Yhtymäkokous 18.11.2019
Liite nro 4 § 22

Toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2020–2022 ja talousarvio vuodelle 2020

Me muutamme maailmaa.

Yhtymähallitus 21.10.2019 § 166
Yhtymäkokous 18.11.2019 § 22

Sisällysluettelo

1 Toiminta- ja taloussuunnitelman yleisperustelut 3

1.1 Katsaus suunnitelmakauteen 3

1.2 Toimintaympäristökatsaus 5

1.3 Talousarvio- ja taloussuunnitelmarakenne ja taloudelliset lähtökohdat 9

1.3.1 Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän rakenne 10

1.3.1.1 Koulutuskeskus Salpauksen toimintamalli vuonna 2020 11

1.3.2 Talousarvion yhteenveto ja sitovuustasot 12

1.3.3 Tuloperusteet 13

1.3.4 Menoperusteet 13

1.3.5 Toimitilaohjelma 14

1.3.6 Suunnitelman mukaiset poistot omaisuudesta 16

1.3.7 Tuottojen ja kulujen jakautuminen sitovuustasoittain (käyttötalous) 18

1.3.8 Talousarvion tuotto- ja kululajeittainen jakauma (käyttötalous) 19

1.4 Henkilöstösuunnitelma 21

1.5 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sekä katsaus riskienhallinnan tilanteeseen 22

1.6 Kestävä kehitys ja ympäristö 24

2 Toiminta- ja taloussuunnitelmaosa vuosille 2019–2021 26

2.1 Strategia vuosille 2016–2020 26

2.1.1 Strategiset kehitysohjelmat 27

2.1.1.1 Työelämän kumppanuuksien ja verkostojen vahvistaminen -kehitysohjelma 28

2.1.1.2 Pedagogiikan ja oppimisratkaisujen muutoksen toteuttaminen -kehitysohjelma 31

2.1.1.3 Taloudellinen perusta -kehitysohjelma 33

2.1.2 Toimintakulttuurin vahvistamisen osa-alueet 35

2.1.2.1 Opiskelijoiden yhteisöllisyyden ja osallisuuden vahvistaminen 36

2.1.2.2 Koulutusalojen ja ammattiryhmien yhteistyön vahvistaminen 38

2.1.2.3 Johtamisen ja lähiesimiestyön vahvistaminen 40

2.2 Tuloskortti 42

2.3 Henkilöstön koulutussuunnitelma 43

3 Tuloslaskelmaosa 44

3.1 Taloudelliset lähtökohdat 44

3.1.1 Toimintatuottojen muutos 47

3.2 Tuloslaskelma 48

3.3 Tuloslaskelma erittelyt 49

3.3.1 Toimintatuotot ja kulut 49

3.3.2 Tulorahoituksen kehitys 50

3.3.3 Korkotuotot ja -kulut 51

3.3.4 Vuosikate 51

3.3.5 Poistot käyttöomaisuudesta ja muista pitkävaikutteisista menoista 51

3.3.6 Satunnaiset erät 51

3.3.7 Poistoeron vähennys 51

4 Investointiosa 52

4.1 Investointien yhdistelmä 52

4.2 Kiinteistöinvestoinnit rakennuksittain ja hankkeittain 53

4.2.1 Kiinteistöinvestointien perustelut 55

4.2.2 Käyttötaloudesta rahoitettava kunnossapito 55

4.3 Irtaimistoinvestoinnit 56

5 Rahoitusosa 61

5.1 Rahoituslaskelma 61

5.2 Rahoituslaskelman erittelyt 62
5.2.1 Vuosikate 62
5.2.2 Investoinnit 62
5.2.3 Lainakannan muutokset 62
5.2.4 Kassavarojen muutos 63
5.2.5 Leasing-vuokraus 63

6 Liiteosa 64

6.1 Tuloskorttimittareiden selitykset ja laskentakaavat 64

6.2 Opiskelijamäärä kotikunnittain 66

1 Toiminta- ja taloussuunnitelman yleisperustelut

1.1 Katsaus suunnitelmakauteen

Salpauksessa on tehty tämän vuoden aikana satsauksia opetuksen ja ohjauksen kehittämiseen ja tukeen. Tämä näkyy uusina opettajien ja opinto-ohjaajien rekrytointeina, merkittävänä määränä perustettuja opettajien virkoja sekä lisäämällä edelleen opetusalapäälliköiden eli opettajien lähiesimiesten määrää. Työelämälle tarjottavia palveluja, muun muassa oppisopimustoiminta, on organisoitu uudelleen vastaamaan paremmin alueen työelämän ja opiskelijoiden tarpeita. Kaikilla näillä toimenpiteillä tuetaan ja mahdollistetaan uudistuneen ammatillisen koulutuksen toteutumista mahdollisimman laadukkaana Päijät-Hämeessä.

