



Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2024

Koulutuskeskus Salpaus
-kuntayhtymä
tarkastuslautakunta
14.4.2025



Sisällys

JOHDANTO	4
1 TARKASTUSLAUTAKUNTA	5
1.1 Tarkastuslautakunnan kokoonpano	5
1.2 Arvioinnin lähtökohdat	5
1.3 Arviointityön käytännön toteutus	6
2 VUOSIEN 2021–2023 ARVIOINTIKERTOMUSTEN JÄLKISEURANTA	7
3 KUNTAYHTYMÄN STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN	13
3.1 Koulutuskeskus Salpauksen strategia	13
3.1.1 Rohkeita uuden rakentajia	14
3.1.2 Jatkuva oppimista	14
3.1.3 Onnistuneita asiakaskokemuksia	15
3.2 Toiminnan tuloksellisuuden mittarit	15
4 KUNTAYHTYMÄN TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN	18
5 MUUT HAVAINNOT JA TOTEAMUKSET	21
5.1 Toimitilamuutokset	21
5.2 Toimintamalli 1.1.2024 alkaen	21
5.3 Tietosuoja ja tietoturva	22
5.4 Digitaaliset oppimisympäristöt	22
5.5 Henkilöstön koulutussuunnitelma	23
5.6 Henkilöstöasiat	24
5.7 Sisäinen tarkastus 2021-2024	25
6 YHTEENVETO JA ESITYS YHTYMÄKOKOUKSELLE	27



Kuva 1. Kumppanuusvastaavat Pia Niuta ja Airi Aikio ovat yhteyshenkilömmä yritysten ja yrittäjien suuntaan.

Johdanto

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän (myöhemmin Salpaus) 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 2024 osalta. Kertomuksen aluksi esitellään tarkastuslautakunnan arviointityön käytännön toteuttaminen ja sen jälkeen vuoden 2023 arviointikertomuksen havaintojen käsittely. Tämän jälkeen käsitellään strategiaa ja vuodelle 2024 asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Lisäksi esitetään muita havaintoja ja yhteenveto vuoden 2024 arviointikertomuksesta.

Talouden tasapainoon vaikuttavat merkittävästi opetus- ja kulttuuriministeriön vuosittaiset päätökset tavoitteellisista opiskelijavuosista ja sen kautta määräytyvästä valtionosuusrahoituksesta. Päättäneellä tilikaudella perusrahoituksen osuus on ollut 70 %, suoritusrahoituksen 20 % ja vaikuttavuusrahoituksen osuus 10 %. Koulutuksen järjestäjille myönnetään laskennallisesti perusrahoitusta, suoritusrahoitusta ja vaikuttavuusrahoitusta kunkin rahoitusosuuden euromäärästä se osuus, joka vastaa Salpauksen suoritteiden suhteellista osuutta kyseisen rahoitusosuuden kaikkien koulutuksen järjestäjien suoritteista Suomessa. Perusrahoitus määrittää opiskelijavuodet, suoritusrahoitus 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 Niskanen, Lahti
Arja Hiltunen, Sysmä	Matti Tanskanen, Hartola
Hannu Kemppi, Hartola	Maija Pentikäinen-Laine, Hartola
Kirsti Laatunen, Orimattila	Olli Jokinen, Orimattila
Hanna Rapatti, Hollola	Minna Nieminen, Hollola

Tarkastuslautakunta on kokoontunut vuoden 2024 arviointiin liittyen yhdeksän (9) 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 ovat avustaneet myös Salpauksen palvelupäällikkö Arja Mikkonen sekä hallintosihteeri Sirpa Pajunen.

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. Ammattiin ja ylioppilaaksi valmistuneita kaksoistutkintolaisia lakitettuina Fellmanipuistossa Lahdessa.

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 arvi-

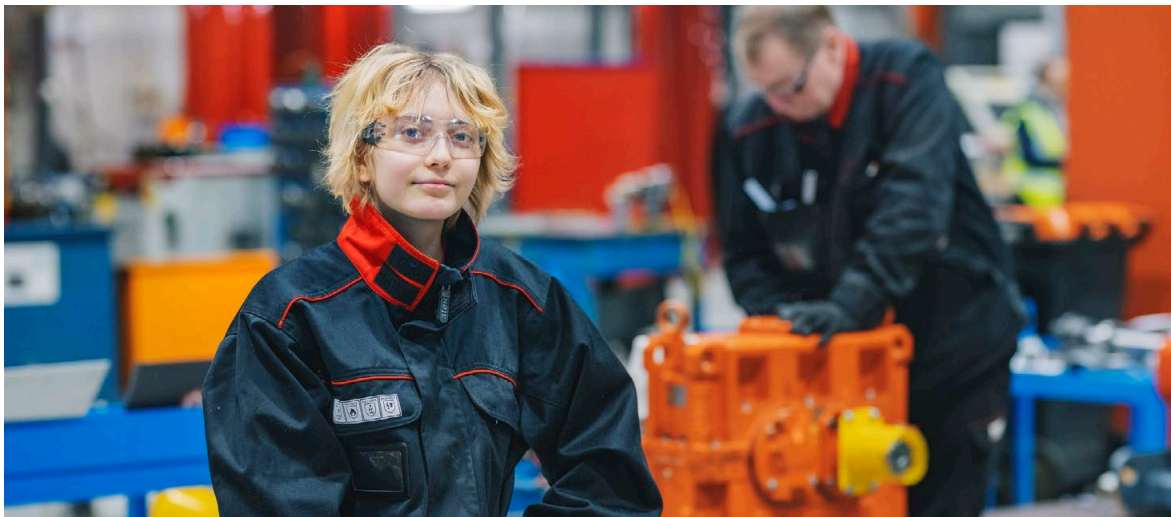
oinnin kohteeksi. Lisäksi tarkastuslautakunta on laatinut vuosittain erillisen yksilöidyn työohjelman arviointityön käytännön toimenpiteiksi. Arviointisuunnitelma ja työohjelma on pyritty sovittamaan yhteen tilintarkastajan työohjelman ja sisäisen tarkastuksen toimenpiteiden kanssa. Vuoden 2024 arvioinnin painopistealueena on ollut kuntayhtymä kokonaisuudessaan.

Tarkastuslautakunta on kuullut arviointityönsä suorittamiseksi seuraavia viranhaltijoita:

- Hultin Minna, opintosihteeri
- Katajisto Seija, vararehtori
- Kröger Jarmo, vararehtori, henkilöstöjohtaja
- Laaksonen Tarja, johtaja, jatkuvan oppimisen palvelut
- Ladva Kyllike, opetusalapääällikkö
- Lehtinen Tero, opetusalapääällikkö
- Malkavaara Piritta, opiskelijatoiminnan koordinaattori
- Muukka Tiina, opetusalapääällikkö
- Myllyniemi Mika, henkilöstön edustaja, JHL:n pääluottamushenkilö
- Ovaska Jarmo, työsuojeluvaltuutettu
- Rauhala Mika, johtaja, digitaaliset palvelut
- Saarelainen Päivi, rehtori
- Salmela Risto, johtaja, oppivelvollisten palvelut
- Tokola Martti, toimitusjohtaja
- Varjos Marko, henkilöstön edustaja, JUKO:n pääluottamushenkilö

Tarkastuslautakunta on lisäksi kuullut marraskuun 2024 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 2023 havaintoihin. Vastuunalainen tilintarkastaja JHT Helge Vuoti on esitellyt tarkastuslautakunnalle tilintarkastuksen vuosisuunnitelman ja tilintarkastajien havainnot säännösten, päätösten ja määräysten noudattamisesta.



Kuva 3. Kone- ja tuotantotekniikan opiskelija työsalissa Vipusenkadulla.

2 Vuosien 2021–2023 arviointikertomusten jälkiseuranta

Vuosien 2021 ja 2022 arviointikertomukset tarkastuslautakunta on hyväksynyt kokouksissaan 5. huhtikuuta 2022 ja 2023.

Tarkastuslautakunta teki useita havaintoja koskien kuntayhtymän strategisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Tavoitteiden toteutumista koskevien havaintojen lisäksi tarkastuslautakunta teki useita muita havaintoja ja toteamuksia liittyen kuntayhtymän kokonaisvaltaiseen toimintaan.

Vuoden 2021 arviointikertomukseen liittyen strategiset ja taloudelliset tavoitteet todettiin onnistuneiksi. Salpauksen uusi strategia todettiin onnistuneeksi, ja sen jalkauttaminen eteni suunnitellusti haastavista olosuhteista huolimatta. Strategia täsmensi aiempia linjauksia ja sen viestintä toteutettiin nykyaikaisesti eri kanavia hyödyntäen. Salpauksen rooli Päijät-Hämeen ammatillisena kouluttajana vahvistui ja yhteistyö alueen toimijoiden kanssa syventyi. Digitalisaatio tuki strategian toteutumista ja sähköisiä opiskelualustoja, lisäksi etäopetusta hyödynnettiin laajasti.

Talouden tasapaino saavutettiin ja talousennusteet pitivät pääosin paikkansa. Toiminnan kannattavuus säilyi hyvänä, ja maksuvalmius sekä omavaraisuus olivat vakaalla tasolla. Harkinnanvaraisten tulojen hankinnassa onnistuttiin suunnitellusti. Vaikka investointibudjetti ylittyi hieman vuonna 2021, tämä huomioitiin korjatussa talousarviossa, ja investointien hallinnan todettiin olleen kokonaisuutena onnistunutta.

Muita tarkastuslautakunnan tekemiä havaintoja ja toteamuksia olivat mm. se, että toimitilojen vähentäminen eteni tavoitteiden mukaisesti, ja vuonna 2021 toimitilojen saneeraukset sekä investoinnit toteutettiin suunnitelmallisesti. Suunnitellut muutokset saavutettiin aikataulussa. Turvallisuustyössä huomioitiin tietosuoja ja tietoturva toimitilaturvallisuuden ja fyysisen turvallisuuden ohella.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista vahvistettiin tarjoamalla jokaiselle mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen. Tämä auttoi vastaamaan koulutusreformin ja kokonaistyöaikaan siirtymisen tuomiin haasteisiin.

Sisäisen tarkastuksen tuloksia ja suosituksia osattiin hyödyntää rakentavasti toimenpiteiden toteuttamisessa.

Osaamisen arvioinnissa painotettiin opiskelijoiden näytön tasalaatuisuutta ja dokumentaatiota. Lisäksi edistettiin opiskelijoiden yhdenvertaisuutta ja arvioinnin läpinäkyvyyttä sekä mahdollistettiin jälkikäteinen arviointi.

Lautakunta arvioi vuoden 2021 arviointikertomukseen saamansa selvitykset riittäviksi.

Vuoden 2022 arviointikertomukseen liittyen strategiset ja taloudelliset tavoitteet niin ikään todettiin onnistuneiksi. Salpauksen uusi strategia todettiin onnistuneeksi, ja se täsmensi edellisen kauden linjauksia. Viestintämalli modernisoitiin hyödyntämällä eri viestintäkanavia ja -muotoja. Salpaus vahvisti asemaansa Päijät-Hämeen ammatillisen koulutuksen järjestäjänä sekä tiivistä yhteistyötä alueen yritysten, kuntien ja muun yhteiskunnan kanssa.

Digiloikka tuki strategian toteutumista poikkeusolojen seurauksena ja digitaalisten opiskelualustojen sekä etäopetuksen käyttö vakiintui.

Talouden tasapainottaminen onnistui vuonna 2022, ja talouden ennakointi toteutui pääosin suunnitellusti. Toiminta säilyi kannattavana, maksuvalmius ja omavaraisuus olivat hyvällä tasolla, ja harkinnanvaraisia tuloja kertyi odotetusti. Investoinnit alittivat talousarvion 1,3 miljoonalla eurolla irtaimistotoimitusten viivästymisten ja hankintojen siirtymisen vuoksi vuodelle 2023.

Tarkastuslautakunnan muut havainnot ja toteamukset osoittivat, että toimitilojen vähentäminen onnistui tavoitteiden mukaisesti ja vuonna 2022 toimitilojen saneerauksia sekä investointeja toteutettiin suunnitelmallisesti. Suunnitellut muutokset valmistuivat ajallaan.

Salpauksen turvallisuustyössä otettiin huomioon tietosuoja ja tietoturva toimitilaturvallisuuden ja fyysisen turvallisuuden rinnalla.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista vahvistettiin tarjoamalla mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen työtä tukevien koulutusten kautta. Tämä auttoi vastaamaan koulutusreformin ja kokonaistyöaikaan siirtymisen tuomiin haasteisiin. Lisäksi henkilöstön koulutukseen, perehdyttämiseen ja työhyvinvointiin panostettiin, mikä vahvisti Salpauksen kilpailukykyä työmarkkinoilla.

