhteisöjen ja säätiöiden tilintarkastuksen järjestämisestä ja nimettävä ehdokkaat näiden tilintarkastajaksi
- seurattava tilintarkastajan tarkastussuunnitelman toteutumista, muutoinkin seurattava tilintarkastajan tehtävien suorittamista sekä tehtävä tarpeen mukaan esityksiä tilintarkastuksen kehittämiseksi
- huolehdittava omalta osaltaan siitä, että tilintarkastusta varten on tarpeelliset voimavarat, jotka mahdollistavat tilintarkastuksen suorittamisen hyvän tilintarkastustavan edellyttämässä laajuudessa sekä
- tehtävä aloitteita ja esityksiä lautakunnan, tilintarkastajan ja sisäisen valvonnan tehtävien yhteensovittamisesta mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla.

Hallintosääntöön tehtävistä muutoksista päättää yhtymäkokous.

Tarkastuslautakunnan keskeinen tehtävä on tavoitteiden toteutumisen arviointi. Arviointi kohdistuu kuntayhtymän omaan toimintaan sekä tytäryhteisölle asetettujen tavoitteiden toteutumisen arviointiin, siis myös Salpaus-palvelut Oy:öön, joka on Koulutuskeskus Salpausen kokonaan omistama tytäryhtiö.

### 1.3 Arviointityön käytännön toteutus

Tarkastuslautakunta on laatinut koko toimintakautensa 2021–2025 kattavan arviointisuunnitelman, jota täsmennetään vuosittain. Suunnitelmassa on esitetty ne tehtäväalueet, jotka on otettu vuosittain syvällisemmän arvioinnin kohteeksi. Lisäksi tarkastuslautakunta on laatinut vuosittain erillisen yksilöidyn työohjelman arviointityön

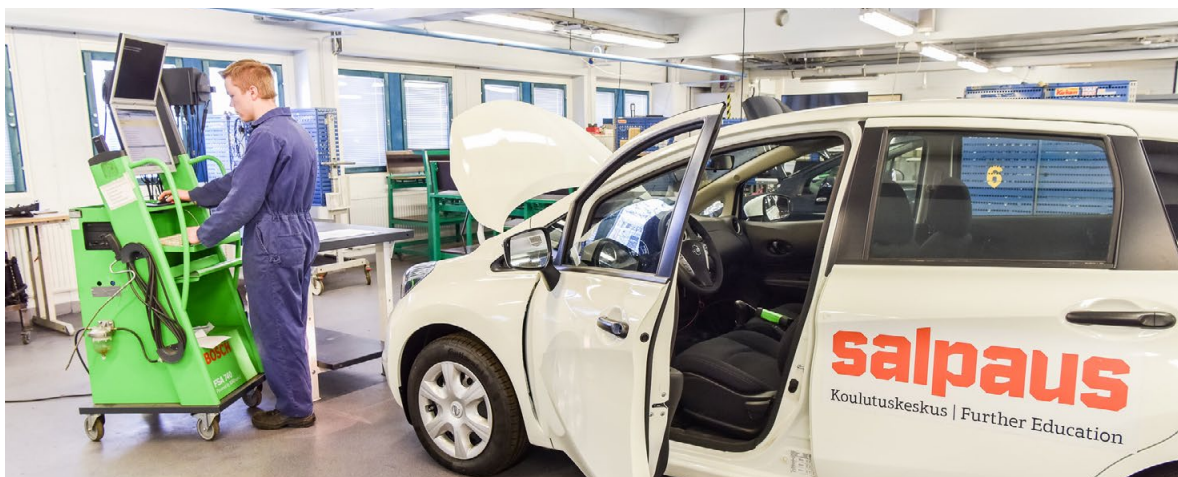
käytännön toimenpiteiksi. Arviointisuunnitelma ja työohjelma on pyritty sovittamaan yhteen tilintarkastajan työohjelman ja sisäisen tarkastuksen toimenpiteiden kanssa. Vuoden 2022 arvioinnin painopistealueena on ollut kuntayhtymä kokonaisuudessaan.

Tarkastuslautakunta on kuullut arviointityönsä suorittamiseksi seuraavia viranhaltijoita:

- Arkko Marko, opetusalapääällikkö
- Katajisto Seija, vararehtori
- Kröger Jarmo, henkilöstö- ja kehittämisjohtaja
- Ladva Kyllike, opetusalapääällikkö
- Malkavaara Pirkka, opiskelijatoiminnan koordinaattori
- Mihailow Päivi, henkilöstön edustaja, JYTY:n pääluottamushenkilö
- Muukka Tiina, opetusalapääällikkö
- Myllyniemi Mika, henkilöstön edustaja, JHL:n pääluottamushenkilö
- Oksanen Irina, opetusalapääällikkö
- Ovaska Jarmo, työsuojeluvaltuutettu
- Rauhala Mika, tietohallintojohtaja
- Saarelainen Päivi, rehtori
- Salmela Risto, opetusalojohtaja
- Silvonen Eija tietosuojavastaava
- Tirkkonen Merja, opetusalojohtaja
- Tokola Martti, toimitusjohtaja
- Tuomainen Heikki, opetusalapääällikkö
- Varjos Marko, henkilöstön edustaja, JUKO:n pääluottamushenkilö

Tarkastuslautakunta on lisäksi kuullut lokakuun 2022 kokouksessa opiskelijoiden edustajia.

Lautakunta on saanut kokouksissaan esittelyt eri oppilaitospalvelujen toiminnasta, toimitilaohjelmasta ja konserniohjauksesta. Lautakunta on keskustellut henkilöstöasioista sekä seurannut säännöllisesti toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Lautakunta on myös käsitellyt hallituksen vastineet arviointikertomuksen 2022 havaintoihin. Vastuunalainen tilintarkastaja JHT Helge Vuoti on esitellyt tarkastuslautakunnalle tilintarkastuksen vuosisuunnitelman ja tilintarkastajien havainnot säännösten, päätösten ja määräysten noudattamisesta.



Kuva 2. Automekaaniksi Salpauksessa voi opiskella Heinolan ja Lahden Vipusenkadun kampuksilla.

## 2 Vuoden 2021 arviointikertomuksen jälkiseuranta

Tarkastuslautakunta on hyväksynyt arviointikertomuksen vuodelta 2021 kokouksessaan 5. huhtikuuta 2022. Yhtymäkokoukselle arviointikertomus on toimitettu 17.5.2022.

Tarkastuslautakunta on käsitellyt kokouksessaan 21.9.2022 yhtymäkokouksen selvitykset vuoden 2021 arviointikertomuksessa esitettyihin havaintoihin. Tarkastuslautakunta on käsitellyt vastineita sekä syksyllä 2022 että keväällä 2023 arviointikertomuksen laadinnan yhteydessä.

Yhtymähallitus on käsitellyt arviointikertomusta ja siinä esitettyihin havaintoihin annettuja vastineita kokouksessaan 16.8.2022. Kaikkiaan arviointikertomusta ja vastineita on kuntayhtymän toimitelmissä käsitelty seuraavasti:

- Yhtymähallitus 16.8.2022
- Tarkastuslautakunta 21.9.2022
- Yhtymäkokous 22.11.2022

Seuraavaan taulukkoon on kerätty vuoden 2021 arviointikertomuksessa todettuja keskeisimpiä havaintoja tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen liittyen ja myös niihin annettuja vastineita.



Kuva 3. Kauppaopetusta 111 vuotta Lahdessa -päiväjuhlassa kuultiin muistoja vuosien varrelta.

