

Yhtymähallitus 16.6.2026 § 97

Toiminta- ja taloussuunnitelman 2027–2029 ja talousarvion 2027 laadintaohjeet

Sisällys

1.	YLEISET TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT	2
1.1.	Tavoitteena vaikuttava toiminta ja työllistymiseen tähtäävä koulutustarjonta.....	2
1.2.	Kuntalain määräykset kuntayhtymien talouden ohjauksesta	3
1.3.	Salpauksen strategia osana toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelua	4
1.4.	Kuntayhtymän talouden kehitys.....	5
1.5.	Kuntayhtymän toimitilaohjelman toteutus	5
2.	VALMISTELUAIKATAULU	6
3.	VUODEN 2027 TALOUSARVION LAADINTAOHJEET	7
3.1.	Talousarvioasetelma ja sitovuus.....	7
3.2.	Suunnittelun taloudelliset lähtökohdat.....	7
3.3.	Tulosalueiden toiminta- ja taloussuunnitelmaosan rakenne	8
4.	RISKIENHALLINTA.....	9
5.	YKSITYISKOHTAISET OHJEET	10
5.1.	Esitystarkkuus ja muoto	10
5.2.	Henkilöstösuunnittelu ja -kulut	10
5.2.1.	Vastuullinen henkilöstöresurssien johtaminen	10
5.2.2.	Määrällinen henkilöstösuunnittelu ja henkilöstökulujen suunnittelu.....	11
5.2.3.	Henkilöstökulujen budjetointi.....	11
5.2.4.	Henkilösivukulut	11
5.3.	Toimitilahallinta ja investointien käsittely.....	11
5.3.1.	Sisäiset vuokrat.....	11
5.3.2.	Investointimenona käsiteltävät hankkeet	12
5.3.3.	Kiinteistöjen ylläpitoluonteiset vuosikorjaukset	12
5.3.4.	Kiinteistöjen suunnitelman mukaiset poistot.....	12
5.4.	Irtaimen omaisuuden hankintaohjelma	12
5.4.1.	Hankkeet, jotka maksavat yli 100.000 euroa (alv 0 %).....	12
5.4.2.	Irtain omaisuus, joka maksaa alle 100.000 euroa (alv 0 %), mutta kuitenkin yli 10.000 euroa (alv 0 %).	12
5.4.3.	IT-laitteet ja esitystekniikka.....	12
5.4.4.	Muu kalusto.....	12
5.5.	Ammatillisen koulutuksen rahoituslainsäädännön mukainen rahoitus	13
5.6.	Maksut ja korvaukset	13
6.	VUOSIEN 2027–2029 TALOUSSUUNNITELMAN LAADINTAOHJEET.....	14
6.1.	Yleistä	14
6.2.	Laadintaperiaatteet	14
6.3.	Taloussuunnitelman laadinnan yksityiskohtaiset ohjeet.....	14

9.6.2026

1. Yleiset toiminta- ja taloussuunnittelun lähtökohdat

Koulutuskeskus Salpauksen toiminta- ja taloussuunnittelu perustuu kolmen vuoden toiminta- ja taloussuunnitelmaan, vuosittaiseen talousarvioon sekä kuluvan vuoden tilinpäätösennusteeseen. Tavoitteiden toteutumista ja talouden kehitystä seurataan ajantasaisella raportoinnilla, ja jäsenkunnille raportoidaan neljännesvuosittain osavuosikatsauksissa.

Perussopimuksen mukaan toiminta- ja taloussuunnitelma sekä seuraavan vuoden talousarvio käsitellään vuoden loppuun mennessä. Talousarvio laaditaan käyttösuunnitelmatasolla. Kevään tilinpäätösennuste päivittää talousarvion tietopohjaa ennen vuoden lopussa saatavaa rahoituspäätöstä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö antaa vuosittain päätöksen seuraavan vuoden valtionosuusrahoituksesta. Toiminnanohjauksen kokeilua koskevan sopimuksen mukaan muiden kuin oppivelvollisten opiskelijavuosien enimmäismäärä strategiakaudella on 3029. Oppivelvollisten rahoitettavaa opiskelijavuosimäärää ei rajoiteta.

