



# Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2023

Koulutuskeskus Salpaus  
-kuntayhtymä  
tarkastuslautakunta  
3.4.2024



**salpaus**

Koulutuskeskus | Further Education



# 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 2022 ARVIINTIKERTOMUKSEN 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 .....	12
<b>4 KUNTAYHTYMÄN TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN</b> .....	14
<b>5 MUUT HAVAINNOT JA TOTEAMUKSET</b> .....	17
5.1 Toimitilamuutokset .....	17
5.2 Tietosuoja ja tietoturva .....	17
5.3 Henkilöstön koulutussuunnitelma .....	18
5.4 Henkilöstöasiat .....	19
5.5 Sisäinen tarkastus 2023 .....	20
<b>6 YHTEENVETO JA ESITYS YHTYMÄKOKOUKSELLE</b> .....	21



Kuva 1. Salpauksen opiskelijoiden ja henkilöstön Kyläjuhliissa ruoka on aina yksi odotettu ohjelmanumero.

Kaikki kuvat ovat Koulutuskeskus Salpauksen kuvapankista.

# Johdanto

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän (myöhemmin Salpaus) uusi tarkastuslautakunta valittiin yhtymäkoukussa 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 2023 osalta. Kertomuksen aluksi esitellään tarkastuslautakunnan arviointityön käytännön toteuttaminen ja sen jälkeen vuoden 2022 arviointikertomuksen havaintojen käsittely. Tämän jälkeen käsitellään strategiaa ja vuodelle 2023 asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Lisäksi esitetään muita havaintoja ja yhteenveto vuoden 2023 arviointikertomuksesta.

Talouden tasapainoon vaikuttavat merkittävästi opetus- ja kulttuuriministeriön vuosittaiset päätökset tavoitteellisista opiskelijavuosista ja sen kautta määräytyvästä perusrahoituksesta. Päättyneellä 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 rahoitusosuuden kaikkien koulutuksen järjestäjien suoritteista Suomessa. Perusrahoituksen määrittää opiskelijavuodet, suoritusrahoituksen taas tutkinnot sekä tutkinnon osat ja vaikuttavuusrahoituksen määräytymiseen vaikuttavat 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).

Päijät-Hämeen alueella on edelleen suuri tarve koululääkäri-, mielenterveys- ja päihdehuollon palveluille. Korona-ajan yksinäisyys on osaltaan lisännyt tuen tarvetta osalla nuoria ja perheitä, tämä tulee todennäköisesti heijastumaan vielä vuosia eteenpäin.

Poikkeuksellinen maailmantilanne ja epävarmuus vaikuttavat tulevaisuuden näkymiin. Toimintaa rajoittavat riittämätön kysyntä sekä raaka-aineiden ja komponenttien hintojen nousu. Maakunnan tilanne on monilla aluelatouden mittareilla edelleen haastava. Alueella näkyy korostuneesti rakennemuutoksen, matalan koulutustason, väestön ikääntymisen ja ylisukupolvisen syrjäytymisen vaikutukset.

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 2023 arviointiin liittyen kymmenen (10) 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 ja palvelupäällikkö Arja Mikkonen.

## 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. Tarkastuslautakunta myös arvioi, ovatko yhtymäkokouksen asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet kuntayhtymässä toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.



Kuva 2. Liiketoiminnan alan opetushenkilöstöä Lahden keskustakampuksella.

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 tilikauden tavoitteiden toteutumisen arviointi. Arviointi kohdistuu kuntayhtymän omaan toimintaan sekä tytäryhteisölle asetettujen tavoitteiden toteutumisen arviointiin. Arvioinnissa on mukana myös Salpaus-palvelut Oy, joka on Koulutuskeskus Salpauksen 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 2023 arvioinnin painopistealueena on ollut kuntayhtymä kokonaisuudessaan.

Tarkastuslautakunta on kuullut arviointityönsä suorittamiseksi seuraavia viranhaltijoita:

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

Tarkastuslautakunta on lisäksi kuullut marraskuun 2023 kokouksessa opiskelijoiden edustajia.

Lautakunta on saanut kokouksissaan esittelyt eri oppilaitospalvelujen toiminnasta, toimitiloahjelmasta 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 3. Päijät-Hämeen maakuntahallitus myönsi Salpaukselle Päijät-Hämetalin tunnustuksena pitkäjänteisestä työstä toisen asteen koulutuksen toteuttajana. Palkinnon otti vastaan johtaja Henna Erkamo.



## 2 Vuoden 2022 arviointikertomuksen jälkiseuranta

Tarkastuslautakunta on hyväksynyt arviointikertomuksen vuodelta 2022 kokouksessaan 5. huhtikuuta 2023. Yhtymäkokous käsittelee arviointikertomuksen kokouksessaan 16.5.2023.

Tarkastuslautakunta on käsitellyt kokouksessaan 19.10.2023 yhtymähallituksen selvitykset vuoden 2022 arviointikertomuksessa esitettyihin havaintoihin. Yhtymäkokous on käsitellyt vastineet syksyllä 2023.

Yhtymähallitus on käsitellyt arviointikertomusta ja siinä esitettyihin havaintoihin annettuja vastineita kokouksessaan 26.9.2023. Kaikkiaan arviointikertomusta ja vastineita on kuntayhtymän toimielimissä käsitelty seuraavasti:

- Yhtymähallitus 26.9.2023.
- Tarkastuslautakunta 19.10.2023
- Yhtymäkokous 21.11.2023

Seuraavaan taulukkoon on kerätty vuoden 2022 arviointikertomuksessa todettuja keskeisimpiä havaintoja tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen liittyen ja myös niihin annettuja vastineita.



Kuva 4. Vieraita OSAOsta, Sedu Seinäjoen koulutus kuntayhtymästä ja Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos KAO:sta yhteisen benchmarking-verkoston tapaamisen tiimoilta.