Tarkastuslautakunnan havainto	Toimenpiteet/vastaukset
<p><b>Kuntayhtymän strategisten tavoitteiden toteutuminen</b></p> <p>Salpaus on onnistunut uuden strategian luomisessa, vaikka olosuhteet ovat olleet haastavia. Uusi strategia myös täsmentää ja tarkentaa onnistuneesti edellisen kauden strategiaa. Uudessa strategiassa viestintämalli on tuotu nykypäiväiseen käyttöön: perinteisen lukemisen lisäksi on käytetty eri viestintäkanavia ja -muotoja. Salpauksen perustehtävä koskee kaikkia Salpauksessa, niin henkilökuntaa kuin opiskelijoita sekä ympäröivää yhteiskuntaa. Salpauksessa onkin pystytty ottamaan haltuun koko Päijät-Hämeen alueen ammatillinen koulutus sekä yhteistyö alueen kyttöön, kuntien ja muun yhteiskunnan kanssa.</p> <p>Maailmanlaajuisesti trendiksi noussut digiloikka on myös Salpauksessa turvannut strategian toteutumista. Henkilökohtaisten kohtaamisten lisäksi on käytetty sähköisiä opiskelualustoja ja etäopetusta.</p>	<p>Ammatillisen koulutuksen perustehtävänä on alueen hyvinvointi ja kehittyminen osaavan työvoiman kouluttamisen kautta yhteistyössä omistajien ja työelämän eri toimijoiden kanssa. Strategiaa on toteutettu vuoden 2021 aikana henkilöstöä ja esihenkilöitä osallistaen. Tavoitteena on ollut kytkeä strategian toteuttaminen vahvasti osaksi kunkin vastuualueen, työyhteisön ja yksilön omaa työtä. Valintamme on ollut välttää erillisiä kehityshankkeita. Strategiamme toteutuu, kun jokainen arvioi omaa onnistumistaan ja keskittyy siten myös yhdessä muiden kanssa varmistamaan toimivan arjen.</p> <p>Ammatillisen koulutuksen tulee vastata aiempaa kohdennetummin yritys- ja työelämän tarpeisiin ja osallistua erityisesti osaavan työvoiman saannin varmistamiseen. Ammatillisen koulutuksen lain sekä opetusministeriön vuoteen 2030 suuntaavan ammatillisen koulutuksen laatustrategian mukaisesti ammatillinen koulutus on palvelutehtävä ja sen yksi perustehtävä on tukea ja uudistaa työelämää sekä kulkea osaamistarpeenvarmistamisessa edelläkävijänä. Yritys- ja työelämän palvelutehtävässä onnistuminen on keskeinen painopiste Salpauksen vuosien 2021–2025 strategiassa.</p> <p>Koulutuskeskus Salpauksen vuosille 2021–2025 päivitetty strategian mukainen toiminta käynnistyi vuonna 2021 ja takana on strategiakauden ensimmäinen vuosi. Päivitettyssä strategiassa painottuu Salpauksen palveluorganisaationa toimiminen. Aiempaa voimakkaammin strategia muodostuu laadukkaana arjen toiminnan varmistamisesta perinteisen vuosittaisen strategiaproessin sijaan, vaikka strategiaohjelmien mukaisten kehittämistarpeiden varmistamisella on oma tärkeä roolinsa. Salpauksen ydinprosessien toimivuuden sekä laadukkaan, ammattimaisen ja korkeatasoisen asiakaskokemuksen tarjoavan toiminnan varmistaminen ovat menestyksemme tae ja kilpailuedun tuoja. On aiheellista todeta, että päivitetyn strategian toteuttamisessa tärkeimpänä on Salpauksen henkilöstö.</p> <p>Opetus- ja koulutustoiminnassa digitaalisuus on ottanut harppauksen eteenpäin. Jo nykyistä edeltäneellä strategiakaudella ajasta ja paikasta riippumattomia oppimiskäytäntöjä on edistetty, mutta maailmanlaajuinen koronapandemia nopeutti kehitystä. Etäopetusratkaisut sekä digitaaliset oppimislustat ovat osa myös nykyisen strategian tavoitteita.</p> <p>Etätyö ja sen hyödyntämisen laajeneminen on yksi koronapandemia-ajan merkittävimmistä vaikutuksista. Vaikka laajamittainen etätyöskentely Salpauksessakin on aloitettu pääosin koronapandemian pakottamana, on sen hyödyt huomattu jo nopeasti ensimmäisen koronavuoden aikana. Etätyön onnistumista ja mielekkyyttä sekä henkilöstön toiveita myös pandemia-ajan jälkeen selvitetiä useamman henkilöstökyselyn yhteydessä.</p>
<p><b>Kuntayhtymän taloudellisten tavoitteiden toteutuminen</b></p> <p>Salpauksen talouden tasapainossa on onnistuttu vuonna 2021. Samoin talouden ennakoitu pääsääntöisesti toteutunut menestyksellisesti. Salpauksen toiminta on kannattavaa ja sen maksuvalmius sekä omavaraisuus ovat hyvässä kunnossa. Lisäksi harkinnanvaraisten tulojen hankinnassa on onnistuttu.</p> <p>Talousarvion budjetoidut investoinnit ylittivät hieman vuonna 2021, mutta ne on otettu huomioon korjatussa talousarviossa. Investointien toteutuksessa on kuitenkin lähtökohtaisesti onnistuttu pysymään ennakoituissa määrärahoissa.</p>	<p>Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä oli vuoden 2021 ensikertaisella rahoituspäätöksellä mitattuna kuudenneksi suurin ammatillisen koulutuksen järjestäjä Suomessa 6228 opiskelijavuodella. Vuoden 2021 ensikertainen suorite- ja rahoituspäätös vastasi vuoden 2021 talousarviossa odotettua, ja rahoituspäätös oli kokonaisuutena 2,1 miljoonaa euroa, 4,1 %, edellisvuoden vastaavaa suurempi.</p> <p>Salpauksen talouden tasapainoon vaikuttivat ja vaikuttavat merkittävästi opetus- ja kulttuuriministeriön vuosittaiset päätökset tavoitteellisista opiskelijavuosista ja sen kautta määrärahoista perusrahoituksesta (70 % rahoituksesta). Lisäksi Salpauksen tulee onnistua uuden ammatillisen koulutuksen tulosperusteisessa rahoituksessa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vuoden 2021 rahoitukseen vaikuttivat vuoden 2019 tulokset.</p> <p>Kuntayhtymä sai toukokuussa vuoden 2021 ensimmäisessä lisäsuoritepäätöksessä 3,347 miljoonaa euroa määrärahojen valtionosuuden korotuksena opettajien ja ohjaajien palkkaamiseen sekä opetuksen ja ohjauksen tukitoimiin sekä vuoden 2021 ensimmäisen lisätalousarvion määrärahaista koronavirus-epidemian takia tarvittaviin tukitoimiin. Näillä resursseilla olemme rekrytoineet opiskelijoiden tueksi merkittävän määrän opettajia ja opinto-ohjaajia. Vaikka tukitarpeet ovat jatkuvia, saatujen resurssien määrärahoisuus estää toiminnan vakiinnuttamisen tälle tasolle.</p> <p>Vuodelle 2022 saatu tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä 5924 laskee viime vuoden vastaavasta -304 (-5 %). Perusrahoitus pieneni näin -1,2 miljoonaa euroa. Tuloperusteinen suoritusrahoitus laskee -120 000 euroa ja vaikuttavuusrahoitus kasvaa 254 000 euroa, joten valtionosuusrahoituksen kokonaisvähennys vuonna 2022 on yhteensä -1 miljoonaa euroa. Talousarvioon 2022 verraten toteutua rahoitus on -1,9 miljoonaa euroa pienempi.</p> <p>Kuntayhtymän talous on onnistuttu pitämään tasapainossa edellisten hallituskausien raskaista rahoitusleikkauksista huolimatta, jolloin kuntayhtymältä leikattiin -30 prosenttia eli -20 miljoonaa euroa valtionosuusrahoitusta. Kuluvalla hallituskaudella rahoitus on kasvanut erikseen haettavista ja määrärahoista valtionosuusrahoituksen korotuksista johtuen.</p> <p>Kiinteistöinvestoinnit toteutuivat kokonaisuutena lähes muutetun talousarvion tasossa. Määrärahan käyttö alitti budjetoidun määrärahan 78 000 euroa.</p> <p>Irtaimistoinvestointien määrärahaa jäi käyttämättä vuonna 2021 kaikkiaan 968 000 euroa. Määrärahan käyttö oli ennakoitua pienempi, koska hankkeiden toteutusta siirrettiin osin seuraavalle vuodelle (531 000 eurolla) ja osin suunnitelmia tarkennettiin myös siten, että hankinnoista luovuttiin tässä vaiheessa.</p>