1.1. Tavoitteena vaikuttava toiminta ja työllistymiseen tähtäävä koulutustarjonta

Valmistettava talousarvio ja toimintasuunnitelmakausi sijoittuu ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksen kokeilun ensimmäiselle strategiakaudelle (2026–2029). Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sovittu toiminnanohjauksoikeuden sopimus sekä Salpauksen uusi strategia määrittävät kauden keskeiset tavoitteet. Koulutustarjonnan ja -järjestämisen kehittämisen lähtökohtana on Salpauksen strateginen tavoite vahvistaa Päijät-Hämeen elinvoimaa, työllisyyttä ja yrittäjyyttä sekä turvata koulutuksen vaikuttavuus ja taloudellinen kestävyys. Koulutustarjontaa suunnataan systemaattisesti alueen työvoimatarpeiden mukaisesti ja kohdennetaan erityisesti kasvaville ja hyvin työllistävillä aloilla.

Talousarvio- ja toimintasuunnitelmavalmistelussa koulutustarjonnan mitoituksen ja kohdentamisen tulee perustua ajantasaiseen riittävän pitkäjänteiseen alueelliseen ennakkointitietoon mm. väestökehitykseen sekä työelämän osaamistarpeisiin. Opiskelijavuosien kohdentamista tulee ohjata siten, että koulutus tukee valmistuneiden työllistymistä, yrittäjyyttä ja jatko-opintoihin siirtymistä.

Koulutustarjontaa kehitetään sekä lisäämällä volyymia niillä aloilla, joilla työvoimatarve kasvaa, että sopeuttamalla tarjontaa aloilla, joilla kysyntä vähenee. Koulutuksen järjestämistä koskevat rakenteelliset ratkaisut ja mahdolliset koulutusalakohdittaiset linjaukset tulee valmistella suunnitelmakaudella siten, että ne turvaavat koulutuksen tarkoituksenmukaisen kohdentumisen pitkällä aikavälillä.

Koulutuksen järjestämisessä varmistetaan alueen kannalta keskeisten alojen osaamispohja ja työelämäyhteistyö. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä työelämän eri toimijoiden, yritysten, korkeakoulujen ja muiden koulutuksen järjestäjien kanssa sekä koulutuksen toteutusmallien jatkuvaa kehittämistä. Työpaikalla tapahtuva oppiminen, oppisopimus ja muut työelämälähtöiset toteutukset ovat keskeinen osa koulutuksen vaikuttavuutta ja niitä tulee vahvistaa edelleen.

Koulutuksen laatua ja tuloksellisuutta parannetaan kehittämällä opetuksen, ohjauksen ja tuen kohdentumista. Tavoitteena on varmistaa, että kaikilla opiskelija-

9.6.2026

ryhmillä on riittävät mahdollisuudet tutkinnon suorittamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Keskeyttämisen vähentäminen, opiskeluhyvinvoinnin vahvistaminen sekä yksilöllisten opintopolkujen tukeminen ovat keskeisiä kehittämiskohteita. Jatko-opintoihin siirtymistä edistetään rakentamalla selkeitä ja toimivia koulutuspolkuja erityisesti alueen korkeakouluihin. Yhteistyötä korkeakoulujen kanssa tiivistetään ja jatko-opintoväyliä kehitetään siten, että siirtymät koulutusasteelta toiselle sujuvoituvat. Samalla vahvistetaan kaikkien opiskelijoiden jatko-opintovalmiuksia.

Jatkuvan oppimisen tarjontaa kohdennetaan erityisesti ilman tutkintoa olevien aikuisten koulutukseen. Koulutustarjontaa kehitetään joustavaksi ja työelämälähtöiseksi siten, että se mahdollistaa osaamisen kehittämisen eri elämäntilanteissa. Opiskelijavalinnoissa painotetaan koulutustarpeen vaikuttavuutta ja kohdentumista niihin ryhmiin, jotka hyötyvät koulutuksesta eniten.

Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden työllistymistä tuetaan kehittämällä kielituettuja koulutuspolkuja sekä varmistamalla riittävä kielituki ja työelämäyhteistyö. Koulutuksen saavutettavuutta ja työelämärelevanssia parannetaan huomioiden erilaiset oppijat ja työmarkkinoiden tarpeet. Tiivis yhteistyö alueen työllisyysalueiden kanssa on keskeistä erityisesti maahan muuttaneiden työllistymisen parantamisessa.

Koulutustarjonnan ja -järjestämisen kehittämisessä hyödynnetään digitaalisia ratkaisuja ja uusia oppimisteknologioita silloin, kun ne tukevat pedagogisia tavoitteita ja parantavat koulutuksen saavutettavuutta.