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.</p> <p>Uudessa strategiassa viestintämalli on tuotu nykypäiväiseen käyttöön: perinteisen lukemisen lisäksi on käytetty eri viestintäkanavia ja -muotoja.</p> <p>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.</p> <p>Maa-ilmalaajuiseksi trendiksi noussut digiloikka oli myös Salpauksessa poikkeusolojen seurauksena merkittävä. Digialustojen merkitys oppimisessa korostuu edelleen vahvasti, mikä on turvannut strategian toteutumista. Henkilökohtaisten kohtaamisen lisäksi Salpauksessa onkin käytetty digitaalisia opiskelualustoja sekä 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 2023 aikana muun muassa henkilöstölle ja esihenkilöille suunnattuja TAHTO-keskustelutyökaluja kehittäen. Tavoitteena on ollut kytkeä strategian toteuttaminen vahvasti osaksi kunkin vastualueen, työyhteisön ja yksilön omaa työtä. Valintanamme on ollut välttää erillisiä kehityshankkeita. Strategiamme toteutuu, kun jokainen arvioi omaa onnistumistaan ja keskittyy siten myös yhdessä muiden kanssa varmistamaan toimivan arjen. Tähän olemme luoneet toimintamalleja, jotka tukevat tavoitteita. Niitä ovat muun muassa johdon lähetekeskustelut, opetus- ja koulutustoiminnan esihenkilöiden yhteiset TAHTO-keskustelut sekä työyhteisöjen yhteiset TAHTO-keskustelut.</p> <p>Strategian yksi keskeinen tavoite on, että Salpaus toimii entistä vahvemmin palveluorganisaationa. 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. Yksi sen perustehtävistä on tukea ja uudistaa työelämää sekä kulkea osaamistarpeen varmistamisessa edelläkävijänä. Yritys- ja työelämän palvelutehtävässä onnistuminen on keskeinen painopiste Salpauksen vuosien 2021–2025 strategiassa.</p> <p>Koulutuskeskus Salpauksen voimassa oleva strategia korostaa laadukkaan arjen toiminnan varmistamisesta perinteisen vuosittaisen strategiaprosessin sijaan, vaikka strategiaohjelmien mukaisten kehittämistarpeiden varmistamisella on oma tärkeä roolinsa. Vuoden 2022 aikana on panostettu esimerkiksi Salpauksen ydinprosessien toimivuuden sekä laadukkaan, ammattimaisen ja korkeatasoisen asiakaskokemuksen tarjoavan toiminnan varmistamiseen käynnistämällä perustehtävää ohjaavien prosessien kehittämissuunnitelmia. Ryhmien toiminnan avulla arvioimme toimintaamme keskeisten opetus- ja koulutustoimintaa ohjaavien prosessien toteuttamisessa ja varmistamme toimintamalliemme toimivuuden ja ajantasaisuuden.</p> <p>Opetus- ja koulutustoiminnassa digitaalisuus on ottanut harppauksia eteenpäin. Jo nykyistä edeltäneellä strategiakaudella ajasta ja paikasta riippumattomia oppimiskäytäntöjä on edistetty, mutta teknologinen kehitys vauhdittaa työtä. Digitaalinen transformaatio on osa kuntayhtymän strategiaa ja tavoitteena on, että hyödynnämme laajasti teknologiaa ja sen tuomia mahdollisuuksia. Ammatillinen koulutus ei ole suojaasi asiakaskäyttämisen muutoksilta ja palveluja on tarjottava asiakaslähtöisesti, digitaalisuus huomioiden. Henkilöstön etätyö ja sen hyödyntäminen on vakiinnuttanut paikkansa Salpauksessa ja henkilöstön työtaivoissa. Etätyömallien hyödyntäminen on sujuvaa ja tuo joustoja arkeen. Tästä esimerkkinä hybridityöskentely, jossa osa henkilöstöstä työskentelee etänä ja osa työpaikalla.</p>
<p><b>Kuntayhtymän taloudellisten tavoitteiden toteutuminen</b></p> <p>Salpauksen talouden tasapainottamisessa on onnistuttu vuonna 2022. Samoin talouden ennakointi on pääsääntöisesti toteutunut menestyksellisesti.</p> <p>Salpauksen toiminta on kannattavaa ja sen maksuvalmius sekä omavaraisuus ovat hyvässä kunnossa. Lisäksi harkinnanvaraisten tulojen hankinnassa on onnistuttu.</p> <p>Investoinnit alittivat talousarvion 1,3 miljoonalla eurolla johtuen muun muassa irtaimistoinvestointien toimitusten viivästyksistä ja hankintojen viivästyksistä vuoden 2023 puolelle.</p>	<p>Vuoden 2022 alussa kuntayhtymän budjetoiduista tuotoista hävisi 4 miljoonaa euroa. Vuoden 2022 ensikertainen valtionosuuden rahoituspäätös oli -1,9 miljoonaa euroa talousarviossa odotettua pienempi. Lisäksi ELY-keskuksen monialaisen lisä- ja täydennyskoulutuksen tulo-odotusta täytyi laskea -2,1 miljoonaa euroa. Syynä tähän oli monialaisen lisä- ja täydennyskoulutuksen toteutumattomuus, koska tarjolla oleviin opiskelupaikkoihin ei löytynyt opiskelijoita. Samalla poistui toki myös lisä- ja täydennyskoulutukseen liittyviä kustannuksia. Saimme vuoden aikana yhteensä 4,3 miljoonaa euroa valtionosuusrahoitusta lisää, josta määräaikaista erikseen haettua valtionosuuden korotusta oli 3,1 miljoonaa. Vajaa puolet lisärahoituksesta saatiin tiedoksi vasta joulukuussa. Ilman lisärahoitusta tilikausi olisi ollut -600 000 euroa alijäämäinen. Vuoden aikana onnistuttiin myös kustannusten kasvun hillinnässä.</p> <p>Salpaus on saanut vuosina 2019–22 määräaikaista valtionosuuden korotusta erityisesti opetus- ja ohjaushenkilöstön lisäpalkkaukseen. Vuodesta 2018 vuoteen 2022 Salpauksen Oppimis- ja koulutuspalveluiden henkilöstökulut, jotka eivät sisällä hallinnon, hanketoiminnan, ravintolapalveluiden, kiinteistöpalveluiden, tietohallinnon tai viestinnän ja markkinoinnin henkilöstöä, ovat kasvaneet saatujen lisäresurssien turvin 23 prosenttia, 5,8 miljoonaa euroa. Vuodesta 2020 toteutuneet opiskelijavuodet ovat samanaikaisesti laskeneet 167 vuotta. Saatu valtionosuuden korotus on ollut tarpeen ja käytetään vuoteen 2025 mennessä. Kuntayhtymä on onnistunut taloutensa hallinnassa saadun määräaikaisen lisärahoituksen ohella muutoinkin hyvin. Vuosien 2019–22 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. Saatu harkinnanvarainen rahoitus tullaan käyttämään vuosina 2023–2025. Muu ylijäämä on kuntayhtymän aitoa varautumista epävarmuuden kasvuun, kasvavan inflaation ja energia-kriisin kustannuksiin sekä julkisen talouden mahdollisiin kiristyksiin.</p> <p>Vuodelle 2023 siirrettiin kevään yhtymäkokouksen päätöksellä 1 012 000 euroa vuoden 2022 hankkeiden toteutuksen viivästyksien/ toimituksien viivästyksien liittyneitä investointihankintoja. Suurimpia hankintoja olivat Wlan-järjestelmän uusiminen (464 000 euroa), puualan CNC-sorvin (200 000 euroa) sekä maatalousalan konekannan uusiminen (55 000 euroa).</p>