Tarkastuslautakunnan havainto	Toimenpiteet/vastaukset
<p><b>Muut havainnot ja toteamukset</b></p> <p>Toimitilojen vähentäminen on onnistunut tavoitteiden mukaisesti. Vuonna 2021 Salpauksessa on tehty suunnitelmallisesti toimitilojen saneerausta sekä investointeja. Suunnitellut toimitilojen muutokset on saavutettu ajallaan. Salpauksen turvallisuusyössä on otettu tietosuojat ja tietoturva huomioon toimitilaturvallisuuden ja fyysisen turvallisuuden lisäksi.</p> <p>Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista on vahvistettu tarjoamalla jokaiselle mahdollisuus kehittyä omissa ammatissaan. Henkilöstön osaamisen vahvistamisella on kyetty vastaamaan haasteiseen, joita koulutusreformi ja kokonaistyöaikaa siirtyminen ovat tuoneet opetushenkilöstön työnkuviin.</p> <p>Salpauksessa on osattu hyödyntää rakentavasti sisäisen tarkastuksen tuloksia ja suosituksia toimenpiteiden toteuttamisessa.</p> <p>Salpauksessa on lisäksi haluttu painottaa osaamisen arvioinnissa ja aiemmin hankittuun osaamisen tunnistamisessa oppilaiden osaamisen näytön tasalaatuisuutta ja dokumentaatiota. Lisäksi on haluttu edistää opiskelijoiden yhdenvertaisuutta ja läpinäkyvyyttä vertailussa sekä mahdollistaa jälkikäteinen arviointi.</p>	<p>Toimitilojen vähentäminen on edennyt suunnitelmallisesti ja tavoitteiden mukaisesti. Toimitilojen vähentäminen on keskittynyt Salpauksen toiminnan kolmen kunnan (Lahti, Heinola, Asikkala) alueelle viiteen toimipisteeseen (Lahdessa kolme: keskustan kampus, Vipusenkatu ja Jokimaa). Tavoitteena on ollut vähentää Salpauksen käytössä olevia tiloja noin 40 prosenttia, noin 100 000 neliöön vuoteen 2023 mennessä. Toimitilojen vähentäminen on toteutunut odotettua paremmin ja on kiinteistöjen taloudellisen riskin näkökulmasta hyvin hallinnassa. Toimitilojen vähentämistä ja tarkastelua on edelleen jatkettava. Ei voi olla korostamatta toimitilojen toteutuneen vähennyksen merkitystä kuntayhtymän talouden hallinnassa, onhan kiinteistöjä vähennetty noin 70 000 m<sup>2</sup> vuosien 2012–2021 aikana.</p> <p>Salpauksen osaamisen varmistamista on toteutettu jo vuosia 70–20–10 -mallin mukaisesti. Viime vuosien ja erityisesti viime vuoden aikana mallin 20-osuus, eli toisilta ja toisten kanssa oppiminen on korostunut. Osaamisen varmistamisen mahdollisuuksia henkilöstölle oli tarjolla erittäin runsaasti vuonna 2021.</p> <p>Henkilöstömme on omaksunut jatkuvan osaamisen kehittämisen ja oman osaamisidentiteetin rakentamisen osaksi työtä ja työuraa. Osaamis- ja kehittämismyönteisyys näkyy siinä, että sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin osallistumisen lisäksi moni henkilöstöstämme suoritti tutkintoon johtavaa opiskelua työn ohella. Näistä opinnoista ei ole varsinaisesti lukumäärällistä tietoa, mutta siitä kertoo henkilöstön koulutustason nouseminen miltei 2 %:lla ylempään korkeakoulututkinnon tai sitä korkeamman tutkinnon suorittaneissa, joita on kokonaisuudessaan reilu 40 % henkilöstöstämme.</p> <p>Osana kuntayhtymän strategian toteuttamista vuoden 2021 aikana toteutettu tutkintotyön prosessi on tuonut tasalaatuisuutta ja läpinäkyvyyttä opetus- ja koulutustoteumaan (ePerusteet). Prosessin aikana on myös havahduttu yhteistyön mahdollisuuksiin eri koulutusalojen välillä. Vastaavasti Salpauksen ydinprosessit on päivitetty: Henkilökohtaistaminen (12/2021), Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen (9/2021), Työpaikalla järjestettävä koulutus (10/2021). Päivitysten taustalla on sisäisen tarkastuksen tuloksia sekä kuntayhtymän itse tekemien arviointien tuloksia. Jatkuvan haun prosessi (1/2020) päivitetään 2022. Osaamisen arviointiprosessista toteutettiin sisäinen tarkastus, jonka raportti saatiin luonnosversiona joulukuussa 2021. Päivitys tästä prosessista tehdään arviointiin perustuen vuonna 2022.</p> <p>Talouden ja henkilöstön suunnitteluprosesseja on myös uudistettu ja yhdenmukaistettu. Vastaavasti resurssisuunnittelu toiminnan suunnittelun tukena etenee päällikkökohtaisesti, mutta aiempaa yhtenäisemmällä suunnittelutyökaluilla. Tietotuotannon ja raportoinnin kehityksessä on korostettu tietotuotannon merkitystä (kirjaukset prosessien ja toimintaohjeiden mukaisesti sekä oikea-aikaisesti opintohallintojärjestelmiin).</p>



#### LAUTAKUNNAN ARVIO:

Lautakunta arvioi saamansa selvitykset riittäviksi.

Kuva 4. Sirkusalan opiskelijat Salpauksen opiskelijoiden ja henkilöstön Kyläjuhlassa Fellmanipuistossa.

## 3 Kuntayhtymän strategisten tavoitteiden toteutuminen

### 3.1 Koulutuskeskus Salpauksen strategia

Koulutuskeskus Salpauksen vuosille 2021–2025 päivitetty strategia otettiin käyttöön vuoden 2021 alussa. Päivitetystä strategiassa painottuu Salpauksen toimiminen palveluorganisaationa. Sen kantavana ajatuksena on keskittyä olennaiseen ja varmistaa sujuva arki sekä opiskelijoiden että henkilöstön osalta. Uusi strategia muodostuu laadukkaan arjen toiminnan varmistamisesta perinteisen vuosittaisen strategiaproessin sijaan.

Strategian **arvoina** ovat oppimisen rohkeus, tekemisen ilo ja reilu asenne. Kuntayhtymän **perustehtävänä** on ”Uudistavaa osaamista työhön ja yrittäjyyteen”. Arvot ohjaavat päätöksentekoa ja muodostavat perustan koko Salpauksen toiminnalle: opiskelijoille, henkilöstölle, esimiestyölle ja johtamiselle.

Kuntayhtymän **visio** vuodelle 2025 on ”Salpaus – enemmän kuin koulu – opiskelijoiden ja työelämän kohtauspaikka”.

**Strategiset kehitysohjelmat** konkretisoivat toimenpiteet vision saavuttamiseksi. Kehitysohjelmat jakautuvat kolmeen teemaan ja tavoitteeseen: Rohkeita uuden rakentajia, Jatkuvaa oppimista ja Onnistuneita asiakaskokemuksia. Strategiaa on toteutettu vuoden 2022 aikana henkilöstöä ja esihenkilöitä osallistaen. Tavoitteena on ollut kytkeä strategian toteuttaminen vahvasti osaksi kunkin vastuualueen, työyhteisön ja yksilön omaa työtä. Edellisvuodesta poiketen vuonna 2022 on strategian toteuttamisessa erillisten kehityshankkeiden sijaan keskitytty siihen, että jokainen arvioi omaa onnistumistaan ja keskittyy varmistamaan toimivan arjen.

Alla on käsitelty jokaisen strategisen kehitysohjelman tavoitteiden toteutumista erikseen. Poikkeuksena taloudelliset tavoitteet, joita käsitellään kokonaisuutena seuraavassa kappaleessa. Tavoitteet ja niiden toteutuminen on avattu alla olevissa eri osa-alueita kuvaavissa kappaleissa. Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti johtoryhmässä ja yhtymähallituksessa.



Kuva 5. Kaavio Salpauksen strategiasta 2021-2025.

### 3.1.1 Rohkeita uuden rakentajia

Salpauksella on työelämän tarpeista lähtevä keskeinen rooli alueellisena kouluttajana, kehittäjänä ja verkostojen vahvistajana. Kehitysohjelman tavoitteena on tehdä ammatillisen koulutuksen osaamisesta Päijät-Hämeen voimavara. Vuonna 2022 tavoitetta on lähestytty koulutustarjonnan ja palveluiden kautta. Oppivelvollisuuden toimeenpanoa ja ensivaiheen onnistumista on arvioitu sekä oppivelvollisuuden edellyttämiä toimintamalleja seurattu säännönmukaisesti. Jatkuvan oppimisen palvelut on tunnistettu entistä tärkeämmäksi kehittämiskohteeksi.

Lisäksi vuonna 2022 keskityttiin henkilöstön perehdyttämiseen Salpauksen palvelutarjontaan muun muassa kuvaamalla henkilöstön osaamistarpeiden priorisointimalli, päivittämällä Salpauksen verkko-oppimisympäristö Elsan perehdytyskursseja sekä järjestämällä esihenkilöpäivät opetus- ja koulutustoiminnan kehittämis- ja muutostarpeista.

**Kehitysohjelman toisena tavoitteena** on se, että Salpauksen toimintaa ja valintoja ohjaavat työelämän sekä yhteiskunnan tarpeet. Salpaus on ennen kaikkea palveluorganisaatio ja sen keskeinen tehtävä on palveluprosessin toteuttaminen. Tähän pyritään varmistamalla henkilöstön asiakaspalvelulähtöinen osaaminen ja toiminta. Strategian toteuttamista tukeva Lähetekeskustelumalli on suunniteltu ja toteutettu ensimmäisen kerran vuonna 2022.

**Kolmantena tavoitteena on** ”Tuntemme Salpauksen perustehtävän ja oman työmme merkityksen osana sitä. Tiedämme työtämme ohjaavat säädökset ja toimimme niiden mukaisesti.” Tavoitetta lähestyttiin vuonna 2022 vastuullisuuden kautta. Vuoden aikana tehtiin salpaus-tasoinen organisoituminen vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen edistämiseksi.

**Neljäntenä tavoitteena on** ”Arvostamme ammattitaitoa ja mahdollistamme sen, että jokainen yltää parhaimpaansa. Teemme yhdessä ja opimme toisiltamme.” Tavoitetta lähestyttiin henkilöstön työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kautta.