Kokonaisuutena koulutustarjonnan kehittämistä ohjaa vaikuttavuus: koulutuksen tulee tuottaa osaamista, joka vastaa alueen tarpeisiin, edistää työllistymistä ja tukee alueen elinvoimaa. Talousarvio- ja toimintasuunnitelmavalmistelussa tämä tarkoittaa resurssien kohdentamista niihin koulutuksiin ja toteutusmuotoihin, jotka tuottavat suurimman vaikuttavuuden sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

1.2. Kuntalain määräykset kuntayhtymien talouden ohjauksesta

Kuntalain mukaan kuntayhtymälle laaditaan vuosittain talousarvio ja vähintään kolme vuotta koskeva taloussuunnitelma. Talousarviovuosi on suunnitelmakauden ensimmäinen vuosi. Taloussuunnitelmassa määritellään toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä keinot kokonaistalouden tasapainon varmistamiseksi.

Talousarviossa esitetään tavoitteiden edellyttämät tuloarviot ja määrärahat, taloudellisen tuloksen muodostuminen sekä rahoitustarpeen kattaminen. Rakenne sisältää käyttötalous-, tuloslaskelma-, investointi- ja rahoitusosat, ja samaa rakennetta noudatetaan myös tilinpäätöksessä.

Talousarvio laaditaan kuntalain, kirjanpitolain ja KILAn kuntajaoston ohjeiden mukaisesti. Kuntayhtymä ja sen kokonaan omistama Salpaus-palvelut Oy muodostavat konsernin. Salpaus-palvelut Oy vastaa järjestämisluvan ulkopuolisista palveluista ja muusta koulutustoiminnasta markkinaehtoisesti hinnoiteltuna ja kirjanpidollisesti eriytettynä toimintana. Yhtiön toiminnan tulee olla liiketaloudellisesti kannattavaa.

9.6.2026

1.3. Salpauksen strategia osana toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelua

Salpauksen strategiakausi 2026–2029 on käynnistynyt. Vuoden 2027 talousarvion sekä vuosien 2027–2029 toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelussa lähtökohdiana on käynnistyneen strategian toimeenpanon täsmentäminen, priorisointi ja käytännön toteutuksen varmistaminen.

Strategia ohjaa valmistelua kokonaisuutena. Talousarvion, toiminnallisten tavoitteiden, kehittämistoimenpiteiden ja resurssikohdennusten tulee perustua strategian valintoihin sekä tukea niiden toteutumista suunnitelmakaudella. Valmistelussa on varmistettava, että strategiset tavoitteet näkyvät sekä palvelu- ja koulutustarjonnan suunnittelussa, henkilöstö- ja osaamisratkaisuissa, talouden tasapainottamisessa että toimitila- ja toimintamallien kehittämisessä.

Salpauksen strategian perustana ovat tehtävä uudistavaa osaamista työhön ja yrittäjyyteen, yhteiset arvot sekä visio Salpaus – enemmän kuin koulu – rakennamme yhdessä parempaa työtä ja elämää. Strategian toimeenpanoa ohjaavat kolme pää-tavoitetta: osaamisellasi onnistut, rakennamme yhdessä menestystä ja haluamme, että sinä onnistut. Nämä muodostavat myös toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelun rakenteellisen perustan.

Strategiakauden toimeenpanossa korostuu koulutuksen vaikuttavuus. Ammatillisen koulutuksen ohjauksen ja rahoituksen muutokset suuntaavat toimintaa entistä vahvemmin työllistymiseen, jatko-opintoihin sijoittumiseen, koulutuksen laatuun, työelämävastaavuuteen sekä opiskelija- ja työelämäpalautteeseen. Tämän vuoksi valmistelussa tulee arvioida kaikki keskeiset tavoitteet ja resurssiratkaisut siitä näkökulmasta, miten ne vahvistavat opiskelijoiden onnistumista, alueen osaamistarpeisiin vastaamista ja Salpauksen toiminnan tuloksellisuutta.

Valmistelussa painottuvat erityisesti seuraavat strategiset toimeenpanonäkökulmat: koulutustarjonnan kohdentaminen alueen työvoima- ja osaamistarpeiden mukaisesti, työllistymisen ja jatko-opintovalmiuksien vahvistaminen, opiskelijoiden oikea-aikaisen ohjauksen ja tuen varmistaminen, työelämä- ja korkeakoulu yhteistyön syventäminen, jatkuvan oppimisen ja kielituetujen koulutuspolkujen kehittäminen sekä toiminnan tuottavuuden ja taloudellisen kestävyuden parantaminen.

Strategian toimeenpano edellyttää myös valintoja. Väestökehityksen, rahoituksen niukkenemisen ja vaikuttavuusperusteisen ohjauksen vahvistumisen vuoksi koulutustarjontaa, toiminnan laajuutta ja toteutustapoja on arvioitava suunnitelmakaudella aiempaa kriittisemmin. Tavoitteena on kohdentaa resurssit niihin koulutuksiin, palveluihin ja toimintamalleihin, jotka parhaiten tukevat Päijät-Hämeen elinvoimaa, opiskelijoiden onnistumista ja kuntayhtymän taloudellista kestävyyttä.