Tarkastuslautakunnan havainto	Toimenpiteet/vastaukset
<p><b>Muut havainnot ja toteamukset</b></p> <p>Toimitilojen vähentäminen on onnistunut tavoitteiden mukaisesti. Vuonna 2022 Salpauksessa on tehty suunnitelmallisesti toimitilojen saneerausta sekä investointeja. Suunnitellut toimitilojen muutokset on saavutettu ajallaan.</p> <p>TE-palvelut 2024 -uudistuksen myötä vuonna 2025 tulevan lain perusteella tulee tarkastella toimitilojen tarvetta ja uudistuksen vaikutusta opiskelijamääriin ja ryhmäkokoisiin.</p> <p>Salpauksen turvallisuustyössä on otettu tietosuojaja ja tietoturva huomioon toimitilaturvallisuuden ja fyysisen turvallisuuden lisäksi.</p> <p>Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista on vahvistettu tarjoamalla jokaiselle mahdollisuus kehittyä omassa ammatissaan osallistumalla työtä tukeviin koulutuksiin. Henkilöstön osaamisen vahvistamisella on kyetty vastaamaan haasteisiin, joita koulutusreformi ja kokonaistyöaikaan siirtyminen ovat tuoneet opetushenkilöstön työkuviin. Salpauksessa on kiinnitetty erityistä huomioita henkilöstön koulutukseen, perehdyttämiseen ja työhyvinvointiin, mikä osaltaan parantaa Salpauksen kilpailukykyä työmarkkinoilla.</p> <p>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.</p>	<p>Toimitiloahjelma on edennyt suunnitelmallisesti ja tavoitteiden mukaisesti. Toimitiloahjelman toteuttaminen on keskittänyt 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. Toimitiloahjelma on toteutunut odotettua paremmin ja on kiinteistöjen taloudellisen riskin näkökulmasta hyvin hallinnassa. Toimitiloahjelman toteuttamista ja tarkastelua on edelleen jatkettava. Ei voi olla korostamatta toimitilojen toteutuneen vähennyksen merkitystä kuntayhtymän talouden hallinnassa, onhan kiinteistöjä vähennetty noin 77 000 m<sup>2</sup> vuosien 2012–2022 aikana.</p> <p>Työvoima- ja yrityspalveluiden järjestämisvastuut siirtyvät kunnille vuoden 2025 alusta lähtien. Lahden kaupunki ja Päijät-Hämeen kunnat ovat käynnistäneet muutoksen valmistelun, johon Koulutuskeskus Salpaus osallistuu oman perustehtävänsä mukaisesti. ELY:n ja TE-palveluiden kanssa tehtävällä yhteistyöllä on Salpauksessa pitkä historia ja yhteistyö on organisoitua ja aktiivista. Vuoden 2025 voimaan tulevia muutoksia ennakoidaksemme Salpaus käy tarvittavaa vuoropuhelua alueella tapahtuvan valmistelutyön yhteydessä, pyrkien siten varmistamaan, että muutosten jälkeen Salpauksen opetus- ja koulutuspalvelujen tarjonta ja toteutustavat kohdistuvat tarkoituksenmukaisella tavalla.</p> <p>Koulutuskeskus Salpauksessa on tietoturvan hallintamalli, joka määrittelee tietoturvatyön organisoimisen siten, että se kattaa johdon, esihenkilöt, henkilöstön, opiskelijat ja muut sidosryhmät. Näkökulmina mallissa ovat hallinnollinen, tekninen sekä fyysinen tietosuoja ja tietoturvallisuus. Tavoitteena on, että jokainen ymmärtää tietoturvallisuuden merkityksen kaikessa toiminnassa ja tietoturvajärjestelyt ovat hyvää kansallista ja kansainvälistä tasoa. Salpauksen tiedot, tiedostot, tietojenkäsittelyjärjestelmät, tietoverkko ja sen palvelut pidetään asianmukaisesti suojattuina normaali-, häiriö- ja erityistilanteissa sekä poikkeusoloissa hallinnollisten, teknisten ja muiden toimenpiteiden avulla. Tietoturvaa kehitetään ennakoivien Salpauksen toiminnan luonteen, tarpeiden ja tavoitteiden lähtökohdista. Henkilöstö- ja opiskelijaturvallisuutta, erityisesti kriisiviestintää ja -johtamista tuetaan jatkuvalla toimintamallien ja -välineiden kehittämisellä. Kuntayhtymä on ottanut Secapp-kriisiviestintäjärjestelmän käyttöön ja toteuttanut koko henkilöstöä koskevan turvallisuuskoulutukset.</p> <p>Salpauksen osaamisen varmistamista on toteutettu vuosia 70-20-10 -mallin mukaisesti. Malli on ollut toimiva kuvaamaan osaamisen varmistamisen mahdollisuuksia osana työtä. Kuitenkin viime vuosien aikana mallin 20-osuus, eli toisilta ja yhdessä toisten kanssa oppiminen on korostunut. Vuoden 2022 aikana päivitimme 70-20-10 -mallin 90-10 osaamisen varmistamisen -malliksi kuvaamaan tätä ajattelua yhdistämällä 70- ja 20-osuuden.</p> <p>Suurin osa oppimisesta tapahtuu käytännön työn kautta eli kokemuksesta oppien ja erityisesti yhdessä muiden kanssa työskennellessä. Työskentelemme entistä enemmän tiimeissä ja kehitämme toimintaamme mm. yhteisten TAHTO-keskusteluiden avulla ja kannustamme yhteisölliseen työskentelyyn. Siten yhdistimme 70- ja 20-osuuden yhdeksi yhdessä oppimisen ja kokemuksellisen oppimisen kokonaisuudeksi (90 %). Lisäksi tarvitsemme myös muodollista koulutusta, joka on kuitenkin pienemmässä roolissa (10 %). Muodollisesta koulutuksesta saatu oppi vahvistuu ja muuttuu osaamiseksi käytännön työn tekemisen kautta. Käytännön kokemuksen ja reflektion kautta oppiminen on tehokasta ja oppiminen siirtyy heti käytäntöön.</p> <p>Toimintakulttuurilla, työntekijäkokemuksella ja työnantajamielikuvalla on suuri merkitys organisaation menestymiseen. Työntekijäyymmärryksen ja sitä kautta työntekijäkokemuksen sekä työnantajamielikuvan vahvistaminen on nostettu Salpauksessa kehittämiskohteeksi. Salpaus on palveluorganisaatio ja laadukkaan asiakaskokemuksen varmistaa osaava ja hyvinvoiva henkilöstö.</p> <p>Koulutuskeskus Salpauksessa toteutetaan vuosittain useita toimintaamme liittyviä arvioiteja eri menetelmin. Näistä yksi keskeisimpiä on ulkoiselta tilintarkastusyhteisöltä hankittava sisäisen tarkastuksen prosessi. Tarkastukset suunnataan perustehtäväämme tukeviin toimintoihin ja tarkastuksesta saadut tulokset yhdistetään muun Salpauksessa käytössä olevan arviointitiedon kanssa. Vuosien 2023–2024 tarkastuskohteeksi on valittu opintojen keskeyttäminen.</p>

### LAUTAKUNNAN ARVIO:

Lautakunta arvioi saamansa selvitykset riittäviksi.

# 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 opiskelijoille kuin henkilöstöllekin. Uusi strategia muodostuu laadukkaan arjen toiminnan varmistamisesta perinteisen vuositaisen 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, esihenkilötyölle ja johtamiselle.

Kuntayhtymän visio strategiakaudelle 2021–2025 on ”Salpaus – enemmän kuin koulu – opiskelijoiden ja työelämän kohtauspaikka”.

**Strategiset kehitysohjelmat** konkretisoivat toimenpiteet vision saavuttamiseksi. Kehitysohjelmat jakautuvat kolmeen teemaan ja tavoitteeseen:

- Rohkeita uuden rakentajia
- Jatkuva oppiminen
- Onnistuneet asiakaskokemukset.

Strategiaa on toteutettu vuoden 2023 aikana henkilöstöä osallistaen muun muassa TAHTO-keskustelujen avulla. Tavoitteena on ollut kytkeä strategian toteuttaminen vahvasti osaksi kunkin vastuualueen, työyhteisön ja yksilön omaa työtä. Erillisten kehityshankkeiden sijaan on keskitytty siihen, että jokainen arvioi omaa onnistumistaan varmistaakseen 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 2023 tavoitetta on lähestytty koulutustarjonnan ja palveluiden kautta. Oppivelvollisuuden edellyttämiä toimintamalleja on saatu vakiinutettua osaksi toimintaa. Jatkuvan oppimisen palvelut ovat tunnistettu entistä tärkeämmäksi kehittämiskohdeksi, johon tullaan panostamaan jatkossa.

Lisäksi vuonna 2023 keskityttiin henkilöstön perehdyttämiseen Salpauksen palvelutarjontaan muun muassa kuvaamalla ja ottamalla käyttöön henkilöstön osaamistarpeiden priorisointimalli. TE 2024 (muutettu TE 2025) palvelumuutoksen vaikutuksiin varauduttiin seuraamalla alueellista valmistelutyytä.

**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. Henkilöstön asiakaspalvelulähtöisen toiminnan ja osaamisen varmistamiseksi TAHTO-keskustelumallin mukaista toimintaa on jatkettu ja arvioitu. Lisäksi mukaan on tuotu mukailen OKR-malli. OKR "Objectives and Key Results"-mallissa tavoitteiden asettaminen on läpinäkyvää. Kaikki organisaation tasot näkevät toistensa tavoitteet ja voivat muokata omia tavoitteita tukemaan kokonaiskuvaa. Strategian toteuttamista tukeva lähetekeskustelumalli on käytössä ja strategian seurannan ja suuntaamisen rakenne on luotu ja viety käytäntöön.