### 3.1.2 Jatkuvaa oppimista

**Jatkuvan oppimisen kehittämisohjelman tavoitteena** on että koulutus- ja palveluntarjonta vastaa opiskelijoiden ja työelämän tarpeita sekä tulevaisuuden vaatimuksia. Tässä tärkeänä on ollut toteutussuunnitelmien pedagogiikka.

**Toisena tavoitteena** on, että tarjonta on suunniteltu ja kuvattu selkeästi sekä ymmärrettävästi. Lisäksi tavoitellaan, että toiminta on joustavaa, luotettavaa ja suunnitelmallista. Koulutustarjonnalla tarkoitetaan tutkintoja ja lyhyitä koulutuksia, kun taas opintotarjonnalla tarkoitetaan tutkinnon osia. Tarjonnan sisältö muodostuu työelämän ja opiskelijoiden kanssa palvelumuotoiluprosessissa ja tutkintotyön yhteydessä tuotteistetuista koulutustuotteista.

**Kolmantena tavoitteena** on luoda tarkoituksenmukaiset prosessit, tehtäväkuvat ja että työvälineet sekä järjestelmät mahdollistavat sujuvan yhteistyön. Jatkuvaan oppimiseen pyritään innostamaan riittävän vuorovaikutuksen sekä oppimisen ohjauksen ja tuen avulla.

**Neljäntenä tavoitteena** on, että tulokset ja seurantatiedot ovat avoimia ja läpinäkyvästi kaikkien käytössä. Vuoden 2022 aikana Salpauksen opintohallintojärjestelmän käyttöohjeita ja toimintamalleja opetushenkilöstölle uusittiin.

### 3.1.3 Onnistuneita asiakaskokemuksia

**Onnistuneita asiakaskokemuksia kehitysohjelman tavoitteena** on, että Koulutuskeskus Salpauksessa kuunnellaan työelämää, opiskelijoita ja toisia. Lisäksi tavoitteena on arvostaa aitoja kohtaamista ja toisten työtä.

**Toisena tavoitteena** on ”Etsimme yhdessä toimivimmat ratkaisut tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin, tavoitteena jatkuva oppiminen ja työllistyminen.” Tavoite kiteytyy lupaukseen: ”Teemme sen, mitä sovimme ja lupamme.”

**Kolmantena tavoitteena** on, että Koulutuskeskus Salpauksessa varmistetaan yhdessä onnistunut asiakaskokemus.

## 3.2 Toiminnan tuloksellisuuden mittarit

Toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan suorituksien ja vaikuttavuuden pohjalta, mihin kuuluvat opiskelijoiden työllistyminen, jatko-opintotoihin sijoittuminen, opiskelija- ja työelämäpalautteet, opiskelijavuodet sekä suoritettut tutkinnot ja niiden osat.

Lisäksi arvioidaan henkilöstöä ja sidosryhmiä sekä toiminnan muutosta, mihin kuuluu henkilöstöpalautteen tulokset, sidosryhmätutkimusten tulokset, palveluorganisaatiotoimin kehittyminen ja arviointi sekä henkilöstön osaamisen kehittymisen arviointi.

Suoritus ja vaikuttavuus	TP 2020	TP 2021	TA 2022	TP 2022	Poikkeama TA 22 - TP 22
Opiskelijavuodet	6184	6180	6067	6015	-0,86 %
Suoritettut tutkinnot	2247	2643	2750	2555	-7,09 %
Työllistyminen	64,00 %	66,30 %	67,00 %	57,00 %	-10,00 %
Jatko-opintoihin sijoittuminen, amk+yliopisto	6,50 %	5,80 %	8,30 %	6,70 %	-1,6 %
Opiskelijapalaute	4,1	4,1	4,0	4,2	0,2
Ensisijaiset hakijat/aloituspaiikat (yhteishaku)	0,95	1,13	0,95	1,02	6,86 %
Jatkuvan haun kautta aloittaneet (alkanut vuonna 2021)	N/A	1663	5000	4609	7,82 %

Taulukko 1. Toiminnan tuloksellisuus: suoritus ja vaikuttavuus 2020 - 2022.

Suorituksen ja vaikuttavuuden tavoitteisiin päästiin kohdullisen hyvin ja toteumat pääsääntöisesti noudattivat tehtyjä arvioita, mutta usean mittarin kohdalla toteuma myös alitti selvästi arvion. Tällaisia mittareita olivat suoritettut tutkinnot ja tutkinnon osat perustutkintojen osalta, työllistymisprosentti sekä jatkuvan haun kautta aloittaneet.

Sen sijaan oppisopimusten määrä (3264) kasvoi selkeästi edellisvuoteen verrattuna (3085). Myös opinnoista eronneiden osuus kehittyi positiiviseen suuntaan, kun opinnoista eronneiden osuus (9,43 %) pieneni verrattuna edelliseen vuoteen (10,27 %). Kehitystä selittää Salpauksen reagointi oppivelvollisuuden laajentumisen tuomiin muutoksiin, kuten se, että hakijoiden hakeutumista seurataan entistä tarkemmin ja mahdollisiin pudokkaisiin reagoidaan nopeasti mm. Valpas-palvelun avulla.

Vuonna 2022 suoritettiin yhteensä 2555 tutkintoa (perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot). Määrä jäi hieman arvioitua alhaisemmaksi ja laski hieman myös edellisvuoden tutkintomäärästä (2643).

Salpauksen opiskelijapalautteen vastausprosentti oli koko kaudella 1.7.2021 – 30.6.2022 aloituskyselyssä 36,5 %. Päätökyselyssä vastausprosentti Salpauksessa oli 55 % koko tutkinnon suorittaneiden osalta ja 38,5 % tutkinnon osan tai osia suorittaneiden osalta. Opiskelijapalautteen tuloksia voidaan pitää vastausprosenttimäärän lisäksi myös erityisesti sisällöllisten vastausten pohjalta hyvänä. Salpauksen vastausten keskiarvo oli n. 4,2 asteikolla 1–5 keskiarvon jopa hieman noustessa edellisen vuoden keskiarvoon 4,1 verrattuna. Vastaukset olivat samaa tasoa valtakunnallisestikin.

Vuoden 2020 lopussa 57 % Salpauksessa ammatillisen perustutkinnon vuonna 2019 suorittaneista oli työllisiä tai työllisiä opiskelijoita. Työelämässä olevien määrä laski selkeästi vuoden 2019 tilanteeseen verrattuna. Työttöminä vuoden 2020 lopussa oli 18 % tutkinnon suorittaneista, mikä oli hieman enemmän kuin vuoden 2019 lopussa (16 %). Tässä on selkeästi nähtävissä koronan vaikutukset työllistymiseen. Työllistymistiedot tilastoituvat kahden vuoden viiveellä.

Työllistymisessä on myös selkeitä tutkintokohtaisia eroja. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden, ravintola- ja catering-alan, liiketoiminnan sekä logistiikan aloilta valmistuneet opiskelijat sijoittuivat hyvin työelämään. Vastaavasti taideteollisuusosalta ja rakennusosalta valmistuneita oli suhteessa eniten työttöminä.

Salpauksessa eronneiden määrät ovat valtakunnallista keskitasoa. Tyypillisimmät erojen syyt ovat henkilökohtaiset syyt tai että henkilö katsotaan eronneeksi. Eronneeksi katsomisen määrän alenemiseen alle 18-vuotiailla on vaikuttanut oleellisesti Oppivelvollisuuslaki (L 1214/2020, § 13); oppivelvollinen opiskelija ei voi erota omasta ilmoituksesta. Jotta oppivelvollisuuden piiriin kuuluva opiskelija voi omata halustaan erota, tulee hänellä olla vahvistettuna uusi opiskelupaikka toisaalta.

Jatkuva haku väylänä ammatilliseen koulutukseen on vakiinnuttanut paikkansa. Toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista kuvaavissa mittareissa jatkuvan haun tavoitteeksi oli vuodelle 2022 asetettu 5000 henkilöä. Tavoitetta ei saavutettu ja siihen vaikutti osaltaan mm. koronan jälkeen nopeasti parantunut työllisyys (toteutunut määrä 4609 henkilöä).

Ikäryhmä	2021		2022	
	Eronneita	%	Eronneita	%
Eronneet opiskelijat – alle 18 v.	49	1,82%	41	1,45 %
Eronneet opiskelijat – 18-29 v.	531	17,35%	461	16,39 %
Eronneet opiskelijat – yli 29 v.	181	19,87%	186	11,31 %
<b>Yhteensä</b>	<b>761</b>	<b>10,27%</b>	<b>688</b>	<b>9,43 %</b>

Taulukko 2. Eronneiden opiskelijoiden määrä ikäryhmittäin 2021 - 2022.