Tehdyt satsaukset haastavat talouden tasapainossa pitämisen. Indeksikorotuksia valtionosuusrahoitukseen ei ole tullut ja lähimenneisyydessä ammatilliseen koulutukseen kohdistui merkittävät rahoitusleikkaukset. Hienoinen rahoituksen kokonaiskasvu on tullut toiminnan laajentumisen kautta, joka kasvaneen opiskelijavuosimäärän kautta lisää myös kustannuksia.

Toiminnan vaikuttavuuden, eli työllistymisen ja koulutuksen työelämävastaavuuden merkitys korostuu koulutuksen järjestäjän onnistumista arvioitaessa. Käytössä on jo valtakunnalliset opiskelijapalautteet. Saadulla palautteella on toiminnan laadun kehittämisen lisäksi merkitystä myös koulutuksen järjestäjälle myönnettävään rahoitukseen. Opiskelijapalautteen lisäksi työelämältä kerättävän palautteen järjestelmä on valtakunnallisesti valmisteluvaiheessa ja tämän hetkisen tiedon mukaan se tulee koskemaan kaikkia koulutuksen järjestäjiä viimeistään vuonna 2022, jolloin uusi rahoitusjärjestelmä on kokonaisuudessaan voimassa. Tällöin rahoituksen vaikuttavuusosuudessa huomioidaan edellä mainittujen palautteiden lisäksi työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen.

Antti Rinteen hallituksen hallitusohjelmassa näkyvät lupaukset panostuksesta toisen asteen ammatilliseen koulutukseen luovat toiveita viime vuosia rauhallisemmasta jaksosta. Tavoitteena tulee olla keskittyminen jatkuvan muutoksen sijaan jo tehtyjen muutosten hyvään toimeenpanoon ja uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen.

Ammatillisen koulutuksen lain uudistus ja siihen liittyvät haasteet opiskelijoiden oikean alan valinnassa, opiskeluaikojen henkilökohtaistumisessa sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön pedagogisessa osaamisessa haastavat edelleen koko ammatillisen koulutuksen kentän. Samaan aikaan opintojen toteutusmahdollisuudet monipuolistuvat ja tarjontaa on läpi vuoden, myös kesäaikana. Tutkintojen toteutukset henkilökohtaistuvat, tutkintoajat lyhenevät ja jo aiemmin tutkinnon suorittaneet päivittävät tai laajentavat osaamistaan suorittamalla osatutkintoja ja työllistyvät niiden avulla uuteen ammattiin.

Uuden ammatillisen koulutuksen myötä opettajan roolissa korostuu substanssiosaamisen lisäksi erityisesti ohjaus ja opiskelijan henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen. Tämä osaaminen on keskeistä jokaiselle opiskelijalle tehtävän henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS:in) onnistumisen varmistamisessa. Opettajien ja muun ohjaushenkilöstön onnistumista tuetaan laajamittaisella koulutuksella sekä oikea-aikaisella ja oikein mitoitetulla lähiesimiestyöllä. Henkilöstön koulutusta toteutetaan osana opetus- ja kulttuuriministeriön koulutuksen järjestäjän ydinprosesseihin liittyvän osaamisen varmistamiseen 2019 myöntämää strategiarahoitusta, jonka käyttöaika jatkuu vuoden 2020 loppuun asti.