Sisäisen tarkastuksen tuloksia ja suosituksia osattiin hyödyntää rakentavasti toiminnan kehittämisessä. Suositukset sidottiin osaksi käynnissä olleita kehittämishankkeita ja integroitiin luontevasti organisaation jatkuvaan kehittämiseen.

Lautakunta arvioi vuoden 2022 arviointikertomukseen saamansa selvitykset riittäviksi.

Vuodelta 2023 tarkastuslautakunta on hyväksynyt arviointikertomuksen kokouksessaan 3. huhtikuuta 2024. Yhtymäkokous käsitteli arviointikertomuksen kokouksessaan 14. toukokuuta 2024.

Tarkastuslautakunta on käsitellyt kokouksessaan 30.9.2024 yhtymähallituksen selvitykset vuoden 2023 arviointikertomuksessa esitettyihin havaintoihin. Yhtymäkokous on käsitellyt vastineet syksyllä 2024.

Yhtymähallitus on käsitellyt arviointikertomusta ja siinä esitettyihin havaintoihin annettuja vastineita kokouksessaan 20.8.2024. Kaikkiaan arviointikertomusta ja vastineita on kuntayhtymän toimielimissä käsitelty seuraavasti:

- Yhtymähallitus 20.8.2024.
- Tarkastuslautakunta 30.9.2024
- Yhtymäkokous 19.11.2024

Seuraavaan taulukkoon on kerätty vuoden 2023 arviointikertomuksessa todettuja keskeisimpiä havaintoja tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen liittyen ja myös niihin annettuja vastineita.



Kuva 4. Ilmakuva Lahden keskustakampuksesta.

Tarkastuslautakunnan havainto	Toimenpiteet/vastaukset
Kuntayhtymän strategisten tavoitteiden toteutuminen 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 kirjallisen materiaalin lisäksi on käytetty erilaisia viestintäkanavia ja -muotoja.	Ammatillisen koulutuksen tutkintojen ja koulutuksen järjestämisen pääasiallisena tarkoituksena on kohottaa ja ylläpitää erityisesti alueen väestön ammatillista osaamista, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllisyyttä, antaa valmiuksia yrittäjyyteen ja työ- ja toimintakyvyn jatkuvaan ylläpitoon sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua. Näihin tavoitteisiin Salpauksen strategialla vastataan. Voimassa oleva strategia rakentuu joustavasti ja muuntautuu tarvittavin osin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tavoitteena on ollut integroida strategian toteutus tiiviisti osaksi jokaisen vastualueen, työyhteisön ja yksilön päivittäistä työtä. Sen sijaan, että olisimme toteuttaneet erillisiä kehityshankkeita, olemme valinneet lähestymistavaksi strategian jatkuvan arvioinnin ja käytännön toimintamallien luomisen, kuten johdon lähetekeskustelut ja työyhteisöjen TAHTO-keskustelut.
Yritysten ja työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä lisättiin entisestään ja kumppanuussopimusten määrä kasvoi vuoden aikana. Tärkeä kehittymisen prosessi on ollut myös opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen yhteistyössä järjestämään laatupalkintokilpailuun osallistuminen, jossa käytiin läpi laajasti Salpauksen verkostomainen toiminta. Arviointiprosessiin osallistui runsaasti työelämän sekä muiden keskeisten sidosryhmien edustajia. Yritys- ja työelämäyhteistyön kehitystä kuvaa myös käyttöönotettu CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä.	Strategiassa tärkeänä tavoitteena on vahvistaa Salpauksen roolia palveluorganisaationa. Ammatillisen koulutuksen on vastattava entistä tarkemmin yritysten ja työelämän tarpeisiin sekä varmistettava osaavan työvoiman saatavuus. Ammatillisen koulutuksen lain ja opetusministeriön vuoteen 2030 suuntaavan laatustrategian mukaisesti ammatillinen koulutus on palvelutehtävä, jonka keskeinen tehtävä on tukea ja uudistaa työelämää sekä olla osaamistarpeiden varmistamisen edelläkävijä. Menestyminen yritysten ja työelämän palveluissa on Salpauksen strategiassa vuosille 2021–2025 keskeisessä asemassa. Yritysten ja työelämän kanssa tehtävässä onnistumista kuvaa muun muassa Päijät-Hämeen liiton myöntämä Päijät-Häme-mitali. Päijät-Hämeen liiton perusteluissa mainittiin seuraavaa: <i>”Koulutuskeskus Salpaus on erityisen tunnettu sen innovatiivisista opetusmenetelmistä ja -tiloista, kuten metallialojen ainutlaatuisista opetustiloista, mikä tekee Salpauksesta paitsi oppilaitoksen, myös yritysten ja opiskelijoiden kohtaamispaikan. Sen toiminta ei rajoitu pelkästään alueelliseen koulutukseen, vaan se tarjoaa myös etäopetusta ja erikoisalojen, kuten sirkusalan ja kultasepän koulutusta, jotka houkuttelevat opiskelijoita myös alueen ulkopuolelta. Salpauksen toiminta käsittää myös maahanmuuttajien koulutuksen ja kansainvälisyystoiminnan sekä erityisryhmien koulutuksen. Salpaus on tunnustettu myös sen työnantajajamaineesta sekä hyvin ja kestävästi johdetusta organisaatiosta, joka joustavasti mukautuu ajan vaatimuksiin. Koulutuskeskus Salpauksen panos maakunnan osaamisen kehittämisessä, innovatiivisuudessa ja yhteistyökyvyssä tekee siitä ansaitun Päijät-Häme-mitalin saajan, edustaen päijäthämäläistä koulutusosaamista parhaimmillaan.”</i>
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.	Salpaus sijoittui viiden parhaan joukkoon opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen yhdessä järjestämässä ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailussa, jossa aiheena vuonna 2023 oli verkostomainen toimintakulttuuri ja kumppanuudet. Laatupalkinnolla kannustetaan ammatillisen koulutuksenjärjestäjiä toiminnan laadun arviointiin ja jatkuvaan parantamiseen. Tavoite on löytää parhaita käytäntöjä organisaatioiden oppimisen perustaksi ja edistää ammatillisen koulutuksen arvostusta, vetovoimaa ja tunnettuutta. Vuosittain vaihtuvat teemat liittyvät koulutuspoliittisesti tärkeisiin asioihin. Laatupalkintoraadilta Salpauksen saamassa palauteraportissa arviointiraati mainitsi Salpauksen vahvuuksista mm. näin: <i>”Salpaus on ketterä ja matala organisaatio, joka tunnistaa kehittämiskohteensa. Hoitaa perustehtävänsä verkostomaisesti kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Aktiivinen toimija alueen ennakointitehtävän hoitamisessa ja visio ”Enemmän kuin koulu” tunnustetaan sidosryhmissä”. Kehittämiskohteena isossa oppilaitoksessa on mm. tasalaatuisuuden tavoittaminen ja opiskelijoiden osallistaminen nykyistä laajemmin. Saatua palauteraporttia hyödynnetään erityisesti vuoden 2024 aikana uudistetun toimintamallin toimeenpanon yhteydessä.</i> Salpauksella oli aktiivista yhteistyötä vuoden aikana yli 4000 yrityksen kanssa mm. työpaikalla tapahtuvan oppimisen muodossa. Asiakkuudenhallinnan järjestelmä CRM on uudistettu ja tavoitteena on, että siitä tulee nykyistä enemmän jokaisen työelämäyhteistyötä tekevän salpauslaisen arjen työkalu. Opiskelijat, opettajat ja työelämän edustajat kohtasivat työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisäksi mm. useissa erilaisissa yritys- ja rekrytointitapahtumissa vuoden aikana.
Vuoden 2023 aikana kaikilla aloilla ei ole ollut tarjota riittävästi harjoituskalustoa tai harjoituspaikkoja. Opiskelijoiden mukaan heitä ei oltu riittävästi informoitu asiasta. Toiminnan tuloksellisuuden mittareita ei saavutettu tavoitteiden mukaisesti kaikilta osin.	Oppilaitoksen oppimisympäristöjen varusteluissa on alakohtaisesti vaihtelua. Pääosin työ- ja harjoitteluvälineet järjestyvät kaikille ja osin harjoitteluun liittyviä välineitä hankitaan myös opiskelijoille henkilökohtaisiksi. Joillakin aloilla, kuten auto- ja logistiikka-alalla tarvittavaa ajoneuvokalustoa on käytössä rajattu määrä, mikä vaikuttaa opiskelijoiden mahdollisuuksiin samanaikaiseen harjoitteluun. Kalustoa on lisätty tarkoituksenmukaisuus huomioiden. Isoissa opetusryhmissä on pyritty porrastamaan samanaikaista käytännönharjoittelua ja teoriaopin- toja, jotta kaikille opiskelijoille mahdollistetaan tarkoituksenmukaista ja opintoja edistävää tekemistä. Näissä tilanteissa hyödynnetään mm. alan omia ammattiohjeita, jotka liittyvät kiinteästi käytännön harjaantumisessa onnistumiseen.

Tarkastuslautakunnan havainto	Toimenpiteet/vastaukset
Salpauksessa tärkeänä teemana on syrjäytymisen ehkäisy ja koko ikäluokan kouluttaminen osana laajennetun oppivelvollisuuden onnistumisen varmistamista. 18–29-vuotiaiden eronneiden opiskelijoiden määrä kasvoi v. 2023 verrattuna vuoteen 2022. Vuonna 2023 ko. ikäluokan eronneiden opiskelijoiden määrä oli noin 33 % eronneiden opiskelijoiden kokonaismäärästä laskettuna.	Oppivelvollisuuden laajennettua Salpaukseen valikoituu aiempaa enemmän opiskelijoita, jotka eivät ole koulunkäyntikyisiä henkilökohtaisten erilaisten syiden takia tai joiden tulisi olla vaativan erityisen tuen ammattioppilaitoksessa. Tähän valintaan valtakunnallisen yhteishaun kautta Salpaus ei voi vaikuttaa ja haasteet tulevatkin usein esiin vasta opintojen jo alettua. Salpauksessa otettiin vuoden 2023 tarkasteluun yli 18-vuotiaissa kaksi eri ikäluokkaa; 18–24-vuotiaat sekä 25–29-vuotiaat. Molemmat ikäryhmät kuuluvat nuorisotakuun piiriin. Edellä mainituissa ikäryhmissä eronneiden määrät pysyivät miltei vastaavina edellisvuoteen verrattuna. Oppivelvollisten lisäksi Salpauksessa panostetaan erityisesti toimenpiteisiin näiden ikäryhmien eronneeksi katsomisen vähentämiseksi. Tyypillisimmät erojen syyt ovat henkilökohtaiset syyt tai että henkilö katsotaan eronneeksi. Eronneeksi katsomiseen johtaa useimmiten opiskelijan poisjääminen koulusta niin, että hänen opintonsa eivät etene, hän ei sitoudu sovittuihin tukitoimiin ja lopulta jättää kokonaan vastaamatta oppilaitoksen yhteydenottoihin. Näissä tilanteissa on usein taustalla mm. sosiaaliset, mielenterveydelliset ja/tai taloudelliset syyt. Eronneeksi katsomisen määrän alenemiseen alle 18-vuotiailla on vaikuttanut oleellisesti Oppivelvollisuuslaki (L 1214/2020, § 13), jonka mukaan oppivelvollinen opiskelija ei voi erota omasta ilmoituksesta. Jotta oppivelvollisuuden piiriin kuuluva opiskelija voi omasta halustaan erota, tulee hänellä olla vahvistettuna uusi opiskelupaikka toisaalta. Salpauksella on erityinen huoli nuorten täysi-ikäisten opiskelijoiden eroamisen määrästä (18–24-vuotiaat). Tästä ikäryhmästä vertailutietoa saadaan vasta 2023 vuodesta alkaen. Syy eroihin on usein koulukuntoisuudessa (fyysinen ja psyykinen terveys tai päihteet) tai haasteet omassa elämänhallinnassa. Kriittinen kohta opintojen jatkumisessa on usein juuri täysi-ikäisyyden saavuttaminen ja siinä riittävien tukitoimien varmistaminen moniammatillisesti. Myös kodin ja huoltajien rooli on edelleen merkityksellinen. Juridisesta täysi-ikäisyydestä huolimatta tämän ikäluokan nuoret tarvitsevat usein vahvaa turvaverkkoa oman elämänsä tärkeissä päätöksissä. Salpaus ilmoittaa opintojen keskeytyessä alle 29-vuotiaan nuoren tiedot kaupungin tai kunnan nuorisopalveluihin etsivään nuorisotyöhön. Myös koronapandemian vaikutukset ovat valitettavasti edelleen nähtävissä edellä mainitun ikäluokan eroamisprosentissa.
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 asiakkailta. Elsan kantakursseja on luotu sovitun, tutkintotyössä työstetyn rakenteen mukaisesti. Samanaikaisesti tarjolle on tuotu tutkinnon osia ja pienempiä kokonaisuuksia aiempaa enemmän.	Koulutuspalveluita on tuotteistettu kaikilla koulutusaloilla. Jokainen opetusalanpäällikkö on esitellyt vastuuyksikkönsä tarjontaa johtoryhmässä ja laajassa esihenkilöiden viikkopalaverissa. Jatkuvan haun aloitusajankohtia on lisätty ja tutkinnon osiin tai niiden yhdistelmiin on mahdollista hakeutua. Lyhytkoulutusten suunnitteluprosessin yhdenmukaistaminen on jatkunut. Prosessi noudattelee tutkintojen toteutusten suunnittelun prosessia. Elsa Moodlen päivitetty versio otettiin käyttöön kesäkuussa ja korjauksia on tehty käyttöön-oton kokemusten pohjalta toimittajan kanssa. Verkkototeutusten karkialoiksi valittujen (liiketoiminta, yrittäjyys, tieto- ja viestintätekniikka, prosessiteollisuus, perustutkintojen yhteiset tutkinnon osat, rakennusala) kanssa on edetty toteutuksien parantamiseen. Esihenkilöpäivässä 15.9. esiteltiin etenemistä ja kaikki esihenkilöt tekivät oman vastuuyksikkönsä etenemissuunnitelmat. Vuodelle 2024 asetettu tavoite otettiin käyttöön: perusteiden uudistuessa ja tutkintotyön yhteydessä arvioidaan kaikkien tutkinnon osien kohdalla digitaalisen toteutuksen tarve ja mahdollisuudet.
Kuntayhtymän taloudellisten tavoitteiden toteutuminen Salpauksen talouden tasapainossa on onnistuttu vuonna 2023. Samoin talouden ennakkointi 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.	Vuosi 2023 alkoi taloudellisesti hyvissä merkeissä. Saatu ensikertainen rahoituspäätös oli lähes kaikilla mittareilla mitattuna vuotta 2022 parempi. Tilinpäätös 2023 toteutui ylijäämäisenä ja kuntayhtymän talous on vakaalla pohjalla. Salpauksen rahoitus kasvoi vuonna 2023 valtakunnan keskiarvoa enemmän ja olemme edelleen kahdeksanneksi suurin ammatillisen koulutuksen järjestäjä Suomessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön vuosina 2019–2022 Salpaukselle myöntämät harkinnanvaraiset valtionosuusrahoituksen korotukset opettajien ja ohjaajien palkkaamiseen sekä opetuksen ja ohjauksen tukitoimiin olivat käytettävissä vielä vuonna 2023 ja käyttö jatkui edelleen vuonna 2024.
Investoinnit alittivat talousarvion 1,1 miljoonalla eurolla johtuen muun muassa irtaimistoinvestointien toimitusten viivästyksistä ja hankintojen viivästämisestä vuoden 2024 puolelle.	Investointien toteutuksessa noudatetaan tiukkaa harkintaa talousarvion määrärahoista huolimatta. Osa hankkeista viivästetään, jotta saadaan lisää aikaa tarkoituksenmukaisen hankinnan toteutukselle. Osa hankkeista viivästyy huolellisen kilpailutuksen ja valitun toimittajan toimintusaikojen takia. Osa hankkeista jätetään myös toteuttamatta tehdyn harkinnan ja resurssien uudelleen suuntaamiseen perustuen.

