



Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2025

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä
tarkastuslautakunta 14.4.2026

Kuvat: Koulutuskeskus Salpaus ja EuroSkills



Sisällys

Johdanto	3
1 Tarkastuslautakunta	4
1.1 Tarkastuslautakunnan kokoonpano	4
1.2 Arvioinnin lähtökohdat	4
1.3 Arviointityön käytännön toteutus	5
2 Vuosien 2022–2024 arviointikertomusten jälkiseuranta	6
2.1 Kuntayhtymän strategisten tavoitteiden toteutuminen	7
2.2 Kuntayhtymän taloudellisten tavoitteiden toteutuminen	11
2.3 Muut havainnot ja toteamukset	12
2.4 Lautakunnan arvio	14
3 Kuntayhtymän strategisten tavoitteiden toteutuminen	15
3.1 Koulutuskeskus Salpauksen strategia	15
3.1.1 Rohkeita uuden rakentajia	16
3.1.2 Jatkuvaa oppimista	17
3.1.3 Onnistuneita asiakaskokemuksia	17
3.2 Toiminnan tuloksellisuuden mittarit	18
3.3 Lautakunnan arvio	20
4 Kuntayhtymän taloudellisten tavoitteiden toteutuminen	22
4.1 Lautakunnan arvio	24
5 Muut havainnot ja toteamukset	26
5.1 Toimitilamuutokset	26
5.2 Toimintamalli vuonna 2025	26
5.3 Tietosuoja ja tietoturvat	27
5.4 Digitaaliset oppimisympäristöt	28
5.5 Lautakunnan arvio	29
5.6 Henkilöstön koulutussuunnitelma	29
5.7 Henkilöstöasiat	31
5.8. Lautakunnan arvio	32
5.9 Sisäinen tarkastus 2022–2025	33
5.10 Lautakunnan arvio	34
6 Yhteenveto ja esitys yhtymäkokoukselle	35
6.1 Lautakunnan arvio	35

Johdanto

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän (jäljempänä Salpaus) nykyinen tarkastuslautakunta on valittu yhtiömäkokouksessa 18.11.2025. Tarkastuslautakunnan tehtävät on määritelty kuntalaissa. Tarkastuslautakunnan päätehtävänä voidaan pitää yhtiömäkokouksen talousarviossa asettamien tavoitteiden toteutumisen arviointia. Myös toiminnan tuloksellisuuden ja palveluiden järjestämisen tarkoituksenmukaisuuden arviointi on tarkastuslautakunnan tehtävänä.

Tässä arviointikertomuksessa esitetään havaintoja tarkastuslautakunnan suorittamasta arviointityöstä vuoden 2025 osalta. Kertomuksen aluksi esitellään tarkastuslautakunnan arviointityön käytännön toteuttaminen ja sen jälkeen vuoden 2024 arviointikertomuksen havaintojen käsittely. Tämän jälkeen käsitellään strategiaa ja vuodelle 2025 asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Lisäksi esitetään muita havaintoja ja yhteenveto vuoden 2025 arviointikertomuksesta.

Talouden tasapainoon vaikuttavat merkittävästi opetus- ja kulttuuriministeriön vuosittaiset päätökset tavoitteellisista opiskelijavuosista ja niitä ohjaava valtionosuusrahoitus. Vuonna 2025 valtionosuusrahoitus pieneni noin 4 miljoonaa euroa (-6 %), mikä heikensi kuntayhtymän taloudellisia edellytyksiä. Rahoitus muodostui edelleen perusrahoituksesta (70 %), suoritusrahoituksesta (20 %) ja vaikuttavuusrahoituksesta (10 %). Perusrahoitus määrittää rahoitettavat opiskelijavuodet, suoritusrahoitus perustuu tutkintoihin ja tutkinnon osiin, ja vaikuttavuusrahoitus opiskelijoiden työllistymiseen sekä jatko-opintoihin. Jatkuvat muutokset rahoituslainsäädännössä ja valtakunnalliset leikkaukset lisäävät epävarmuutta. Suoritus- ja vaikuttavuusrahoituksen kasvanut merkitys edellytti Salpaukselta erityisiä toimenpiteitä palautteenkeruun ja tutkintojen vaikuttavuuden kehittämiseksi.

Yleinen maailmanpoliittinen tilanne, taloudellinen epävarmuus ja geopoliittiset jännitteet heijastuivat vuonna 2025 oppilaitosten arkeen. Tietoturvan ja tietosuojan vahvistamisen tarve korostui, ja digitalisointivien palvelujen ja kriittisten tietojärjestelmien turvallinen toiminta edellytti jatkuvaa kehittämistä, ohjeistuksen päivytystä ja henkilöstön osaamisen vahvistamista.

Kansainväliset kriisit näkyivät edelleen Salpauksen toiminnassa. Maahanmuuttajien kouluttautumisen ja kotoutumisen tukeminen oli merkittävä osa vuoden 2025 koulustarjontaa. Salpaus-palvelut Oy järjesti kotoutumiskoulutuksia Lahdessa, Orimattilassa ja Hollolassa, ja koulutukset jatkuvat optiokauden mukaisesti myös vuonna 2026. Näillä koulutuksilla oli keskeinen rooli alueelle muuttaneiden osaamisen ja työllistymisen tukemisessa.

Päijät-Hämeen alueella sosiaali- ja terveystalouden, erityisesti mielenterveys-, päihde- ja kouluterveydenhuollon, tarve oli edelleen suuri. Nuorten hyvinvointiin vaikuttivat pitkään jatkunut epävarmuus, taloudelliset paineet ja arjen kuormitus, mikä lisäsi tuen tarvetta. Osa haasteista on rakenteellisia ja liittyy matalaan koulutustasoon sekä ylisukupolvisen syrjäytymiseen.

Poikkeuksellinen maailmantilanne näkyi myös yritysten ja työelämän toimintaedellytyksissä. Vuonna 2025 kysyntä heikkeni monilla aloilla ja oppisopimusten määrä laski yritysten varovaisemman talousnäkökulman vuoksi. Raaka-aineiden, energian ja komponenttien hintojen vaihtelut sekä alueellinen rakennemuutos vaikuttivat toimialojen kehitykseen.

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

1 Tarkastuslautakunta

1.1 Tarkastuslautakunnan kokoonpano

Tarkastuslautakunta ajalla 1.1.–18.11.2025:

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 ajalla 18.11.2025–31.12.2025:

Jäsen	Varajäsen
Marko Lindqvist, puheenjohtaja, Lahti	Tomi Honkanen, Lahti
Antti Laaksonen, varapuheenjohtaja, Lahti	Tatu Härmä, Lahti
Kimmo Rauhala, Orimattila	Jarno Eskelinen, Orimattila
Suvi Ahola, Padasjoki	Heli Ojala, Padasjoki
Eija Lyttinen, Lahti	Hanne Savolainen, Lahti
Mari Kurisjärvi, Hollola	Päivi Virkkunen, Hollola

Tarkastuslautakunta on kokoontunut vuoden 2025 arviointiin liittyen 11 kertaa. Työskentelyyn on osallistunut tilintarkastaja JHT, HT, CIA, CCSA, CISA, CFE **Helge Vuoti** BDO Auditor Oy:stä arviointityön tukena ja tarkastustoiminnan asiantuntijana. Tarkastaja **Anna-Sofia Lakonen** BDO Auditor Oy:stä on toiminut pöytäkirjanpitäjänä koko arviointikauden. Lautakuntaa ovat avustaneet myös Salpauksen palvelupäällikkö **Arja Mikkonen** sekä hallintoassistentti **Sirpa Pajula**.

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.

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 sekä muutoinkin seurattava tilintarkastajan tehtävien suorittamista ja tehtävä tarpeen mukaan esityksiä tilintarkastuksen kehittämiseksi,
- huolehdittava, että tilintarkastusta varten on tarpeelliset voimavarat, jotka mahdollistavat tilintarkastuksen suorittamisen julkishallinnon hyvän tilintarkastustavan edellyttämässä laajuudessa sekä
- tehtävä aloitteita ja esityksiä tarkastuslautakunnan, tilintarkastajan ja sisäisen tarkastuksen 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 on täsmennetty vuosittain. Vuoden 2025 arvioinnin painopisteenä on ollut edelleen kuntayhtymä kokonaisuudessaan, erityisesti ammatillisen koulutuksen rahoitusleikkauksiin sopeutuminen, koulutustarjonnan priorisointi sekä toiminnan vaikuttavuuden varmistaminen työllistymisen ja jatko-opintoihin siirtymisen näkökulmasta. Lisäksi arvioinnissa on painottunut yhteistyön toimivuus työllisyysalueiden ja työelämän kanssa sekä valmistautuminen ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksen kokeiluun.

Arviointityön suorittamiseksi tarkastuslautakunta on kuullut kuntayhtymän johtoryhmän jäseniä: toimitusjohtaja **Martti Tokolaa**, rehtori **Päivi Saarelaista**, vararehtoreita **Seija Katajistoa** ja **Jarmo Krögeriä**, talouspäällikkö **Merja Helmistä** sekä palveluista vastaavia johtajia **Henna Erkamoa**, **Tarja Laaksosta**, **Mika Rauhala** ja **Risto Salmelaa**. Lisäksi lautakunta on hyödyntänyt asiantuntijakuulemisia muun muassa kestävästä kehityksestä, tietoturvasta, oppimisen tuesta ja pedagogisesta kehittämisestä vastaavilta tahoilta. Opiskelijoiden näkemyksiä on kuultu syksyn 2025 opiskelijatapaamisissa sekä palautteiden ja Hyvis-ryhmien kautta.

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

2 Vuosien 2022–2024 arviointikertomusten jälkiseuranta

Tarkastuslautakunta on käsitellyt vuosien 2022–2024 arviointikertomukset ja niihin liittyvät yhtymähallituksen selvitykset asianmukaisissa kokouksissaan. Vuoden 2023 arviointikertomus hyväksyttiin 3. huhtikuuta 2024 ja toimitettiin yhtymäkokouksen käsiteltäväksi toukokuussa 2024. Vastineita arviointikertomuksessa esitettyihin havaintoihin tarkasteltiin lautakunnassa syksyllä 2024 sekä keväällä 2025 arviointikertomuksen laadinnan yhteydessä. Vuoden 2024 arviointikertomus on käsitelty yhtymäkokouksessa 13. toukokuuta 2025, ja yhtymähallitukselta pyydetty selvitykset toimitettiin lautakunnalle lokakuuhun 2025 mennessä.

Tarkastuslautakunta totesi vuonna 2022 asetettujen strategisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutuneen hyvin. Salpauksen strategia tuki koulutuksen työelämävastaavuutta ja palveluorganisaatioksi kehittymistä, ja sen toimeenpano eteni suunnitelmallisesti hyödyntäen modernisoitua viestintämallia sekä aktiivista vuoropuhelua alueen yritysten ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa. Koulutuksen järjestäjän rooli Päijät-Hämeessä vahvistui edelleen. Talouden tasapainottaminen onnistui ja toiminta oli kannattavaa, maksuvalmius ja omavaraisuus olivat vakaalla tasolla, ja harkinnanvaraisia tuloja kertyi suunnitellusti. Investoinnit toteutuivat alittamalla talousarvion irtaimistotoimitusten viivästymisten ja hankintojen siirtymisen vuoksi, mutta toimitilojen vähentämistä, saneerauksia ja muita kehitystoimia jatkettiin järjestelmällisesti ja aikataulussa. Turvallisuustyössä huomioitiin niin toimitilaturvallisuus kuin tietosuoja ja tietoturva.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista kehitettiin tarjoamalla mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja koulutusreformin edellyttämiin muutoksiin vastaamiseen. Henkilöstön hyvinvointiin ja perehdytykseen panostettiin, ja nämä toimet vahvistivat Salpauksen kilpailukykyä työmarkkinoilla. Sisäisen tarkastuksen tuloksia osattiin hyödyntää toiminnan kehittämässä, ja suositukset integroituvat osaksi laajempaa hankekokonaisuutta ja jatkuvan kehittämisen rakenteita. Lautakunta piti vuoden 2022 arviointikertomukseen saatuja selvityksiä riittävinä.

Vuoden 2023 arviointikertomuksen seurannassa lautakunta totesi strategian toteutuneen edelleen tarkoituksenmukaisesti ja jatkuvan arvioinnin mallin vahvistaneen koko organisaation strategista työskentelyä. Salpaus laajensi yhteistyötä yritysten ja työelämän kanssa, ja yhteistyön volyymi kasvoi voimakkaasti myös vuoden 2024 aikana. CRM-järjestelmään kertyi vuoden lopussa lähes 16 000 toimipaikkaa ja noin 14 000 työpaikkaohjaajaa, mikä kuvastaa laajaa ja vakiintunutta yhteistyöverkostoa. Oppimisympäristöjen varustelu oli pääosin riittävää, vaikka koulutusaloittain esiintyi edelleen vaihtelua, ja suurten ryhmien käytännön opetuksen järjestämiseksi hyödynnettiin porrastettuja opetusjärjestelyjä.

Lautakunta kiinnitti huomiota erityisesti opiskelijoiden keskeyttämissiin täysi-ikäisten ikäryhmissä. Oppivelvollisuuden laajenemisen myötä Salpaukseen hakeutui aiempaa enemmän opiskelijoita, joilla oli merkittäviä henkilökohtaisia tai sosiaalisia tuen tarpeita, ja eroamisprosentit osoittivat tarvetta vahvistaa moniammatillisia tukitoimia. Aikuisten opiskelijoiden keskeyttämissä lisäsivät myös koulutusjärjestelmän muutokset, kuten aikuiskoulutustuen poistuminen. Verkkopedagogiikan kehittäminen oli edennyt pitkäjänteisesti ja digimentorit sekä Luotsi-opettajat tukivat henkilöstöä verkkototeutusten laadun ja yhdenvertaisen arvioinnin kehittämässä. Opiskelijoille oli tarjolla useita palautekanavia, myös anonyymejä, mutta

palautetiedon näkyvyyttä ja tiedottamista pidettiin edelleen kehittämiskohteena. Lautakunta arvioi vuoden 2023 arviointikertomuksen selvitykset riittäviksi.