Toiminta- ja taloussuunnitelmassa strategia tulee muuttua vuosittaisiksi tavoitteiksi, konkreettisiksi toimenpiteiksi, vastuiksi ja seurattaviksi mittareiksi. Keskeisiä seurannan kohteita ovat muun muassa työllistyminen, jatko-opintoihin siirtyminen, tutkintojen ja tutkinnon osien suorittaminen, opiskelijavuosien kohdentuminen, opiskelija- ja työelämäpalautte, henkilöstön uudistumiskyky sekä talouden ja tuottavuuden kehitys. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, että niiden toteutumista voidaan arvioida säännöllisesti osana johtamista ja osavuosiseurantaa.

9.6.2026

Vuoden 2027 talousarvion ja vuosien 2027–2029 toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelussa on kyse strategian toisesta toteutusvuodesta. Valmistelun tavoitteena on varmistaa, että vuonna 2026 käynnistynyt strategia etenee johdonmukaisesti, näkyy konkreettisina painotuksina koko organisaatiossa ja vahvistaa Salpauksen asemaa vaikuttavana, työelämälähtöisenä ja taloudellisesti kestäväenä koulutuksen järjestäjänä.

1.4. Kuntayhtymän talouden kehitys

Kuntayhtymän taloudellinen lähtötilanne on vakaa, mutta rahoituksen muutokset ja vaikuttavuusperusteisen ohjauksen vahvistuminen edellyttävät ennakoivaa talouden johtamista. Tavoitteena on säilyttää hyvä rahoitusasema ja uudistaa toimintaa hallitusti.

Taloussuunnittelussa varmistetaan, että toiminta pysyy kestäväällä uralla myös rahoituksen vähentyessä ja rahoitusperusteiden muuttuessa. Resurssit kohdennetaan strategiaan painopisteisiin, erityisesti oppivelvollisten koulutukseen, ilman tutkintoa olevien osaamisen vahvistamiseen ja työelämän tarpeisiin vastaaviin koulutusratkaisuihin.

Kustannuskehityksen hallinta koskee erityisesti henkilöstöä, hankintoja ja toimitiloja. Rekrytoinnit, hankinnat ja investoinnit arvioidaan suhteessa strategiaan tarpeisiin, vaikuttavuuteen ja pitkän aikavälin taloudelliseen kestävyYTEEN. Mahdollista taloudellista liikkumavaraa käytetään muutoksen ja strategisten tavoitteiden tukemiseen, ei rakenteellisesti kestävämmien ratkaisujen ylläpitämiseen.

1.5. Kuntayhtymän toimitilaohjelman toteutus

Kuntayhtymä jatkaa toimitilaohjelman toteuttamista osana toiminnan ja talouden pitkäjänteistä kehittämistä. Tavoitteena on parantaa tilojen palvelukykyä ja kuntoa, tehostaa tilankäyttöä sekä vähentää kustannuksia. Kampuskohtaisia toimitilaohjelmia hyödynnetään investointien valmistelussa ja päätöksenteossa.

Tilamäärää vähennetään edelleen ja tilankäyttöä tehostetaan kaikilla kampuksilla. Suunnittelussa noudatetaan seuraavia periaatteita:

- Lahden keskustakampuksella tehostetaan tilankäyttöä ja hyödynnetään mahdollisuudet tiloista luopumiseen vaiheittain. Keskustakampuksen eteläosassa voidaan luopua jopa 15 000 neliöstä 2030-luvun alkaessa.
- Vipusenkadun teknologiakampuksella yhdistetään tilatehokkuuden parantaminen, kiinteistökannan uudistaminen ja alueen kokonaiskehittäminen. Vähennyspotentiaali on yli 5 000 neliötä.
- Hevosalan opetusta Jokimaalla keskitetään yhteen talliin ja samalla arvioidaan muut opetuksen tilatarpeet nykyisten vuokrasopimusten päättyessä.
- Asikkalan luonnonvara-alan kampuksella kaavoitus ja investointiratkaisut soidaan koulutuksen pitkän aikavälin tarpeisiin ja kuntayhtymän taloudelliseen kanto-kykyyn.
- Heinolan monialaisen kampuksen rooli ja tilatarpeet arvioidaan erillisessä tulevaisuustarkastelussa ennen merkittäviä investointipäätöksiä. Tarkastelu ajoittunee 2030 taitteeseen.