Opettajien työhön tuli vuoden 2019 alusta valtakunnallisesti suurin muutos koko historiassa, kun opettajat siirtyivät opetusvelvollisuustyöajasta vuosityöaikaan. Muutoksella oli vaikutusta sekä opettajien palkkaukseen, työajan ja vapaajaksojen sijoittumiseen vuoden aikana,

että opettajien työajan käytettävyyteen. Työajan käytettävyyden laajenemisella pyritään vastaamaan uuden ammatillisen koulutuksen edellyttämään henkilökohtaistamisen ja ohjauksen vaatimuksiin aiempaa paremmin.

Päijät-Hämeen ongelma ei tällä hetkellä ole opiskelijapaikkojen määrän riittävyydessä, vaan sekä nuorten että aikuisten tarvitsemien tukitoimien riittävyydessä. Näillä on suuri merkitys puhuttaessa ns. negatiivisesta opintojen keskeytymisestä eli opiskelijalla ei ole kykyä keskittyä opintoihin henkilökohtaisen elämän muiden haasteiden vuoksi. Aina ei ole mahdollista päästä opiskelemaan omaa suosikkialaa, mutta useimmille aloille tai lähialoille opiskelupaikka on saatavissa. Lähihoitajakoulutukseen palaa myös yhteishaussa hakeville ns. karsivat soveltuvuuskokeet muutaman vuoden tauon jälkeen. Valtakunnallisilla yhtenäisillä kokeilla haetaan parempaa soveltuvuutta alalle sekä motivaatiota erityisesti vanhustyön koko ajan lisääntyvään hoitajatarpeeseen. Haasteeksi työelämän tarpeisiin vastaamiseksi saattaakin muodostua soveltuvien hakijoiden riittävyys eikä koulutustarjonta.

Kokonaan uutena palveluna alueelle koulutustarjontaan on tuotu yhteistyössä Kaarisilta ry:n kanssa toteutettava TELMA-koulutus eli työhön ja itsenäiseen elämään valmentava koulutus vaativaa erityistä tukea tarvitseville. Samoin Kiipulan ammattiopiston, joka järjestää valmentavaa koulutusta ja ammatillista perustutkintokoulutusta erityisopetuksena, tulo syksyllä 2019 Salpauksen kanssa samalle keskustakampukselle, on merkittävästi parantanut erityistä tukea tarvitsevien ammatillisen koulutuksen saavutettavuutta. Tämä on alueellisesti merkittävää, koska Päijät-Hämeessä on valtakunnallisestikin katsottuna vähän koulutusmahdollisuuksia tarjolla vaativaa erityistä tukea tarvitseville.

Ammatillisen koulutuksen lakiuudistuksen myötä aikuiset ovat löytäneet hyvin jatkuvan haun väylän opintoihin hakeutumisessa. Aikuisten henkilökohtaiseen tilanteeseen opiskella vaikuttaa erityisesti työvoimaviranomaisten päätökset koulutuksenaikaisista etuisuuksista ja esim. lisääntyneet mahdollisuudet opiskella työsuhteessa oppisopimuksella sekä aloittaa opinnot aiempaa joustavammin itselleen sopivana ajankohtana. Nuorten kohdalla isossa roolissa opinnoissa onnistumisen ja sen jälkeisen työllistymisen näkökulmasta on se, kuinka hyvin peruskoulussa saadut valmiudet mahdollistavat ammatillisissa opinnoissa menestymisen ja tutkinnon suorittamisen. Kotona ja perusopetuksessa opitut sosiaaliset taidot, sekä kohtuulliset luku-, kirjoitus- ja matemaattiset taidot, ovat perusedellytyksiä ammatillisessa koulutuksessa onnistumiselle.

Työelämän tarpeet määrittelevät osaltaan koulutustarjonnan rakennetta, mutta myös alojen vetovoima ja imago hakijoiden keskuudessa vaikuttaa tarjonnan suuntaamiseen. Päijät-Hämeen alueellisen vetovoiman ja työvoiman saatavuuden kannalta on keskeistä, että eri alojen koulutustarjonta alueella on riittävän laaja. Koulutustarjonnalla on merkitystä myös sen suhteen, että alueen nuoret eivät hakeudu pois Päijät-Hämeestä. Lahden ammattikorkeakoulun kanssa yhdessä toteutetuilla MOTARI-opinnoilla parannetaan opiskelijoiden pääsyä jatko-opintoihin omalla paikkakunnalla ja siten myös osaltaan vahvistetaan osaavan työvoiman saatavuutta alueella. Myös Lappeenrannan Lahden yliopiston vahvistuminen Päijät-Hämeessä lisää kaikkien kouluasteiden kiinnostavuutta alueella erityisesti silloin kun jatko-opintoväylät kouluasteelta toiselle rakennetaan realistisina.