**Kolmantena tavoitteena on** "Tuntemme Salpauksen perustehtävän ja oman työmme merkityksen osana sitä. Tiedämme työtämme ohjaavat säädökset ja toimimme niiden mukaisesti." Tavoitetta lähestyttiin vuonna 2023 henkilöstön osallistamisen sekä vastuullisuuden kautta. Vuoden aikana osallistuttiin Opetushallituksen ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailuun sekä arvioitiin laajamittaisesti organisaation verkostoitumista. Salpaus-tasoinen organisoituminen vastuullisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden sekä toimintasuunnitelman laadinta on tehty ja suunnitelmaa toteutetaan. Painopisteenä ovat ympäristövastuullisuus erityisesti opetus- ja koulutustoiminnassa. Vaski-hankkeessa työskentely tukee Salpauksen kestävän kehityksen työtä.

**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 Jatkovaa oppimista

**Jatkuvan oppimisen kehittämishojelman 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. Sisäisen tarkastuksen tuloksista keskeisiksi kehittämiskohteiksi nostettiin mm. koulutustarjonnan suunnittelu ja muutosten ajantasainen hallinta, sisäisten siirtymien sujuvoittaminen, opiskelijavalinnasta vastaavien osaamisen varmistaminen, valintatiedon ja -aineiston säilytysratkaisut, raportointi ja viestintä sekä valitsematta jääneiden jatko-ohjauksen toimintamalli.

### 3.1.3 Onnistuneita asiakaskokemuksia

**Onnistuneita asiakaskokemuksia -kehitysohjelman tavoitteena** on, että Koulutuskeskus Salpauksessa kuunnellaan työelämää, opiskelijoita ja toisia työntekijöitä. Lisäksi tavoitteena on arvostaa aitoja kohtaamisia ja toisten työtä. Työelämässä oppimisen käytänteiden kehittämisen edistämiseksi tehtiin yhteistyötä Kuntakeiilun, TE-palvelujen ja ELY-keskuksen kanssa. Yhteistyössä yritysten kanssa kehitettiin työllisyyttä edistäviä koulutuksia, kuten Osuuskauppa Hämeenmaan kanssa kaupan alan koulutus ukrainalaisille ja ravintola-alan toimijoiden kanssa koulutus "Töihin ravintola-alalle". Uudistettuun työpaikkaohjaajakoulutukseen osallistui vuoden 2023 aikana yli 220 työpaikkaohjaajaa. Koulutusta on räätälöity tarvittaessa myös työpaikkakohtaisesti. Salpaukseen koulutettiin myös 80 uutta tutoria.

**Toisena tavoitteena** on "Etsimme yhdessä toimivimmat ratkaisut tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin, tavoitteena jatkuva oppiminen ja työllistyminen." Tavoite kiteytyy lupaukseen: "Teemme sen, mitä sovimme ja lupaamme." Tavoitteen toteutumista on mitattu asiakas- sekä opiskelijapalautteilla. Tehostetut toimenpiteet opiskelijapalautteen vastausprosenttien nostamiseksi on tuottanut merkittävän parannuksen vastausprosentteihin useilla koulutusaloilla. Opiskelijapalautteen keräämisen tasalaatuisuuden parantamiseksi on vielä tehtävä koulutusaloittaisia toimenpiteitä.

**Kolmantena tavoitteena** on, että Koulutuskeskus Salpauksessa varmistetaan yhdessä onnistunut asiakaskokemus. Tavoitteeseen on pyritty varmistamalla monipuolinen ja työelämlähtöinen koulutustarjonta. Salpaukselle myönnettiin Päijät-Häme-mitali ansiokkaasta toiminnasta Päijät-Hämeen hyväksi. Tunnustus annettiin pitkäjänteisestä työstä toisen asteen koulutuksen toteuttajana.

### 3.2 Toiminnan tuloksellisuuden mittarit

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

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

Suoritus ja vaikuttavuus	TP 2021	TP 2022	TA 2023	TP 2023	Poikkeama TA 23 - TP 23
Opiskelijavuodet	6180	6015	5 924,00	6 389,00	7,8 %
Suoritettut tutkinnot	2643	2555	2 150,00	1 980,00	-7,9 %
Työllistyminen	66,30 %	57,00 %	67,00 %	53,00 %	-20,9 %
Jatko-opintoihin sijoittuminen, amk+yliopisto	5,80 %	6,70 %	6,5 %	5,6 %	-0,9 %
Opiskelijapalaute	4,1	4,2	4,0	4,1	2,5 %
Ensisijaiset hakijat/aloituspaiikat (yhteishaku)	1,13	1,02	1	0,97	-3 %
Jatkuvan haun kautta aloittaneet (alkanut vuonna 2021)	1663	4609	4000	5 472,00	36,8 %

Taulukko 1. Toiminnan tuloksellisuus: suoritus ja vaikuttavuus 2021–2023.

Suorituksen ja vaikuttavuuden tavoitteisiin päästiin kohtuullisen hyvin ja toteumat pääsääntöisesti noudattivat tehtyjä arvioita, mutta usean mittarin kohdalla toteuma myös alitti selvästi arvion. Tällaisia mittareita olivat suoritettut tutkinnot ja tutkinnon osat ammattitutkintojen osalta, työllistymisprosentti, jatko-opintoihin sijoittuneet sekä ensisijaiset hakijat suhteessa aloituspaikkamääriin.

Sen sijaan oppisopimusten määrä (3725) kasvoi selkeästi edellisvuoteen verrattuna (3264). Opinnoista eronneiden osuus kasvoi hieman edellisvuoteen verrattuna (vuonna 2022 opinnoista eronneiden osuus 9,43 %, vuonna 2023 osuus 10,75 %). Salpauksessa pyritään reagoimaan oppivelvollisuuden laajentumisen tuomiin muutoksiin, seuraamalla opiskelijoita entistä tarkemmin ja mahdollisiin pudokkaisiin reagoidaan nopeasti mm. Valpas-palvelun avulla.

Vuonna 2023 suoritettiin yhteensä 1980 tutkintoa. Määrä jäi arvioitua alhaisemmaksi ja laski 575 tutkinnolla edellisvuoden tutkintomäärästä (2555). Suoritettujen tutkintojen laskua selittää mm. parantunut työllisyystilanne, joka vaikuttaa opintoihin sitoutumiseen ja suorittamiseen. Erityisesti tämä on näkynyt sosiaali- ja terveysalalla. Perustutkintojen alhaisempaan suorituskantaan vaikuttivat mm. korona-aikaiset opintojen viivästymiset sekä erityisesti yli 18-vuotiaiden opintojen keskeytymiset oppilaitoksesta riippumattomista syistä. Keskeytysten taustalla ovat usein nuoren ongelmat elämänhallinnassa, sosiaalinen verkosto tai terveydentilaan liittyvät haasteet (fyysinen ja psyykinen terveys tai päihteet).

Tutkintojen välisissä suorituskantaissa on nähtävissä vaihtelua, erityisesti tekniikan aloilla. Joissakin tutkinnoissa saattoi olla vain yksi tutkinnon suorittaja, kun taas vetovoimaisimmissa tutkinnoissa jopa 200 suorittajaa. Koronan vaikutus joidenkin opiskelijoiden tutkintojen suorittamiseen on nähtävissä niin, että opintoajat ovat hieman venyneet alkuperäisestä suunnitelmasta, jolloin myös valmistuminen on siirtynyt myöhemmäksi. Tämä näkyy osalla myös oppisopimuskoulutusaikojen pidentymisenä.