9.6.2026

Koska tilakustannustaso on edelleen korkea suhteessa verrokkiorganisaatioihin, tilaratkaisuja tarkastellaan myös rakenteellisesta näkökulmasta. Lahdessa jatketaan yhden kampuksen toimintamallin selvittämistä yhteistyössä Lahden kaupungin kanssa. Kaikkien tilaratkaisujen tulee tukea strategisia tavoitteita, taloudellista kestävyyttä ja koulutuksen vaikuttavuutta.

2. Valmisteluaikataulu

Taloussuunnitelma ja -arvioaikataulu:

Aikataulu/mennessä:	
Valmistelu	
Investointisuunnitelman laadinta	Johtoryhmä 21. huhtikuuta
Talousarvion laadintaohjeiden valmistelu	Yhtymähallitus 4. toukokuuta 16. kesäkuuta
Talousarvion laadintaohjeiden käsittely	Yhtymähallitus 16. kesäkuuta
Talouden kokonaisraamitus	Yhtymähallitus 16. kesäkuuta
Talousarvion laadintaohjeiden hyväksyntä	Yhtymähallitus 16. kesäkuuta
Koulutustarjonta, investointisuunnitelma sekä talouden kokonaisuus TS 2027-2029 (2030–2031)	Yhtymähallitus 16. kesäkuuta
Talousarvioesitys tallennettuna taloussuunnitteluohjelmaan	21. elokuuta
Toimielinkäsittelyt	
Strategian esittely, tavoitteet ja mittarit	Yhtymähallitus 10. elokuuta
Taloussuunnitelma 2027–2029 ja talousarvio 2027 esityksen 1. käsittely ja lausuntopyynnöt omistajakunnille	Yhtymähallitus 7. syyskuuta
Taloussuunnitelma 2027–2029 ja talousarvio 2027 esityksen 2. käsittely tarvittaessa, varapäivä	Yhtymähallitus 21. syyskuuta
Kuntalausuntojen käsittely ja Taloussuunnitelma 2027–2029 ja talousarvion 2027 hyväksyminen ja esitys yhtymäkokoukselle hyväksyttäväksi	Yhtymähallitus 6. lokakuuta
Taloussuunnitelma 2027–2029 ja talousarvion 2027 hyväksyminen	Yhtymäkokous 17. marraskuuta

3. Vuoden 2027 talousarvion laadintaohjeet

3.1. Talousarvioasetelma ja sitovuus

Tulo- ja menolajit noudattavat KILAn kuntajaoston suositusta. Sitovuus määritellään ulkoisin erin, jotta toimialojen välinen kustannusten kohdentuminen ei vääristä toimialojen oman toiminnan arviointia.

1. Käyttötalous (toimintakate)	nettositovuus
2. Tuloslaskelmaosa	bruttositovuus
3. Investointiosa	nettositovuus
4. Rahoitusosa (kassavirtaan vaikuttavat erät)	brutto-/nettositovuus

3.2. Suunnittelun taloudelliset lähtökohdat

Vuoden 2027 talousarvio ja vuosien 2027–2029 taloussuunnitelma valmistellaan seuraavilla lähtökohdilla:

Tuotot

- Ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoitus arvioidaan vuoden 2026 tasolle lisättynä 1,5 prosentin indeksitarkistuksella, ellei ministeriöstä saada valmistelun aikana muuta tietoa.
- Rahoituksen pohjana oleva opiskelijavuosimäärä arvioidaan oppivelvollisten osalta vuoden 2026 rahoituspäätöksen tasolle 2127 ja ei-oppivelvollisten osalta sopimuksen tasolle 3029, yhteensä 5156. Toiminnan suunnittelussa opiskelijavuositavoite on 5364 (+4 %), jotta rahoituksen pohjana olevaa vuosimäärää ei aliteta.
- Opiskelijavuodet kohdennetaan koulutusaloille alueen oppivelvollisten määrän ja työvoimatarpeen perusteella. Mahdolliset vähennykset kohdistetaan ensisijaisesti heikosti työllistäviin aloihin ja opiskelijaryhmiin, joilla on jo ammatillinen tai korkeakoulututkinto.
- Ministeriön rahoituspäätöksen ulkopuolinen koulutuksen myynti arvioidaan ja budjetoidaan koulutusaloittain.