Vuodelta 2024 tarkastuslautakunta on hyväksynyt arviointikertomuksen kokouksessaan 14. huhtikuuta 2025. Yhtymäkokous käsiteli arviointikertomuksen kokouksessaan 13. toukokuuta 2025.

Tarkastuslautakunta on käsitellyt kokouksessaan 6.10.2025 yhtymähallituksen selvitykset vuoden 2024 arviointikertomuksessa esitettyihin havaintoihin. Yhtymäkokous on käsitellyt vastineet syksyllä 2025.

Yhtymähallitus on käsitellyt arviointikertomusta ja siinä esitettyihin havaintoihin annettuja vastineita kokouksissaan 9.9.2025 ja 30.9.2025. Kaikkiaan arviointikertomusta ja vastineita on kuntayhtymän toimieli-
missä käsitelty seuraavasti:

- Yhtymähallitus 9.9.2025 ja 30.9.2025
- Tarkastuslautakunta 6.10.2025
- Yhtymäkokous 18.11.2025.

Seuraavaan taulukkoon on kerätty vuoden 2024 arviointikertomuksessa todettuja keskeisimpiä havaintoja tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen liittyen ja myös niihin annettuja vastineita.

2.1 Kuntayhtymän strategisten tavoitteiden toteutuminen

Tarkastuslautakunnan havainto	Toimenpiteet/vastaukset
Strategian toteuttaminen on toiminut onnistuneesti perustehtävää tukevia toimintamalleja kehittämällä. Strategiassa on painotettu Salpauksen palveluorganisaationa toimimista sekä koulutuksen työelämävastaavuutta. Strategia on keskittynyt laadukkaan arjen toiminnan varmistamiseen perinteisen vuosittaisen strategiaprosessin sijaan.	Toimintavuoden aikana toimintaympäristössämme on tapahtunut useita merkittäviä muutoksia, jotka ovat haastaneet ja samalla mahdollistaneet strategiamme uudelleenarviointia ja edelleen kehittämistä. Strategia ei ole pysyvä tila, vaan se on elänyt ja muovautunut muutosten mukana – joustavasti, tarkoituksenmukaisesti ja tulevaisuuteen suuntautuen. Sen sijaan, että olisimme toteuttaneet irrallisia kehityshankkeita, olemme valinneet lähestymistavaksi strategian jatkuvan arvioinnin ja sen kytkemisen arjen toimintaan. Olemme rakentaneet konkreettisia käytännön toimintamalleja, kuten johdon lähetekeskustelut ja työyhteisöjen TAHTO-keskustelut, joiden kautta strategia elää organisaation kaikilla tasoilla – yksiköissä, tiimeissä ja jokaisen työntekijän työssä. Näin strateginen työ on ollut läsnä jokapäiväisessä tekemisessä, ja se on ohjannut suuntaamme läpi muutoksen.
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 käyttöönotetussa CRM-järjestelmässä oli	Strategian keskeinen tavoite on vahvistaa Salpauksen asemaa vaikuttavana ja ketteränä palveluorganisaationa. Ammatillisella koulutuksella on tärkeä tehtävä vastata entistä täsmällisemmin yritysten ja muun työelämän muuttuviin tarpeisiin sekä varmistaa osaavan työvoiman saatavuus alueella. Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö ja opetus- ja kulttuuriministeriön vuoteen 2030 tähtäävä

<p>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.</p>	<p>laatustrategia korostavat koulutuksen palvelutehtävää: sen ydintehtävä on uudistaa työelämää ja toimia ennakkoivana osaamistarpeiden varmistajana.</p> <p>Salpauksen strategiassa vuosille 2021–2025 menestymisen työelämälähtöisten palvelujen tuottamisessa on nostettu keskiöön. Tavoitteena on luoda aidosti vaikuttavaa yhteistyötä, jossa koulutuksen vaikuttavuus näkyy niin yritysten arjessa kuin alueen osaamistason kehityksessä.</p> <p>Tulevina vuosina yritysten ja työelämän kanssa tehtävän yhteistyön rooli korostuu entisestään. Ammatilliselta koulutukselta odotetaan entistä vaikuttavampaa toimintaa, mikä tarkoittaa erityisesti tutkinnon ja tutkinnon osia suorittaneiden hyvää työllistymistä ja jatko-opintoihin siirtymistä. Lisäksi vaikuttavuus edellyttää kykyä tarjota tutkinnon jo suorittaneille kohdennetusti sellaista puuttuvaa osaamista, joka auttaa työllistymistä, työssä etenemistä tai pysymistä. Näissä tavoitteissa onnistuminen on toteutettava yhdessä työelämän kanssa.</p>
<p>Vuoden 2024 aikana oppilaitoksen oppimisympäristöjen varusteluissa oli alakohtaisesti vaihtelua. Pääosin työ- ja harjoitteluvälineet järjestyivät kaikille ja osin harjoitteluun liittyviä välineitä hankittiin myös opiskelijoille henkilökohtaisiksi.</p>	<p>Oppimisympäristöjen varustelut vaihtelevat koulutusaloittain. Yleisesti ottaen opiskelijoilla on käytössään tarvittavat työvälineet ja harjoittelumateriaalit. Joillakin aloilla opiskelijoille hankitaan myös henkilökohtaisia välineitä, jotta oppiminen olisi sujuvaa ja yksilöllistä.</p> <p>Esimerkiksi auto-, logistiikka- ja kuljetusaloilla ajoneuvokaluston rajallinen määrä asettaa rajoitteita samanaikaisen käytännön harjoittelun järjestämiselle. Kalustoa on kuitenkin täydennetty harkiten, jotta se vastaisi opetuksen tavoitteita ja resurssien tehokasta käyttöä.</p> <p>Suurten ryhmien opetuksessa on otettu käyttöön porrastettu toimintamalli, jossa teoriaopinnot ja käytännön harjoittelu vuorottelevat. Näin varmistetaan, että jokainen opiskelija saa mahdollisuuden osallistua mielekkäisiin ja opintoja edistäviin tehtäviin. Porrastus täydentyy alakohdainten ammattiohjelmistojen käytöllä, jotka tukevat käytännön taitojen kehittymistä ja vahvistavat ammatillista osaamista.</p>
<p>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.</p>	<p>Salpauksella on vahva rooli Päijät-Hämeen keskeisenä ammatillisen koulutuksen toteuttajana, alueen verkostoissa toimijana sekä osaamisen ja koulutuksen asiantuntijana korkeakoulujen rinnalla. Salpauksen palvelukyky ja onnistuminen ammatillisena toisen asteen kouluttajana ovat keskeisiä Päijät-Hämeen alueen elinvoiman ja vetovoiman kannalta.</p> <p>Yhteistyöverkostot ovat laajat ja monipuoliset: Salpaus tekee tiivistä yhteistyötä alueen kaupunkien ja kuntien,</p>

	<p>työllisyysalueiden, ELY-keskusten, LADECin ja korkeakoulujen kanssa. Lisäksi yhteistyö yritysten ja työelämän toimijoiden kanssa varmistaa, että koulutus vastaa nopeasti muuttuvia osaamistarpeita ja tukee niin opiskelijoiden työllistymistä kuin alueen kilpailukykyä.</p> <p>Salpaus toimii myös sillanrakentajana eri koulutusasteiden välillä, edistäen jatkuvaa oppimista ja elinikäisen osaamisen kehittämistä. Näin se tukee paitsi opiskelijoita ja henkilöstöä myös koko Päijät-Hämeen yhteisöä ja sen kehittymistä.</p>
<p>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.</p>	<p>Oppivelvollisuuden laajenemisen myötä Salpaukseen haakeutuu aiempaa enemmän opiskelijoita, joilla on koulunkäyntikykyyn liittyviä haasteita henkilökohtaisten syiden vuoksi tai jotka paremmin hyötyisivät vaativan erityisen tuen oppilaitoksesta. Valtakunnallinen yhteishaku määrittää opiskelijavalinnan, joten haasteet tulevat usein näkyviksi vasta opintojen jo alettua.</p> <p>Vuonna 2023 Salpauksessa tarkasteltiin yli 18-vuotiaiden opiskelijoiden eroja kahdessa ikäryhmässä: 18–24-vuotiaissa ja 25–29-vuotiaissa. Molemmat kuuluvat nuorisotakuun piiriin. Näissä ikäluokissa eroamisprosentti pysyi lähes edellisvuoden tasolla. Oppivelvollisten lisäksi Salpaus suuntaa toimenpiteitä erityisesti juuri näiden ikäryhmien keskeyttämisten vähentämiseksi. Tyypillisimpiä syitä eroamiseen ovat opiskelijan henkilökohtaiset elämäntilanteet, kuten sosiaaliset tai mielenterveyteen liittyvät haasteet, taloudelliset vaikeudet tai koulusta poisjääminen ilman sitoutumista tukitoimiin.</p> <p>Alle 18-vuotiailla eroamisten vähenemiseen on vaikuttanut merkittävästi oppivelvollisuuslaki (1214/2020, § 13), joka estää opiskelijan eroamisen ilman uutta opiskelupaikkaa. Täysi-ikäisten kohdalla tilanne on haastavampi: koulukuntoisuus, päihdeongelmat ja elämänhallinnan haasteet korostuvat. Juuri täysi-ikäisyyden kynnyksellä tarvitaan erityistä moniammatillista tukea ja kodin tai huoltajien merkitys on edelleen suuri, vaikka nuori olisi juridisesti täysi-ikäinen. Salpaus tekee yhteistyötä kuntien nuorisopalvelujen kanssa ilmoittamalla keskeytyneistä opiskelijoista etsivään nuorisotyöhön.</p> <p>Aikuisten opiskelijoiden kohdalla eroamiset ovat kasvaneet myös aikuiskoulutusta koskevien muutosten seurauksena. Lainsäädännön uudistukset, kuten aikuiskoulutustuen poistuminen, ovat heikentäneet monien aikuisten mahdollisuuksia suorittaa opintoja loppuun. Tämä on lisännyt eroamisia etenkin 25 vuotta täyttäneiden opiskelijoiden joukossa.</p>

	<p>Salpauksella onkin erityinen huoli juuri täysi-ikäisten opiskelijoiden opintojen keskeyttämisestä. Näiden nuorten ja aikuisten tukeminen edellyttää kokonaisvaltaisia ratkaisuja, joissa yhdistyvät koulun, perheiden, hyvinvointipalvelujen ja työelämän toimijoiden tuki.</p> <p>Opiskelijoiden jatko-opintoihin sijoittuminen ei ole toteutunut tavoitteen mukaisesti. Poikkeama TA 24–TP 24 oli –15,9 %. Poikkeaman taustalla on ollut osaltaan epärealistinen näkemys jatko-opintoihin siirtymisen kehityksestä. Jatko-opintoihin siirtyneiden osuuden kasvua tavoitellaan samanaikaisesti työllistymisten kanssa. Kummankin vaikutusmittarin merkitys ammatillisen koulutuksen vaikuttavuudessa on merkittävä, ja uuden strategian keskeisinä painopisteinä on sekä työllistymisten että jatko-opintoihin sijoittumisten parantaminen.</p>
<p>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 käyttöönotosta. Verkkototeutusten määrä onkin kasvanut huomattavasti ja niiden laatu on parantunut.</p>	<p>Opetus- ja koulutustoteutusten vieminen kohti verkkototeutuksia on edennyt määrätietoisesti, ja kantakurssimallin sujuva käyttöönotto osoittaa prosessien vakiintumista. Digimentoreiden tuki ja Luotsi-opettajien tarjoamat perehdytykset ja työpajat ovat vahvistaneet opettajien osaamista erityisesti uraohjauksen ja geneeristen arviointikriteereiden käyttöönotossa. Tämä näkyy verkkototeutusten määrän ja laadun kasvuna.</p> <p>On kuitenkin tärkeää huomioida, että kehitystä ei ole tehty vain viime vuosina, vaan se perustuu pitkäjänteiseen työhön. Ammatillisessa koulutuksessa ja Salpauksessa digitaalisten toteutusten perustaa on rakennettu systemaattisesti jo pitkään. Tämä kehitystyö on sisältänyt digitaalisten oppimisympäristöjen ja työkalujen käyttöönottoa, pedagogisen osaamisen vahvistamista sekä kulttuurin luomista, jossa digitaalisuus nähdään luonnollisena osana opetusta ja ohjausta.</p> <p>Pitkäjänteinen panostus on mahdollistanut sen, että nykyiset verkkototeutukset eivät ole irrallisia kokeiluja, vaan ne rakentuvat vakiintuneelle perustalle. Tämä vahvistaa opiskelijoiden oppimisen jatkuvuutta, yhdenvertaisia mahdollisuuksia sekä opetushenkilöstön kykyä hyödyntää digitaalisuutta joustavasti osana arkea. Samalla se tukee Salpauksen strategisia tavoitteita toimia suunnannäyttäjänä ammatillisen koulutuksen digitaalisessa kehittämisessä.</p>
<p>Opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuuksissa sekä palautteen antamisessa on Salpauksella käytössä useita eri kanavia. Suoraan rehtorille, esihenkilöille sekä opetushenkilöstölle tulevan palautteen lisäksi Salpauksella on käytössään <i>Hei, hei -mitä kuuluu</i> -</p>	<p>Opiskelijoiden ja työelämän palautteiden järjestelmällinen hyödyntäminen toimii paitsi laadunvarmistuksen välineenä myös keskeisenä osana jatkuvaa kehittämistä. Näin Salpaus pystyy vahvistamaan asemaansa osaavana,</p>