Tarkastuslautakunnan havainto	Toimenpiteet/vastaukset
Muut havainnot ja toteamukset Toimitilojen vähentäminen on onnistunut tavoitteiden mukaisesti. Vuonna 2023 Salpauksessa on tehty suunnitelmallisesti toimitilojen saneerausta sekä investointeja. Suunnitellut toimitilojen muutokset on saavutettu ajallaan.	Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä on viimeisen reilun vuosikymmenen aikana systemaattisesti kehittänyt toimitiloihin parantaen niiden palvelukykyä ja kuntoa samalla merkittävästi tehostaen tilankäyttöä. Tämä kehitystyö on tapahtunut samanaikaisesti toimitilojen ylläpidon ja kehityksen kanssa. Ammatillisen koulutuksen uusi lainsäädäntö ja aiemmat julkisen talouden leikkaukset ovat johtaneet kuntayhtymän yli 40 prosentin, eli 77 000 neliömetrin, toimitilojen vähentämiseen. Samanaikaisesti toimitiloihin on myös satsattu ja kuntayhtymä on toteuttanut kiinteistö- ja investointiohjelmansa mukaisia investointeja vuosina 2019–2023 keskimäärin 8,3 miljoonaa euroa vuodessa. Korona-pandemian aikana vauhdittunut digitalisaatio ja etätyön ja -opiskelun yleistymisen ovat edelleen haastaneet tilankäyttöä, mutta samalla luoneet uusia mahdollisuuksia tilojen tehokkaampaan hyödyntämiseen. Jo toteutuneen vähennyksen jälkeen Salpauksella on käytössään noin 100 000 neliömetriä tiloja, ja tunnistetaan edelleen mahdollisuuden vähentää noin 20 000 neliömetriä seuraavan kymmenen vuoden aikana. Toimitilojen päivittämistä on tärkeää jatkaa. Yhteistyössä Haahtela-kehitys Oy:n kanssa vuonna 2023 aloitettu Lahden Vipusenkadun teknologiakampuksen toimitilojen päivitys valmistuu syksyllä 2024. Ohjelmaa käsitellään osana tulevan taloussuunnitelmakauden kiinteistöinvestointien valmistelua ja pidempää kiinteistöjen kehittämissuunnittelua. Taloussuunnitelmakauden aikana jatketaan Salpauksen Asikkalan luonnonvara-alan kampuksen toimitilojen valmistelua, hyödyntäen luonnonvara-alan koulutuksen tulevaisuus selvityksen tuloksia. Tämä selvitystyö käynnistyi myös syksyllä 2023. Luonnonvara-alan investointitarpeet ovat merkittäviä, ja ne ylittävät koulutusalan rahoituksen ja kuntayhtymän talouden kantokyvyn, ellei alan tulevaisuudesta ja tehtävistä valinnoista ole riittävää näkemystä.
TE-palvelut 2024 -uudistuksen myötä 2025 tulevan lain perusteella tulee tarkastella toimitilojen tarvetta ja uudistuksen vaikutusta opiskelijamääriin ja ryhmäkokoisiin.	Salpaus on tehnyt jo vuosia jatkunutta yhteistyötä Päijät-Hämeessä toimivien työllisyystoimijoiden kanssa ja vastanneet tarvittavasta koulutuksen järjestämisestä vakiintunein tavoin. Tähän tarpeeseen Salpaus vastaa jatkossakin ja on aktiivisesti mukana TE-uudistuksen alueellisessa valmistelussa. Salpauksen käytettävissä olevat resurssit mukaan lukien toimitilat, palvelevat yhteiskäytössä kaikkia Salpauksen opiskelijoita. TE-palvelujen uudistuksella ei ole suoraa vaikutusta toimitilojen määrään. OKM:n Salpaukselle vuodelle 2023 määritelty työvoimaetäisyydellä opiskelevien opiskelijavuosimäärä toteutui merkittävästi yli tavoitteen (tavoite 270 ja toteutunut 358 opiskelijavuotta). Vaikka työvoiman kysyntä on jatkunut vilkkaana, työllisten määrä on kasvanut ja työttömyys jatkanut laskua. Työttömyyden rakenteelliset ongelmat näkyvät korostuneesti Päijät-Hämeessä. Päijät-Hämeessä aloittaa vuoden 2025 alussa kaksi työllisyysaluetta, Lahti ja Hollola-vetoinen alueen ympäristökuntien muodostama Päijät-Hämeen työllisyysalue. Kuntakokeilun ja sen toteuttaman koulutuksen ohjauksen onnistumisella ja eri toimijoiden moniammatillisella yhteistyöllä on suuri merkitys siinä, että opiskelukuntoiset henkilöt saadaan osallistumaan tarvitsemiinsa koulutuksiin ja sitä kautta mukaan työelämään. Kuntakokeilussa valmistautuaan vuoden 2025 alussa voimaan tulevaan TE-uudistukseen, jolloin monet työllisyyden palvelut siirtyvät kuntien hoidettavaksi. Muutos työllisyyspalvelujen siirtyessä kuntien omaksi toiminnaksi, tuo uusia mahdollisuuksia Salpauksen omistajakunnille sujuvoittaa toimintaa. Työllisyysalueet voivat halutessaan antaa osan tehtävästä esimerkiksi kotoutumiskoulutuksen, omistamansa sidosyksikön eli kuntayhtymän tehtäväksi ilman kilpailutusta. Muutoksen kanssa samaan aikaan voidaan tarkastella myös nuorten työpajojen ja Salpauksen toiminnan toteuttamista nykyistä läheisempänä yhteistyönä, mutta edelleen omina organisaatioina. Tavoitteena on madaltaa kynnystä siirtyä työpajasta joko ammatillisiin opintoihin tai työelämään. Jo nyt Salpaus on ollut valmistelussa tiiviisti mukana mm. kouluttamalla kuntakokeilun omavalmentajia. Tässä kaikessa onnistuminen on keskeinen osa Salpauksen strategiaa palveluorganisaationa. Näin turvataan osaavaa työvoimaa alueelle ja jokaiselle salpauslaiselle työtä myös tulevaisuudessa.

Tarkastuslautakunnan havainto	Toimenpiteet/vastaukset
Salpauksen turvallisuustyössä on otettu tietosuoja ja tietoturva huomioon toimittamaturvallisuuden ja fyysisen turvallisuuden lisäksi.	Henkilöstö- ja opiskelijaturvallisuutta, erityisesti kriisiviestintää ja -johtamista tuetaan jatkuvalla toimintamallien ja -välineiden kehittämisellä. Salpauksessa jatkettiin vuoden 2023 aikana Secapp-kriisiviestintäjärjestelmän harjoittelua sekä Falcony -vaarojen arviointijärjestelmän kehittämistyötä. Vastaavasti turvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvää toimintaa ryhdyttiin vahvistamaan lisäämällä kiinteistöpalvelujen asiantuntijoiden roolia oppilaitosturvallisuudessa. Tietosuojalla tarkoitetaan henkilötietojen käsittelyä koskevien säädösten huomioon ottamista Salpauksen toiminnassa. Tarkoituksena ei ole ainoastaan tiedon suojaaminen, vaan ohjaaminen hyviin käytäntöihin ja yksityisyyden suojan turvaaminen henkilötietojen käsittelyssä. Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymässä huolehditaan yksityisyyden suojausta ja henkilötietojen yksityisyyttä kunnioitetaan. Kuntayhtymä sitoutuu tietosuojapolitiikassaan huolehtimaan käsittelemiensä henkilötietojen tietosuojasta ja tietoturvasta. Salpauksessa 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.
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.	Vuoden 2023 aikana erilaisia järjestettyjä oppimistapahtumia oli tarjolla henkilöstöintranetin tapahtumakalenterissa 104 kappaletta. Osaamisen varmistamisen mahdollisuuksia oli siten runsaasti tarjolla, osa omin voimin toteutettuna, osa ammatillisten opettajakorkeakoulujen kanssa yhteistyössä toteutettuina ja osa mm. hankkeiden toteuttamina. Lisäksi Luotsi-opettajia ja muita asiantuntijoita pyydetään usein kehittämispäiviin tai tiimikokouksiin pitämään työpajoja.
Salpauksessa on kiinnitetty erityistä huomiota henkilöstön koulutukseen, perehdyttämiseen ja työhyvinvointiin, mitkä kaikki osaltaan parantavat Salpauksen kilpailukykyä työmarkkinoilla.	Vuoden 2023 alusta päätettiin lisätä työnantajan tukea omaehtoiseen kouluttautumiseen. Tämä tuki on tuntuva satsaus henkilöstölle, kun työnantaja voi myöntää jopa viisi palkallista päivää esim. pedagogisten opintojen, tutkinnon tai jonkun muun laajemman koulutuskokouksen suorittamiseen, jos ne oleellisesti edistävät työntekijän työtä ja työssä tarvittavaa osaamista. Perehdytystapoja kehitetään jatkuvasti ja palautetta perehdytysjaksosta kysytään automaattisella perehdytyksen palautekyselyllä, joka tulee seurantakeskustelumuistutusviestin yhteydessä. Lisäksi säännöllisesti järjestetään perehdytyksen palautekeskustelutilaisuus, jossa käydään kyselyn tuloksia läpi ja perehdytettävät saavat antaa palautetta, ja kehitysideoitaa ja kertovat miten työskentely Salpauksessa on alkanut. Kyselyyn vastanneista (n=11) valtaosa oli tyytyväisiä perehdytykseen kokonaisuudessaan (4,4/5). Erityistä kiitosta sai lämmin vastaanotto (4,8/5) ja se, että työtehtävä ja rooli käytiin hyvin läpi sekä lähiperehdyttäjän onnistuminen tehtävässään (molemmat 4,6/5). Avoimissa vastauksissa toistui mainittu kattavasta, yksilöidystä ja suunnitelmallisesta perehdytyksestä. Kehitettävänä kohtana mainittiin lähiperehdyttäjän käytettävissä oleva aika, jota on osin liian vähän suhteessa laajaan perehdytettävään kokonaisuuteen.
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.	Koulutuskeskus Salpauksessa toteutetaan vuosittain useita toimintaan liittyviä arviointoja eri menetelmin. Näistä yksi keskeisimpiä on ulkoiselta tilintarkastusyhteisöltä hankittava sisäisen tarkastuksen prosessi. Tarkastukset suunnataan perustehtävää tukeviin toimintoihin ja tarkastuksesta saadut tulokset yhdistetään muun Salpauksessa käytössä olevan arviointitiedon kanssa. Vuoden 2023 tarkastuskohteeksi on valittu opintojen keskeyttäminen. Salpaus on selkeyttänyt laadunhallinnan käytäntöjä luomalla prosessienhallinnan toimintamallin, joka nojaa kansalliseen kokonaisarkkitehtuuteen. Ydinprosessiryhmät varmistavat prosessien toimivuutta sekä muita, muun muassa kansallisten arviointien tulosten hyödyntämistä. Kaikki samoja teemoja koskevat arviointitiedot kootaan yhteen tarvittavan kehittämistyön vaikuttavuuden varmistamiseksi.