### LAUTAKUNNAN ARVIO:

Salpaus on onnistunut uuden strategian luomisessa, vaikka olosuhteet ovat olleet haastavia. Uusi strategia myös täsmentää ja tarkentaa onnistuneesti edellisen kauden strategiaa. Uudessa strategiassa viestintämalli on tuotu nykypäiväiseen käyttöön: perinteisen lukemisen lisäksi on käytetty eri viestintäkanavia ja -muotoja.

Salpauksen perustehtävä koskee kaikkia Salpauksessa, niin henkilökuntaa kuin opiskelijoita sekä ympäröivää yhteiskuntaa. Salpauksessa onkin pystytty ottamaan haltuun koko Päijät-Hämeen alueen ammatillinen koulutus sekä yhteistyö alueen yritysten, kuntien ja muun yhteiskunnan kanssa.

Maailmanlaajuisesti trendiksi noussut digiloikka oli myös Salpauksessa poikkeusolojen seurauksena merkittävä. Digialustojen merkitys oppimisessa korostuu edelleen vahvasti, mikä on turvannut strategian toteutumista. Henkilökohtaisten kohtaamisten lisäksi Salpauksessa onkin käytetty sähköisiä opiskelualustoja sekä etäopetusta.

## 4 Kuntayhtymän taloudellisten tavoitteiden toteutuminen

Taloudellinen perusta on yksi strategisista kehitysohjelmista ja lisäksi taloudellisessa arvioinnissa huomioidaan yhtymäkokouksen hyväksymien sitovien tavoitteiden toteutuminen.

(1000€)	Yksikkö	TP 2020	TP 2021	TA 2022	TP 2022	Poikkeama TA 22-TP 22
Toimintatuotot	€	65 992	65 183	63 621	65 969	3,69 %
Toimintakulut	€	51 977	54 651	58 379	56 136	-3,84 %
Henkilöstökulut	€	35 151	37 992	39 417	38 888	-1,34 %
- osuus toimintatuotoista	%	53,27 %	58,29 %	64,72 %	58,95 %	-4,85 %
- per henkilötyövuosi	€	58	59	60	60	0,77 %
Palvelujen ostot	€	8 757	8 287	9 379	8 927	-4,82 %
Toimitilakustannukset	€	12 839	12 251	12 034	12 089	0,46 %
- osuus toimintatuotoista	%	19,46 %	18,79 %	18,92 %	18,33 %	-3,12 %
- Salpauksen käytössä olevien tilojen kokonaismäärä	m <sup>2</sup>	103 600	95 000	-	97 291	-
Investoinnit	€	6 162	10 611	4 021	2 722	-34,3 %
Toimintakate	€	14 015	10 532	5 243	9 833	87,55 %
Vuosikate	€	13 636	10 545	5 247	10 408	98,36 %
Tilikauden tulos	€	7 187	4 098	-1 798	2 961	-264,68 %
Tilikauden ylijäämä	€	8 358	4 876	-1 018	3 729	-466,31 %
Kassavarat 31.12.	€	14 829	14 198	13 931	19 510	40,04 %
Kassavarojen riittävyys	pv	87	78	80	119	48,75 %
Lainojen lyhennys 2021	€	3 074	1 053	1 053	1 053	0,00 %
Lainat 31.12.	€	5 602	4 561	3 496	3 499	0,09 %
Lainanhoitokate	€	3,8	8,1	3,8	12,6	231,58 %

Taulukko 3. Talouden tunnuslukuja 2020 – 2022.

Kokonaisuudessaan talous on toteutunut arvioitua parempana ja lähes kaikki toteumat ovat tavoitteita paremmat. Tilikauden tulos ja ylijäämä olivat huomattavasti arvioitua parempia. Arvio oli, että tilikauden tulos näyttäytyisi negatiivisena mutta tulos olikin noin 2,96 miljoonaa euroa. Myös tilikauden ylijäämä ylitettiin arviosta ja se oli noin 3,7 miljoonaa euroa. Tulos ylitti talousarvion noin 5,2 miljoonaa euroa. Taloudellinen tulos vuonna 2022 oli osin määräaikaisten valtionosuuden korotusten ansiosta edelleen hyvä, mikä antaa hyvän pohjan vastata epävarmuuden kasvuun ja kustannustason nousuun.

Vuosi 2022 päättyi siis taloudellisesti hyvissä tunnelmissa. Kun otetaan huomioon talousarvion 2022 hieman alijäämäinen tulosodotus, on tilinpäätöksen tulos erinomainen ja yli tilikausien tarkasteltavan talouden tasapainon kannalta hyvä.

Verrattuna edelliseen tilikauteen toimintakulut kasvoivat 1,5 miljoonaa euroa ja toimintatuotot 0,8 miljoonaa euroa. Tähän vaikutti merkittävästi koronapandemian hellittäminen ja sen myötä Salpauksen toiminnan palautuminen normaaliksi.

Talousarviossa oli varauduttu merkittävään henkilöstökulujen kasvuun. Henkilöstökulujen toteuma alitti kuitenkin talousarviovarauksen 2,3 miljoonaa euroa, johtuen toiminnan muutoksista ja onnistuneesta kulujen hallinnasta. Muun muassa henkilöstön luontainen vaihtuvuus aiheuttaa sen, että määräaikaisella rahoituksella tehdyt lisärekrytoinnit eivät näy henkilöstökulujen kasvuna täysimääräisesti. Salpaus on saanut vuosina 2019–22 määräaikaista valtionosuuden korotusta erityisesti opetus- ja ohjaushenkilöstön lisäpalkkaukseen.

Vuonna 2022 koronatilanteen helpottuessa toiminnan normalisoituminen kasvatti toimintakuluja ja -tuottoja, kun palveluiden ja materiaalien ostot sekä ravintolapalveluiden tuotot kasvoivat. Toimintatuottojen kasvuun vaikutti myös opetus- ja kulttuuriministeriöltä koronapandemian poikkeustilanteen johdosta saatu lisärahoitus, jota tämän tilikauden aikana saatiin vielä 4,3 miljoonaa euroa. Panostuksia opetus- ja ohjaushenkilöstöön on määrätietoisesti tehty vuodesta 2019 alkaen.

Samanaikaisesti Salpauksen henkilöstörakenteesta johtuva luontainen vaihtuvuus hillitsee henkilöstöresurssien kasvua merkittävästi. Kevään 2021 aikana toteutettiin erityisesti opetus- ja koulutustoiminnan henkilöstöä käsittävä mittava henkilöstösuunnittelukierros. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena oli tarkastella henkilöstön nykyrakennetta ja tulevaisuuden näkymää henkilöstötarpeesta vuosien 2021–2024 aikaikkunassa. Toteutetuilla henkilöstöresurssipanostuksilla on tavoitteena nostaa Salpauksen opetus- ja ohjaushenkilöstön resurssi hallitusti noin 50–60 henkilötyövuodella vuositasolla vuosille 2022–2023. Tämä tavoite on toteutunut vuoden 2022 osalta.

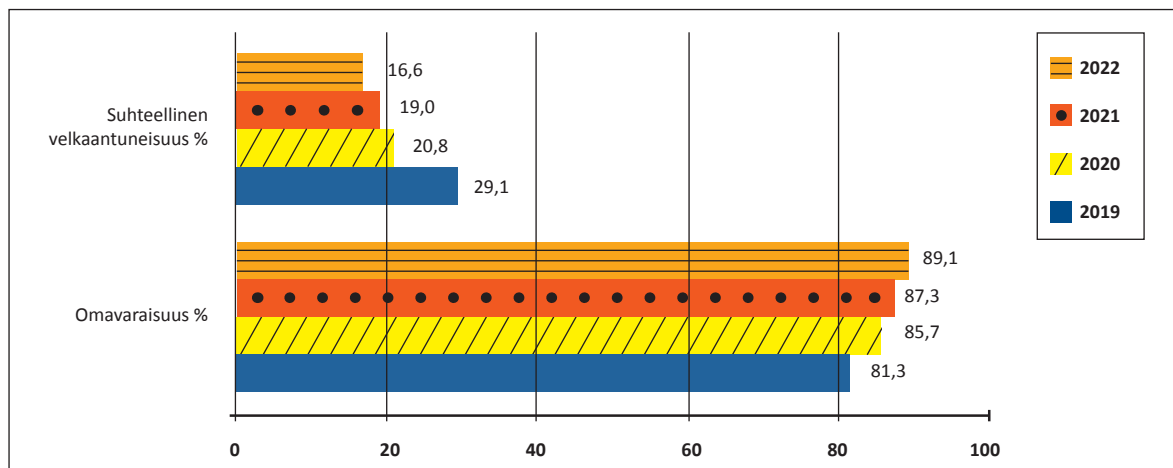
Investointien kokonaismäärä arvioitiin vuonna 2022 olevan 4 miljoonaa euroa ja toteuma oli 2,7 miljoonaa euroa. Investoinnit alittivat talousarvion 1,3 miljoonalla eurolla johtuen muun muassa irtaimistoinvestointien toimitusten viivästyksistä ja hankintojen viivästyksistä vuoden 2023 puolelle. Toimitilaohjelman toteuttaminen edellyttää merkittäviä investointeja ja taloussuunnitelman mukainen kokonaisinvestointimäärä onkin vuosina 2022–2024 kaikkiaan 13,397 miljoonaa euroa. Irtaimistoinvestointisuunnitelmassa on varauduttu mm. peruskorjattavien tai rakennettavien tilojen varustamiseen.