Salpauksen opiskelijapalautteen vastausprosentti oli vuonna 2023 aloituskyselyssä 52 %. Päätökyselyssä vastausprosentti oli 58 % koko tutkinnon suorittaneiden osalta sekä tutkinnon osan tai osia suorittaneiden osalta 38 %. Opiskelijapalautteen tuloksia voidaan pitää vastausprosenttimäärän lisäksi myös erityisesti sisällöllisten vastausten pohjalta hyvänä, vaikka alakohtainen vaihtelu tehdyistä toimenpiteistä ja henkilöstön opastuksesta huolimatta on edelleen liian suurta. Salpauksen vastausten keskiarvo oli 4,1 asteikolla 1–5. Salpauksen vastausprosentit ja vastausten keskiarvot ovat valtakunnallisella tasolla.

Vuoden 2021 lopussa 53 % Salpauksessa ammatillisen perustutkinnon vuonna 2020 suorittaneista oli työllisiä tai työllisiä opiskelijoita. Työelämässä olevien määrä laski selkeästi vuoden 2020 tilanteeseen verrattuna. Työttöminä vuoden 2020 lopussa oli 12 % tutkinnon suorittaneista, mikä oli vähemmän kuin vuoden 2021 lopussa (18 %). Tässä on selkeästi nähtävissä koronan vaikutukset

työllistymiseen työpaikkojen sulkeutuessa ja hitaan avautumisen jälkeen. Monet palvelualojen työpaikat eivät avautuneet entisessä laajuudessaan tai jopa päättivät toimintansa asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja etätöiden lisääntymisen seurauksena. Työllistymistiedot tilastoituivat 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 taideteollisuus- ja rakennusaloilta valmistuneita oli suhteessa eniten työttöminä.

Salpauksessa eronneiden määrät ovat valtakunnallista keskitasoa. Tyypillisimmät erojen syyt ovat henkilökohtaiset syyt tai että henkilö katsotaan eronneeksi. Eronneeksi katsomisen määrään alle 18-vuotiailla on vaikuttanut oleellisesti Oppivelvollisuuslaki (L 1214/2020,

§ 13); oppivelvollinen opiskelija ei voi erota omasta ilmoituksesta. Jotta oppivelvollisuuden piiriin kuuluva opiskelija voi omasta halustaan erota, tulee hänellä olla vahvistettuna uusi opiskelupaikka toisaalta. Eroamisen vähentämiseksi on tehty useita toimenpiteitä, mm. sisäisen tarkastus kohdennettiin v. 2023–2024 eronneeksi katsomisen prosessiin. Lisäksi Salpauksen TUV-koulutusta kehitettiin myös aikuisemmalle kohderyhmälle 18–29-vuotiaille, koska tämä ryhmä keskeyttää Salpauksessa eniten ja koska Lahden alueen työvoimapolkujen asiakaskunnassa heitä on merkittävä määrä.

Jatkuva haku väylänä ammatilliseen koulutukseen on vakiinnuttanut paikkansa. Toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista kuvaavissa mittareissa jatkuvan haun tavoitteeksi oli vuodelle 2023 asetettu 4000 henkilöä, joka toteutui odotettua paremmin, kun jatkuvan haun kautta aloitti 5472 henkilöä.

Ikäryhmä	2022		2023	
	Eronneita	%	Eronneita	%
Eronneet opiskelijat – alle 18 v.	41	1,45 %	52	1,85 %
Eronneet opiskelijat – 18-29 v.	461	16,39 %	492	33,21 %
Eronneet opiskelijat – yli 29 v.	186	11,31 %	249	14,71 %
<b>Yhteensä</b>	<b>688</b>	<b>9,43 %</b>	<b>793</b>	<b>10,75 %</b>

Taulukko 2. Eronneiden opiskelijoiden määrä ikäryhmittäin 2022–2023.

## 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 viestintämallin on tuotu nykypäiväiseen käyttöön: perinteisen lukemisen lisäksi on käytetty eri viestintäkanavia ja -muotoja.

Yritysten ja työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä lisättiin entisestään ja kumppanuussopimusten määrä kasvoi vuoden aikana. Tärkeä kehittämisen prosessi on ollut myös opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen yhteistyössä järjestämään laatupalkintokilpailuun osallistuminen, jossa läpipeilattiin laajasti Salpauksen verkostomainen toiminta. Arviointiprosessiin osallistui runsaasti työelämän sekä muiden keskeisten sidosryhmien edustajia. Yritys- ja työelämäyhteistyön kehitystä kuvaa myös käyttöönotettu CRM-järjestelmä.

Vuoden 2023 aikana kaikilla aloilla ei ole ollut tarjota riittävästi harjoituskalustoa tai harjoituspaikkoja. Opiskelijoiden informoinnissa ongelmiin liittyen on myös opiskelijoiden mukaan ollut puutteita. Toiminnantuloksellisuuden mittareita ei saavutettu tavoitteiden mukaisesti kaikilta osin.

Salpauksen perustehtävä koskee kaikkia Salpauksessa, niin henkilöstöä 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.

Salpauksessa tärkeänä teemana on syrjäytymisen ehkäisy ja koko ikäluokan kouluttaminen osana laajennettua oppivelvollisuuden onnistumisen varmistamista. 18 - 29-vuotiaiden eronneiden opiskelijoiden määrä kasvoi talousarvion tavoitteisiin nähden noin 33 prosenttia.

Salpauksen opetus- ja koulutustoteutuksia on viety kohti verkkototeutuksia. Vuoden 2023 aikana digitaalisten toteutusten syntymistä on tuettu erityisesti niiden alojen osalta, joissa tarve on noussut opiskelijoilta ja asiakailta. Elsan kantakursseja on luotu sovitun, tutkintotyössä työskentelevän rakenteen mukaisesti. Samanaikaisesti tarjolle on tuotu tutkinnon osia ja pienempiä kokonaisuuksia aiempaa enemmän.

## 4 Kuntayhtymän taloudellisten tavoitteiden toteutuminen

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

(1000€)	Yksikkö	TP 2021	TP 2022	TA 2023	TP 2023	Poikkeama TA 23-TP 23
Toimintatuotot	x 1000 €	65 183	65 969	66 776	67 514	1,1 %
Toimintakulut	x 1000 €	54 651	56 136	59 525	58 935	-1,0 %
Henkilöstökulut	x 1000 €	37 992	38 888	39 346	39 089	-0,7 %
- osuus toimintatuotoista	%	58,29 %	58,95 %	58,90 %	57,90 %	-1,7 %
- per henkilötyövuosi	x 1000 €	59	60	60	59	-1,0 %
Palvelujen ostot	x 1000 €	8 287	8 927	10 339	10 437	0,9 %
Toimitilakustannukset	x 1000 €	12 251	12 089	13 004	13 378	2,9 %
- osuus toimintatuotoista	%	18,79 %	18,33 %	19,47 %	19,82 %	1,8 %
- Salpauksen käytössä olevien tilojen kokonaismäärä	m <sup>2</sup>	95 000	97 291	-	98 528	
Investoinnit	x 1000 €	10 611	2 722	7 161	6 049	-15,5 %
Toimintakate	x 1000 €	10 532	9 833	7 281	8 578	17,8 %
Vuosikate	x 1000 €	10 545	10 408	7 687	9 335	21,4 %
Tilikauden tulos	x 1000 €	4 098	2 961	567	2 158	280,6 %
Tilikauden ylijäämä	x 1000 €	4 876	3 729	1 348	2 912	116,0 %
Kassavarat 31.12.	x 1000 €	14 198	19 510	17 887	22 704	26,9 %
Kassavarojen riittävyys	pv	78	119	121	121	0,0 %
Lainojen lyhennys 2023	x 1000 €	1 053	1 053	3 368	3 368	0,0 %
Lainat 31.12. (pankkilainat)	x 1000 €	4 561	3 499	0	0	
Lainanhoitokate		8,1	12,6	2,3	2,8	21,7 %

Taulukko 3. Talouden tunnuslukuja 2021–2023.