<p>palautejärjestelmä, jonka kautta opiskelija voi halutessaan lähettää palautteensa anonyymisti ja luottamuksellisesti. Vaikka monet opiskelijoista ovatkin löytäneet kanavat palautteen antamiseen, toivovat opiskelijat vieläkin tehokkaampaa informointia asian osalta.</p>	<p>joustavana ja ajan tarpeisiin vastaavana ammatillisen koulutuksen järjestäjänä.</p>
---	--

2.2 Kuntayhtymän taloudellisten tavoitteiden toteutuminen

Tarkastuslautakunnan havainto	Toimenpiteet/vastaukset
<p>Salpauksen talouden tasapainossa on onnistuttu vuonna 2024. Tilinpäätös 2024 toteutui ylijäämäisenä ja talousarvion tavoitteita paremmin. Kulurakenne vuonna 2024 oli rahoitustasoon nähden alempi. Määräaikaiset 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.</p> <p>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. Kassavlijäämää sijoitetaan mahdollisimman vähäriskisesti siten, että sijoitukselle pyritään saamaan korkeampi tuotto kuin maksuliikenneteileitä.</p>	<p>Vuosi 2025 on käynnistynyt Salpauksessa vakaasti, huolimatta ammatilliseen koulutukseen kohdistuvista tämän vuoden valtakunnallisista säästöistä. Toisin kuin moni muu koulutuksen järjestäjä, emme ole joutuneet käynnistämään laajoja muutosneuvotteluja. Vuonna 2024 saavutettu taloudellinen tulos on ollut välttämätön vuoteen 2025 sopeutumisessa. Kulurakenteemme oli edelleen maltillinen suhteessa rahoitustasoon, mikä osaltaan tasaa vuoden 2025 rahoitusleikkauksen (-3,9 miljoonaa euroa) vaikutuksia. Tilanne kuitenkin edellyttää edelleen toiminnan sopeuttamista – erityisesti rekrytoinneissa, hankinnoissa ja muussa toiminnassa. Kohdennetut henkilöstövähennykset tulevat olemaan väistämättömiä.</p> <p>On tärkeää, että myös vuosi 2025 näyttää toteutuvan ylijäämäisenä. Tätä tarvitaan vuoteen 2026 valmistautumisessa. Vuoden 2026 rahoituksen ennakkotiedot ennustavat Salpauksen rahoituksen laskevan edelleen, joten kaikki mahdollinen ylijäämä tältä vuodelta tarvitaan talouden sopeuttamiseen.</p> <p>Salpauksen vuoden 2025 rahoituspäätös vähensi opiskelijavuosimäärää -336 opiskelijavuodella (-5,7 %) ja valtionosuusrahoitusta -3,9 miljoonalla eurolla (-6 %). Salpauksen rahoituksen ennakoitaan edelleen laskevan vuonna 2026. Vuoden 2026 talousarvio laaditaan ministeriöltä (kesäkuu 2025) saadun ennakkotiedon perusteella. Opiskelijavuodet laskevat ensi vuonna 5243 opiskelijavuoteen (-313 vuotta, -5,6 %) ja uuden rahoituslain mukaisen rahoituksen ennakoitu lasku on -2,9 miljoonaa euroa (-4,5 %). Talousarvion 2026 valmistelussa otetaan huomioon 1,5 prosentin rahoituksen indeksikorotus.</p> <p>Pitkäjänteinen ja johdonmukainen talouden hallinta on ollut ja tulee olemaan edelleen erinomaisen tärkeää.</p>
<p>Investoinnit alittivat talousarvion 3,8 miljoonalla eurolla johtuen pääasiallisesti kiinteistöinvestointihankkeiden toteutuksien painottumisesta sekä</p>	<p>Investointien määrää arvioidaan ja hallitaan jatkuvasti. Vuoden 2024 investointien 3,8 miljoonan euron alituksesta arviolta vain noin 700 000 euroa siirtyy vuodelle 2025. Talousarviomuutosesitys tehdään syksyn 2025</p>

<p>pieneltä osin irtaimistoinvestointien hankintojen viivästämisestä vuoden 2025 puolelle.</p>	<p>yhtymäkokoukselle. Irtaimistoinvestointien osalta vuodelta 2024 siirtyneet hankkeet voidaan toteuttaa vuoden 2025 määrärahoilla. Tämän lisäksi vuoden 2025 irtaimistoinvestointimäärärahaa tultaneen alentamaan noin 160 000 euroa.</p> <p>Vuosien 2024–25 suurin kiinteistöhanke, Ståhlberginkatu 8:n perusparannus, alitti kustannusarvion yli 2 miljoonalla eurolla. Hanke on valmistunut ja toteutunut suunnitelmien mukaan. Rakennusalan laskusuhdanne vaikutti osaltaan merkittävään noin 25 prosentin määrärahasäästöön alkuperäisestä talousarviosta. Myöskään määrärahaa tältä osin ei tarvitse lopulta siirtää vuodelle 2025.</p>
--	--

2.3 Muut havainnot ja toteamukset

Tarkastuslautakunnan havainto	Toimenpiteet/vastaukset
<p>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.</p>	<p>Toimitilaohjelman kehitystä on jatkettu ja jatketaan tulevinakin vuosina. Tilamäärän tulevat vähennystavoitteet ovat vielä –20 %. Haaste kuitenkin kasvaa, kun kaikki muutkin ovat ymmärtäneet saman tarpeen ja tiloja on tarjolla.</p>
<p>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.</p>	<p>Vuoden 2024 alussa päivitetty Salpauksen toimintamalli heijastaa sekä organisaation sisäistä kehitystä että muuttuvaa ammatillisen koulutuksen toimintaympäristöä. Toimintamalli ei ole ollut pelkkä rakenteellinen uudistus, vaan strateginen valinta, joka mahdollistaa Salpauksen ketterän ja vaikuttavuutta korostavan toiminnan nopeasti muuttuvassa maailmassa, opiskelijat edellä.</p> <p>Toimintamalli tarjoaa rakenteet opiskelija-asiakkaiden palvelujen kohdentamiseen yksilöllisesti, huomioiden niin oppivelvolliset, vailla tutkintoa olevat, työelämässä olevat kuin muutkin jatkuvan oppimisen tarpeessa olevat. Strategia tuleville vuosille vuodesta 2026 eteenpäin nojaa samaan ajatukseen ja syventää sen kautta tavoiteltavaa vaikuttavuutta.</p>

<p>Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista on kehitetty vuoden 2024 aikana mm. työelämälähtöisten toimintatapojen, asiakaslähtöisen koulutus- ja palvelumuotoiluosaamisen, verkkopedagogiikan ja digitaalisuuden hyödyntämisen osalta.</p> <p>Henkilöstön digitaalinen osaaminen on varmistettu verkkototeutuksella "Toiminta Salpauksen digitaalisessa ympäristössä". Myös muut henkilöstön digitaalisen osaamisen koulutukset ja perehdytykset on päivitetty ajantasaisella sisällöllä.</p>	<p>Vuosi 2024 merkitsi digikyvykkyyden vahvistumista Salpauksessa. Salpaus osallistui OKM:n rahoittamaan Digikyvykkyys-hankkeeseen, johon osallistui noin 90 ammatilista oppilaitosta. Henkilöstön digikyvykkyyttä vahvistettiin monipuolisilla verkkokursseilla Elsa Moodlessa, kuten "Toiminta Salpauksen digitaalisissa ympäristöissä", "Saavutettavat asiakirjat" ja "Tekoälyn perusteet" -kursseilla. Näiden kurssien avulla henkilöstö sai konkreettisia taitoja digitaalisten ympäristöjen sujuvaan hyödyntämiseen. Opetushenkilöstön digiosaamisen kehittämisessä painopisteenä oli verkkopedagogiikan osaamisen vahvistaminen, erityisesti Elsa Moodlen kantakursseissa. Tämä näkyi parantuneena verkkokurssien laatuna ja opiskelijälähtöisempinä oppimisympäristöinä. Digityöpajoja ja koulutuksia järjestettiin säännöllisesti Salpauksen asiantuntijoiden ja digimentoreiden toimesta.</p>
<p>Henkilöstön keski-ikä on noussut vuosien saatossa ja n. 30 % henkilöstöstä saavuttaa eläkeiän tulevan viiden vuoden aikana. Salpaus on huomionut asian ja henkilöstön ikääntyminen on huomioitu työterveyshuollon kanssa tehtävässä yhteistyössä.</p>	<p>Pitkäjänteinen ja onnistunut työ Salpauksen talouden hallinnassa on mahdollistanut vuoden 2025 rahoitusleikkauksiin sopeutumisen ilman koko organisaation muutosneuvotteluja, joita moni suurikin koulutuksenjärjestäjä on joutunut käymään. Tämä on tukenut kuntayhtymän uuden toimintamallin toimeenpanoa ja toiminnan kehittämistä hyvää työnantajakuvaa ja työntekijäkokemusta turvaten. On myös tärkeä muistaa, että keski-ikä Salpauksessa nousee, sen ollessa nyt yli 52 vuotta. Seuraavan viiden vuoden kuluessa kolmasosa, eli 193 nykyistä salpauslaista, täyttää 64 vuotta tai enemmän. Ovi henkilöstön osalta siis käy eläköitymisten kautta, halusimme tai emme. Tarkan henkilöstösuunnittelun myötä tämä tuo kuitenkin mahdollisuuksia henkilöstön osaamisen käyttöön laajemmin koko Salpauksessa. Siten voimme tarjota henkilöstölle monipuolisesti työtehtäviä ja pitää osajistamme kiinni.</p>
<p>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.</p>	<p>Henkilöstön osallistuminen koulutuksiin on tavoitteen mukaisesti noussut, mutta oppimiseen ja osaamisen varmistamiseen käytettyä aikaa ei voi kuitenkaan mitata pelkillä koulutuspäivillä. Oppimista tapahtuu paljon arjen työtehtävissä ja uusiin haasteisiin tarttumisen kautta sekä muilta ja muiden kanssa oppiessa.</p> <p>Vuoden 2024 aikana erilaisia järjestettyjä oppimistapahtumia oli tarjolla henkilöstölle intran tapahtumakalenterissa 140 kappaletta. Työelämäjaksolla tai Open Daylla oli vuoden 2024 aikana 65 henkilöstön jäsentä, yhteensä oppimispäiviä oli 143. Tavoitteena on lisätä tämän oppimismuodon hyödyntämistä 2025 aikana. Pedagogisten opintojen suorittamista työnantaja tuki palkallisilla koulutuspäivillä yhteensä 34 päivää. Tutkinto- tai muuhun pitkäkestoiseen koulutukseen palkallisia päiviä myönnettiin yhteensä 91. Salpauksen yleiseen perehdytysohjelmaan kuuluu 18 tilaisuutta eri teemoista, eli vuonna 2024 pidettiin yhteensä 36 tilaisuutta.</p>

<p>Sisäisessä tarkastuksessa on annettu joukko kehittämissuosituksia, jotka edellyttävät välitöntä huomiota ja erillisiä kehittämistoimia.</p> <p>Salpauksessa on osattu hyödyntää rakentavasti sisäisen tarkastuksen tuloksia ja suosituksia toimenpiteiden toteuttamisessa. Suositukset on sidottu hyvin meneillään olleeseen toiminnan kehittämiseen ja hyödynnetty luontevana osana kehittämistä.</p> <p>Vuosien 2023 ja 2024 tuloksia on arvioitu, kehittämissuosituksia on hyödynnetty ja kehittämiskohteiden tavoitteellinen parantaminen on alkanut.</p>	<p>Salpauksessa toteutetaan vuosittain useita toiminnan laatua ja vaikuttavuutta tukevia arviointeja eri menetelmin. Yksi keskeisimmistä arviointimuodoista on ulkoiselta tilintarkastusyhteisöltä hankittava sisäisen tarkastuksen prosessi. Tarkastukset kohdistetaan strategiamme ja perustehtävämme kannalta keskeisiin toimintoihin, ja niiden tulokset yhdistetään muuhun Salpauksessa hyödynnettävään arviointitietoon. Vuoden 2023 tarkastuksen erityiseksi kohteeksi on valittu opintojen keskeyttämiseen liittyvät ilmiöt.</p> <p>Laadunhallinnan toimintatapoja on selkeytetty kehittämällä prosessienhallinnan mallia, joka pohjautuu kansalliseen kokonaisarkkitehtuurityöhön. Prosessien toimivuutta varmistetaan ydinprosessiryhmien toiminnalla, ja arviointitiedon hyödyntäminen – esimerkiksi kansallisista arvioinneista saadut tulokset – on systemaattista. Kaikki samoihin teemoihin liittyvä arviointitieto kootaan yhteen, jotta kehittämistoimenpiteet kohdistuvat oikeisiin asioihin ja niiden vaikuttavuus voidaan varmistaa.</p>
--	--

2.4 Lautakunnan arvio

Lautakunta arvioi saamansa selvitykset riittäviksi.

3 Kuntayhtymän strategisten tavoitteiden toteutuminen

3.1 Koulutuskeskus Salpauksen strategia

Koulutuskeskus Salpauksen strategiakautta 2021–2025 vietiin vuonna 2025 päätökseen tilanteessa, jossa ammatillisen koulutuksen rahoitusleikkaukset, opiskelijavuosien väheneminen ja työelämän epävarmuus loivat poikkeuksellisen haastavan toimintaympäristön. Strategian keskiössä ovat edelleen olleet koulutuksen työelämävastaavuus, palveluorganisaation toimintatapa sekä laadukkaiden arjen prosessien varmistaminen.

Vuonna 2025 strategian toimeenpanoa ohjasivat erityisesti vaikuttavuuden ja talouden tasapainon turvaaminen. Koko organisaation yhteinen sitoutuminen sopeuttamistoimiin ja tuottavuuden vahvistamiseen mahdollisti sen, että tilinpäätös toteutui edelleen ylijäämäisenä, vaikka rahoitus pieneni merkittävästi. Strategian toimeenpano on edennyt osana arjen johtamista sekä TAHTO- ja onnistumiskeskustelujen kautta. Toimintaa on ohjannut ajatus siitä, että vaikuttavuus syntyy korkeatasoisesta opetuksesta, selkeistä prosesseista ja ammattimaisesta henkilöstöstä.