LAUTAKUNNAN ARVIO:

Lautakunta arvioi saamansa selvitykset riittäviksi.

3 Kuntayhtymän strategisten tavoitteiden toteutuminen

3.1 Koulutuskeskus Salpauksen strategia

Koulutuskeskus Salpauksen strategiaa vuosille 2021–2025 on toteutettu yli puolivälin. Strategiassa on painotettu Salpauksen palveluorganisaationa toimimista sekä koulutuksen työelämävastaavuutta. Strategia on keskittynyt laadukkaan arjen toiminnan varmistamiseen perinteisen vuosittaisen strategiaproessin sijaan. Tämä on ollut vahvasti valintoja ohjaava periaate strategian laadinnan yhteydessä. Salpauksen ydinprosessien toimivuuden sekä laadukkaan, ammattimaisen ja korkeatasoisen asiakaskokemuksen tarjoavan toiminnan varmistaminen ovat menestyksen tae ja kilpailuedun tuoja.

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 2024 aikana osallistaen henkilöstöä muun muassa TAHTO-keskustelujen avulla. Tavoitteena on ollut kytkeä strategian toteuttaminen vahvasti osaksi kunkin vastualueen, 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 2024 tavoitetta on lähestytty koulutustarjonnan ja palveluiden kautta vahvistamalla viestintää työllistymisestä ja jatko-opinnoista, sopeuttamalla rahoitusmallia poliittisten linjausten mukaisesti sekä käynnistämällä vaikuttavuustarkastelu ja strategia-päivitys. Lisäksi on kehitetty opettajien uraohjausosaamista, selkeytetty työllistymiseen liittyviä henkilöstörooleja ja yhdenmukaistettu tutkinnon osien kuvaustapaa, mikä tukee koulutuksen suunnittelua ja työelämän osamistartpeisiin vastaamista.

Lisäksi vuonna 2024 kehitettiin toimintaa olemalla aktiivinen ja aloitteellinen kumppani alueellisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Työllisyyspalvelujen muutokseen on valmistauduttu yhteistyössä Päijät-Hämeen työvoima-alueiden kanssa, ja ennakointityötä on vahvistettu alueellisten verkostojen kartoittamisella sekä osaamistarpeiden ja koulutustarjonnan yhteensovittamisella. Lisäksi Strapetsi-hankkeessa on laadittu Salpauksen kehittämissuunnitelma strategisen ja pedagogisen johtamisen tueksi, ja kehitystä on seurattu vuoden 2024 aikana itsearviointien avulla.

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. Salpauksessa tavoitteena on myös tuntee organisaation perustehtävä sekä oman työn merkitys osana sitä. Salpauksessa työtä ohjaavat säädökset ja henkilöstö toimii niiden mukaisesti. Tavoitteen toteutumiseksi Salpauksen toimintamallia ja palveluprosesseja on kehitetty vastaamaan muuttuvaa opiskelija- ja asiakasrakennetta. Uuden toimintamallin käytäntöjä on valmisteltu, palvelupolkuja tarkasteltu ja johtamisen muutoksia käsitelty esihenkilöpäivissä. Lisäksi koulutustarjonnan palveluprosessi on kuvattu, laadunhallintaa kehitetty ja Salpaus toimii aktiivisesti Strapetsi-hankkeessa. Kestävän kehityksen tiekartan toteuttaminen on edennyt viestinnän ja henkilöstökoulutuksen kautta, ja Salpaus on sitoutunut kestävyystyöhön Kartalla-verkostossa.

Kolmantena tavoitteena on "Arvostamme ammattitaitoa ja mahdollistamme sen, että jokainen ylittää parhaimpaansa. Teemme yhdessä ja opimme toisiltamme." Tavoitetta lähestyttiin henkilöstön hyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja osaamisen näkökulmasta. Tavoitteen toteutumiseksi uudistettiin johtamista ja esihenkilötyötä vahvistaakseen yhteisöllistä toimintakulttuuria. Kehittämisen ja valmennusohjelmat johdolle ja esihenkilöille käynnistettiin, ja monimuotoisuusosaamista vahvistettiin perehdytyksen ja koulutusten kautta. Henkilöstöetuja parannettiin, osaamisen kehittämiseen panostettiin muun muassa uudistamalla osaamiskeskustelumalli, käynnistämällä opettajien työelämäjaksoja ja tarjoamalla digiosaamisen sekä tekoälyn koulutuksia. Syke-henkilöstökysely toteutettiin, ja sen tulosten käsittely aloitettiin tiimeissä.

Lisäksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa päivitettiin kyselyn ja Kyläjuhlien pohjalta.

3.1.2 Jatkuvaa oppimista

Jatkuvan oppimisen kehittämisohjelman tavoitteena on, että koulutus- ja palveluntarjonta vastaa opiskelijoiden ja työelämän tarpeita sekä tulevaisuuden vaatimuksia. Tässä tärkeää on ollut toteutussuunnitelmien pedagogiikka. Tavoitetta varten jatketaan koulutuspalveluiden tuotteistamista palvelumuotoilun keinoin. Opetus- ja ohjaushenkilöstöä kannustetaan tutkintojen laajempaan käyttöön ja yhdistämiseen.

Koulutuspalveluiden tuotteistaminen on käynnistynyt suunnitelman mukaisesti. Koulutustarjonnan suunnittelun tueksi on kehitetty ja otettu käyttöön opiskelija-vuosienennustetaulukko. Osatutkintopolkuja on kuvattu tutkintotyön yhteydessä ja ne on suunniteltu yritysten sekä TE-palveluiden tarpeisiin. Polkuja on avattu Opinpolkuun ja niihin voi hakea jatkuvan haun kautta. Polkujen ja tutkinnon osien tarjontaa kehitetään edelleen, ja jatkuvan haun hakujaksot ja aloitusajankohdat ovat toimineet hyvin.

Lyhytkoulutusten nykytila on analysoitu, ja prosessi on kuvattu, mutta hinnoittelua tarkennetaan vielä. Tutkintotyöhön perustuva verkkototeutusprosessi toimii, ja kantakurssien ohjeistus on päivitetty. Henkilöstön digitaalista osaamista kehitetään koulutuksilla, ja tekoälyn hyödyntämistä edistetään. Sähköiset tutkintotodistukset on otettu käyttöön, ja Wilmaan on siirretty kaikki opiskeluun liittyvät lomakkeet. Tietoturva- ja -suoja- ja vahvistettu, ja uusia digipalveluita, kuten Annie-tukibotti ja tekoälypohjainen chatbot, on otettu käyttöön.

Toisena tavoitteena on, että tarjonta on suunniteltu ja kuvattu selkeästi sekä ymmärrettävästi. Lisäksi tavoitellaan, että toiminta on joustavaa, luotettavaa ja suunnitelmallista. Tavoitteeseen pyritään julkaisemalla koko koulutustarjonta yhteisen vuosikellon ja aikataulun mukaan. Tarjonnan sisältö muodostuu tuotteistetuista koulutustuotteista. Henkilöstön perehdyttämisellä ja vertaismentoroinnilla pyritään varmistamaan tasalaatuinen prosessien, linjausten ja ohjeiden mukainen toiminta.

Jatkuvan haun hakujaksot ovat parantaneet tarjonnan ennustettavuutta ja tukevat ohjaushenkilöstöä. Koulutustarjonta julkaistaan eri kohderyhmille useissa kanavissa. Uudistettujen tutkinnon perusteiden mukainen tutkintotyö valmistui ajallaan, ja osatutkintopolkujen prosessikuvaus ja ohjeistus on tehty. Uusien toimintatapojen käyttöönottoa tuetaan mentorointimallilla, jossa Luotsi-opettajat, kv-yhteysopettajat, digimentorit ja Wilma-tuki kehittävät henkilöstön osaamista.

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

Prosessiryhmät ovat päivittäneet prosesseja ja ohjeita sekä yhtenäistäneet toimintaansa. Prosessityö jatkuu KARKKI-kokonaisarkkitehtuurin mukaisesti osana laadunhallintaa. Sisäinen tarkastus on keskittynyt opintojen keskeyttämisiin ja eroamisiin, ja keskeisiksi kehittämis-kohteiksi on nostettu muun muassa koulutustarjonnan suunnittelu, sisäiset siirtymät ja opiskelijavalinnan kehittäminen. Hakeutumispalveluiden kokonaisuutta tarkastellaan, ja toimintasuunnitelma valmistuu keväällä 2025. Verkkosivujen uudistus etenee, ja uudet sivut julkaistaan loppukeväästä 2025. Digikyvyyden kehittäminen II-hanke on käynnistynyt, ja Wilman tiedonkäsittelyä kehitetään edelleen.

Neljäntenä tavoitteena on varmistaa, että tulokset ja seurantatiedot ovat avoimia ja kaikkien saatavilla läpinäkyvästi. Tähän on pyritty sisällyttämällä tiedolla johtaminen ja tiedonhallinta osaksi organisaation keskeisiä prosesseja.

Raportteja on analysoitu johtoryhmässä ja alojen kokouksissa, ja ne tukevat esihenkilötyötä sekä prosessin mukaista toimintaa. Vastuuohjaajan tietotyöpöytä ja Annie-tukibotti edistävät tiedolla johtamista laajasti.

3.1.3 Onnistuneita asiakaskokemuksia

Onnistuneita asiakaskokemuksia -kehitysohjelman tavoitteena on, että Koulutuskeskus Salpauksessa kuunnellaan työelämää, opiskelijoita ja toisia. Lisäksi tavoitteena on arvostaa aitoja kohtaamisia ja toisten työtä. Tavoitteen saavuttamiseksi keskityttiin yritysten ja verkostojen sekä TE-palvelujen, ELY:n ja kuntakokeilun kanssa tehtävään yhteistyöhön ja sen edistämiseen, ennakoinnin kehittämiseen, yhteisöllisyyden edistämiseen ja asiakkuuden hallintajärjestelmän tietojen hyödyntämiseen.

Vuonna 2024 tehtiin laaja yhteistyö noin 4000 yrityksen kanssa, kuten Fazerin kanssa, joka valitsi Salpauksen strategiseksi kumppanikseen osaavan työvoiman varmistamiseksi. Lisäksi järjestettiin useita tapahtumia, kuten rekrytointitilaisuuksia, työvoimapulan ratkaisemiseksi ja opiskelijoiden työllistymisen edistämiseksi, muun muassa hoiva-avustajina ja väyläopintojen kautta. Salpaus oli mukana myös alueellisissa osaamistarpeiden ennakoinnin hankkeessa ja työvoimapalvelujen siirtymiseen liittyvässä muutosprosessissa. Salpauksen opiskelijat menestyivät myös kansallisissa kilpailuissa, kuten SAKUstars- ja Taitaja-kilpailuissa, ja koulutettiin alan ammattilaisia, muun muassa yhteistyössä Peikko Oy:n kanssa.