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 0,57 milj. euroa mutta tulos olikin noin 2,16 miljoonaa euroa. Myös tilikauden ylijäämä ylitettiin arviosta ja se oli noin 2,91 miljoonaa euroa. Tulos ylitti talousarvion noin 1,6 miljoonalla eurolla.

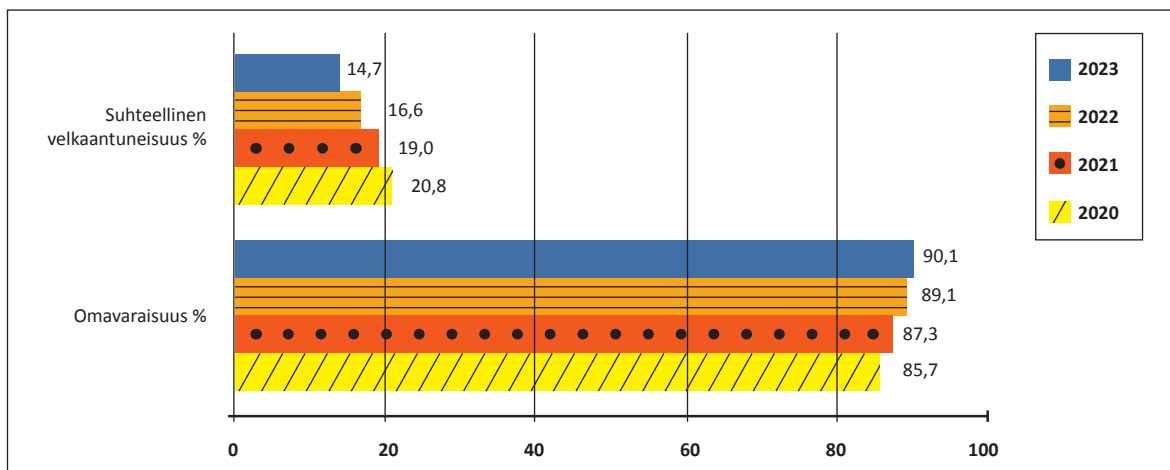
Tilikauden tulos 2,2 miljoonaa euroa laski edellisvuodesta -0,8 miljoonaa euroa. Toimintatuotot puolestaan kasvoivat valtionosuusrahoituksen kasvun turvin 1,5 miljoonaa euroa. Toimintakulut lisääntyivät 2,8 miljoonaa euroa, 5,0 prosenttia edellisvuodesta. Eläkemenoperusteinen eläkemaksu jäi pois kuntayhtymiltä hyvinvointialueiden aloittamisen yhteydessä vuoden 2023 alusta. Tämä vähensi vuoden henkilösivukuluja -1,6 miljoonaa euroa. Ilman tätä muutosta toimintakulut olisivat nousseet 7,8 prosenttia, 4,4 miljoonaa euroa.

Investointien kokonaismäärä arvioitiin vuonna 2023 olevan 7,2 miljoonaa euroa ja toteuma oli 6,0 miljoonaa euroa. Investoinnit alittivat talousarvion n. 1,1 miljoonalla eurolla johtuen muun muassa irtaimistoinvestointien toimitusten viivästymisistä ja hankintojen viivästämisestä vuoden 2024 puolelle. Toimitilaohjelman toteuttaminen edellyttää merkittäviä investointeja ja taloussuunnitelman mukainen kokonaisinvestointimäärä onkin vuosina 2023–2025 kaikkiaan 19,3 miljoonaa euroa. Irtaimistoinvestointisuunnitelmassa on varauduttu mm. peruskorjattavien tai rakennettavien tilojen varustamiseen. Toimitilaohjelman toteuttaminen on keskittänyt vuonna 2023 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.

Rahoitustuotot ja kulujen tulosvaikutus 757 181 euroa oli 182 516 euroa edellisvuotta parempi. Tilikaudella 2022 lainasalkun korkosuojauksen pakollisen varauksen purku vaikutti positiivisesti tulokseen ja näkyi +-merkkisinä korkokuluina. Vuonna 2023 kuntayhtymän pankkilainat maksettiin pois, joten Salpaus pääsi nauttimaan ainoastaan nousseen korkotason mahdollistamista korkotuotoista ilman rahoituskustannusten kasvua. Korkotuotot nousivat edellisvuodesta 591 136 euroa.

Lainanhoitokate kuvastaa yhteisön kykyä hoitaa ottamansa lainat korkokuluineen. Vuonna 2023 Salpauksen lainanhoitokate oli 2,8, kun taas edellisenä vuotena se oli 12,6. Lainanhoitokatteessa arvo on hyvä, jos se on yli 2. Kuntayhtymä maksoi vuoden aikana ennenaikaisesti loput pankkilainansa (3,4 miljoonaa euroa) kokonaan pois. Tämä pienensi lainanhoitokatetta, joka tästä huolimatta oli edelleen yli hyvän tason.

Suhteellinen velkaantuneisuus vuonna 2023 oli 14,7 % (16,6 vuonna 2022). Suhteellinen velkaantuneisuus kuvaa yhtymän mahdollisuuksia suoriutua vieraan pääoman takaisinmaksusta tulorahoituksella ja pienempi arvo tarkoittaa parempaa mahdollisuutta. Omavaraisuusaste taas oli 90,1 % mikä kertoo hyvästä vakavaraisuudesta ja tappion sietokyvystä. Yli 50 % omavaraisuusastetta voidaankin pitää erinomaisena. Molemmat tunnusluvut ovat parantuneet edellisvuodesta, mikä johtuu maksuvalmiuden parantumisesta ja pankkilainojen poismaksusta.



Kuva 6. Salpauksen suhteellinen velkaantuneisuus ja omavaraisuusaste 2020–2023.

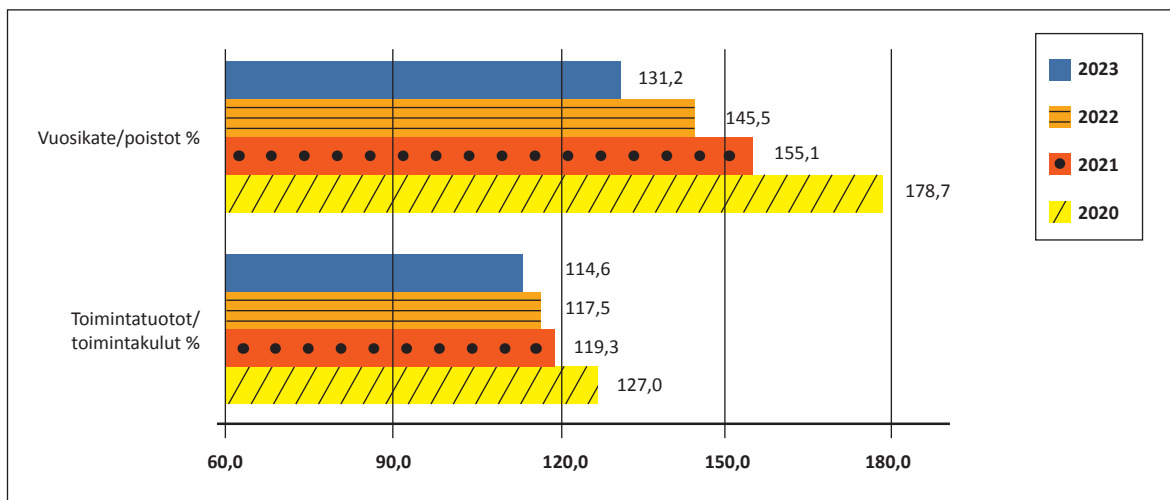
Kuntalain edellyttämän talouden tasapainon mittarina toimii tilikauden yli-/alijäämän määrä sekä aiemmilta tilikausilta kertyneiden yli-/alijäämien määrä. Todellista talouden tasapainoa tulee kuitenkin arvioida yli-/alijäämäerien lisäksi muilla mittareilla.