Kulut

- Henkilöstökulut suunnitellaan Henku-järjestelmään henkilö- ja yksikkötasoisina palkkavarauksina kvartaaleittain. Vuodelle 2027 varataan määräraha työkokemuslisien muutoksiin ja 3,91 prosentin yleiskorotuksiin.
- Henkilöstökulut perustuvat kevään 2026 henkilöstösuunnitteluun ja tiedossa oleviin muutoksiin vuodelle 2027.
- Muut kuin henkilöstökulut budjetoidaan tarkan tarveharkinnan perusteella. Inflaation vaikutukset huomioidaan valmistelun aikana saatavilla tiedoilla ja kustannusten kasvu pidetään mahdollisimman pienenä.
- Sisäiset vuokrat perustuvat kampusperusteiseen salkutukseen: Lahti, Heinola ja Asikkala/Jokimaa. Vuokrahinnoittelu sisältää kiinteistökohtaiset nettokäyttökulut, poistot ja yhteiskustannusten kohdentamisen.
- Kuntayhtymä on velaton, eikä lainannostoa suunnitella. Maksuvalmiutta käytetään hallitusti suunnittelukauden toiminnallisen alijäämän kattamiseen, ja 30 päivän minimitaso ylittyy suunnittelukaudella selvästi.

9.6.2026

- Suunnitelman mukaiset poistot merkitään käyttöomaisuuskirjanpidon ja investointisuunnitelman perusteella. Määrärahavarakset ilmoitetaan arvonlisäverottomina.

3.3. Tulosalueiden toiminta- ja taloussuunnitelmaosan rakenne

Toiminta- ja taloussuunnitelmassa esitetään

1. Toiminta- ja taloussuunnitelman yleisperustelut
2. Toiminta- ja taloussuunnitelmaosa
3. Strategian 2026–2029 tavoitteet ja toimenpiteet vuodelle 2027
4. Toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista kuvaavat mittarit
5. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma
6. Tuloslaskelma (tuloslaskelmaosa)
7. Investoinnit (investointiosa)
8. Kiinteistöinvestointien yhdistelmä rakennuksittain
9. Irtaimistoinvestoinnit
10. Rahoituslaskelma (rahoitusosa)

4. Riskienhallinta

Kuntalain edellyttämä sisäinen valvonta ja riskienhallinta toteutuvat Salpauksen johtamis- ja hallintojärjestelmässä, päätöksenteossa sekä toiminnan ja talouden suunnittelussa, seurannassa ja poikkeamiin reagoinnissa.

Sisäinen valvonta on osa johtamista ja prosesseja. Sen tavoitteena on varmistaa toiminnan tarkoituksenmukaisuus, taloudellisen raportoinnin luotettavuus sekä lakien, sääntöjen ja hallinnon ohjeiden noudattaminen. Riskienhallintaohjeistusta kehitetään niin, että se tuottaa dokumentoitua riskienarviointia ja sisäistä valvontaa.

Riskejä arvioidaan tilintarkastuksen suositusten mukaisesti Salpauksen toimintamallia noudattaen. Painopiste on oppimis- ja koulutuspalveluissa sekä talouden kestävyden hallinnassa. Toimitusjohtaja ja rehtori vastaavat riskienarvioinnin kytkemisestä strategiaprosessiin yhdessä muun toimenpanevan johdon kanssa. Havainnot liitetään osaksi hallituksen riskienarvioinnin selontekoa.

5. Yksityiskohtaiset ohjeet

5.1. Esitystarkkuus ja muoto

Talousarvioehdotukset annetaan meno/tulolajeittain pyöristettynä lähimpään 100 euroon. Salpauksen yhteisten kulujen osuudet vyörytetään laskennallisin perustein oppimis- ja koulutuspalveluiden kustannuksiin. Vuoden 2027 talousarvion rinnalla esitetään vuoden 2025 tilinpäätös ja vuoden 2026 talousarvioluvut.

5.2. Henkilöstösuunnittelu ja -kulut

5.2.1. Vastuullinen henkilöstöressurssien johtaminen

Henkilöstöressurit mitoitetaan taloudellisesti kestäväälle tasolle ja kohdennetaan strategisten tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Valmistelussa varaudutaan rahoituksen niukkenemiseen, vaikuttavuusperusteisen ohjauksen vahvistumiseen ja koulutustarjonnan uudelleenkohdentamiseen.

Henkilöstöressurssien tulee tukea koulutuksen laatua, oikea-aikaista ohjausta ja tukea, työllistymisen ja jatko-opintoihin siirtymisen vahvistamista sekä työelämä- ja aluevaikuttavuutta. Samalla henkilöstökulujen kehitys pidetään rahoitus-pohjan ja toiminnan volyymin kannalta kestäväenä.

Henkilöstökulujen suunnittelussa hyödynnetään käytössä olevia suunnittelu-, ennakointi- ja raportointivälineitä. Resurssien käyttöä tarkastellaan koko kuntayhtymän näkökulmasta. Ennen uusia rekrytointeja arvioidaan, voidaanko tarve kattaa olemassa olevalla osaamisella, sisäisellä liikkuvuudella, tehtäväkuvien muutoksilla tai työn organisointia kehittämällä.