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 opiskelija- ja työelämäpalautteilla.

Vuonna 2024 opiskelijapalautteen vastausprosentit vaihtelivat 41–61 % välillä eri kyselyissä, ja palautteiden keskiarvot olivat 4,0–4,3. Tehostetut toimenpiteet nostivat merkittävästi vastausprosentteja useilla koulutusaloilla. Työpaikkaohjaajakyselyn vastausprosentti oli 32 %, ja työpaikkakyselyssä Salpauksen vastausprosentti oli 47 %, ylittäen koko maan keskiarvon (32,8 %). Kyselyjen palautteen keskiarvot olivat 4,09–4,23, ja työpaikkakyselyihin lähetettiin yli 3 400 kyselyä. Koko prosessi on parantunut tehostettujen toimenpiteiden myötä.

Kolmantena tavoitteena on, että Salpauksessa varmistetaan yhdessä onnistunut asiakaskokemus. Tavoitteeseen on pyritty varmistamalla monipuolinen ja työelämlähtöinen koulutustarjonta sekä kehittämällä verkossa tapahtuvaa asiakaspalvelua.

Koulutuskeskus Salpaus on suunnitellut monipuolisia koulutustarjontoja yhteistyössä yritysten kanssa, kuten muutosturvakoulutuksia ja kielikursseja henkilöstölle. Salpaus on myös kehittänyt jatkuvan haun tutkimon osia ja lisännyt opiskelijapaikkojen valikoimaa. Salpaus solmi puitesopimuksen Lahden kaupungin ja Päijät-Hämeen työllisyysalueen kanssa maahanmuuttajien koutoutumiskoulutuksista. Verkkosivujen näkyvyyttä ja palvelupolkuja on kehitetty, ja palveluista löytyy nyt myös tekoälypohjainen virtuaaliavustaja. Lisäksi siirryttiin sähköisiin tutkintotodistuksiin keväällä.

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 2022	TA 2023	TP 2023	TP 2024	Poikkeama TA 24 - TP 24
Opiskelijavuodet	6015	5 924	6 389	6 303	7 %
Suoritettut tutkinnot	2555	2 150	1 980	2 367	20,8 %
Työllistyminen	57,00 %	67,00 %	53,00 %	60 %	0 %
Jatko-opintoihin sijoittuminen, ammattikorkeakoulu tai yliopisto	6,70 %	6,5 %	5,6 %	5,3 %	-15,9 %
Opiskelijapalaute	4,2	4,0	4,1	4,3	4,9 %
Ensisijaiset hakijat/aloituspaiikat (yhteishaku)	1,02	1	0,97	1,04	4 %
Jatkuvan haun kautta aloittaneet (alkanut vuonna 2021)	4609	4000	5 472	5 114	1,4 %

Taulukko 1. Toiminnan tuloksellisuus: suoritus ja vaikuttavuus 2022–2024.

Suorituksen ja vaikuttavuuden tavoitteisiin päästiin hyvin ja toteumat pääsääntöisesti noudattivat tehtyjä arvioita ja usean mittarin kohdalla toteuma jopa ylitti arvioidon. Tällaisia mittareita olivat opiskelijavuodet, suoritettut tutkinnot, opiskelijapalaute, ensisijaiset hakijat/aloituspaidat (yhteishaku) ja jatkuvan haun kautta aloittaneet. Ainoa merkittävämpi alitus tapahtui jatko-opintoihin sijoittumisessa (ammattikorkeakoulut ja yliopistot).

Oppisopimusten määrä, 3 458, laski hieman edellisvuoteen verrattuna (3 725). Opintoista eronneiden osuus kasvoi hieman edellisvuoteen verrattuna, (vuonna 2023 opinnoista eronneiden osuus 10,75 %, vuonna 2024 osuus 11,06 %). Salpauksessa pyritään reagoimaan oppivelvollisuuden laajentumisen tuomiin muutoksiin, seuraamalla opiskelijoita entistä tarkemmin ja mahdollisiin pudokkaisiin reagoidaan nopeasti mm. Valpas-palvelun avulla.

Vuonna 2024 suoritettiin yhteensä 2 367 tutkintoa. Määrä oli arvioitua korkeampi ja kasvoi 387 tutkinnolla edellisvuoden tutkintomäärästä (1 980). Suoritettujen tutkintojen kasvuun on osaltaan vaikuttanut mm. hallituksen linjaamat aikuiskoulutustuen leikkaukset, jotka saivat monet jo opiskelevat henkilöt suorittamaan tutkintonsa loppuun ennen leikkausten voimaantuloa.

Tutkintojen välisissä suoritusmäärissä on nähtävissä vaihtelua, erityisesti tekniikan aloilla. Joissakin tutkinnoissa saattoi olla vain yksi tutkinnon suorittaja, kun taas vetovoimaisimmissa tutkinnoissa jopa 200 suorittajaa.

Salpauksen opiskelijapalautteen vastausprosentti oli vuonna 2024 aloituskyselyssä 46 %.

Päättökyselyssä vastausprosentti oli 61 % koko tutkinnon suorittaneiden osalta sekä tutkinnon osan tai osia suorittaneiden osalta luku oli 42 %. Opiskelijapalautteen tuloksia voidaan pitää vastausprosenttimäärän lisäksi myös erityisesti sisällöllisten vastausten pohjalta hyvänä. Tästä huolimatta Salpauksessa on yhä isoakin alakohtaista vaihtelua kyselyn toteuttamisesta tehdyistä toimenpiteistä ja henkilöstön opastuksesta huolimatta. Salpauksen vastausten keskiarvo oli 4,3 asteikolla 1–5. Valtakunnallisten vertailutietojen pohjalta Salpauksen vastausprosentit ja vastausten keskiarvot ovat valtakunnallisella tasolla, mutta esim. päättökyselyn koko tutkintojen suorittavien osalta valtakunnan tasoa korkeammalla.

Vuoden 2022 lopussa 59 % Salpauksessa ammatillisen perustutkinnon vuonna 2021 suorittaneista (1 601) v oli päätoimisia työllisiä tai työllisiä opiskelijoita, määrällisesti heitä oli yhteensä 957 henkilöä. Työttöminä vuoden 2022 lopussa oli 201 henkilöä kun vastaava luku oli 2021 oli 183. Tässä on nähtävissä vielä koronan vaikutukset työllistymiseen työpaikkojen sulkeutuessa ja niiden hitaan avautumisen jälkeen. Monet palvelualojen työpaikat eivät avautuneet entisessä laajuudessaan tai jopa päättivät toimintansa asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja etätyön lisääntymisen seurauksena.

Työllistymisessä on myös selkeitä tutkintokohtaisia eroja. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan, 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, terveydelliset syyt (esim. fyysinen ja psyykinen terveys, päihdeongelmat tai haasteet oman elämänhallinnassa) tai että henkilö katsotaan eronneeksi. Eronneeksi katsomiseen johtaa useimmiten opiskelijan poisjääminen koulusta niin, että hänen opintonsa eivät etene, hän ei sitoudu sovittuihin tukitoimiin ja lopulta jättää kokonaan vastaamatta oppilaitoksen yhteydenottoihin. Näissä tilanteissa on usein taustalla mm. sosiaaliset- tai mielenterveydelliset ja/tai taloudelliset syyt.

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. sisäinen tarkastus kohdennettiin v. 2023–2024 eronneeksi katsomisen prosessiin. Lisäksi Salpauksen TUVA-koulutusta kehitettiin myös aikuisemmalle kohderyhmälle 18–29-vuotiaille, koska tämä ryhmä keskeyttää Salpauksessa eniten ja koska Lahden alueen työvoimapalveluiden asiakaskunnassa heitä on merkittävä määrä.

Uudistimme jatkuvan haun prosessia palvelemaan paremmin hakijoita, ja samalla pyrimme varmistamaan opiskelijavirtaaman tasaisempaa toteutumaa vuoden aikana. Muutoksella on vaikutusta mm. henkilöstömmme työkuorman tasaisempaan jakautumiseen, toimi- ja työtilojen käyttöön, työpaikoilla tapahtuvan oppimisen jaksottumiseen sekä opiskelijavuosien kertymään.

Toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista kuvaavissa mittareissa jatkuvan haun tavoitteeksi oli vuodelle 2024 asetettu 5 045 opiskelijaa, joka toteutui odotettua paremmin, kun jatkuvan haun kautta aloitti 5 114 opiskelijaa.

Taulukko 2. Eronneiden opiskelijoiden määrä ikäryhmittäin 2023–2024.

LAUTAKUNNAN ARVIO:

Strategian toteuttaminen on toiminut onnistuneesti perustehtävää tukevia toimintamalleja kehittämällä. Strategiassa on painotettu Salpauksen palveluorganisaationa toimimista sekä koulutuksen työelämävastavuutta. Strategia on keskittynyt laadukkaan arjen toiminnan varmistamiseen perinteisen vuosittaisen strategiaprosessin sijaan.

Yritysten ja työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä lisättiin entisestään ja kumppanuussopimusten määrä kasvoi vuoden aikana. Koulutuskeskus Salpaus teki vuonna 2024 laaja-alaista yhteistyötä noin 4000 yrityksen kanssa. Yritys- ja työelämäyhteistyön kehitystä kuvaa myös se, että edellisvuonna käyttöön otetussa CRM-järjestelmässä oli vuoden 2024 lopussa lähes 16 000 toimipaikkaa ja noin 14 000 työpaikkaohjaajaa. Edellä mainittujen lisäksi Pohjoismaiden johtaviin elintarvikealan yrityksiin kuuluva Fazer valitsi Salpauksen strategiseksi kumppanikseen. Kumppanuus syventää molempien osapuolten pitkäaikaista yhteistyötä ja edistää osaavan työvoiman saatavuutta sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Vuoden 2024 aikana oppilaitoksen oppimisympäristöjen varusteluissa oli alakohtaisesti vaihtelua. Pääosin työ- ja harjoitteluvälineet järjestyivät kaikille ja osin harjoitteluun liittyviä välineitä hankittiin myös opiskelijoille henkilökohtaisiksi.

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 laajennetun oppivelvollisuuden onnistumisen varmistamista. 18–24-vuotiaita eronneita opiskelijoita oli 17,51 prosenttia ja 24–29-vuotiaita opiskelijoita 16,67 prosenttia. Tavoitteet vuodelle 2024 olivat 15 ja 14 prosenttia eli eronneita opiskelijoita oli tavoitetta enemmän. 18–24-vuotiaissa eronneiden määrät pysyivät miltei vastaavina edellisvuoteen verrattuna ja 24–29-vuotiaissa eronneiden määrät kasvoivat 0,93 %-yksikköä.

Opetus- ja koulutustoteutusten viemistä kohti verkkototeutuksia on edistetty ja verkkototeutuksiin perustuvan kantakurssimallin luontiprosessi toimii sujuvasti. Opetusaloja on tuettu verkkototeutusten kehittämisessä digimentoreiden avulla, ja Luotsi-opettajat ovat järjestäneet perehdytyksiä ja työpajoja erityisesti uraohjauksesta ja geneeristen arviointikriteereiden käyttöön otosta. Verkkototeutusten määrä onkin kasvanut huomattavasti ja niiden laatu on parantunut.

Opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuuksissa sekä palautteen antamisessa on Salpauksella käytössä useita eri kanavia. Suoraan rehtorille, esihenkilöille sekä opetushenkilöstölle tulevan palautteen lisäksi Salpauksella on käytössään Hei, hei -mitä kuuluu -palautejärjestelmä, jonka kautta opiskelija voi halutessaan lähettää palautteensa anonymisti ja luottamuksellisesti. Vaikka monet opiskelijoista ovatkin löytäneet kanavat palautteen antamiseen, toivovat opiskelijat vieläkin tehokkaampaa informointia asian osalta.