Todellisessa talouden tasapainossa on kyse siitä, miten säännönmukainen tulo-rahoitus riittää kattamaan sekä käyttötalous- että investointimenot. Olennainen kysymys on esimerkiksi se, pystytäänkö tulo-rahoituksella selviytymään poistoista, investoinneista, lainojen takaisin maksusta ja mahdollisesti lainamäärän lisääntymisestä aiheutuvista korkokuluista. Tuloslaskelman tunnusluku vuosikate/poistot on 131,1 % eli vuosikate riittää kattamaan tilikauden poistot. Toimintatuotot/toimintakulut % taas kertoo maksurahoituksen osuuden toimintamenoista. Tunnusluku vuonna 2023 oli 114,6 %, mikä kertoo, että toiminta on kannattavaa.

### LAUTAKUNNAN ARVIO:

Salpauksen talouden tasapainossa on onnistuttu vuonna 2023. 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. Salpaus on tilikauden 2023 päättyessä velaton ja pystynyt hankkimaan sijoitustuottoja hyvän maksuvalmiutensa ansiosta.

Investoinnit alittivat talousarvion 1,1 miljoonalla eurolla johtuen muun muassa irtaimistoinvestointien toimitusten viivästymisistä ja hankintojen viivästämisestä vuoden 2024 puolelle.



Kuva 7. Salpauksen vuosikate ja poistot sekä toimintatuotot/toimintakulut 2020–2023.



# 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 2023 lopussa Salpauksella oli käytössään toimitiloja yhteensä 98 528 m<sup>2</sup>. Toimitilaohjelma on toteutunut odotettua paremmin ja on kiinteistöjen taloudellisen riskin näkökulmasta hyvin hallinnassa. Toimitilaohjelmaa kehitetään edelleen ja nykyisen käsityksen mukaan 2030-luvun alkupuolella toimitilaa voi olla vielä -20 prosenttia eli noin 20 000 m<sup>2</sup> vähemmän.

Kiinteistöinvestoinnit vuosina 2016–2020 olivat peräti 55 miljoonaa euroa, keskimäärin 11 miljoonaa vuodessa. Strategiakaudella 2021–2025 investoidaan noin 33 miljoonaa euroa, keskimäärin 6,5 miljoonaa euroa vuodessa. Vuonna 2023 kiinteistöinvestoinnit olivat noin 4,6 miljoonaa euroa (1,7 miljoonaa euroa vuonna 2022). Käyttöön jäävän noin 100 000 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 Salpaukseen on nimetty tietosuojavastaava.

Yleinen maailmanpoliittinen tilanne kohdistaa vaikutuksia myös oppilaitoksiin ja tilanteisiin, jossa normaali opiskelu ei ole mahdollista. Salpaus osallistui Digi- ja väestötietoviraston järjestämään kansalliseen TAISTO23-harjoitukseen. Harjoitus on tietosuoja- ja tietoturvaloukkauksia simuloiva harjoitus, joka laittaa organisaatioiden omat toimintamallit ja -prosessit käytännön testiin kuvitteellisten harjoitustilanteiden avulla. Vuodelle 2023 asetettiin tavoitteeksi tietosuojaoselostekäytännön uudistaminen, henkilöstön tietosuoja- ja tietoturvallisuusosaamisen vahvistaminen, opiskelijoiden tietosuojaosaamisen edistäminen asiakaspalveluun suuntautuvissa oppimistehtävissä ja -tilanteissa sekä tiedonhallintalain vaatimusten tarkastelu eri tiedonhallinnan osa-alueissa ja teknisten tietoturvaratkaisujen kehittäminen.

Henkilöstölle otettiin käyttöön Microsoft-palveluihin tietoturvaominaisuuksia, joilla parannetaan uhkilta suojautumista sekä havainnoidaan ja ohjataan loppukäyttäjää mahdollisten henkilötietovuotojen varalta. Tietoturvallisuuteen liittyvät tapahtumat ovat olleet vähärisiä, eivätkä ole vaarantaneet tietoturvallisuutta.

### LAUTAKUNNAN ARVIO:

Toimitilojen vähentäminen on onnistunut tavoitteiden mukaisesti. Vuonna 2023 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 30.9.2022. Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen varmistamisen tarpeet ja painopisteet vuodelle 2023 olivat:

- verkkopedagogisen osaamisen vahvistaminen ja tekoälyyn perehtyminen
- arviointiosaamisen kehittäminen
- työelämälähtöisten toimintatapojen ja asiakkuudenhallinnan kehittäminen
- vastuuohjaajien kouluttaminen oppivelvollisuuden laajentamiseen liittyvien toimintatapojen osaamiseksi.

Esihenkilöiden ja johdon osaamisen varmistamisessa keskityttiin Salpauksen strategian eläväksi tekemisen mukaisiin teemoihin. Vahvana teemana vuoden 2023 aikana on ollut digitalisaation johtamisosaamisen kehittäminen, josta järjestettiin kaksi kehittämispäivää. Nopeasti kehittyvät digitaaliset ratkaisut, tiedolla johtaminen ja tekoäly vaativat esihenkilöiden tiivistä ja jatkuvaa osaamisen varmistamista. Tätä osaamista on kehitetty Salpauksessa useiden OKM:n rahoittamien digitalisaatiohankkeiden avulla.

Asiakaslähtöisyys ja sen kehittäminen oli teema, jota käsiteltiin jokaisen henkilökohtaisessa onnistumiskeskustelussa.

#### Henkilöstön koulutussuunnitelman toteuma vuonna 2023

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 30.9.2022.

Valtakunnallisesti peruskoulun päättäneistä oppilaista huomattava osa tarvitsee opiskeluun tilapäistä tai pitempiaikaista tukea. Oppivelvollisuuden laajentuminen on edellyttänyt 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 vaati-

van 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.

Vuoden 2023 aikana Salpauksessa oli kolme maahanmuuttaneiden ryhmää, joista yksi aloitti tammikuussa ja kaksi syyskuussa. Lisäksi vuoden 2023 aikana toteutettiin kaksi TUVA-koulutusta ukrainalaisille, jotka suunniteltiin Ukrainasta sotaa paenneille.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen varmistaminen vuoden 2023 aikana on keskittynyt edelleen vahvasti ydinprosessien osaamisen varmistamisen teemoihin. Yhteisillä, säännöllisesti toteutettavilla pedagogisilla iltapäivillä on ollut vahva rooli koulutussuunnitelmaan nostettujen osaamisen varmistamisessa. Lisäksi tietoa erilaisista koulutusmahdollisuuksista ja webinaareista on tarjottu henkilöstölle aktiivisesti Santrassa, josta voi jokainen itse poimia henkilökohtaista osaamisen varmistamisen suunnitelmaa tukevia koulutuksia. Vuoden 2023 alusta lisättiin työnantajan tukea omaehtoiseen koulutautumiseen. Tämä tuki on tuntuva satsaus henkilöstölle, kun työnantaja voi myöntää maksimissaan viisi palkallista päivää esim. pedagogisten opintojen, tutkinnon tai jonkun muun laajemman koulutuskokonaisuuden suorittamiseen, kun ne oleellisesti edistävät työntekijän työtä ja työssä tarvittavaa osaamista. Vuoden 2023 aikana erilaisia järjestettyjä oppimistapahtumia oli tarjolla intran tapahtumakalenterissa 104 kappaletta. Koko henkilöstölle suunnattuja pedagogisia iltapäiviä järjestettiin seitsemän kertaa. Osaamisen varmistamiseksi myös perehdytyksen roolia pidetään Salpauksessa arvossa ja Salpauksen perehdytyskurssia ”Tervetuloa Salpaukseen” -Elsa Moodle-kurssia on aktiivisesti ollut suorittamassa vuonna 2023 noin 24 henkilöä.