Strategian arvoina ovat oppimisen rohkeus, tekemisen ilo ja reilu asenne. Kuntayhtymän perustehtävänä on ”Uudistavaa osaamista työhön ja yrittäjyyteen”. Perustehtävä on ohjannut strategiakauden aikana koulutustarjonnan kehittämistä, pedagogisia ratkaisuja sekä yhteistyötä työelämän kanssa. Painopiste on ollut osaamisessa, joka vastaa työelämän muuttuviin tarpeisiin ja tukee sekä työllistymistä että yrittäjyyttä.

Kuntayhtymän visio strategiakaudelle 2021–2025 on ollut ”Salpaus – enemmän kuin koulu – opiskelijoiden ja työelämän kohtaamispaikka”. Vision toteuttaminen on strategiakauden aikana näkynyt vahvistuneena työelämäyhteistyönä, joustavina opintopolkuina, osatutkintopolkujen kehittämisenä sekä palveluorganisaation toimintatapojen vakiinnuttamisena.

Strategiset kehitysohjelmat ovat toimineet rakenteena, jonka kautta strategiaa on toteutettu ja jonka avulla on varmistettu toiminnan työelämälähtöisyys, joustavuus ja asiakaslähtöisyys.

Strategiset kehitysohjelmat:

- Rohkeita uuden rakentajia
- Jatkuvaa oppimista
- Onnistuneita asiakaskokemuksia

Kehitysohjelmat ovat toimineet strategisina painopisteinä, joiden avulla kehittämistyötä on suunnattu ja priorisoitu. Strategiakauden edetessä kehitysohjelmien painopiste on siirtynyt uusien toimintamallien rakentamisesta niiden vakiinnuttamiseen osaksi arkea. Ohjelmat eivät ole olleet erillisiä hankkeita, vaan ne ovat tukeneet perustehtävän toteuttamista ja arjen laadun vahvistamista.

Alla on käsitelty jokaisen strategisen kehitysohjelman tavoitteiden toteutumista erikseen. Poikkeuksena ovat 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 1: Kaavio Salpauksen strategiasta 2021–2025.

3.1.1 Rohkeita uuden rakentajia

Kehitysohjelman **ensimmäisenä tavoitteena** on ollut varmistaa, että ammatillisen koulutuksen osaaminen toimii Päijät-Hämeen voimavarana ja että koulutustarjonta vastaa alueen työelämän tarpeisiin vaikuttavalla ja tulevaisuuteen suuntautuvalla tavalla. Vuonna 2025 tavoitetta toteutettiin tilanteessa, jossa rahoitusleikkaukset ja aikuiskoulutuksen kysynnän voimakas heikkeneminen vaikeuttivat toiminnan suunnittelua. Salpaus onnistui kuitenkin kohdistamaan opiskelijavuodet aloille, joilla työllistymisnäkyvät olivat vahvimmat, ja tarkensi yhteishaun aloituspaikkoja alakohtaisen vetovoiman, jatko-opintoväylien ja työmarkkinoiden signaalien perusteella. Osatutkintojen tarjontaa lisättiin ja niiden ajoitusta muutettiin siten, että opiskelijoiden sijoittuminen työelämään tehostui.

Kehitysohjelman **toisena tavoitteena** on ollut se, että Salpauksen toimintaa ja valintoja ohjaavat sekä työelämän että yhteiskunnan tarpeet. Tämä näkyi vuonna 2025 vahvana alueellisena yhteistyönä erityisesti työllisyysalueiden kanssa. Osaamiskartoituksista tehtiin palvelusopimuksia, kotoutumiskoulutukset jatkuivat ja työelämäyhteistyö konkretisoitui esimerkiksi Fazerin uuden tehtaan henkilöstöratkaisujen suunnittelussa sekä laitoshuollon oppimiskeskuksen perustamisessa. Salpauksen valinta mukaan valtakunnalliseen ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksen kokeiluun vahvisti tavoitetta toimia aloitteellisena kehittäjäkumppanina ja osoitti, että organisaatio pystyy vastaamaan kansallisen tason uudistuksiin.

Kehitysohjelman **kolmantena tavoitteena** on ollut arvostaa ammattitaitoa ja mahdollistaa se, että jokainen salpauslainen voi ylittää parhaimpaansa. Vuonna 2025 tämä toteutui esihenkilötyön vahvistamisena, henkilöstön koulutusten laajentamisena ja toimintamallin uudistamisena, jotta henkilöstö ja resurssit kyettiin kohdentamaan tarkoituksenmukaisesti muuttuvassa rahoitusjärjestelmässä. Digiosaamisen

koulutukset, johtamisvalmennukset ja työelämäjaksot tukivat henkilöstön kehittymistä. Samalla kestävä kehityksen tavoitteet etenivät: OKKA-sertifikaatin hakuprosessi käynnistyi, Salpaus liittyi Kartalla-verkoston ja ravintolapalveluille myönnettiin Ekokompassi-sertifikaatti. Jättemäärien lähes puoliintuminen osoitti työn konkreettisen vaikuttavuuden.

3.1.2 Jatkuvaa oppimista

Kehitysohjelman **ensimmäisenä tavoitteena** on ollut rakentaa koulutus- ja palvelutarjonta, joka vastaa opiskelijoiden ja työelämän muuttuvia osaamistarpeita sekä tulevaisuuden vaatimuksia. Tätä tavoitetta edistettiin vuonna 2025 laajentamalla työelämälähtöisiä osatutkintopolkuja ja tutkinnon osia, joita vuoden lopussa oli tarjolla 31 polkua ja 68 osakokonaisuutta. Digivihreät tutkinnon osat lisäsivät valmiuksia vastata vihreän siirtymän osaamistarpeisiin, ja kurssipalautteen keskiarvo 4,18 kuvasti opetuksen ja pedagogiikan laatua. Toteutussuunnitelmia päivitettiin ja opettajia tuettiin yhteisten verkkototeutusten ja modernien pedagogisten ratkaisujen rakentamisessa.

Kehitysohjelman **toisena tavoitteena** on ollut suunnitella ja kuvata koulutustarjonta selkeästi ja ymmärrettävästi sekä varmistaa toiminnan joustavuus, luotettavuus ja suunnitelmallisuus. Vuonna 2025 tavoite eteni erityisesti digitaalisten palvelujen ja julkaisuprosessien kehityksen kautta. Uudistetut verkkosivut paransivat tarjonnan löydettävyyttä, ja koulutustarjonnan suunnittelu kytkettiin entistä tiiviimmin vuosikelloon ja yhteishakujen rytmiin. Tiedolla johtamista tukevat työkalut, kuten toiminnan opiskelijavuosiennuste, vahvistivat päätöksenteon tietoperustaa ja mahdollistivat koulutustarjonnan ennakoivan ohjauksen.

Kehitysohjelman **kolmantena tavoitteena** on ollut varmistaa tarkoituksenmukaiset prosessit, selkeät tehtävänkuvat ja toimivat työvälineet, jotka tukevat oppimista, oppimisen ohjausta ja jatkuvaa oppimista innostavalla tavalla. Vuonna 2025 prosessit yhtenäistettiin KARKKI-viitearkkitehtuurin mukaisesti, ja sisäinen tarkastus kohdistui opiskelijavalintaan, jonka perusteella ohjeistusta ja osaamisen varmistamista kehitettiin. Digitalisaation vahvistaminen tuki tavoitetta sujuvista ja yhdenmukaisista prosesseista: Wilmaan tuotiin uusia sähköisiä toimintoja, tekoälyn käyttöä ohjaava organisaatiokohtainen politiikka valmistui ja henkilöstölle järjestettiin laaja-alaisia digiosaamisen koulutuksia.

Kehitysohjelman **neljäntenä tavoitteena** on ollut lisätä avoimuutta ja varmistaa, että tulokset ja seuranta ovat kaikkien saatavilla. Tämä toteutui raportoinnin kehittymisenä sekä esihenkilöiden että opiskelijoiden tietotyöpöytien käyttöönottona, mikä teki etenemisestä, tavoitteista ja kehittämistarpeista aiempaa näkyvämpiä.

3.1.3 Onnistuneita asiakaskokemuksia

Kehitysohjelman **ensimmäisenä tavoitteena** on ollut kuunnella työelämää, opiskelijoita ja henkilöstöä sekä arvostaa aitoja kohtaamisia ja toistemme työtä. Tavoite on ohjannut palveluorganisaation kehittämistä, ja vuonna 2025 se konkretisoitui erityisesti Duunipisteiden perustamisena kolmelle kampukselle: Heinolaan, Lahden keskustakampukselle sekä Vipusenkadun kampukselle. Duunipisteet loivat matalan kynnyksen kohtaamispaikan, jossa opiskelijat ja yritykset saivat tukea rekrytointiin, työnhakuun ja ohjaukseen. Samanaikaisesti viikoittaiset Duuniuutiset lisäsivät vuorovaikutusta ja toivat työelämän tarpeet lähelle opiskelijoiden arkea. Tiivis yhteistyö yritysten, LADECin ja työllisyysalueiden kanssa teki kohtaamisesta tavoitteellista ja työelämälähtöistä.

Kehitysohjelman **toisena tavoitteena** on ollut etsiä yhdessä toimivimmat ratkaisut opiskelijoiden ja työelämän tarpeisiin, tavoitteena jatkuva oppiminen ja työllistyminen. Vuonna 2025 tavoite näkyi koulutustarjonnan kohdentamisessa työvoimapulasta kärsiville aloille, kielikoulutusten ja muutosturvakoulutusten toteutuksissa sekä työelämäkumppanuuksien vahvistumisessa. Opiskelija- ja työelämäpalautteet osoittivat, että Salpaus onnistui pitämään palveluiden laadun korkealla tasolla: opiskelijapalautteiden keskiarvot olivat 4,0–4,3 ja työpaikkaohjaajakyselyn vastausprosentti ylitti selvästi valtakunnallisen keskiarvon. Nämä tulokset osoittivat, että sovitusta palveluista pidettiin kiinni ja että yhteistyö työelämän kanssa oli vaikuttavaa.

Kehitysohjelman **kolmantena tavoitteena** on ollut varmistaa yhdessä onnistunut asiakaskokemus. Vuonna 2025 tämä toteutui koulutustarjonnan monipuolistumisena, digitaalisten palvelupolkujen kehittämisenä ja opiskelijan ohjauksen vahvistumisena. Verkossa toimivia palveluja laajennettiin, ja tekoälypohjainen virtuaaliavustaja helpotti opiskelijoiden ja asiakkaiden asiointia. Yhteistyö yritysten kanssa tuotti useita uusia koulutuskokonaisuuksia, ja jatkuvan haun palvelut tarjosivat joustavia väyliä koulutautumiseen ja työllistymiseen. Asiakaskokemus kehittyi kokonaisuutena suuntaan, jossa Salpaus kykeni tarjoamaan sekä laadukasta koulutusta että työelämälähtöisiä ratkaisuja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Vuoden 2025 lopussa valmistui Salpauksen uusi strategia vuosille 2026–2029. Uuden strategian ytimessä on tavoite vahvistaa koulutuksen vaikuttavuutta ja rakentaa yhdessä parempaa työtä ja elämää. Strategia painottaa erityisesti opiskelijoiden osaamisen tasoa, työllistymistä ja jatko-opintoihin sijoittumista, tiivistä työelämäyhteistyötä, vastuullisuutta, digitalisaation ja tekoälyn hyödyntämistä sekä ammattimaisen toimintakulttuurin kehittämistä. Uusi strategia tarjoaa vahvan perustan seuraavien vuosien toiminnalle ja vastaa sekä alueellisiin että valtakunnallisiin muutospaineisiin

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.

Taulukko 1: Toiminnan tuloksellisuus: suoritus ja vaikuttavuus 2023–2025.

Suoritus ja vaikuttavuus	TP 2023	TP 2024	TA 2025	TP 2025	Poikkeama TP 25– TA 25
Opiskelijavuodet	6 389	6 303	5 556	5 567	0 %
Suoritetut tutkinnot	1 980	2 367	1 830	2 087	14 %
Työllistyminen	53 %	60 %	64 %	66 %	3 %
Jatko-opintoihin sijoittuminen, ammattikorkeakoulu tai yliopisto	5,6 %	5,3 %	6,7 %	4,6 %	-31 %
Opiskelijapalaute	4,1	4,3	4,1	4,4	7 %
Ensisijaiset hakijat/aloituspaikat (yhteishaku)	0,97	1,04	1	1,13	13 %
Jatkuvan haun kautta aloittaneet (alkanut vuonna 2021)	5 472	5 114	4 874	4 033	-17 %

Suorituksen ja vaikuttavuuden tavoitteisiin päästiin vuonna 2025 hyvin ja toteumat vastasivat pääosin tehtyjä arvioita. Usean mittarin kohdalla toteuma ylitti arvion: opiskelijavuodet, suoritettut tutkinnot, opiskelijapalaute, ensisijaiset hakijat/aloituspaikat (yhteishaku) sekä jatkuvan haun kautta aloittaneet. Ainoa merkittävämpi alitus koski jatko-opintoihin sijoittumista (ammattikorkeakoulut ja yliopistot).

Oppisopimusten määrä laski selvästi, yhteensä 2 418 (2024: 3 458). Perustutkinto-opiskelijoista eronneiden osuus oli 9,11 % (2024: 11,06 %). Salpauksessa reagoitiin oppivelvollisuuden laajentumisen tuomiin muutoksiin vahvistamalla ohjaus- ja tukitoimenpiteitä sekä puuttamalla nopeasti mahdollisiin keskeyttämisriskihin mm. Valpas-palvelun avulla.

Vuonna 2025 suoritettiin yhteensä 2 087 tutkintoa, mikä ylitti talousarvion tavoitteen ja kasvoi 257 tutkinnolla tavoitteeseen nähden. Kasvua selittivät erityisesti aikuiskoulutustuen leikkaukset, jotka nopeuttivat monien opiskelijoiden tutkintojen loppuunsaattamista ennen tukimuutosten voimaantuloa.