Toimitilaohjelman toteuttaminen on keskittänyt vuonna 2022 Salpauksen toiminnan kolmen kunnan (Lahti, Heinola, Asikkala) alueelle viiteen toimipisteeseen (Lahdessa kolme: keskustan kampus, Vipusenkatu ja Jokimaa). Tavoitteena on ollut vähentää Salpauksen käytössä olevia tiloja noin 40 prosenttia noin 100 000 neliöön vuoteen 2023 mennessä. Toimitilaohjelma on toteutunut odotettua paremmin ja on kiinteistöjen taloudellisen riskin näkökulmasta hyvin hallinnassa.

Vuonna 2022 pidättäytyttiin lainannostosta ja lainoja lyhennettiin 1,05 miljoonaa euroa. Tarvittaessa lainaa nostetaan uudelleen, kun saadut erillisrahoitukset käytetään ja investoinnit mahdollisesti vaativat tulo-rahoituskyvyn ylittävää rahoitusta. Kuntayhtymän pankkilainojen korkoriskin hallintaan on vuonna 2013 otettu (hallitus 158 § 26.8.2013) kynnyksellinen koronvaihtosopimus, joka on tehty kuntayhtymän lainasalkun korkoriskin suojaamiseksi. Koronvaihtosopimus alkoi 27.12.2016 ja erääntyy 28.12.2026. Korkotason nousu vuonna 2022 muutti tehdyn sopimuksen edulliseksi kuntayhtymälle ja tilinpäätöksen 2022 hetkellä koronvaihtosopimuksen arvo on muuttunut positiiviseksi. Aiemmillä tilikausilla kirjatuille pakollisille varauksille 481228,68 euroa ei ole enää perustetta ja se on kirjattu nyt tilinpäätöksessä 2022 tulosvaikutteisesti tilikauden korkokulujen vähennyksenä.

Lainanhoitokate kuvastaa yhteisön kykyä hoitaa ottamansa lainat korkokuluineen. Vuonna 2022 Salpauksen lainanhoitokate oli 12,6, kun taas edellisellä vuotena se oli 8,1. Lainanhoitokatteessa arvo on hyvä, jos se on yli 2, joten Salpauksen osalta tunnusluku on erittäin hyvällä tasolla. Salpauksella oli lainoja tilikauden lopussa yhteensä 3,5 miljoonaa euroa (4,5 miljoonaa euroa vuonna 2021).

Suhteellinen velkaantuneisuus vuonna 2022 oli 16,6 % (19,0 vuonna 2021). Suhteellinen velkaantuneisuus kuvaa yhtymän mahdollisuuksia suoriutua lainan takaisinmaksusta tulo-rahoituksella ja pienempi arvo tarkoittaa parempaa mahdollisuutta. Omavaraisuusaste taas oli 89,1 % mikä kertoo hyvästä vakavaraisuudesta ja tappion sietokyvystä. Yli 50 % omavaraisuusastetta voidaankin pitää erinomaisena. Molemmat tunnusluvut ovat parantuneet edellisvuodesta, mikä johtuu siitä, että vuoden 2022 aikana ei uutta lainaa ole nostettu.



Kuva 6. Salpauksen suhteellinen velkaantuneisuus ja omavaraisuusaste 2019 - 2022.

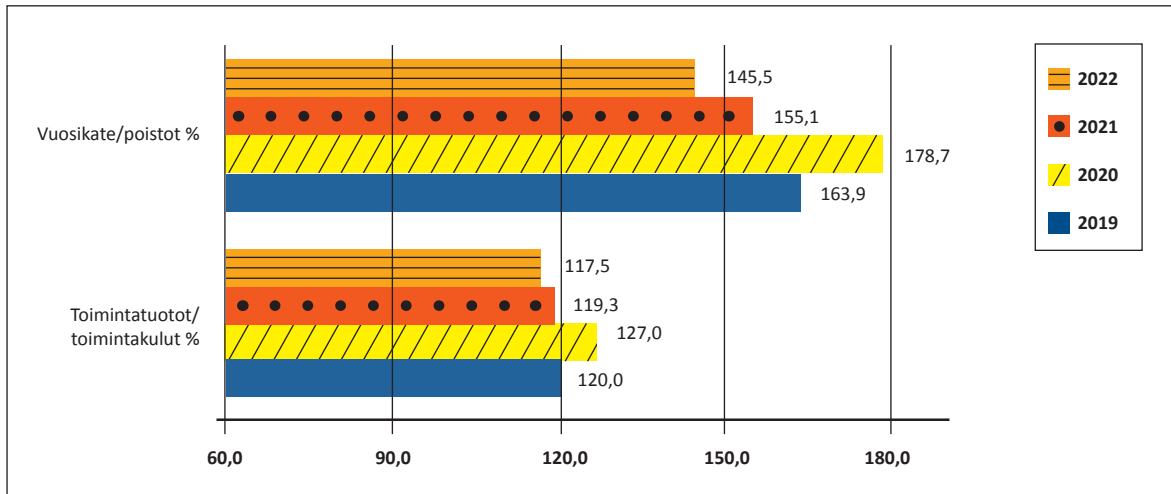
Kuntalain edellyttämän talouden tasapainon mittarina toimii tilikauden yli-/alijäämän määrä sekä aiemmilta tilikausilta kertyneiden yli-/alijäämien määrä. Todellista talouden tasapainoa tulee kuitenkin arvioida yli-/alijäämäerien lisäksi muilla mittareilla.

Todellisessa talouden tasapainossa on kyse siitä, miten säännönmukainen tulorahoitus riittää kattamaan sekä käyttötalous- että investointimenot. Olennainen kysymys on esimerkiksi se, pystytäänkö tulorahoituksella selviytymään poistoista, investoinneista, lainojen takaisinmaksusta ja mahdollisesti lainamäärän lisääntymisestä aiheutuvista korkokuluista. Tuloslaskelman tunnusluku vuosikate/poistot on 146,6 % eli vuosikate riittää kattamaan tilikauden poistot. Toimintatuotot/toimintakulut % taas kertoo maksurahoituksen osuuden toimintamenoista. Tunnusluku vuonna 2022 oli 117,5 % mikä kertoo, että toiminta on kannattavaa.

### LAUTAKUNNAN ARVIO:

Salpauksen talouden tasapainossa on onnistuttu vuonna 2022. Samoin talouden ennakointi on pääsääntöisesti toteutunut menestyksellisesti. Salpauksen toiminta on kannattavaa ja sen maksuvalmius sekä omavaraisuus ovat hyvässä kunnossa. Lisäksi harkinnanvaraisten tulojen hankinnassa on onnistuttu.

Investoinnit alittivat talousarvion 1,3 miljoonalla eurolla johtuen muun muassa irtaimistoinvestointien toimitusten viivästymisistä ja hankintojen viivästyttämisestä vuoden 2023 puolelle.



Kuva 7. Salpauksen vuosikate ja poistot sekä toimintatuotot/toimintakulut 2019 - 2022.



Kuva 8. Salpauksen Vipusenkatu 5 A:n ala-aula.

# 5 Muut havainnot Ja toteamukset

## 5.1 Toimitilamuutokset

Kuntayhtymän toimitilaohjelman, joka on tullut voimaan 2016, tavoitteena on vähentää vuoteen 2023 mennessä Salpauksen käytössä olevia tiloja 40 % verrattuna vuoden 2013 tasoon. Toimitilaohjelman toteuttaminen keskittää Salpauksen toiminnan kolmen kunnan (Lahti, Heinola, Asikkala) alueelle viiteen toimipisteeseen.

Vuoden 2022 lopussa Salpauksella oli käytössään toimitiloja yhteensä 97 291 m<sup>2</sup>. Vuonna 2022 Vipusenkatu 5 E purettiin, josta aiheutui kuluja 200 tuhatta euroa. Toimitilaohjelma on toteutunut odotettua paremmin ja on kiinteistöjen taloudellisen riskin näkökulmasta hyvin hallinnassa

Kiinteistöinvestoinnit vuosina 2016–2020 olivat peräti 55 miljoonaa euroa, keskimäärin 11 miljoonaa vuodessa. Investointitasoa on laskettu ja nyt vuonna 2022 kiinteistöinvestoinnit olivat noin 1,7 miljoonaa euroa (9,4 miljoonaa euroa vuonna 2021). Käyttöön jäävän noin 97 291 neliön ylläpito vaatii toki vuosittain investointeja myös jatkossa toimivien, terveellisten ja turvallisten tilojen varmistamiseksi ammatillisen koulutuksen käyttöön.