Vertaisilta oppiminen on tehokas oppimisen muoto, jota Salpauksessa on vahvistettu mm. luotsiopettaja-, digimentori-, ja työelämäopettajatoiminnalla. Opettajilla on mahdollisuus ottaa yhteyttä luotsiopettajiin aina kun tarvitsevat apua tai tukea. Luotsiopettajia pyydetään koulutusalojen henkilöstökokouksiin ja kehittämisiltapäiviin pitämään työpajoja sekä infoja eri teemoista. Luotsiopettajan roolissa toimi vuonna 2023 neljä opettajaa oman opetustyönsä ohella. Luotsiopettajat perehdyttivät vuonna 2023 uutta opetushenkilöstöä useissa eri asioissa aktiivisesti. Vuoden 2023 aikana luotsiopettajiin otettiin yhteyttä erilaisissa henkilökohtaistamiseen liittyvissä asioissa yhteensä 555 kertaa.

Salpauksen henkilöstö on omaksunut jatkuvan osaamisen kehittämisen ja oman osaamisidentiteetin rakentamisen osaksi työtä ja työuraa.

## 5.4 Henkilöstöasiat

Vuonna 2023 kiinnitettiin erityistä huomiota henkilöstöasioihin, erityisesti opetus- ja ohjaushenkilöstön käytettävissä olevien resurssien tehokkaaseen hallintaan sekä opetushenkilöstön työhyvinvointiin. Salpaus on tehostanut opetus- ja ohjaushenkilöstön valmiuksia toteuttamalla projekteja ja tarjoamalla erilaisia koulutusmahdollisuuksia esihenkilöille ja henkilökunnalle. Yhä useammalla opiskelijalla on erityisen tuen tarve, mutta resurssit eivät ole riittävät vastaamaan tähän tarpeeseen. Pidennetty oppivelvollisuus on tuonut mukanaan motivaationpuutetta opiskelijoissa. Useilla opiskelijoilla taidot ovat vajavaisia toisen asteen opiskelijoiksi. Edellä mainitut seikat johtavat opiskelijoiden levottomuuksiin, mikä aiheuttaa opetushenkilöstölle lisäkuormitusta.

Harkinnavaraisilla valtionosuuksilla saatiin nostettua henkilöstöresursseja vuoden 2023 aikana Salpauksen opetus- ja ohjaushenkilöstön osalta noin 50-60 henkilötyövuodella. Vuoden 2023 aikana Salpauksessa valmistauduttiin toimintamallin uudistamiseen johdon yhteisenä työskentelynä. Uuden toimintamallin muutokset koskevat ensivaiheessa Salpauksen johtoa. Uuden toimintamallin avulla pyritään vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin odotuksiin nykyistä kykyä paremmin. Uusi toimintamalli tuli käyttöön 2024 vuoden alusta.

Väärinkäytösten ilmoituskanava First Whistle otettiin Salpauksessa henkilöstön käyttöön vuonna 2020 ja opiskelijoiden käyttöön vuonna 2021 verkkosivujen kautta.

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.

### LAUTAKUNNAN ARVIO:

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

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



Kuva 8. Työmerkkipäiväjuhlassa juhlustetaan 20, 30 tai 40 vuotta kuntayhtymän palveluksessa työskennelleitä salpauslaisia.

## 5.5 Sisäinen tarkastus 2022

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen on osa kuntayhtymän johtamista. Kuntayhtymän sisäinen tarkastus on järjestetty osana toimivan johdon arviointi- ja kehittämistehtävää. Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä hankkii sisäisen tarkastuksen palvelut osana tilintarkastuspalveluiden kokonaisuutta BDO Oy:ltä. Sisäisen tarkastuksen tarkastuskohteista raportoidaan suoraan yhtymähallitukselle sekä toimitusjohtajalle ja rehtorille. Tarkastusraporteissa tehdyt havainnot ja suositukset ovat pohjana, mutta toimiva johto ja tarvittaessa hallitus päättää toimenpiteistä, jotka suositusten pohjalta toteutetaan.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän sisäiset tarkastukset on viime vuosina kohdennettu strategialähtöisesti ammatillisen koulutuksen lainsäädännön toteuttamisen tarkastukseen ja arviointiin. Vuoden 2023 ja 2024 tarkastuskohteena on eronneeksi katsomisiin liittyvät käytännöt Koulutuskeskus Salpauksessa. Toimitusjohtaja on tehnyt po. sisäisen tarkastuksen tarkastustilauksen 19.6.2023.

Tarkastuksessa esille nousi se, että opiskelijan eronneeksi katsomisen ja opintojen keskeyttämiseen liittyvää ohjeistusta tai materiaalia ei ole riittävän helposti löydettävissä. Opintojen keskeyttämiseen ja eronneeksi katsomiseksi liittyvät prosessit koettiin myös epäselviksi. Varsinaista prosessikaaviota teemaan liittyen ei osa haastateltavista tunnistanut. Selkeän prosessin puuttuminen heijastuu osittain myös siihen, että toimintatavoissa on opiskelualojen välillä eroja.

Eroamiseksi katsomisen -prosessin osalta haasteelliseksi koettiin oppilaisiin yhteyden saaminen ennen kuin kuulemisesta ja lopulta eronneeksi katsomisesta päätetään. Vastuuohjaajat ja opettajat ovat halukkaita tukemaan opiskelijoita, mutta kaikissa tilanteissa kaikkien vaihtoehtojen läpikäynti ei edistä opintojen jatkuvuutta. Riskinä on, että Salpauksen vastuutahot, jotka ovat mukana prosessin eri vaiheissa kokevat riittämättömyyttä, epä-tietoisuutta ja kuormitusta, erityisesti yksittäisissä vaikeammassa tapauksissa.

Sisäisessä tarkastuksessa annettiin 13 kehittämissuositusta, jotka edellyttävät välitöntä huomiota ja erillisiä kehittämistoimia. Ilman niitä tai valvonnan heikentyessä nykyisestä vaarana voi olla riskientoteutuminen.

Lisäksi tarkastuksessa nousi esille 11 kehittämissuositusta, jotka ovat yleisesti ratkaistavissa osana jatkuvaa toiminnankehittämistä.

Positiivisena huomiona tarkastuksessa nousi esiin, että Salpauksen työntekijät ovat sitoutuneita hoitamaan keskeyttämisen ja eroamisen prosesseihin liittyviä toimenpiteitä opiskelijälähtöisesti. Virallisiin menettelyihin ja päätöksentekoon on olemassa selkeät raamit ja vastuunjako.

### 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 2023. Arviointikertomus sisältää arvion yhtymäkokouksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta.

**Tarkastuslautakunta jättää arviointikertomuksen vuodelta 2023 Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän yhtymäkokouksen käsiteltäväksi ja esittää, että yhtymäkokous pyytää arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista yhtymähallituksen selvitykset ja käsittelee selvitykset syksyllä 2024 pidettävässä yhtymäkokouksessa. Selvitykset pyydetään toimittamaan tarkastuslautakunnalle 4.10.2024 mennessä.**

Lahdessa 3. huhtikuuta 2024

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 laajentamista vastaamaan etä- ja hybridiopetuksen tarpeita.

Työpaikkaohjaajakoulutuksen kokonaisuus on uudistettu. Verkostoyhteistyö alueellisten toimijoiden kanssa on ollut vahvaa. Erilaisia verkostotapahtumia on järjestetty monipuolisesti.

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.



**salpaus**  
Koulutuskeskus | Further Education