4 Kuntayhtymän taloudellisten tavoitteiden toteutuminen

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

(1000€)	Yksikkö	TP 2022	TP 2023	TAM 2024	TP 2024	Poikkeama TAM 24-TP 24
Toimintatuotot	65 969	67 514	70 317	71 232	1,3 %	1,1 %
Toimintakulut	x 1000 €	56 136	58 935	61 079	59 256	-2,98 %
Henkilöstökulut	x 1000 €	38 888	39 089	39 533	38 903	-1,59 %
- osuus toimintatuotoista	%	58,95 %	57,9 %	56,2 %	54,6 %	-2,86 %
- per henkilötyövuosi	x 1000 €	60	61	62	61	-1,61 %
Palvelujen ostot	x 1000 €	8 927	10 437	10 996	10 874	-1,11 %
Toimitilakustannukset	x 1000 €	12 090	13 378	13 852	13 602	-1,80 %
- osuus toimintatuotoista	%	18,33 %	19,82 %	19,70 %	19,10 %	-0,03 %
- Salpauksen käytössä olevien tilojen kokonaismäärä	m ²	101 020	101766	96 557	96 557	0,00 %
Investoinnit	x 1000 €	2 722	6 112	8 579	4 809	-43,94 %
Toimintakate	x 1000 €	9 833	8 578	9 239	11 976	29,63 %
Vuosikate	x 1000 €	10 408	9 335	9 966	12 960	30,05 %
Tilikauden tulos	x 1000 €	2 961	2 158	2 482	5 599	125,58 %
Tilikauden ylijäämä	x 1000 €	3 729	2 912	3 264	6 356	94,73 %
Kassavarat 31.12.	x 1000 €	19 510	22 704	24 051	29 011	20,62 %
Kassavarojen riittävyys	pv	119	121	126	166	31,75 %
Lainojen lyhennys 2024	x 1000 €	1 053	3 368	-	-	-
Lainat 31.12. (korolliset pankkilainat)	x 1000 €	3 499	0	0	0	0,00 %
Lainanhoitokate		12,5	2,8	-	-	-

Taulukko 3. Talouden tunnuslukuja 2022–2024.

Tuloksessa näkyy, että talousarviossa 2024 oli varauduttu jo rahoitusleikkauksiin, ja kun tieto vuonna 2025 toteutuvista leikkauksista tuli keväällä 2024, varautuminen jatkui. Kokonaisuudessaan talous toteutui huomattavasti arvioitua paremmin ja lähes kaikki taloudelliset tavoitteet ylittyivät. Tilikauden tulos ja ylijäämä olivat huomattavasti arvioitua suurempia. Arvio oli, että tilikauden tulos olisi 2,5 miljoonaa euroa, mutta toteutunut tulos oli noin 5,6 miljoonaa euroa. Tulos ylitti talousarvion noin 3,12 miljoonalla eurolla. Tilikauden ylijäämä oli noin 6,36 miljoonaa euroa.

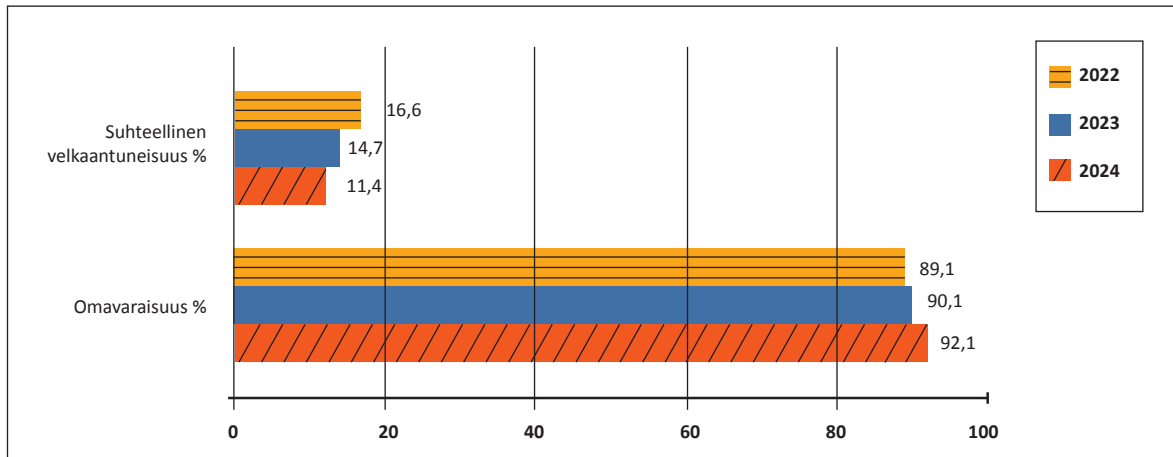
Tilikauden tulos 5,6 miljoonaa euroa nousi edellisvuodesta 3,4 miljoonaa euroa. Toimintatuotot puolestaan kasvivat 3,7 miljoonaa euroa. Toimintakulut lisääntyivät vain

0,3 miljoonaa euroa, joka on 0,5 prosenttia edellisvuodesta. Tämä selittää tuottojen ohella tuloksen parantumista.

Investointien kokonaismäärä arvioitiin vuonna 2024 olevan 8,58 miljoonaa euroa ja toteuma oli 4,9 miljoonaa euroa. Investoinnit alittivat talousarvion noin 3,8 miljoonalla eurolla johtuen pääasiallisesti kiinteistöinvestointihankkeiden toteutuksien painottumisesta sekä pieneltä osin irtaimistoinvestointien hankintojen viivästämisestä vuoden 2025 puolelle. Yhtymäkokoukselle tullaan esittämään talousarviomuutoksena vuodelle 2025 pääosa kiinteistöinvestointimäärärahojen noin 3,0 miljoonan euron alituksesta tilikaudelta 2024. Ståhlberginkatu 8, Lahti peruskorjaushankkeen toteutuksen painottuminen vuodelle 2025 merkitsee tästä 2,7 miljoonaa euroa.

Rahoitustuottojen ja -kulujen tulosvaikutus 985 000 euroa oli 228 000 euroa edellisvuotta parempi. Vuonna 2023 kuntayhtymän pankkilainat maksettiin pois, joten Salpaus pääsi nauttimaan nousseen korkotason mahdollistamista korkotuotoista ilman rahoituskustannusten kasvua.

Suhteellinen velkaantuneisuus vuonna 2023 oli 11,4 % (14,7 % vuonna 2022). Suhteellinen velkaantuneisuus kuvaa yhtymän mahdollisuuksia suoriutua vieraan pääoman takaisinmaksusta tulorahoituksella ja pienempi arvo tarkoittaa parempaa mahdollisuutta. Omavaraisuusaste taas oli 92,1 % (90,1 vuonna 2022) mikä kertoo hyvästä vakavaraisuudesta ja tappion sietokyvystä. Yli 50 % omavaraisuusastetta voidaanakin pitää erinomaisena. Molemmat tunnusluvut ovat parantuneet edellisvuodesta, mikä johtuu maksuvalmiuden parantumisesta ja pankkilainojen poismaksusta.

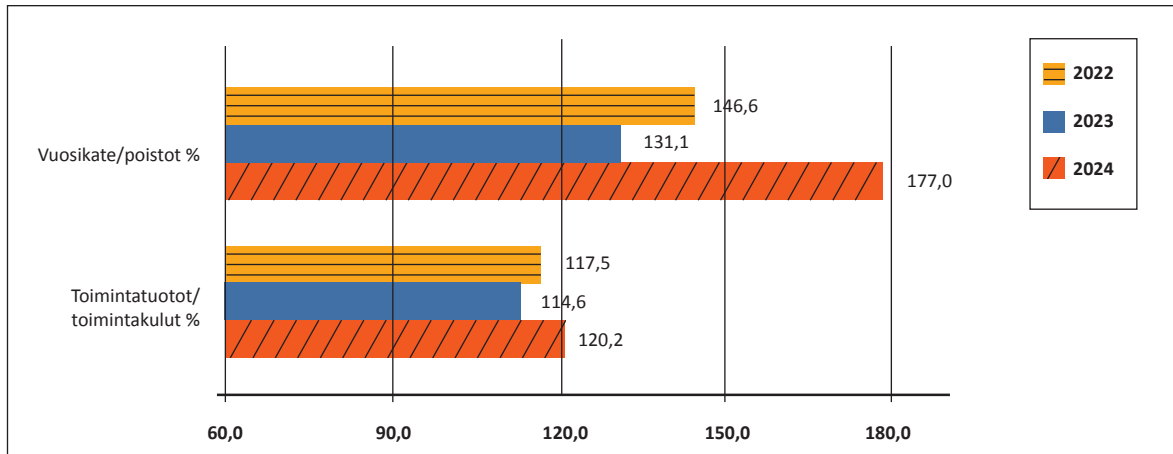


Kuva 6. Salpauksen suhteellinen velkaantuneisuus ja omavaraisuusaste 2022–2024.

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 177,1 % eli vuosikate riittää kattamaan tilikauden poistot selkeästi. Toimintatuotot/toimintakulut % taas kertoo maksurahoituksen osuuden toimintamenoista. Tunnusluku vuonna 2023 oli 120,2 %, mikä kertoo, että toiminta on kannattavaa.



Kuva 7. Salpauksen vuosikate ja poistot sekä toimintatuotot/toimintakulut 2022–2024.

LAUTAKUNNAN ARVIO:

Salpauksen talouden tasapainossa on onnistuttu vuonna 2024. Tilinpäätös 2024 toteutui ylijäämäisenä ja talousarvion tavoitteita paremmin. Kulurakenne vuonna 2024 oli rahoitustasoon nähden alempi. Määräaikaisten valtionosuusrahoituksen korotukset, jotka ovat jo päättyneet, on pääosin onnistuttu purkamaan kustannuksista. Lisäksi Salpaus on kaiken aikaa nostanut toiminnan tuottavuutta, vaikka päättyneiden tilikausien sen hetkinen rahoitustilanne ei ole sitä edellyttänyt.

Salpauksen toiminta on kannattavaa ja likviditeetti on parantunut selkeästi edellisvuoteen verrattuna. Maksuvalmius mitattuna päivissä ja quick ratio-tunnusluvulla parantuivat merkittävästi ja omavaraisuus kehittyi positiivisesti kasvaen 90,1 prosentista 92,1 prosenttiin. Tilikauden 2024 päättyessä Salpaus on velaton ja saavutettuja ylijäämiä tullaan käyttämään harkitusti alkaneella tilikaudella ja taloussuunnitelmakaudella. Kassavaroja onnistuttiin kasvattamaan tilikauden aikana 6,3 miljoonaa euroa, varojen ollessa vuoden lopussa 29 miljoonaa euroa. Salpaus on sijoittanut kassavarojaan varovaisesti ja onkin onnistunut saamaan kohtuullisia tuottoja. Kassaylijäämää sijoitetaan mahdollisimman vähäriskisesti siten, että sijoitukselle pyritään saamaan korkeampi tuotto kuin maksuliikennetileiltä.

Investoinnit alittivat talousarvion 3,8 miljoonalla eurolla johtuen pääasiallisesti kiinteistöinvestointihankkeiden toteutuksien painottumisesta sekä pieneltä osin irtaimistoinvestointien hankintojen viivästämisestä vuoden 2025 puolelle.

5 Muut havainnot ja toteamukset

5.1 Toimitilamuutokset

Salpaus toimii kolmen kunnan alueella viidellä kampuksella: Asikkalassa, Heinolassa ja Lahdessa, jossa on kolme kampusta. Toimitilaohjelman tavoitteena on ollut vähentää Salpauksen käytössä olevia tiloja noin 40 prosenttia noin 100 000 neliöön vuoteen 2023 mennessä.

Vuoden 2024 lopussa Salpauksella oli käytössään toimitiloja yhteensä 96 557 m². 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 m² 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 2024 kiinteistöinvestoinnit olivat noin 4,1 miljoonaa euroa (4,6 miljoonaa euroa vuonna 2023). Käyttöön jäävien tilojen ylläpito vaatii toki vuosittain investointeja myös jatkossa toimivien, terveellisten ja turvallisten tilojen varmistamiseksi ammatillisen koulutuksen käyttöön.

5.2 Toimintamalli 1.1.2024 alkaen

Vuoden 2024 alussa käyttöön otetussa uudistetussa toimintamallissa keskitytään Salpauksen perustehtävässä onnistumiseen yhtenäisenä palveluorganisaationa. Samalla tavoitteena on nostaa tuottavuutta ja taata laadukkaita palveluita tulevaisuudessakin vähenevin resurssein. Tässä onnistutaan vahvistamalla yhdessä tekemistä niin opetuksessa kuin kuntayhtymäpalveluissa.

Uuden toimintamallimme tavoitteena on koko kuntayhtymän laadukas, asiakaslähtöinen, vaikuttava ja kustannustehokas toiminta. Yhtenäinen resurssijohtaminen näkyy kaikessa toiminnassamme. Salpauksen toimintamallissa huomiota kiinnitetään erityisesti opetuksen järjestämisaamiseksi, alueen opiskelija- ja työelämäasiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen asiakkaiden palvelupolkujen mukaisesti oppivelvollisten palveluissa, jatkuvan oppimisen palveluissa, yritys- ja työelämän palveluissa sekä digitaalisissa palveluissa. Keskiössä on vaikuttavuuden, opiskelijoiden työllistymisen ja jatko-opintoihin sijoittumisen eli uraohjauksen parantaminen.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä, toimintamalli 1.1.2024



Kuva 8. Toimintamallikaavio 1.1.2024 alkaen

5.3 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 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 tietoturvalisuus.