Tutkintojen määrissä oli edelleen alakohtaista vaihtelua: joissakin tutkinnoissa valmistui vain yksi opiskelija, kun taas suosituimmista tutkinnoista suorittajia oli noin 200. Vaihtelua selittää osaltaan laajennettu oppisopimuskoulutus, jossa koulutusta voidaan räätälöidä yrityksen tarpeiden mukaisesti myös yksittäisen tutkinnon suorittamista varten. Perustutkinnoissa yksittäisen opiskelijan suoritukset ovat harvinaisia, mutta ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa ne ovat mahdollisia.

Valtakunnallisen opiskelijapalautteen vastausprosentti oli aloituskyselyssä 49 %. Päätökyselyssä vastausprosentti oli koko tutkinnon suorittaneissa 58 %, ja tutkinnon osan suorittaneissa 40 %. Vastausten sisällöllinen laatu oli hyvä, ja vastausten keskiarvo oli 4,4 asteikolla 1–5. Valtakunnallisiin vertailuihin nähden Salpauksen tulokset olivat tasoa parempia erityisesti koko tutkintojen päätökyselyssä.

Vuoden 2023 lopussa 65,9 % vuonna 2022 valmistuneista Salpauksen perustutkinto-opiskelijoista oli päätoimisia työllisiä tai työllisiä opiskelijoita (798 henkilöä). Työttömänä oli 156 valmistunutta (2022: 180). Koronapandemian jälkivaikutukset näkyivät yhä erityisesti palvelualojen työllistymisessä.

Työllistymisessä oli edelleen selviä tutkintokohtaisia eroja. Sosiaali- ja terveysalalta, ravintola- ja catering-alalta, liiketoiminnasta sekä logistiikasta valmistuneet opiskelijat sijoittuivat hyvin työelämään. Taideteollisuus- ja rakennusalaalta valmistuneilla oli suhteellisesti enemmän työttömyyttä. Rakennusalaalla

vaikuttaa työllistymiseen valtakunnalliset suhdannevaihtelut.

Eronneiden määrät olivat valtakunnallista keskitasoa. Tyypillisiä syitä olivat henkilökohtaiset ja terveydelliset haasteet, elämänhallinnan ongelmat sekä tilanteet, joissa opiskelija katsotaan eronneeksi yhteydenpidon lakattua. Alle 18-vuotiaiden kohdalla eronneeksi katsomista rajoitti oppivelvollisuuslaki. Eroamisten vähentämiseksi tehtiin toimenpiteitä, kuten sisäisen tarkastuksen kohdentaminen eronneeksi katsomisen prosessiin sekä TUVA-koulutuksen kehittäminen 18–29-vuotiaille, joilla on suurin keskeyttämisriski.

Taulukko 2: Eronneiden perustutkintoa suorittavien opiskelijoiden määrä ikäryhmittäin 2024–2025.

Perustutkintoa suorittavat ikäryhmittäin	2024		2025	
	Eronneita	%	Eronneita	%
Eronneet opiskelijat – alle 18-vuotiaat	52	1,89 %	48	1,85 %
Eronneet opiskelijat – 18–29-vuotiaat	496	34,18 %	364	27,9 %
Eronneet opiskelijat – yli 29-vuotiaat	279	14,97 %	182	12,47 %
Yhteensä	827	11,06 %	594	9,03 %

Jatkuvan haun prosessia uudistettiin vastaamaan paremmin hakijoiden tarpeisiin ja tasaamaan opiskelijavirtaamaa. Muutoksilla oli vaikutusta myös henkilöstön työkuorman tasaisempaan jakautumiseen, tilojen käyttöön, työpaikalla tapahtuvan oppimisen jaksottumiseen sekä opiskelijavuosien kertymään.

Jatkuvan haun tavoitteeksi oli vuodelle 2025 asetettu 4 874 opiskelijaa, mutta toteuma oli 4 033. Yhteishaun kautta aloitti 1 058 opiskelijaa. Opiskelijavuosia kertyi yhteensä 5 567, joista yhteishaussa 2 174 ja jatkuvassa haussa 3 393. Suoritetut tutkinnot jakautuivat seuraavasti: 1 443 perustutkintoa, 351 ammatitutkintoa ja 317 erikoisammattitutkintoa.

3.3 Lautakunnan arvio

Tarkastuslautakunta on arvioinut Koulutuskeskus Salpauksen strategian toteuttamista ja strategisten tavoitteiden saavuttamista tilikaudella 2025. Arvion perusteella kuntayhtymä on onnistunut strategiansa toimeenpanossa poikkeuksellisen haastavassa toimintaympäristössä, jota ovat leimanneet ammatillisen koulutuksen rahoitusleikkaukset, opiskelijavuosien merkittävä väheneminen sekä alueellinen taloudellinen epävarmuus.

Strategiakauden 2021–2025 keskeisenä linjana on ollut perustehtävään keskittyminen ja koulutuksen laadun sekä vaikuttavuuden vahvistaminen. Tätä on toteutettu kolmella strategisella kehitysohjelmalla: Rohkeita uuden rakentajia, Jatkovaa oppimista ja Onnistuneita asiakaskokemuksia. Toimintakertomuksen perusteella nämä ohjelmat ovat ohjanneet kehittämistä johdonmukaisesti ja auttaneet rakentamaan yhtenäisiä toimintamalleja, vahvempaa palveluorganisaatiota sekä paremmin ennakoivaa johtamista.

Strategiakaudella 2026–2029 tulee olemaan tarve painottaa tilakustannusten vähentämistä sekä varautumista henkilöstön eläköitymiseen ja valtionrahoituksen epävakauteen.

Rahoitusleikkaukset ja opiskelijavuosien lasku loivat merkittävän talouspaineen vuodelle 2025. Kuntayhtymä onnistui kuitenkin sopeutumaan muutoksiin ilman laajoja muutosneuvotteluja. Tilinpäätös osoittaa 3,5 miljoonan euron ylijäämää ja talouden hallinta on ollut suunnitelmallista, kulukuria ja tuottavuuden parantamista painottavaa. Taloudellinen vakavaraisuus (omavaraisuusaste 92,9 %) ja velattomuus osoittavat, että organisaatiolla on vahva kyky vastata tuleviin rahoitushaasteisiin.

Strategisten tavoitteiden toteutuminen näkyy toiminnan vaikuttavuudessa. Opiskelijapalautteet, työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen ovat valtakunnallisesti vertailtuna hyviä, ja tutkintojen sekä tutkinnon osien suorittamisessa ylitettiin asetetut tavoitteet. Kuntayhtymä on onnistunut siirtämään painopistettä määrällisestä kasvusta kohti vaikuttavuuteen perustuvaa koulutusta, mikä vastaa uuden rahoitusmallin vaatimuksia.

Syrjäytymisen ehkäisy ja opintojen keskeyttämisen vähentäminen ovat nousseet tärkeiksi strategisiksi teemoiksi, mikä näkyy erityisesti eronneiden määrän myönteisessä kehityksessä. Vuonna 2025 eronneiden määrä väheni selvästi vuoteen 2024 verrattuna, mikä osoittaa, että opiskelijoiden varhainen tuki, ohjauksen vahvistaminen ja palvelupolkujen selkeyttäminen ovat tuottaneet tulosta. Oppivelvollisten ohjauksessa on kiinnitetty huomiota oikeaan koulutuspolkuun sijoittumiseen, ja jatkuvan haun prosesseja on kehitetty vastaamaan paremmin opiskelijoiden yksilöllisiä tarpeita. Oppisopimusten määrän merkittävä väheneminen vaatii panostusta opetus-, ohjaus- ja tukitoimenpiteiden lisäksi sen selvittämiseksi voiko työelämän verkostoja hyödyntämällä lisätä oppisopimuspaikkoja.

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä painotettiin digitaalista osaamista, oppimisen tukea ja valmentavaa johtamista. Henkilöstökyselyn tulokset osoittavat vahvuuksia työilmapiirissä ja esihenkilötyössä, vaikka viestintään ja kuormituksen hallintaan liittyy edelleen kehittämistarpeita. Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön, esihenkilövalmennuksen käynnistyminen ja työelämäjaksojen merkittävä lisääntyminen tukevat strategian mukaista uudistumista.

Kestävä kehitys ja vastuullisuus etenivät suunnitelmallisesti. Ekokompassi-sertifikaatin myöntäminen ravintolapalveluille, Kartalla-verkostoon liittyminen sekä OKKA-sertifikaattiprosessin aloittaminen osoittavat, että kunnianhimoiset vastuullisuustavoitteet on viety konkreettisiksi toimiksi. Energiatehokkuus- ja jätemäärätiedot osoittavat vaikuttavia tuloksia erityisesti jätteen vähentämisessä.

4 Kuntayhtymän taloudellisten tavoitteiden toteutuminen

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

Taulukko 3: Talouden tunnuslukuja 2023–2025.

(1000 €)	Yksikkö	TP 2023	TP 2024	TA 2025	TP 2025	Poikkeama TP 25– TA 25
Toimintatuotot	x 1000 €	67 514	71 232	66 652	67 308	1 %
Toimintakulut	x 1000 €	58 935	59 256	60 617	58 312	-4 %
Henkilöstökulut	x 1000 €	39 089	38 903	39 264	38 965	-1 %
- osuus toimintatuotoista	%	57,9 %	54,6 %	58,9 %	57,9 %	-2 %
- per henkilötyövuosi	x 1000 €	61,9	62,5	66,5	66,0	-1 %
Palvelujen ostot	x 1000 €	10 437	10 874	11 257	10 475	-7 %
Toimitilakustannukset	x 1000 €	13 378	13 602	13 713	13 176	-4 %
- osuus toimintatuotoista	%	19,8 %	19,1 %	20,6 %	19,6 %	-5 %
- Salpauksen käytössä olevien tilojen kokonaismäärä	m ²	101766	96 557	96 211	96 289	0 %
Investoinnit	x 1000 €	6 049	4 809	7 561	6 428	-15 %
Toimintakate	x 1000 €	8 578	11 976	6 035	8 996	49 %
Vuosikate	x 1000 €	9 335	12 960	6 469	9 842	52 %
Tilikauden tulos	x 1000 €	2 158	5 599	-704	2 809	499 %
Tilikauden ylijäämä	x 1000 €	2 912	6 356	53	3 544	6 586 %
Kassavarat 31.12.	x 1000 €	22 704	29 011	27 919	31 335	12 %
Kassavarojen riittävyys	pv	121	166	151	177	17 %
Lainojen lyhennys 2025	x 1000 €	3 368	-	-	-	-
Lainat 31.12. (korolliset pankkilainat)	x 1000 €	0	0	0	0	0 %
Lainanhoitokate		2,8	-	-	-	-

Tuloksessa näkyy, että talousarviossa 2025 oli varauduttu rahoitusleikkauksiin, ja kun tieto vuoden 2025 -6 % rahoitusleikkauksista realisoitui, varautumista jatkettiin suunnitelmallisesti koko organisaatiossa. Kokonaisuutena talous toteutui arvioitua paremmin, ja lähes kaikki taloudelliset tavoitteet ylitettiin. Tilikauden tulos ja ylijäämä olivat selvästi talousarvioita vahvemmat. Talousarviossa tilikauden tulokseksi arvioitiin -0,7 miljoonaa euroa* (huom. laskennallinen budjetti), mutta toteutunut tulos oli 2,8 miljoonaa euroa. Tulos ylitti talousarvion 3,5 miljoonalla eurolla, ja tilikauden ylijäämä oli 3,54 miljoonaa

euroa.

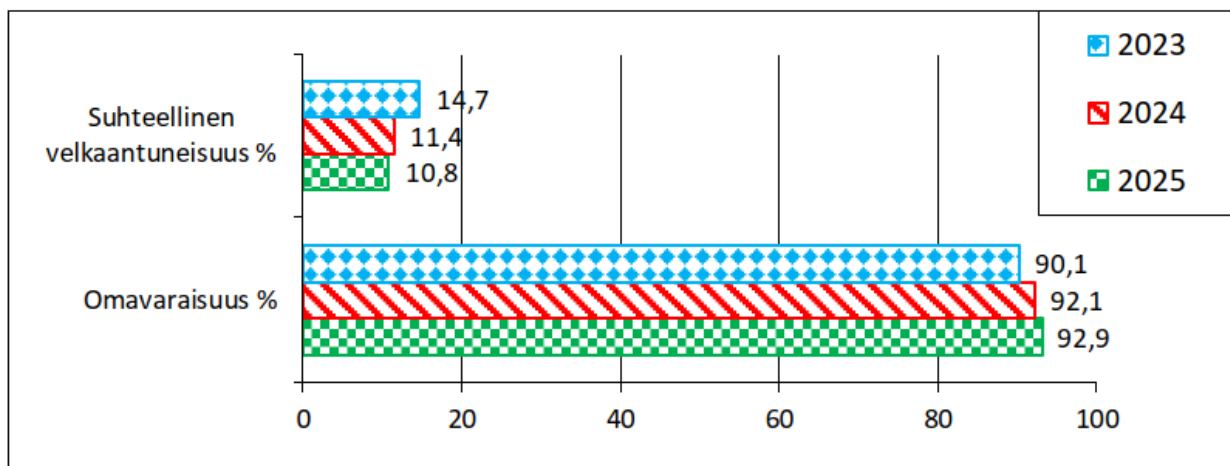
Tilikauden tulos 2,8 miljoonaa euroa oli heikompi kuin edellisvuoden poikkeuksellisen vahva 5,6 miljoonan euron tulos, mutta lasku oli ennakoitua hallitumpi. Toimintatuotot laskivat 3,9 miljoonaa euroa (–5,5 %), mutta samanaikaisesti toimintakulut pienentyivät 0,9 miljoonaa euroa (–1,6 %). Tämä kulukehitys yhdessä rahoitustuottojen toteutumisen kanssa selittää tuloksen vahvistumista suhteessa talousarvioon.