## 5.2 Tietosuoja ja tietoturva

Tietosuojan tarkoituksena ei ole ainoastaan tiedon suojaaminen, vaan ohjaaminen hyviin käytäntöihin ja yksityisyyden suojan turvaaminen henkilötietojen käsittelyssä. Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymässä huolehditaan yksityisyyden suojasta ja henkilötietojen yksityisyyttä kunnioitetaan. Kuntayhtymä sitoutuu tietosuojapolitiikassaan huolehtimaan käsittelemiensä henkilötietojen tietosuojasta ja tietoturvasta. Kuntayhtymässä noudatetaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta, Suomen lainsäädäntöä sekä viranomaismääräyksiä ja ohjeita. Tietoturvallisuustyön päämääränä on turvata Koulutuskeskus Salpauksen toiminnalle tärkeiden tietojärjestelmien ja tietoverkkojen keskeytymätön toiminta, estää tietojen

ja tietojärjestelmien valtuudeton käyttö, tahaton tai tahallinen tiedon tuhoutuminen tai vääristyminen sekä minimoida aiheutuvat vahingot ja varautua toiminnan keskeyttäviin uhkatilanteisiin ja niistä toipumiseen. Hallinnollisten, teknisten ja muiden toimenpiteiden avulla Salpauksen tiedot, tietojenkäsittelyjärjestelmät ja palvelut pidetään asianmukaisesti suojattuina sekä normaali-että poikkeusoloissa.

Koulutuskeskus Salpauksessa on tietoturvan hallintamalli, joka määrittelee tietoturvatyön organisoinnin siten, että se kattaa johdon, esihenkilöt, henkilöstön, opiskelijat ja muut sidosryhmät. Näkökulmina mallissa ovat hallinnollinen, tekninen sekä fyysinen tietosuoja ja tietoturvallisuus. Kuntayhtymässä tietoturvallisuutta ja tietosuojaan liittyviä toimintamalleja ja ohjeita ylläpitää ja kehittää nimetty hallinnollinen tietoturvaryhmä sekä tietotekninen tietoturvaryhmä. Lisäksi Salpauksen on nimetty tietosuojavastaava.

Yleinen maailmanpoliittinen tilanne kohdistaa vaikutuksia myös oppilaitoksiin ja tilanteisiin, jossa normaali opiskelu ei ole mahdollista. Asia nousi esiin mm. Digi- ja väestötietoviraston järjestämän Taisto 2022 -harjoituksen yhteydessä ja aiheuttaa päivityksiä erilaisiin toimintamalleihin ja käytännön ohjeisiin. Vuodelle 2022 asetettiin tavoitteeksi lisätä yksityisyyden suojaan ja asiakirjojen salassa pitoon ja julkisuuteen sekä julkisuuslakiin liittyvää osaamista. Henkilöstön avuksi sisäiseen intranettiin on lisätty tietoa mm. julkisuuslakia koskevan tietopyynnön käsittelystä, viranomaisen asiakirjan määrittelystä sekä hyvästä tiedonhallinnasta.

### LAUTAKUNNAN ARVIO:

Toimitilojen vähentäminen on onnistunut tavoitteiden mukaisesti. Vuonna 2022 Salpauksessa on tehty suunnitelmallisesti toimitilojen saneerausta sekä investointeja. Suunnitellut toimitilojen muutokset on saavutettu ajallaan.

TE-palvelut 2024 -uudistuksen myötä 2025 tulevan lain perusteella tulee tarkastella toimitilojen tarvetta ja uudistuksen vaikutusta oppilasmääriin ja ryhmäkokoihin.

Salpauksen turvallisuustyössä on otettu tietosuoja ja tietoturva huomioon toimitilaturvallisuuden ja fyysisen turvallisuuden lisäksi.



### 5.3 Henkilöstön koulutussuunnitelma

Henkilöstön koulutussuunnitelman osaamisen varmistamisen tarpeet käsiteltiin yhteistyötoimikunnassa 15.9.2021. Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen varmistamisen tarpeet ja painopisteet vuodelle 2022 olivat:

- Työelämälähtöisten toimintatapojen osaamisen vahvistaminen
- Työelämässä oppimisen toteutustavat
- Työelämässä oppimisen ohjaaminen
- Palveluprosessin tuntemisen
- Asiakkuus- ja verkosto-osaamisen
- Koulutuspalveluiden tuotteistaminen ja palvelumuotoilu
- Oppivelvollisuuden laajentamiseen liittyvien uusien toimintatapojen osaaminen
- Arviointiosaaminen

Muun henkilöstön osaamisen tarpeet vuodelle 2022 olivat:

- Oman ammattialan perustehtävä ja tehtäväroolin kytkeminen Salpauksen oppimisympäristöihin
- Oman ammattialan erityisosaamisen varmistaminen

Esimiesten osaamisen varmistamisen tarpeet vuodelle 2022 olivat:

- Pedagogisen johtamisosaamisen vahvistaminen
- Pedagogisen toiminnan johtaminen
- Pedagogisesti johtaminen
- Pedagogisen yhteisön johtaminen
- Palveluorganisaation johtamisosaaminen
- Työelämäkumppaneiden verkosto-osaaminen
- Asiakaskeskeisen toiminnan johtamisosaaminen
- Tiedolla johtamisen ja ennakointiosaamisen vahvistaminen

Koko henkilöstön osaamisen varmistamisen tarpeet vuodelle 2022 olivat:

- Asiakaslähtöisten toimintatapojen vahvistaminen
- Salpauksen palvelutarjonnan tunteminen
- Yhteisöllisen osallistavan toimintakulttuurin ja eettisen toiminnan vahvistaminen
- Hybridityöskentelyn edellyttämän osaamisen varmistaminen
- Tietosuoja-, tietoturva- ja saavutettavuusosaaminen

#### Henkilöstön koulutussuunnitelman toteuma vuonna 2022

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaprosessi on jatkuvasti uudistuva ja suunnitelmaa sekä sen toteutumista seurataan, arvioidaan ja suunnataan useamman kerran vuodessa. Henkilöstön määrällistä ja laadullista seuranta toteutetaan kiinteänä osana johtamista ja esihenkilötyötä henkilöstösuunnitteluprosessissa. Painopiste henkilöstösuunnittelussa on ollut talousarvion mukaisen henkilöstösuunnitelman toteuttaminen sekä ammatilliselle koulutukselle kohdennetun lisärahoituksen hallittu hyödyntäminen. Henkilöstön koulutussuunnitelman osaamisen varmistamisen tarpeet käsiteltiin yhteistyötoimikunnassa.

Valtakunnallisesti peruskoulun päättäneistä oppilaista huomattava osa tarvitsee opiskeluun tilapäistä tai pitempiaikaista tukea. Oppivelvollisuuden laajentuminen edellyttää uudenlaisia toimintatapoja sekä peruskoulussa että toisella asteella. Tarvittavan tuen järjestäminen lisääntyneisiin tarpeisiin on haastavaa, mutta toimintatapoja pyritään kehittämään koko ajan. Salpaus on alueella suurin tutkintokoulutukseen valmentavaa koulutusta (TUVA) järjestävä toimija, mutta voi järjestää koulutuksen järjestämislupansa mukaisesti vaativaa erityistä tukea tarvitsevaa koulutusta vain Kaarisillassa rajatulla opiskelijamäärällä. Alueelle tarvitaan lisää mm. vaativan erityisen tuen ja TUVA-koulutuksen koulutuspaikkoja. Vaativan erityisen tuen yhteistyö Kiipulan ammattiopiston kanssa on tiivistynyt entisestään, mutta Kiipula tarvitsisi edelleen lisää koulutuspaikkoja Päijät-Hämeeseen vastaamaan lisääntyneeseen vaativan erityisen tuen tarpeeseen. Erityistä tukea tarvitsevia opiskelijoita on yhä enemmän ja näihin Salpaus on varautunut mm. erityisopetuksen, opinto-ohjaajien sekä opiskeluhuoltopalveluiden kehittämällä ja tuen tarjonnan lisäämisellä.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen varmistaminen vuoden 2022 aikana on keskittynyt edelleen vahvasti ydinprosessien osaamisen varmistamisen teemoihin. Toteutustapoina ovat olleet vertaismentorointityöpajat sekä luotsiopettajien toteuttamat perehdytykset ja työpajat. Lisäksi yhteisillä, säännöllisesti toteutettavilla pedagogisilla iltapäivillä on ollut vahva rooli. Vuoden 2022 aikana jatkettiin digitaalisten oppimiskäytäntöjen kehittämistä ja henkilöstön osaamisen laajentaminen vastaamaan etä- ja hybridiopetuksen tarpeita. Koulutuksia teeman ympärillä toteutettiin edelleen muun muassa verkkopedagogiikan, pedagogisen muotoilun sekä yhteisöllisyyden huomioimisessa verkkoympäristössä toimitaessa. Edellä kuvattujen lisäksi opetus- ja ohjaushenkilöstölle sekä muulle Salpauksen henkilöstölle toteutettiin lukuisia eri teemojen mukaisia koulutuksia ja työpajoja, joista on tarkempi luettelo alla.