Kuntayhtymässä tietoturvalisuutta ja tietosuojaan liittyviä toimintamalleja ja ohjeita ylläpitää ja kehittää nimetty hallinnollinen tietoturvaryhmä sekä tietotekninen tietoturvaryhmä. Lisäksi Salpaukseen on nimetty tietosuojavastaava.

Tietoturvallisuuteen liittyvät tapahtumat vuonna 2024 edellisvuosien tapaan ovat olleet luonteeltaan vähärisiä, eivätkä ne ole aiheuttaneet erityisiä riskejä tietoturvalisuuden vaarantumiseen tai henkilötietoloukkauksiin. Toiminnan häiriötön jatkuminen on kyetty varmistamaan kaikilta osin.

Vuonna 2024 tehtyjä toimenpiteitä olivat lokienhallintamallin kehitys ja käyttöönotto, henkilötietojen käsittelyn edellytysten parantaminen muun muassa käsittelyohjeen päivityksen ja koulutuksen avulla sekä tiedonhallintalain vaatimusten huomioiminen asiakirjahallinnossa, tietosuojassa ja tietoturvassa. Lisäksi edistettiin henkilöstön tietämystä digiturvallisuudesta muuttuvissa tilanteissa sekä vahvistettiin heidän osaamistaan ja tietoisuuttaan tietoturvasta.

Teknisten tietoturvaratkaisujen kehitys keskittyi varautumiseen ja havainnointiin, kuten valvonta-, varmistus-, tunnistautumis- ja tekoälyratkaisuihin. Hallinnollisessa tietoturvaryhmässä tarkasteltiin tavoitteita ja ajankohittaisia kysymyksiä säännöllisesti, ja Salpauksen johtoryhmälle pidettiin digiturvakatsauksia.

5.4 Digitaaliset oppimisympäristöt

Digitaalisilla oppimisympäristöillä, sekä tieto- ja viestintäteknologian (TVT) toimintatavoilla ja työvälineillä rakennetaan Salpaukseen monimuotoista oppimismaisemaa ja yhteisöllistä toimintakulttuuria, tuetaan yksilöllisten opintopolkujen toteutumista sekä varmistetaan opetuksen, oppimisen ja ohjauksen laatua.

Salpauksen opetuksen digitaaliset ratkaisut on suunniteltu mahdollistamaan ja tukemaan myös ajasta ja paikasta riippumatonta oppimista, opetusta ja viestintää. eKampuksen ydinpalvelut, Wilma, Elsa ja Office365, ovat käytettävissä Salpauksen henkilökohtaisilla tunnuksilla, milloin ja mistä tahansa, tietokoneella, selaimella tai mobiililaitteella. Osaamista pyritään varmistamaan digitaalisilla perehdytyksillä, kuten kursseilla, koulutuksilla, ohjeilla ja digimontorointitoiminnalla.

Elsa verkko-oppimisympäristössä on aktiivisia käyttäjiä 6 kuukauden ajalta yli 8000 ja kuukausitasolla kirjautumisia (käyttökertoja) on 50 000–60 000. Erilaisia verkkotoiteutuksia/kursseja n. 5 600 kappaletta.

Opiskelijoille on tehty palautekyselyitä Elsa-kursseista vuosina 2023 ja 2024. Vastaajia on ollut n. 500 per kysely ja yleisesti kurssit saavat hyvää palautetta opiskelijoilta: opiskelijat arvostavat edistymisen seurantatoimintoa ja opettajan tukea kurssilla sekä selkeitä, monipuolisia ja käytännönläheisiä kursseja. Eniten positiivista palautetta opiskelijoilta saivat äidinkielen, englannin, toiminta digitaalisessa ympäristössä sekä taiteen ja luovan ilmaisen kurssit. Kyselyyn vastanneet opiskelijat käyttävät Elsa Moodlea useita kertoja viikossa.

LAUTAKUNNAN ARVIO:

Toimitilaohjelma on toteutunut odotettua paremmin ja on kiinteistöjen taloudellisen riskin näkökulmasta hyvin hallinnassa. Toimitilaohjelman pitkäjänteistä kehitystä on jatkettu ja jatketaan tulevinakin vuosina. Tavoitteena on vähentää tilamäärää vielä 20 %, joka käsittää n. 20 000 m². Haaste kuitenkin kasvaa, kun muutkin organisaatiot ovat ymmärtäneet saman tarpeen ja tiloja on tällä hetkellä paljon tarjolla.

Palveluiden digitalisoinnin yhteydessä otetaan huomioon tietoturva- ja tietosuojanäkökulmat. Tähän liittyen on kehitetty taustajärjestelmien teknisiä ratkaisuja kuten tunnistus-, varmistus- ja lokienhallintaratkaisuja sekä henkilöstön osaamista kursseilla ja harjoitteilla.

Uusi toimintamalli on otettu käyttöön onnistuneesti 1.1.2024 lähtien. Toimintamalli tukee Salpauksen perustehtävässä onnistumista yhtenäisenä palveluorganisaationa. Toimintamallin yhtenä tavoitteena on myös nostaa tuottavuutta sekä taata laadukkaat palvelut tulevaisuudessakin resurssien vähentyessä.

Henkilöstön digitaalinen osaaminen on varmistettu verkkotoiteutuksella "Toiminta Salpauksen digitaalisessa ympäristössä". Myös muut henkilöstön digitaalisen osaamisen koulutukset ja perehdytykset on päivitetty ajantasaisella sisällöllä.

5.5 Henkilöstön koulutussuunnitelma

Henkilöstön koulutussuunnitelman osaamisen varmistamisen tarpeet käsiteltiin yhteistyötoimikunnassa 25.9.2023. Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen varmistamisen tarpeet ja painopisteet vuodelle 2024 olivat:

- työelämälähtöisten toimintatapojen,
- asiakaslähtöisen koulutus- ja palvelumuotoiluosaamisen,
- verkkopedagogiikan ja
- digitaalisuuden hyödyntäminen.

Vuoden 2024 aikana henkilöstön koulutuspäiviä oli yhteensä 1 349 päivää (2,1 pv/henkilö), mikä on enemmän kuin edellisenä vuonna.

Salpauksessa kouluttautumista ja osaamisen lisäämistä pidetään hyödyllisenä sekä yksilölle että organisaatiolle. Tästä syystä Salpaus tukee omaehtoista kouluttautumista myöntämällä enintään viisi palkallista päivää vuodessa esimerkiksi pedagogisten opintojen, tutkinnon tai muun laajemman koulutuskokonaisuuden suorittamiseen, kun nämä opinnot oleellisesti edistävät työntekijän työtä ja lisäävät työssä tarvittavaa osaamista. Omaehtoista kouluttautumista tuettiin pedagogisten opintojen osalta 34 palkallisella päivällä ja tutkinto- tai muuta pitkäkestoista koulutusta 92 päivällä.

Henkilöstön koulutussuunnitelman toteuma vuonna 2024

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. Vuonna 2024 henkilöstösuunnittelun toisella kierroksella tarkasteltiin yhtenä näkökulmana henkilöstön osaamista tarkemmin. Onnistumiskeskustelujen yhteydessä vuoden 2024 aikana käytiin erilliset osaamiskeskustelut, joista raportoinnin avulla saatiin tietoa henkilöstön toiveista osaamisen hyödyntämiseen myös oman yksikön ulkopuolella.

Osaamisen laajempi hyödyntäminen tuo mielekkyyttä ja monipuolisuutta työntekijän näkökulmasta ja työn suunnittelun kannalta tämä tuo joustavuutta organisaation sisällä. Henkilöstön koulutussuunnitelman osaamisen varmistamisen tarpeet käsiteltiin yhteistyötoimikunnassa 25.9.2023.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista on kehitetty vuoden 2024 aikana mm. työelämälähtöisten toimintatapojen, asiakaslähtöisen koulutus- ja palvelumuotoiluosaamisen, verkkopedagogiikan ja digitaalisuuden hyödyntämisen osalta. Perusdigiosaamista on vahvistettu ja tekoälyn käyttöä eri työtehtävissä otettu haltuun.

Opetusaloja on tuettu verkkototeutusten kehittämisessä digimentoreiden avulla, ja Luotsi-opettajat ovat järkehtäneet perehdytyksiä ja työpajoja erityisesti uraohjauksesta ja geneeristen arviointikriteereiden käyttöönotosta. Asiakkuudenhallinta sekä työelämän tarpeiden kuuntelu ja ennakointi ovat olleet kehitettäviä osa-alueita. Opiskelijoiden erilaisiin oppimisen ja tuen haasteisiin, hyvinvointiin, kohtaamiseen sekä mielenterveyden ja yksinäisyyden kokemukseen liittyviä pedagogisia ratkaisuja on tuettu osaamisen varmistamisen eri menetelmin.

Koko henkilöstön osalta osaamista on kehitetty erityisesti perusdigitaadoissa, tekoälyn käyttämisessä, tietoturva- ja tietosuoja-asioissa, saavutettavuudessa, turvallisuudessa sekä kestävässä kehityksessä.

Esihenkilöiden ja johdon osaamisen varmistamisessa keskityttiin Salpauksen strategian toteuttamiseen liittyviin teemoihin sekä uuden toimintamallin käyttöönottoon. Esihenkilöpäivien aiheina olivat muun muassa palvelupolkumallin ja koulutustarjonnan kehittäminen, luova tekoäly, toimintatavat uudessa toimintamallissa sekä tavoitejohtaminen ja palautteen antaminen valmentavalla otteella.

Uuden toimintamallin kehittämistä ja vakiinnuttamista tuki Strapetsi – strategisen ja pedagogisen toiminnan johtaminen -hanke, jossa johto oli mukana toimijoina. Vuoden lopulla alkanut johtoryhmän valmennusohjelma tukee uuden toimintamallin mukaista johtamista.

Yhteisillä, säännöllisesti toteutettavilla pedagogisilla iltapäivillä on ollut tärkeä rooli koulutussuunnitelmaan nostettujen osaamisen varmistamisessa. Salpauksessa vertaismentoreilla on keskeinen rooli henkilöstön osaamisen varmistamisessa.

Lisäksi tietoa erilaisista koulutusmahdollisuuksista ja webinaareista on tarjottu henkilöstölle aktiivisesti henkilöstön intranetissa, josta voi jokainen itse poimia henkilökohtaista osaamisen varmistamisen suunnitelmaansa tukevia koulutuksia. 90–10-mallin mukaisesti pyrimme luomaan oppimisen mahdollisuuksia arjen työhön mm. tekemällä tiimi- tai parityötä verkkototeutusten kehittämisessä, osallistumalla hanketyöhön ja kansainväliseen asiantuntijavaihtoon sekä lisäämällä tiimien ja työyhteisöjen yhteistä keskustelua ja reflektiota työstä ja siinä vaadittavasta osaamisesta nyt ja tulevaisuudessa.

Vuosittain tarkennettavan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tavoitteita ja tarpeita ohjaavat strategiset kehitysohjelmat. Henkilöstön osaamisen varmistamisen toimenpiteistä vuonna 2024 on kerrottu laajemmin erikseen julkaistavassa Salpauksen henkilöstökertomuksessa.

5.6 Henkilöstöasiat

Vuoden 2024 voidaan toimintavuotena todeta olleen uudistusten aikaa ja huomio keskittyikin erityisesti Salpauksen uuden toimintamallin käyttöönottoon. Vuoden alussa voimaan tullut toimintamalli tarkoitti muutosta johtamistyössä, kun vastuualueisiin perustuneesta mallista luovuttiin ja siirryttiin koulutuspalvelujen matriisi-johtamiseen.

Uudistuksella on ensisijaisesti tavoiteltu strategian mukaista laadukkaan ammatillisen koulutuksen toteuttamista. Toimintamallin muutoksen taustalla ovat olleet muutokset ammatillisen koulutuksen aiempaa vahvemmassa asiakaslähtöisyydessä ja koulutuksen vaikuttavuudessa siten, että opiskelijoiden aito henkilökohtaistaminen toteutuu mahdollisimman hyvin, kunkin asiakasryhmän tarpeista lähtien.

Henkilöstöresurssien johtamisen osalta Salpauksen uusi toimintamalli on edellyttänyt valmistelutyötä koulutustarjonnan johtamisessa ja resurssisuunnittelussa tarvittavien toimintamallien ja työvälineiden osalta.

Samanaikaisesti Salpauksen henkilötövuosimäärää johdettiin vuonna 2024 kohti normaalin perusrahoituksen kantavaa tasoa. Opetus- ja kulttuuriministeriön vuosina 2019–2022 Salpaukselle myöntämät harkinnanvaraiset valtionosuusrahoituksen korotukset opettajien ja ohjaajien palkkaamiseen sekä opetuksen ja ohjauksen tukitoimiin olivat henkilöstösuunnitelman mukaisesti päättyneessä vuoden 2024 lopussa.