Investointien kokonaismäärä oli 6,47 miljoonaa euroa, kun talousarviossa varauduttiin 7,56 miljoonaan euroon. Investoinnit alittivat talousarvion noin 1,1 miljoonalla eurolla johtuen pääosin kiinteistöinvestointien ajoituksen painottumisesta sekä irtaimistoinvestointien siirtymisestä vuoden 2026 puolelle. Merkittävimpiä investointeja oli Ståhlberginkadun ja Svinhufvudinkadun hankkeiden jatkotyöstö.

Rahoitustuottojen ja -kulujen nettovaikutus oli 847 000 euroa, joka jäi 138 000 euroa edellisvuotta heikommaksi. Tämä oli kuitenkin odotettua tasaisempi, sillä Salpaus oli maksanut pankkilainat pois jo vuonna 2023 ja pystyi hyötymään korkotuotoista ilman vastaavia rahoituskustannuksia.

Suhteellinen velkaantuneisuus pieneni 10,8 prosenttiin (11,4 % vuonna 2024), mikä kertoo vahvasta maksuvalmiudesta ja kyvystä selviytyä velvoitteista tulorahoituksella. Omavaraisuusaste oli 92,9 prosenttia (92,1 % vuonna 2024), mikä on erinomainen taso ja kertoo yhtiön vahvasta vakavaraisuudesta sekä hyvästä taloudellisesta liikkumavarasta tuleville vuosille. Molempien tunnuslukujen paraneminen selittyy maksuvalmiuden vahvistumisella ja velattomalla taseella.

Kokonaisuutena taloudenhallinnan pitkäjänteisyys ja kulukurin tiukentaminen mahdollistivat sen, että Salpaus onnistui sopeutumaan merkittäviin rahoitusleikkauksiin ilman laajoja muutosneuvotteluja. Vuoden 2025 ylijäämäinen tulos antaa perustellusti hyvän lähtökohdan myös vuodelle 2026, vaikka rahoitus laskee edelleen ja toimintaympäristö pysyy haasteellisena.



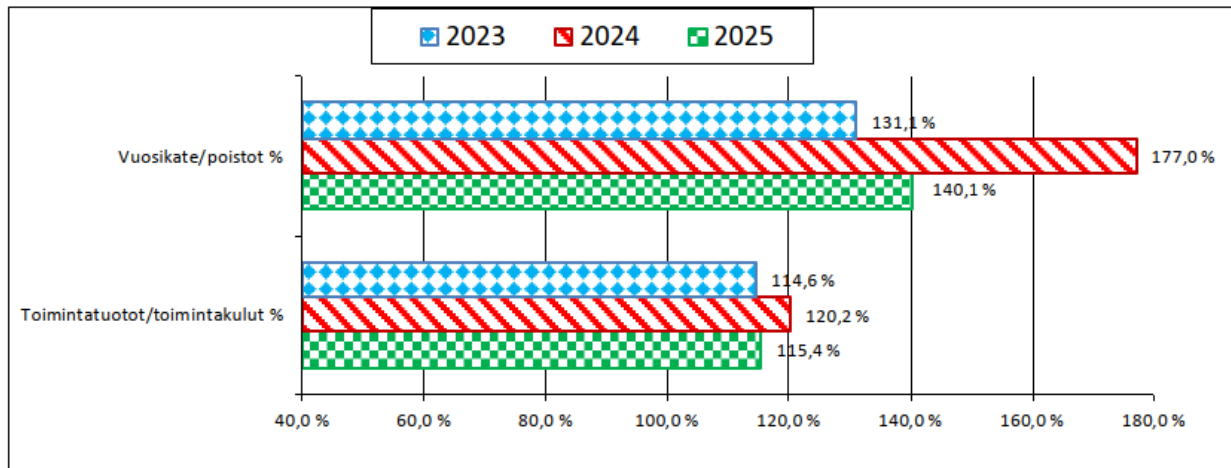
Kuva 2: Salpauksen suhteellinen velkaantuneisuus ja omavaraisuusaste 2023–2025

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 takaisin maksusta ja mahdollisesti lainamäärän lisääntymisestä aiheutuvista korkokuluista.

Tuloslaskelman tunnusluku vuosikate/poistot on 140,1 %, eli vuosikate riittää kattamaan tilikauden poistot selkeästi. Toimintatuotot/toimintakulut-% taas kertoo maksurahoituksen osuuden toimintameinoista. Tunnusluku vuonna 2025 oli 115,4 %, mikä kertoo, että toiminta on kannattavaa.



Kuva 3: Salpauksen vuosikate ja poistot sekä toimintatuotot/toimintakulut 2023–2025.

4.1 Lautakunnan arvio

Salpauksen talouden tasapaino oli edelleen vahva vuonna 2025, vaikka toimintaympäristöä leimasivat merkittävät rahoitusleikkaukset ja taloudellinen epävarmuus. Tilinpäätös toteutui 3,5 miljoonaa euroa ylijäämäisenä ja näin ollen merkittävästi paremmin kuin talousarviossa ennakoitiin. Toimintatuotot ylittivät talousarvion ja toimintakulut alittuivat laajan kulukurin, hankintojen tarkemman ohjauksen ja henkilöstöresurssien hallitun sopeuttamisen ansiosta.

Kuntayhtymän kulurakenne on jatkanut kevenemistään ja toiminnan kannattavuutta kuvaava toimintakate (8,996 milj. euroa) osoittaa, että sopeutustoimet ovat olleet vaikuttavia. Kustannusrakenteen hallinta suhteessa alenevaan valtionosuusrahoitukseen (–4 milj. euroa edellisvuodesta) on ollut keskeinen tekijä taloudellisen tasapainon saavuttamisessa.

Kuntayhtymän maksuvalmius ja likviditeetti ovat edelleen erinomaiset: kassavarat kasvoivat 31 miljoonaan euroon ja maksuvalmius nousi 177 päivään. Quick ratio -tunnusluku 4,38 osoittaa vahvaa kykyä vastata lyhytaikaisiin velvoitteisiin. Omavaraisuusaste on pysynyt erittäin hyvällä tasolla (92,9 %), mikä kertoo vakavaraisesta taloudellisesta asemasta.

Kassavarojen myönteinen kehitys ja sijoitustoiminnan periaatteiden käyttöönotto tukevat pitkän aikavälin taloudellista vakautta. Investoinnit (n. 6,5 milj. euroa) toteutuivat suunniteltua pienempinä, mutta kohdistuivat strategisesti oppimisympäristöjen ja toimitilojen kehittämiseen. Investoinnit on pystytty tekemään käytännössä tulorahoituksella, mikä vahvistaa kuntayhtymän kykyä turvata ydintoimintansa ilman velkaantumista.

Talouden kokonaiskuva osoittaa, että kuntayhtymän taloudelliset tavoitteet vuonna 2025 on saavutettu hyvin ja useilta osin ylitetty. Tulos luo vakaan pohjan vuodelle 2026, vaikka rahoituksen edelleen jatkuvat laskupaineet edellyttävät jatkossakin sopeuttamista, toimitilastrategian tarkastelua sekä tuottavuuden vahvistamista. Talouden tasapainottaminen on toteutettu hallitusti ja vakaa maksuvalmius yhdistettynä vahvaan omavaraisuuteen antaa edellytykset toiminnan kehittämiseksi myös muuttuvassa rahoitusympäristössä.

5 Muut havainnot ja toteamukset

5.1 Toimitilamuutokset

Vuonna 2025 Salpaus jatkoi toimitilaohjelman toteuttamista, jonka tavoitteena on tilankäytön tehostaminen ja tilakustannusten pienentäminen. Oppimisympäristöjä on uudistettu pitkäjänteisesti, mutta toimitilaa on yhä liikaa, ja erityisesti Lahden keskustakampuksella ja Vipusenkadun teknologia-kampuksella on suunnitelmassa noin 20 % lisävähennyksiä. Salpauksen tilakustannukset ovat 5–9 % korkeammat kuin vastaavilla koulutuksen järjestäjillä, mikä tarkoittaa noin kolmen miljoonan euron vuotuista eroa. Vuoden 2025 lopussa Salpauksella oli käytössään toimitiloja yhteensä 96 289 m².

Lahdessa kahdella kampuksella toimiminen on tunnistettu rakenteelliseksi haasteeksi, ja vuoden 2025 lopulla käynnistyi selvitys, jossa tarkastellaan kaikkien Lahden toimintojen keskittämistä yhteen toimipisteeseen. Selvitys liittyy Lahden kaupungin, LUT-yliopiston ja LAB-ammattikorkeakoulun yhteiseen Ranta-Kartanon alueen kampuusuunnitteluun. Tavoitteena on arvioida Salpauksen pitkän aikavälin tilatarpeet ja muodostaa yhtenäinen kokonaiskuva opetuksen ja tukitoimintojen optimaaliselle tilankäytölle. Lisäksi kiinteistöjen peruskorjausvelkaa ja tilatehokkuutta tarkasteltiin osana toimitilaohjelmaa, ja investoinnit kohdistuivat tarpeettomista tiloista luopumista tukeviin toimenpiteisiin.

Vuonna 2025 Salpauksen kiinteistöinvestoinnit toteutuivat 5,9 miljoonaan euroon, ja kokonaisinvestoinnit olivat yhteensä 6,5 miljoonaa euroa. Investoinnit jäivät talousarviota pienemmiksi erityisesti kiinteistöhankkeiden aikataulujen siirtymisen sekä irtaimistohankintojen osittaisten viivästymisten vuoksi. Rakennushankkeet painoutuivat käynnissä oleviin uudis- ja peruskorjauskohteisiin, joilla tuetaan oppimisympäristöjen ajantasaisuutta ja tilankäytön tehostamista. Kiinteistöinvestointien taso säilyi kohtuullisena aiempiin vuosiin nähden, ja niiden toteutuksessa on jatkettu linjaa, jossa investoinnit rahoitetaan pääosin tulorahoituksella.

5.2 Toimintamalli vuonna 2025

Vuonna 2025 Salpauksen toimintamalli perustui taloudellisesti ja rakenteellisesti haastavaan toimintaympäristöön, jossa rahoitusleikkaukset, opiskelijavuosien väheneminen ja koulutuspolitiikan muutokset edellyttivät tiukkaa sopeutumista. Toimintaa ohjattiin yhtenäisen resurssijohtamisen periaatteilla, ja koko organisaation tasolla keskityttiin varmistamaan perustehtävän toteutuminen vähenevillä resursseilla. Henkilöstömäärää sopeutettiin hallitusti pääosin eläköitymisten kautta, ja talouden kurinalainen johtaminen mahdollisti ylijäämäisen tilinpäätöksen ilman laajoja muutosneuvotteluja.

Toimintamallia kehitettiin palveluorganisaation suuntaan, jossa opiskelijoiden, työelämän ja alueen tarpeet ohjasivat päätöksentekoa ja koulutustarjonnan kohdentamista. Opiskelijavalintaa täsmennettiin työllistymismahdollisuuksia painottavaksi, ja koulutustarjontaa suunnattiin erityisesti aloille, joilta on vahvat työllistymis- tai jatko-opintopolut.

Yhteistyö alueen työllisyysalueiden ja yritysten kanssa oli keskeinen osa toimintamallia, ja sen kautta vahvistettiin opiskelijoiden ohjausta sekä vastattiin työvoimatarpeisiin. Kotoutumiskoulutus sekä muut palvelut Salpaus-palvelut Oy:n kautta tukivat alueellista elinvoimaa.

Toimintaa vietiin eteenpäin myös kestäväen kehityksen tavoitteiden mukaisesti: ympäristöohjelmaa rakennettiin, Ekokompassi-sertifiointi eteni ja jäte- sekä energiankulutuksen vähennyksissä saavutettiin merkittäviä tuloksia.

Toimintamalli nojasi lisäksi selkeytettyyn johtamisjärjestelmään ja tiedolla johtamiseen, joita tukivat ajantasaiset seuranta- ja suunnittelutyökalut. Kaiken keskiössä oli vaikuttavuuden vahvistaminen – työllistyminen, jatko-opintoihin sijoittuminen ja opiskelijoiden yksilöllisten palvelutarpeiden huomiointi – sekä se, että toiminta pysyi vakaana ja tarkoituksenmukaisena muutoksista huolimatta.



Kuva 4: Organisaatio ja toimintamalli vuoden 2025 aikana.

5.3 Tietosuoja ja tietoturva

Tietosuoja ja tietoturva ovat keskeinen osa Salpauksen toimintaa, ja niiden tarkoituksena on varmistaa henkilötietojen asianmukainen käsittely sekä organisaation kannalta tärkeiden tietojärjestelmien ja tietoverkkojen turvallinen ja keskeytymätön toiminta. Tietoturvaa ylläpidetään ja kehitetään siten, että tiedot ja järjestelmät ovat suojattuja valtuudettomalta käytöltä, tahattomalta tai tahalliselta tiedon tuhoutumiselta ja vääristymiseltä sekä erilaisilta häiriö- ja uhkatilanteilta. Toimintaa ohjaa periaate, jonka mukaan jokaisen organisaation toimijan tulee ymmärtää tietoturvallisuuden merkitys ja toimia sen mukaisesti. Tavoitteena on, että Salpauksen tietoturvajärjestelyt ovat hyvää kansallista ja kansainvälistä tasoa ja tukevat toiminnan jatkuvuutta kaikissa olosuhteissa.

Salpauksessa tietoturvan hallintamalli kattaa johdon, esihenkilöt, henkilöstön, opiskelijat ja muut sidosryhmät. Mallissa huomioidaan hallinnollinen, tekninen ja fyysinen tietoturvallisuus, ja sitä tukevat organisaation tietoturva- ja tietosuojapolitiikat, jotka on julkaistu sekä verkkosivuilla että intranetissä henkilöstön käyttöön. Poliitiikat määrittävät selkeästi tietoturvan ja tietosuojan tavoitteet, vastuut ja toimintatavat kaikissa tilanteissa. Toimintaa tukevat nimetty hallinnollinen ja tekninen tietoturvaryhmä sekä tietosuojavastaava, jotka yhdessä seuraavat poikkeamia, ohjeistuksen ajantasaisuutta ja toiminnan kehitystarpeita sekä raportoivat niistä johdolle ja osaksi vuosittaista tietotilinpäätöstä.