Esihenkilöiden osaamisen varmistaminen keskittyi monelta osin Salpauksen strategian eläväksi tekemisen mukaisiin teemoihin. Alkuvuoden esihenkilöpäivissä teemoina olivat pedagogisen johtamisen katselmus ja kesäkuussa opetus- ja koulutustoiminnan kehittämis- ja muutostavoitteet sekä ympäristövastuullisuus. Syyskuudella painottuivat opetus- ja koulutustoiminnan kehittämis- ja muutostavoitteet sekä kvartaalianalyysimallin kehittäminen. Myös tiedolla johtaminen on edelleen ollut vahva teema esihenkilöiden osaamisen varmistamisessa.

## 5.4 Henkilöstöasiat

Vuoden 2022 aikana oli esillä henkilöstöasioita liittyen etenkin opetushenkilöstön työhyvinvointiin ja oikeusturvaan. Yhä useammalla opiskelijalla on erityisen tuen tarve, mutta resurssit eivät ole riittävät vastaamaan tähän tarpeeseen. Tämä aiheuttaa opetushenkilöstölle lisäkuormitusta.

Väärinkäytösten ilmoituskanava otettiin Salpauksessa käyttöön henkilöstölle 2020 ja opiskelijoiden käyttöön sekä verkkosivuille 2021. Ilmoituskanavan myötä on kiinnitetty huomiota henkilökunnan oikeusturvaan. Ilmoituskanavaa koskeva laki on laki Euroopan unionin ja kansallisen oikeuden rikkomisesta ilmoittavien henkilöiden suojelusta (1171/2022), mutta ilmoittajan lisäksi on tärkeää suojata myös ilmoituksen kohteena olevan oikeusturvaa.

Näiden lisäksi vuoden aikana on käsitelty henkilöstön matkustamiseen ja työaikaan liittyviä kysymyksiä. KVTES:n mukaan matkustamiseen käytettyä aikaa ei lue ta työaikaan, ellei sitä samalla ole pidettävä työsuorituksena. Salpauksella on useita eri toimipisteitä, joiden välillä opettajat matkustavat ja matkustamiseen käytettyä aikaa voi kertyä runsaastikin.

### LAUTAKUNNAN ARVIO:

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista on vahvistettu tarjoamalla jokaiselle mahdollisuus kehittyä omassa ammatissaan, osallistumalla työtä tukeviin koulutuksiin. Henkilöstön osaamisten vahvistamisella on kyetty vastaamaan haasteisiin, joita koulutusreformi ja kokonaistyöaikaan siirtyminen ovat tuoneet opetushenkilöstön työnkuviin.

Salpauksessa on kiinnitetty erityistä huomiota henkilöstön koulutukseen, perehdyttämiseen ja työhyvinvointiin, mikä osaltaan parantaa Salpauksen kilpailukykyä työmarkkinoilla.

## 5.5 Sisäinen tarkastus 2022

Vuonna 2022 koulutuskuntayhtymä Salpauksen sisäinen tarkastus järjestettiin osana toimivan johdon arviointi- ja kehittämistehtävää. Sisäistä tarkastusta toteutettiin kuntayhtymän toimitusjohtajan päättämän suunnitelman mukaisesti. Toimitusjohtajan 16.8.2022 tekemän päätöksen mukaan tarkastuksen kohteena oli Koulutuskeskus Salpauksen jatkuvan haun prosessi.

Tarkastuksen kokonaisuuden näkökulmasta Salpauksen jatkuvan haun prosessi on kuvailtu selkeästi ja prosessissa on asianmukaisesti huomioitu lainsäädännön asetamat velvoitteet, kuten esteettömyyteen ja terveydentilaan liittyvät vaatimukset. Prosessi on jatkuvaan hakuun osallistuvalla henkilökunnalle tuttua ja jatkuva haku toteutetaan prosessin mukaisella tavalla.

Kehittämiskohteita kuitenkin löydettiin. Opintojen joustava aloittaminen ei ole kaikkien alojen osalta mahdollista, sillä joillain aloilla voi kestää useita kuukausia valintahetkestä siihen, kun varsinaiset opinnot alkavat. Lisäksi opiskelijavalintaan liittyvän aineiston säilytysajasta ei ole selkeää kirjallista linjausta eikä hakijoiden pisteytys Salpauksen pisteytyskriteereiden perusteella ole kaikissa tutkinnoissa selkeää. Perustutkintoa tai osatutkintoa suorittamaan hakeutuvien opiskelijoiden haun pisteytys koettiin osittain ongelmalliseksi, sillä valintaperusteet suosivat hakijoita, joilla ei ole peruskoulun jälkeistä ammatillista tutkintoa, vaikka hakijalla ei olisi motivaatiota opiskella.

Sisäinen tarkastus antoi seuraavat suositukset:

- Suosittelemme selvittämään mahdollisuutta, jossa jatkuvan haun kautta valittujen opiskelijoiden opintojen aloitusajankohtia olisi useampia.
- Suosittelemme, että opintojen valintahetken ja opintojen aloituksen välillä olisi lyhyempi aikaväli.
- Suosittelemme määrittelemään ja lisäämään ohjeistukseen opiskelijavalintaan liittyvän aineiston säilytysajan.
- Suosittelemme arvioimaan pisteytyskriteereiden tarkoituksenmukaisuutta tutkintokohtaisesti.
- Suosittelemme pohtimaan tutkintokohtaisesti koulustarve-hakukriteerin tarkoituksenmukaisuutta perustutkintokoulutuksen hakukriteereinä.

### LAUTAKUNNAN ARVIO:

Salpauksessa on osattu hyödyntää rakentavasti sisäisen tarkastuksen tuloksia ja suosituksia toimenpiteiden toteuttamisessa. Suositukset on sidottu hyvin meneillään olleeseen toiminnan kehittämiseen ja hyödynnetty luontevana osana kehittämistä.

## 6 Yhteenvedo ja esitys yhtymäkokoukselle

Tässä arviointikertomuksessa tarkastuslautakunta on esittänyt arviointityönsä tulokset vuodelta 2022. Arviointikertomus sisältää arvion yhtymäkokouksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta.

**Tarkastuslautakunta jättää arviointikertomuksen vuodelta 2022 Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän yhtymäkokouksen käsiteltäväksi ja esittää, että yhtymäkokous pyytää arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista yhtymähallituksen selvitykset ja käsittelee selvitykset syksyllä 2023 pidettävässä yhtymäkokouksessa. Selvitykset pyydetään toimittamaan tarkastuslautakunnalle 29.9.2023 mennessä.**

Lahdessa 5. huhtikuuta 2023

Koulutuskeskus Salpauksen tarkastuslautakunta 2021-2025

Jari Laaksonen  
puheenjohtaja

Arja Hiltunen  
jäsen

Kirsti Laatonen  
jäsen

### LAUTAKUNNAN ARVIO:

Salpauksessa on jatkuva pyrkimys ennakoida yhteiskunnallisia muutoksia, joilla on vaikutusta talouden tasapainoon ja henkilöstöön.

Poikkeusolojen jälkeen Salpauksessa on palattu etäopetuksesta uudistuneeseen lähiopetukseen, jossa on hyödynnetty hybridityöskentelyn etuja. Vuoden aikana jatkettiin digitaalisten oppimiskäytäntöjen kehittämistä ja henkilöstön osaamisen laajentaminen vastaamaan etä- ja hybridiopetuksen tarpeita.

Työpaikkaohjaajakoulutuksen kokonaisuus on uudistettu. Verkostoyhteistyö alueellisten toimijoiden kanssa on ollut vahvaa. Erilaisia verkostotapahtumia on jälleen koronavuosien jälkeen voitu toteuttaa ja alueen työllisyyden tueksi on haettu ja saatu kehittämishankkeita.

Oppisopimuskoulutuksen lisääntyminen on monipuolistanut koulutuspolkuja. Jatkuva haku mahdollistaa opiskelijalle nopean koulutuksen aloittamisen. Molemmat parantavat työvoiman saatavuutta.

Tarkastuslautakunta kiittää hallitusta ja johtavia viranhaltijoita saamastaan informaatiosta ja hyvästä sekä avoimesta yhteistyöstä. Tarkastuslautakunta arvostaa asiantuntevaa tukea ja yhteistyötä, joka on saatu tilintarkastusyhteisöltä lakisääteisessä tilintarkastuksessa ja arviointikertomuksen valmistelussa.

Sami Kivi  
varapuheenjohtaja

Hannu Kemppi  
jäsen

Hanna Rapatti  
jäsen