Opettajien työn suunnittelu perustuu toiminnan tavoitteisiin, opiskelijavuosien kohdentumiseen, opetuksen ja ohjauksen tarpeeseen sekä koulutuksen toteutustapoihin. Työ suunnitellaan niin, että normalityöaika riittää, työ jakautuu tasaisesti ja muutoksiin voidaan reagoida joustavasti.

Koulutustarjonnan muutokset edellyttävät ennakoivaa henkilöstörakenteen tarkastelua ja osaamisen uudelleenkohdentamista. Osaamista vahvistetaan erityisesti työllistymisen ja jatko-opintoihin ohjauksessa, työelämäyhteistyössä, jatkuvan oppimisen palveluissa, kielituetuissa koulutuspoluissa sekä digitaalisten ratkaisujen tarkoituksenmukaisessa hyödyntämisessä.

Vastuullinen henkilöstöressurssien johtaminen on osa strategista johtamista. Sen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstövoimavarat tukevat vaikuttavaa koulutusta, hyvää asiakaskokemusta, alueen työelämätarpeita ja kuntayhtymän taloudellista kestävyyttä koko suunnitelmakaudella.

9.6.2026

5.2.2. Määrällinen henkilöstösuunnittelu ja henkilöstökulujen suunnittelu

Henkilöstökulut sopeutetaan tulorahoituksen kestäväälle tasolle henkilöstösuunnitelman mukaisesti. Luontainen vaihtuvuus hyödynnetään tavoitteellisesti, ja jokainen henkilöstösuunnitelman ulkopuolinen muutostarve arvioidaan erikseen.

Henkilöstökulujen suunnittelu tehdään Henku-järjestelmään henkilö- ja koulutus-alatasoisena palkkavarauksena kvartaaleittain henkilöstösuunnitelmaan perustuen. Vastuualueen johtajat ja esihenkilöt vastaavat suunnittelusta talous- ja henkilöstöpalvelujen tuella.

Toiminta- ja taloussuunnitelmaan 2027–2029 ja talousarvioon 2027 laaditaan lain mukainen henkilöstösuunnitelma sekä koulutussuunnitelmat eli osaamisen varmistamisen suunnitelmat.

5.2.3. Henkilöstökulujen budjetointi

Henkilöstökulujen budjetointisovellusta (Henku) käytetään vuoden 2027 talousarvion laadinnassa. Palkkojen korotuksiin varataan tilinpäätösennusteen 2026 palkkatasoon perustuen määräraha työkokemuslisien muutoksiin ja 3,91 prosentin yleiskorotuksiin. Palkkasuunnitelman tiedot tallennetaan Rainedance-taloussuunnitteluohjelmistoon.

5.2.4. Henkilösivukulut

Henkilösivukulut arvioidaan talousarviossa 2027 tasolle 20,131 %. Ne budjetoidaan vastuuyksikön tasolla pääkäyttäjän toimesta, ja toteuma määräytyy todellisen laskutuksen perusteella.

Sairausvakuutusmaksu	1,91 %
Työttömyysvakuutus (TVR)	1,16 %
Eläkevakuutus (palkkaperusteinen) JuEL	16,78 %
Tapaturmavakuutus *	0,234 %
Ryhmähenkivakuutus *	0,047 %
Yhteensä	20,131 %

Lukuihin voi tulla muutoksia valtakunnallisten päätösten johdosta.

5.3. Toimitilahallinta ja investointien käsittely

Toimitilaohjelman toteuttamista ja tarkentamista jatketaan, ja siihen liittyvä investointisuunnitelma päivitetään. Investoinnit pyritään pitämään keskimäärin lähellä suunnitelman mukaisten poistojen tasoa, vaikka vuosittaista vaihtelua voi olla. Salpaus on vähentänyt käytössään olevia tiloja merkittävästi.

5.3.1. Sisäiset vuokrat

Sisäiset vuokrat perustuvat kolmeen kampussalkkuun: Lahti, Heinola ja Asikkala/Jokimaa. Vuokrien määräytyminen kuvataan kohdassa 3.2. Toimitilakustannukset

9.6.2026

näkyvät tuloslaskelmassa henkilöstökuluina, aineina ja tarvikkeina, palvelujen ostoina sekä ulkoisina vuokratukuluina, jos toimitaan kuntayhtymän omistamien tilojen ulkopuolella.