Vuoden 2025 aikana Salpauksessa toteutettiin useita järjestelmällisiä tietoturvaa ja tietosuojaa vahvistavia toimenpiteitä. Tietosuojan vaikutustenarviointeja laadittiin Ilona IT:n Sovelluskirjastossa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, ja tietosuojan alkukartoituksia tehtiin osana hankintaprosesseja siten, että henkilötietojen käsittelyyn liittyvät vaatimukset huomioitiin entistä johdonmukaisemmin sopimusliitteissä. Salpaus osallistui valtakunnalliseen Digi- ja väestötietoviraston TAISTO25-harjoitukseen, jonka aikana havaitut kehityskohteet huomioitiin organisaation ohjeistuksissa ja toimintamalleissa. Samalla GDPR-tietopyyntöihin vastaamisen käytäntöjä päivitettiin ja verkkolomakkeita kehitettiin, jotta prosessi olisi sujuva ja lainmukainen. Käyttöoikeuksien ajantasaisuutta tarkasteltiin ja rajattiin entistä pienemmälle käyttäjryhmälle erityisesti Dynasty-asianhallintajärjestelmässä, ja hallinnollinen tietoturvaryhmä seurasi vuoden aikana tavoitteiden etenemistä ja ajankoh- taisia kysymyksiä säännöllisissä tapaamisissaan.

Tekniset tietoturvaratkaisut olivat jatkuvan kehittämisen kohteena, ja henkilöstön osaamista vahvistettiin säännöllisillä koulutuksilla ja harjoituksilla. Tietoturvaan liittyvät toimintamallit ja ohjeet pidettiin ajan tasalla, ja henkilöstön tietoisuutta lisättiin muun muassa toiminnallisten harjoitusten avulla. Lisäksi poikkeamien seuranta ja raportointia kehitettiin vastaamaan paremmin muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia. Näiden toimien kokonaisuutena Salpaus pyrki varmistamaan, että organisaation palvelut, järjestelmät ja henkilötietojen käsittely ovat turvallisia, lainmukaisia ja toimintavarmoja niin arjessa kuin poikkeustilanteissa.

5.4 Digitaaliset oppimisympäristöt

Salpauksessa digitaalisten oppimisympäristöjen ja tieto- ja viestintäteknologian kehittäminen on jatkunut suunnitelmallisesti osana organisaation strategisia tavoitteita ja koulutuksen vaikuttavuuden vahvistamista. Digitaaliset ratkaisut tukevat sekä opetusta että opiskelijoiden ohjausta, ja ne ovat kiinteä osa palveluorganisaation toimintamallia. Vuonna 2025 painopiste oli erityisesti henkilöstön digiosaamisen vahvistamisessa, verkkopedagogiikan kehittämisessä sekä opetuksen ja hallinnon prosessien sähköistämisessä.

Keskeinen alusta Salpauksen digitaalisessa ekosysteemissä on Elsa Moodle -verkko-oppimisympäristö, jonka käyttöä laajennettiin edelleen. Elsa toimii yhteisenä rakenteena kurssien toteuttamiselle, arvioinnille ja palautteelle. Vuonna 2025 käyttöön otettu yhtenäinen Elsa-kurssipalautemalli paransi palautteen keruun johdonmukaisuutta ja mahdollisti sen hyödyntämisen opetuksen kehittämisessä. Elsa on myös merkittävä henkilöstön osaamisen kehittämisen väline: "Toiminta digitaalisessa ympäristössä" -kurssin suoritti valtaosa henkilöstöstä, ja lisäksi toteutettiin useita koulutuksia liittyen verkkopedagogiikkaan, tietoturvaan ja tekoälyn hyödyntämiseen. Henkilöstölle valmisteltiin myös

turvallisuuteen liittyvä Elsa-kurssi, ja kestävän kehityksen Elsa-kurssin suoritti suuri osa henkilöstöstä. Digitalisaation kehittäminen näkyi myös pedagogisissa ratkaisuisa ja koulutustarjonnassa. Tutkinnon osien suunnittelussa ja toteutuksessa arvioitiin systemaattisesti digitaalisten toteutusten tarvetta ja mahdollisuuksia. Vuonna 2025 laadittiin toteutussuunnitelmat uusille digivihreille tutkinnon osille, ja osatutkintopolkujen tuotteistaminen jatkui palvelumuotoilun menetelmin työelämän tarpeita tukien. Wilman sähköisiä palveluja kehitettiin edelleen, ja henkilöstölle tarjottiin uusia digitaalisia työvälineitä, mukaan lukien erilaiset tekoälysovellukset opetuksen, viestinnän ja suunnittelun tueksi. Teknologian vastuullista käyttöä ohjaa vuoden aikana laadittu Salpauksen tekoälypolitiikka.

Tiedolla johtaminen vahvistui Power BI -raportoinnin ja digitaalisten tietotyöpöytien käyttöönoton myötä. Esihenkilöt, opettajat ja ohjaajat saavat nyt ajantasaista tietoa opiskelijavuosien käytöstä, opiskelijoiden etenemisestä ja toiminnan vaikuttavuudesta. Lisäksi otettiin käyttöön "Toiminnan opiskelijavuosiennuste" -työkalu, joka tukee koulutustarjonnan suunnittelua ja rahoitusmuutoksiin vastaamista. Digitaaliset palvelut ja prosessit suunnitellaan lähtökohtaisesti sähköisiksi ja saavutettaviksi, mikä tukee sekä sujuvaa arkea että kustannustehokkuutta.

5.5 Lautakunnan arvio

Lautakunta arvioi, että toimitilamuutoksissa on edetty suunnitelmallisesti ja tilankäyttöä on tehostettu pitkäjänteisesti. Selvitystyö Lahden toimintojen mahdollisesta keskittämisestä yhteen toimipisteeseen on tärkeä askel kohti kustannusrakenteen keventämistä. Tilakustannukset ovat kuitenkin yhä keskimääräistä korkeammat, joten tehostamistoimia tulee jatkaa määrätietoisesti. Tämän vuoksi tulevat investoinnit vaativat tarkkaa harkintaa.

Tietosuoja- ja tietoturvakäytännöt ovat vuonna 2025 kehittyneet johdonmukaisesti, ja veloitteiden toteutumisesta on huolehdittu järjestelmällisesti. Tietoturvan hallintamallia ja ohjeistuksia on päivitetty, henkilöstön osaamista on vahvistettu koulutuksilla ja organisaatio on osallistunut valtakunnallisiin harjoituksiin. Kokonaisuutena lautakunta katsoo, että riskit tunnistetaan ja niitä hallitaan asianmukaisesti, mutta osaamisen jatkuva ylläpito on digitalisaation edetessä välttämätöntä.

Digitaalisten oppimisympäristöjen kehittäminen on edennyt hyvin, ja henkilöstön digiosaamista on vahvistettu koulutuksin, digipajoin ja yhtenäistetyin toimintamallein. Verkkototeutusten tarjonta on lisääntynyt ja tekoälyn hyödyntäminen on edennyt vastuullisesti tekoälypolitiikan ohjaamana. Lautakunta pitää kehitystä tavoitteiden mukaisena ja opiskelijoiden oppimista tukevana, mutta korostaa jatkuvan kehittämisen ja riittävän resursoinnin merkitystä.

5.6 Henkilöstön koulutussuunnitelma

Henkilöstön osaamisen kehittämistä toteutettiin vuonna 2025 johdonmukaisesti ja Salpauksen strategisten kehittämishjelmien suuntaisesti. Koulutussuunnitelma ohjasi henkilöstön, esihenkilöiden sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämistä siten, että se tuki sekä organisaation pitkäjänteistä uudistumista että arjen työssä tarvittavaa osaamista.

Koulutusten ja oppimistapahtumien keskeisiä painopisteitä olivat erityisesti digitaalisen osaamisen vahvistaminen, pedagogiikan kehittäminen, työelämälähtöisyys sekä oppimisen tuen rakenteiden uudistaminen. Digiosaaminen kehittyi laajasti, sillä vuoden aikana järjestettiin yhteensä 106 sisäistä oppimistapahtumaa, joista huomattava osa käsitteli digitaalisia taitoja ja tekoälyn hyödyntämistä työssä.

Turvallisuus-, tietoturva- ja saavutettavuusosaamista vahvistettiin teemakoulutuksilla, tietoturvarajoituksilla ja pedagogisissa iltapäivissä, joihin osallistui keskimäärin noin 200 henkilöä kerrallaan. Opetus- ja ohjaushenkilöstölle suunnattu koulutus painottui verkkopedagogiikkaan, arvioinnin yhdenvertaisuuteen, opiskelijälähtöisiin työmenetelmiin sekä erityisen tuen kysymyksiin.

Oppimisen tuen kokonaisuutta kehitettiin ennakkoiden tulevaa lainsäädännön muutosta, ja henkilöstölle tarjottiin sekä pedagogisia että erityispedagogisia koulutuksia. Työelämäyhteistyön merkitys korostui edelleen: henkilöstön työelämäjaksot sekä Open Day -toiminta kaksinkertaistuivat edellisvuoteen verrattuna. Vuonna 2025 yhteensä 126 henkilöä osallistui työelämäjaksoille, ja niistä kertyi 132 oppimispäivää, mikä vahvisti ajantasaista substanssiosaamista ja lisäsi työnantajayhteistyötä.

Henkilöstön koulutuspäivien määrä kasvoi selvästi vuoteen 2024 verrattuna. ESS-järjestelmään kirjattiin vuonna 2025 yhteensä 1 685 koulutuspäivää, mikä vastaa keskimäärin 2,8 päivää henkilöä kohden. Kokonaismäärä oli noin 20 prosenttia suurempi kuin edellisvuonna. Koulutuskorvaukseen oikeuttavia päiviä oli 1 090, ja työnantaja tuki lisäksi henkilöstön omaehtoista kouluttautumista myöntämällä 20 palkallista päivää pedagogisiin opintoihin ja 71 päivää muihin tutkinto- tai laajempiin koulutuskokonaisuuksiin.

Vuonna 2025 koulutussuunnitelma toteutui hyvin ja strategialinjausten mukaisesti. Digiosaamisen ja tekoälyn hyödyntämisen taidot vahvistuivat laajasti, ja eri kohderyhmille suunnatut digipajat, verkkokurssit ja yhteiskehittämisen muodot olivat runsaassa käytössä.

Esihenkilöiden osaamista kehitettiin laajalla Rohkeasti, ihmiselle -valmennuksella, jonka tavoitteena oli vahvistaa valmentavaa ja osallistavaa johtamiskulttuuria. Myös organisaation yhteinen toimintamalli tuki koulutussuunnittelua ja yhdenmukaisia pedagogisia ratkaisuja.

Arjen oppimista vahvistettiin vertaismentoroinnin, digimentorien toiminnan ja tiimikohtaisen reflektio-työn avulla. Osaamisen kehittämisen rakenteita vietiin eteenpäin 90–10-mallin mukaisesti niin, että muodollisen koulutuksen lisäksi hyödynnettiin laajasti työssä oppimista, yhteiskehittämistä ja hankkeissa syntyvää osaamista.

Kokonaisuutena vuoden 2025 toteuma osoittaa, että henkilöstön osaamisen kehittäminen oli tavoitteellista, laaja-alaista ja Salpauksen strategiaa tukevaa. Koulutusvolyymien kasvu, työelämäjaksosten lisääntyminen sekä pedagogisten ja digitaalisten valmiuksien vahvistuminen rakensivat vahvan perustan organisaation tulevalle kehittämiselle ja muutosvalmiudelle. Lisäksi panostukset henkilöstön osaamiseen tukivat opetuksen laatua, opiskelijoiden yhdenvertaista kohtaamista sekä työelämävastaavan koulutuksen järjestämistä taloudellisesti haastavassa toimintaympäristössä.

5.7 Henkilöstöasiat

Vuotta 2025 voidaan henkilöstöasioiden näkökulmasta pitää merkittävänä muutos- ja sopeutumisvuotena. Ammatillisen koulutuksen rahoitusleikkaukset sekä toimintaympäristön epävarmuus edellyttivät Salpauksessa tarkkaa henkilöstöressurssien ennakointia ja johdonmukaista suunnittelua. Henkilöstömäärää sopeutettiin pääosin eläköitymisten kautta, minkä ansiosta henkilöstörakennetta voitiin keventää ilman laajoja muutosneuvotteluja. Poikkeuksena tästä neuvottelumenettelyä tarvittiin opintohallinnon osalta, jossa tehtäviä jouduttiin karsimaan työn määrän vähentyessä. Kokonaisuutena henkilöstöressurssien optimointi eteni suunnitelmallisesti ja tuki organisaation taloudellisen tasapainon ylläpitämistä.

Vuosi 2025 oli samalla nykyisen strategiakauden viimeinen, ja strategiaperustan uudistaminen näkyi henkilöstön osallistamisena eri työpajoihin, kyselyihin ja kommentointikierroksiin. Valmistelussa korostuivat yhteisen toimintakulttuurin vahvistaminen, oppimisen rakenteiden kehittäminen sekä toiminnan vaikuttavuuden parantaminen. Henkilöstö pääsi laajasti vaikuttamaan strategian sisältöön, mikä tuki sitoutumista tulevan kauden tavoitteisiin.