Harkinnanvaraisilla valtionosuuksilla toteutetut henkilöstöresurssien lisäykset nostivat Salpauksen opetus- ja ohjaushenkilöstön resurssia korkeimmillaan noin 50–60 henkilötövuodella vuositasolla vuosilla 2021–2024. Kokonaisuudessaan tehdyt henkilöstöpanostukset tarkoittavat noin 180 henkilötövuoden kokonaispanostusta edellä mainittujen vuosien aikana.

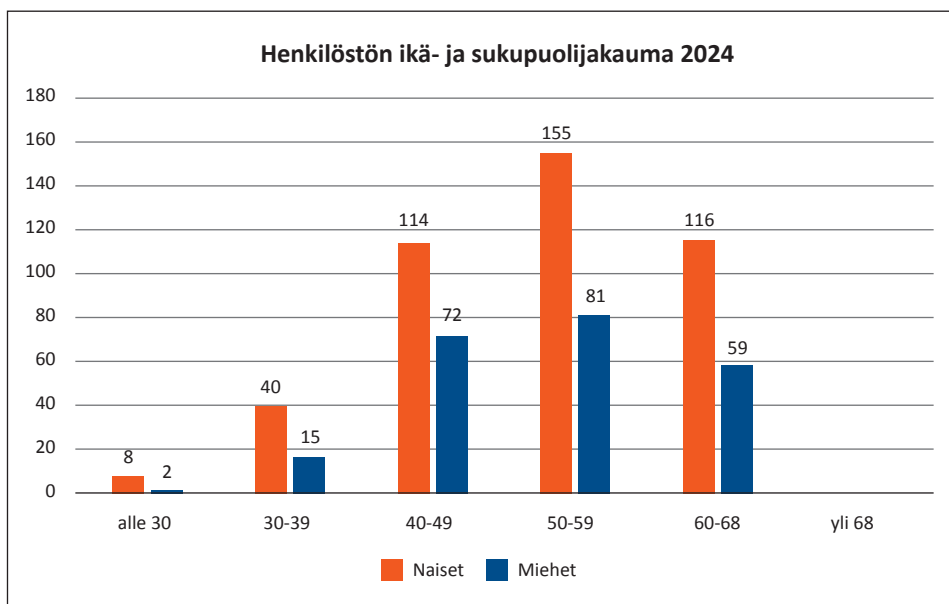
Tavoitteena henkilöstösuunnitelman osalta oli, että lisärahoitusten käytön päättyessä vuoden 2024 lopussa, henkilötövuositaso vastaa vuoden 2019 lopun tasoa. Tässä tavoitteessa onnistuttiin. Vuoden 2019 toteutuneet henkilötövuodet olivat noin 632, kun vuoden 2024 aikana henkilötövuosia kertyi noin 634. Kevään 2024 kehysriihessä päätettyjen ammatillisen koulutuksen rahoitusleikkauksen myötä talouden tasapainon hallinta ja tuleviin vuosiin varautuminen edellyttävät, että tarkkaa henkilöstösuunnittelua jatketaan.

Henkilöstöjohtamisen painopisteet ja toimenpiteet vuoden 2024 osalta kiinnittyivät pitkälti uuden toimintamallin käyttöönottoon sekä määräaikaisen lisärahoituksen käytön johtamiseen. Uuden toimintamallin muutokset koskivat ensivaiheessa Salpauksen johtoa. Uusi toimintamalli korostaa opiskelijoiden ja asiakkaiden tarvitsevan koulutuspalvelun muutosta ja niihin nykyistä parempaa kykyä vastata. Uusi toimintamalli tuli käyttöön 2024 vuoden alusta.

Painopisteitä vuonna 2024 ovat erityisesti olleet:

- uuden toimintamallin käyttöönotto,
- Salpauksen strategian toteuttaminen perustehtävää tukevia toimintamalleja kehittämällä ja
- opetus- ja ohjaushenkilöstön vahvistettu resurssien johtaminen.

Salpauksen henkilöstön keski-ikä on noussut edellisistä vuosista, vuoden 2024 lopussa sen ollessa 52,1 vuotta. Eniten henkilöstöä oli ikäluokissa 50–59-vuotiaat ja 40–49-vuotiaat. Tunnusluvut ikä- ja sukupuolijakauman osalta myötäilevät aiempien vuosien mukaista jakautumista. Eroa jakaumissa havaitaan, jos tarkastellaan koko salpaustason sijaan opetusalojen ja työyksiköiden välisiä eroja. Ikääntyvä henkilöstö edellyttää työhyvinvoinnin tukemista. Henkilöstön ikääntyminen on huomioitu myös työterveyshuollon kanssa tehtävässä yhteistyössä.



Kuva 9.
Henkilöstön ikä- ja
sukupuolijakauma 2024.

Vuonna 2024 Salpauksen työterveyshuoltokumppani vaihtui kesken vuoden. Vaativan kilpailutuksen jälkeen uudeksi työterveyshuoltokumppaniksi valikoitui Mehiläinen Oy. Työterveyshuoltokumppanin vaihtuminen edellyttää henkilöstötoimijoilta pitkäjänteisen ja toimivan työterveysyhteistyön rakentamista uusien toimijoiden kanssa. Erityistä huomiota kiinnitettiin henkilöstön informointiin. Varmistettiin, että työntekijät tietävät, miten ja mistä he voivat hakea palveluja Mehiläisestä. Lisäksi pyrittiin varmistamaan, että kesken olevat hoito- ja kuntoutusprosessit siirtyivät uudelle yhteistyökumppanille ilman katkoksia.

Salpaus tukee työn ja perheen yhteensovittamista tarjoamalla joustavia työaikajärjestelyjä ja mahdollisuuden monipaikkatyöhön, mikäli se vain työn luonteen vuoksi on mahdollista. Toimivat etäyhteydet mahdollistavat työn tekemisen paikasta riippumatta, mikä vähentää työmatkojen aiheuttamaa ympäristökuormitusta sekä edistää työntekijöiden hyvinvointia mahdollistaen paremmin perheen ja työn yhteensovittamisen. Työmatkoista säästynyt aika on voitu hyödyntää vaikkapa lenkipolulla.

LAUTAKUNNAN ARVIO:

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista on kehitetty vuoden 2024 aikana mm. työelämälähtöisten toimintatapojen, asiakaslähtöisen koulutus- ja palvelumuotoiluosaamisen, verkkopedagogiikan ja digitaalisuuden hyödyntämisen osalta.

Henkilöstön keski-ikä on noussut vuosien saatossa ja n. 30 % henkilöstöstä saavuttaa eläkeiän tulevan viiden vuoden aikana. Salpaus on huomioinut asian ja henkilöstön ikääntyminen on huomioitu työterveyshuollon kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Salpauksessa kouluttautumista ja osaamisen lisäämistä pidetään hyödyllisenä sekä yksilölle että organisaatiolle. Tästä kertoo hyvin se, että vuoden 2024 aikana henkilöstön koulutuspäiviä oli yhteensä 1 349 päivää (2,1 pv/henkilö), mikä on enemmän kuin edellisenä vuonna.

5.7 Sisäinen tarkastus 2021–2024

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. Vuonna 2024 sisäinen tarkastus on kohdentunut opintojen keskeyttämisiin ja opinnoista eroamisiin. Henkilökohtaistamisen prosessiryhmä seuraa suunniteltujen kehittämistoimenpiteiden etenemistä.

Vuonna 2021 Salpauksen sisäinen tarkastus järjestettiin osana toimivan johdon arviointi- ja kehittämistehtävää. Sisäistä tarkastusta toteutettiin kuntayhtymän toimitusjohtajan päättämän suunnitelman mukaisesti. Toimitusjohtajan 16.8.2021 tekemän päätöksen mukaan tarkastuksen kohteena oli osaamisen arviointi ja aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen tunnustaminen.

Tarkastuksen kokonaisuuden näkökulmasta Salpauksen osaamisen arviointi ja aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen on asianmukaisesti järjestetty. Osaamisen arviointiin liittyvät ohjeet ja prosessikuvaus ovat kattavia ja niissä on huomioitu ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö. Lisäksi osaamisen arviointi on huolellisesti suunniteltu ja siinä on huomioitu opiskelijan yksilölliset osaamistaustat.

Kehittämiskohteita kuitenkin löydettiin. Arviointikriteereitä ei Salpauksessa aina käytetä arvioinnin välineenä käytännössä, vaan arviointi perustuu suhteuttamalla opiskelijoiden osaamistasoa kyseisen vuoden muiden opiskelijoiden osaamistasoon. Tällöin arviointi perustuu opettajan ammatilliseen osaamiseen arviointiin liittyen eikä arviointisuunnitelmaan. Lisäksi joillain aloilla arviointikriteerit koetaan hyvin pitkinä ja työläinä käyttää arvioinnissa. Riskinä on, että kaikkia osaamistavoitteita ja annettuja kriteereitä ei arvioida, jolloin toiminta ei ole ohjeidenmukaista eikä yhdenmukaista.

Vuonna 2022 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 asettamat 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.

Vuoden 2023 ja 2024 tarkastuskohteena on eronneeksi katsomisiin liittyvät käytänteet Koulutuskeskus Salpauksessa. Toimitusjohtaja on tehnyt 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. Vastuuhjaajat ja opettajat ovat halukkaita tukemaan opiskelijoita, mutta kaikissa tilanteissa kaikkien vaihtoehtojen läpikäynti ei edistä opintojen jatkuvuutta. Riskinä on, että Salpauksen vastuutahot, jotka ovat mukana prosessien eri vaiheissa, kokevat riittämättömyyttä, epätietoisuutta ja kuormitusta, erityisesti yksittäisissä vaikeammissa tapauksissa.

Sisäisessä tarkastuksessa annettiin 13 kehittämissuositusta, jotka edellyttävät välitöntä huomiota ja erillisiä kehittämistoimia. Ilman niitä tai valvonnan heikentyessä nykyisestä vaarana voi olla riskien toteutuminen. Lisäksi tarkastuksessa nousi esille 11 kehittämissuositusta, jotka ovat yleisesti ratkaistavissa osana jatkuva toiminnan kehittämistä.

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:

Sisäisessä tarkastuksessa on annettu joukko kehittämissuosituksia, jotka edellyttävät välitöntä huomiota ja erillisiä kehittämistoimia.

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.

Vuosien 2023 ja 2024 tuloksia on arvioitu, kehittämissuosituksia on hyödynnetty ja kehittämiskohdeiden tavoitteellinen parantaminen on alkanut.



Kuva 10. Salpauksen linja-auto pysäköitynä Vesijärven rantaan.

6 Yhteenvedo ja esitys yhtymäkokoukselle

Tässä arviointikertomuksessa tarkastuslautakunta on esittänyt arviointityönsä tulokset vuodelta 2024. Arviointikertomus sisältää arvion yhtymäkokouksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta.

Tarkastuslautakunta jättää arviointikertomuksen vuodelta 2024 Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän yhtymäkokouksen käsiteltäväksi ja esittää, että yhtymäkokous pyytää arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista yhtymähallituksen selvitykset ja käsittelee selvitykset syksyllä 2025 pidettävässä yhtymäkokouksessa. Selvitykset pyydetään toimittamaan tarkastuslautakunnalle 6.10.2025 mennessä.

LAUTAKUNNAN ARVIO:

Salpauksessa on jatkuva sitoutuminen yhteiskunnallisten muutosten ennakointiin, joilla on merkittävä vaikutus taloudelliseen tasapainoon ja henkilöstön kehitykseen.

Kokonaisuudessaan kuntayhtymän strategiset ja taloudelliset tavoitteet on saavutettu hyvin. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja digitaalisten oppimiskaisujen edistämiseen on panostettu määrätietoisesti, ja tätä työtä jatketaan myös tulevaisuudessa.

Yritysten ja verkostojen kanssa tehtävää yhteistyötä laajennetaan ja syvennetään. Lisäksi yhteistyötä työelämän, alueellisten toimijoiden, muiden koulutustoimijoiden sekä eri sidosryhmien kanssa kehitetään ja vahvistetaan edelleen.

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

Lahdessa 14.4.2025

Koulutuskeskus Salpauksen tarkastuslautakunta 2021–2025

Jari Laaksonen
puheenjohtaja

Sami Kivi
varapuheenjohtaja

Arja Hiltunen
jäsen

Hannu Kemppi
jäsen

Kirsti Laatonen
jäsen

Hanna Rapatti
jäsen