Kiinteistöjen mahdolliset myyntitulot arvioidaan varovaisuuden periaatteella. Tulevien investointien rahoitus ei perustu odotettuihin myyntituloihin vaan vasta toteutuneiden myyntien parantamaan rahoitusasemaan.

5.3.2. Investointimenona käsiteltävät hankkeet

Kiinteistöpalvelut valmistelevat investointiosaan varattavat uudisrakentamis- ja peruskorjaushankkeiden määrärahat. Talousarvio perustuu toimitilastrategian tietoihin sekä kiinteistöjen teknisen kunnon edellyttämiin hankkeisiin.

Toimialojen ja tulosyksiköiden esitykset laaditaan vuosittain hankeselvityslomakkeille. Esityksissä perustellaan investoinnin toiminnallinen hyöty tai kiinteistön arvonsäilyttämiseksi tarvittavat toimenpiteet. Kiinteistöinvestoinnit esitetään hankekohtaisesti.

5.3.3. Kiinteistöjen ylläpitoluonteiset vuosikorjaukset

Ylläpitoluonteiset kiinteistöjen vuosikorjaukset käsitellään käyttötalousosassa.

5.3.4. Kiinteistöjen suunnitelman mukaiset poistot

Kiinteistöpalvelujen talousarviossa esitetään kiinteistöjen suunnitelman mukaiset poistot. Poistojen ja investointien vastaavuudesta raportoidaan osana tilinpäätöstä.

5.4. Irtaimen omaisuuden hankintaohjelma

Irtaimen omaisuuden hankintana käsitellään kalustoa, esineitä ja laitteita, jotka eivät kuulu kiinteästi rakenteisiin.

5.4.1. Hankkeet, jotka maksavat yli 100.000 euroa (alv 0 %)

Esitys tehdään toimialoittain hankkeet perustellen.

5.4.2. Irtain omaisuus, joka maksaa alle 100.000 euroa (alv 0 %), mutta kuitenkin yli 10.000 euroa (alv 0 %).

Kyseessä ovat irtaimistohankkeet, jotka kirjapitojärjestelmän mukaisesti käsitellään taseessa ja joista tehdään suunnitelmapoistot. Irtaimistoinvestoinnit esitetään hankekohtaisesti.

5.4.3. IT-laitteet ja esitystekniikka

IT-laitteet ja esitystekniikka hankitaan pääasiallisesti leasingrahoituksella.

5.4.4. Muu kalusto

9.6.2026

Alle 10.000 euroa (alv 0 %) maksavat kalustohankinnat (kertapoistoinen kalusto) käsitellään käyttötaloussosassa. Hankinnat voivat olla ensikertaista tai uusintahankintaa. Hankinnat sisällytetään käyttötalousskuluihin.

5.5. Ammatillisen koulutuksen rahoituslainsäädännön mukainen rahoitus

Ammatillisen koulutuksen rahoituslainsäädännön mukainen tulorahoitus on käsitelty kohdassa 3.2. Suunnittelun taloudelliset lähtökohdat.

5.6. Maksut ja korvaukset

Vastuuyksiköiden toiminnasta vastaavien henkilöiden on tutkittava talousarvion laatimisen yhteydessä tulojensa perusteet sekä otettava huomioon mahdolliset keskitetysti päätetyt hinnoitteluperusteet.

6. Vuosien 2027–2029 taloussuunnitelman laadintaohjeet

6.1. Yleistä

Toiminta- ja taloussuunnitelma laaditaan rinnan talousarvion kanssa. Talousarvio ja -suunnitelma esitetään samassa asiakirjassa. Taloussuunnitelma laaditaan käyttö-talouden ja investointien osalta koskemaan vuosia 2027–2029.

6.2. Laadintaperiaatteet

Laadittava suunnitelma on pelkistetyksi muutosten suunnittelua.

6.3. Taloussuunnitelman laadinnan yksityiskohtaiset ohjeet

Esitystarkkuus:

Toimintasuunnitelma laaditaan 1.000 euron tarkkuudella ja vuoden 2027 rahan arvoon. Esitystarkkuutena on meno-/tulotaso.

Investointitietojen keruu:

Investointitiedot kerätään vuoden 2027 lisäksi kahdelta seuraavalta taloussuunnitelma vuosilta. Esitystarkkuutena on toimialatasoinen investointitaso.

Henkilöstösuunnitelma:

Henkilöstösuunnitelmassa esitetään henkilöstön määrän (htv) arvioidut muutokset suunnitelmakaudella.

Talousarvion ja toimintasuunnitelman laadinnasta myöhemmin mahdollisesti annettavat tarkennukset ja lisäohjeet tulee ottaa huomioon.