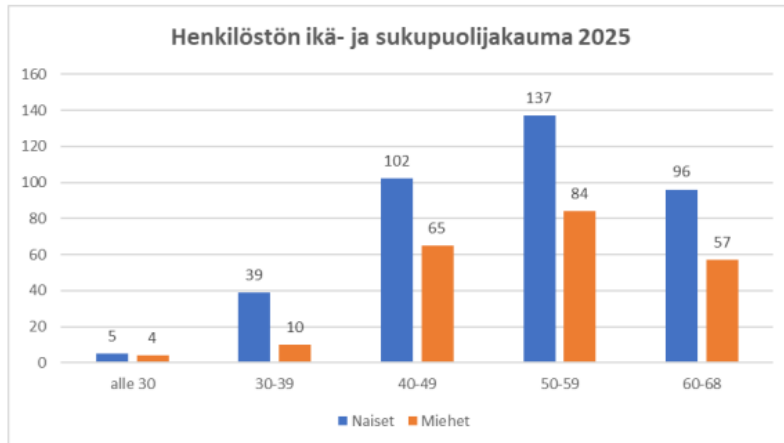
Salpaus jatkoi pitkäjänteistä työtä henkilöstön hyvinvoinnin ja myönteisen työnantajakuvan edistämiseksi. Henkilöstökertomus dokumentoi arjen onnistumisia ja henkilöstöjohtamisen kehittämistoimia. Salpaus Syke 2025 -kyselyn tulokset osoittivat vahvuudeksi esihenkilötyön laadun, hyvän työilmapiirin ja organisaation korkean suositteluasteen: 85 % henkilöstöstä suosittelisi Salpausta työnantajana. Kehittämiskohteina nousivat esiin erityisesti sisäisen viestinnän sujuvuus ja työn kuormittavuuden hallinnan tukeminen. Näihin teemoihin kohdennettiin toimenpiteitä vuoden aikana.

Henkilöstön osaamisen kehittämistä jatkettiin laaja-alaisesti, ja painopiste oli osaamisen yhteiskäytön vahvistamisessa sekä pedagogisten ja ohjauksellisten valmiuksien kehittämisessä. Henkilöstölle tarjottiin monipuolisia koulutuksia, valmennuksia ja vertaisoppimisen rakenteita. Osaamisen jakaminen ja yhteinen kehittäminen korostuivat koko organisaation tasolla. Lisäksi oppilaitosturvallisuutta vahvistettiin toteuttamalla turvallisuuskoulutuksia sekä yksikkökohtaisia riskikeskusteluja, joissa tarkennettiin toimintamalleja uhka- ja väkivaltatilanteisiin.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen oli yksi vuoden 2025 painopisteistä. Epäasiallisesta kohtelusta ilmoittamisen toimintamalli uudistettiin, ja esihenkilöille tarjottu valmennus painottui ihmislähtöiseen ja rohkeaan henkilöstöjohtamiseen. Nämä toimenpiteet tukivat koko työyhteisön turvallista ja arvostavaa toimintakulttuuria.

Henkilöstöjohtamisen keskeiset painopisteet liittyivät ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön muutosten ennakointiin ja uuden toimintamallin toimeenpanoon. Toimenpiteet kohdistuivat erityisesti johtamisjärjestelmän kehittämiseen, strategian toteuttamiseen, opetus- ja ohjaushenkilöstön resurssien tarkoituksenmukaiseen kohdentamiseen sekä henkilöstösuunnitelman päivittämiseen vuosille 2026–2028. Henkilöstösuunnitelmassa huomioitiin laaja-alaisesti eläköitymisten vaikutukset: seuraavien viiden vuoden aikana kolmasosa henkilöstöstä saavuttaa 64 vuoden iän, mikä tarjoaa merkittävän mahdollisuuden rakenteelliseen uudistamiseen ja tuottavuuden parantamiseen. Suunnitelman tavoitteena on vähintään 50 henkilötyövuoden vähennys hallitusti toteutettuna.

Kuntayhtymän päätoimisen henkilöstön määrä oli vuoden 2025 lopussa 599 henkilöä, ja henkilötyövuosia kertyi noin 600. Henkilöstöä koskevat tarkemmat tunnusluvut, kuten henkilöstökustannukset ja rakenteellinen kehitys, on esitetty erillisessä henkilöstökertomuksessa, joka julkaistiin helmikuussa 2026



Kuva 5: Henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma 2025.

5.8. Lautakunnan arvio

Tilikaudella 2025 henkilöstön koulutussuunnitelma toteutui johdonmukaisesti ja tuki hyvin Salpauksen strategisia tavoitteita. Osaamisen kehittämiseen panostettiin laajasti, ja koulutusten määrä kasvoi selvästi edellisvuoteen verrattuna. Koulutuksissa painottuivat digiosaaminen, tekoälyn hyödyntäminen sekä pedagogiset teemat, joita vahvistettiin sekä sisäisillä koulutuksilla että digimentorien avulla.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista kehitettiin erityisesti verkkopedagogiikan, arvioinnin ja oppimisen tuen teemoissa. Työelämäjaksot lisääntyivät merkittävästi ja vahvistivat henkilöstön ajantasaisen työelämäosaamisen ylläpitoa. Esihenkilöille suunnattu valmennus tuki uuden toimintamallin toimeenpanoa ja vahvisti valmentavaa johtajuutta.

Henkilöstöasioita hoidettiin tilikaudella hallitusti. Henkilöstömäärää sopeutettiin pääosin luonnollisen poistuman kautta, ja työhyvinvointiin liittyviä rakenteita vahvistettiin. Kyselytulokset osoittivat työilmapiirin olevan pääosin hyvällä tasolla, ja yhdenvertaisuutta edistäviä toimintamalleja päivitettiin.

Kokonaisuutena henkilöstön osaamisen kehittäminen oli vaikuttavaa ja suunnitelmallista. Koulutussuunnitelman painopisteet toteutuivat hyvin, ja henkilöstöön kohdistuneet toimet tukivat sekä organisaation strategista uudistumista että arjen sujuvuutta.

Lautakunta toteaa, että henkilöstön saatavuuden turvaaminen edellyttää jatkossakin suunnitelmallista rekrytointia ja työkyvyn tukemista. Organisaatiossa varaudutaan merkittävään eläköitymiseen, mikä tulee aiheuttamaan muutoksia henkilöstörakenteeseen ja osaamistarpeisiin. Rekrytointia

toteutetaan keskitetysti osaamistarpeiden turvaamiseksi. Työterveyshuollon ja työhyvinvoinnin toimenpiteillä pyritään tukemaan henkilöstön työkykyä erityisesti ikääntyvän henkilöstön osalta, ja työterveysyhteistyön todetaan käynnistyneen hyvin uuden palveluntuottajan kanssa.

5.9 Sisäinen tarkastus 2022–2025

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 ovat viime vuosina kohdistuneet erityisesti ammatillisen koulutuksen keskeisiin prosesseihin ja lainsäädännön toteutumisen varmistamiseen.

Vuonna 2022 sisäinen tarkastus kohdistui jatkuvan haun prosessiin. Tarkastuksessa todettiin prosessin olevan selkeästi kuvattu ja lainsäädännön vaatimusten huomioidun asianmukaisesti. Kehittämiskohteina nousivat esiin opintojen joustavan aloittamisen rajoitteet tietyillä aloilla sekä opiskelijavalintaan liittyvän aineiston säilytysajan ja pisteytyskriteerien epäyhtenäisyys. Joissakin tutkinnoissa pisteytys arvioitiin ongelmalliseksi, sillä valintaperusteet saattoivat suosia hakijoita koulutustaustan perusteella tavalla, joka ei aina heijastanut hakijan motivaatiota tai soveltuvuutta opintoihin.

Vuosien 2023 ja 2024 aikana sisäinen tarkastus kohdistui eronneeksi katsomisen ja opintojen keskeyttämisen prosesseihin. Tarkastuksessa havaittiin ohjeistuksen ja siihen liittyvien materiaalien heikko löydettävyys sekä prosessien epäselvyys henkilöstön näkökulmasta. Osa henkilöstöstä ei tunnistanut prosessikaaviota ja toimintatavoissa ilmeni vaihtelua eri koulutusaloilla. Haasteelliseksi todettiin myös opiskelijoihin yhteyden saaminen ennen eronneeksi katsomista koskevien päätösten tekemistä. Vaikka opettajat ja vastuuhajaajat olivat selkeästi sitoutuneita opiskelijalähtöisiin toimintatapoihin, koettiin monissa tilanteissa riittämättömyyttä ja kuormittavuutta, erityisesti vaativissa yksittäistapauksissa. Tarkastusten seurauksena annettiin yhteensä 13 välitöntä toimenpidettä edellyttävää kehittämissuositusta sekä 11 suositusta, jotka voitiin toteuttaa osana jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Positiivisena havaintona korostui henkilöstön sitoutuneisuus ja virallisten menettelyrakenteiden selkeys.

Vuonna 2025 sisäinen tarkastus kohdistui uudelleen jatkuvan haun prosessiin. Tarkastuksessa todettiin prosessin olevan edelleen selkeästi mallinnettu ja lainsäädännön edellytysten täyttyvän asianmukaisesti. Kehittämistarpeita havaittiin erityisesti opiskelijavalintaprosessin ja kriteerien yhtenäistämässä sekä ohjeistuksen selkeyttämisessä ja sen löydettävyyden parantamisessa. Tarkastuksessa korostui tarve varmistaa, että prosessiin osallistuvilla henkilöillä on riittävä ja ajantasainen osaaminen valintakriteerien soveltamiseen, jotta opiskelijoiden oikeusturva sekä koulutuksen järjestämisestä koskevien velvoitteiden täysimääräinen toteutuminen voidaan varmistaa. Henkilökohtaistamisen prosessiryhmä seuraa suunniteltujen kehittämistoimenpiteiden etenemistä.

5.10 Lautakunnan arvio

Sisäisen tarkastuksen vuosina 2022–2025 antamat suositukset ovat kohdistuneet erityisesti ammatillisen koulutuksen järjestämisen keskeisiin prosesseihin, kuten opiskelijavalintaan, osaamisen arviointiin, jatkuvaan hakuun ja opiskelijavuosien hallintaan. Lautakunnan arvion mukaan tarkastuksilla on ollut selkeä ohjausvaikutus, ja niitä on hyödynnetty tavoitteellisesti toiminnan kehittämisessä.

Salpauksessa sisäisen tarkastuksen havainnot ja suositukset on kytketty osaksi laajempaa toimintamallin kehittämistä sekä rahoituslain muutosten edellyttämää resurssien hallintaa. Suositusten toimeenpanoa on seurattu johdonmukaisesti, ja niiden pohjalta on vahvistettu prosessien yhdenmukaisuutta, digitaalista tiedolla johtamista sekä opetuksen ja ohjauksen rakenteita.

Vuosien 2023–2025 tarkastustuloksia on käsitelty asianmukaisesti, ja kehittämistoimenpiteitä on viety eteenpäin erityisesti opiskelijavalinnan, jatkuvan haun sekä opetuksen laadun varmistamisen näkökulmasta. Lautakunta toteaa, että suositusten hyödyntäminen on tukenut Salpauksen kykyä sopeutua koulutuksen rahoitusleikkauksiin ja varmistaa toiminnan vaikuttavuutta.

Lautakunnan näkemyksen mukaan sisäinen tarkastus on tarjonnut Salpaukselle luotettavaa ja ajantasaista arviointitietoa, jota organisaatio on osannut käyttää rakentavasti kehittämistyössä. Tarkastuksista saadut suositukset ovat edistäneet toimintamallin selkeyttämistä, riskienhallinnan vahvistamista sekä koulutuksen laadun ja opiskelijoiden oikeusturvan varmistamista. Kokonaisuutena kehittämis-kohteiden tavoitteellinen parantaminen on edennyt, ja sisäisen tarkastuksen rooli Salpauksen toiminnan kehittämisen tukena on ollut selvästi vahvistuva.

6 Yhteenveto ja esitys yhtymäkokoukselle

Tässä arviointikertomuksessa tarkastuslautakunta on esittänyt arviointityönsä tulokset vuodelta 2025. Arviointikertomus sisältää arvion yhtymäkokouksen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta.

6.1 Lautakunnan arvio

Salpauksessa on jatkuva sitoutuminen yhteiskunnallisten muutosten ennakointiin, joilla on merkittävä vaikutus taloudelliseen tasapainoon ja henkilöstön kehitykseen. Salpauksella on hyvät edellytykset vastata tulevaisuuden haasteisiin liittyen henkilöstön eläköitymiseen, toimitilaratkaisuihin sekä toimintaympäristön muutokseen.

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

Yritysten ja verkostojen kanssa tehtävää yhteistyötä on tarpeen laajentaa ja syventää. Lisäksi yhteistyötä työelämän, alueellisten toimijoiden, muiden koulutustoimijoiden sekä eri sidosryhmien kanssa kehitetään ja vahvistetaan entisestään.

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 lakisääteisessä tilintarkastuksessa ja arviointikertomuksen valmistelussa.

Tarkastuslautakunta jättää arviointikertomuksen vuodelta 2025 Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän yhtymäkokouksen käsiteltäväksi ja esittää, että yhtymäkokous pyytää arviointikertomuksessa esitetyistä havainnoista yhtymähallituksen selvitykset ja käsittelee selvitykset syksyllä 2026 pidettävässä yhtymäkokouksessa. Selvitykset pyydetään toimittamaan tarkastuslautakunnalle 8.9.2026 mennessä.

Lahdessa 14.4.2026

Koulutuskeskus Salpauksen tarkastuslautakunta

ajalla 2021–18.11.2025

Jari Laaksonen, puheenjohtaja
Sami Kivi, varapuheenjohtaja
Arja Hiltunen, jäsen
Hannu Kemppi, jäsen
Kirsti Laatunen, jäsen
Hanna Rapatti, jäsen

ajalla 18.11.2025–31.12.2025

Marko Lindqvist, puheenjohtaja
Antti Laaksonen, varapuheenjohtaja
Suvi Ahola, jäsen
Mari Kurisjärvi, jäsen
Eija Lyttinen, jäsen
Kimmo Rauhala, jäsen



salpaus

Koulutuskeskus | Further Education