Salpauksen toiminta- ja taloussuunnittelurakenne on pääpiirteissään vuoden 2017 alusta voimassa olleen toimintamallin mukainen. Toimintamallia on kehitetty ja kehitetään vuoden 2020 aikana edelleen uudistuneen ammatillisen koulutuksen lainsäädännön ja toiminnan muutoksista saatujen kokemusten perusteella. Sisäisiä toimintaprosesseja on kehitettävä koko ajan vastaamaan paremmin muuttuvan työelämän ja opiskelijakunnan tarpeita. Salpauksen strategiapäivitys, joka tulee voimaan 2021 alusta, toteutetaan 2019-2020 aikana. Päivityksen tulokset otetaan huomioon organisaatiota kehitettäessä.

1.1.2017 perustettiin Salpaus-palvelut Oy. Yhtiö on kokonaan Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän omistama. Kuntayhtymä ja Salpaus-palvelut Oy muodostavat konsernin, joka palvelee aluetta ammatillisen toisen asteen koulutuksen toiminnalla. Kuntalain 126 §:n mukaan kunnan tai kuntayhtymän hoitaessa tehtäviä kilpailutilanteessa markkinoilla, sen tulee pääsääntöisesti antaa tehtävä yksityisen yhteisön hoidettavaksi 1.1.2017 alkaen. Salpaus-palvelut Oy:n toimintaan kuuluu Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä -konsernin toiminnasta järjestämisluvan ulkopuolinen toiminta ja palvelutoiminta, joka ei kuulu järjestämisluvan piiriin tai ei liity läheisesti tähän toimintaan.

Yhtiön toiminnan tulee olla liiketaloudellisesti kannattavaa eikä sitä voi lain mukaan tukea Koulutuskeskus Salpaus –kuntayhtymän tulorahoituksella. Kilpailu- ja kuluttajavirasto seuraa tämänkaltaisten yhtiöiden toimintaa ja valtakunnallisesti tultaneen linjaamaan täyttääkö toiminta kuntalain ja kilpailulainsäädännön vaatimukset. Toistaiseksi toimitaan nykyisen toimintamallin mukaisesti ja muun muassa Verohallinnolta saatava ohjeistus otetaan huomioon toiminnan yksityiskohdissa.

Salpaus on visionsa mukaisesti opiskelijoiden ja työelämän kohtaamispaikka. Tässä onnistuminen tehdään yhteistyössä koko henkilöstön ja työelämän eri toimijoiden kanssa. Salpauksen nykyinen strategia on voimassa vuoteen 2020. Strategian päivitys on käynnistetty eri yhteistyötahojen kanssa syksyllä 2019. Päivitetty strategia astuu voimaan vuoden 2021 alusta.

1.2 Toimintaympäristökatsaus

Jatkuva oppiminen kuuluu kaikille ja mahdollistuu koulutusasteiden sekä työ- ja elinkeinoelämän kanssa tehtävällä yhteistyöllä

Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö velvoittaa ammatillisen koulutuksen järjestäjät tekemään yhteistyötä alueen työ- ja elinkeinoelämän, muiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien, korkeakoulujen ja lukiokoulutuksen järjestäjien kanssa. Korkeakoulutus ja tutkimus 2030 -vision yksi keskeinen kehittämisalue on toiseen asteen kanssa tehtävä yhteistyö joustavien opintopolkujen rakentamiseksi ja koulutustason ja osaamisen tason nostamiseksi. Tavoitteena on korkeakoulutettujen määrän lisääminen 50 prosenttiin 25–34-vuotiaista vuoteen 2030 mennessä. Kehittämisryhmä ehdottaa raportissa yhteistyön muodoiksi TKI-, verkosto-, työelämä-, opetus- ja nivelvaiheyhteistyötä sekä rakenteellista yhteistyötä. Yhteistyötä tulisi voida kehittää mm. strategiarahoituksella. (Katse korkealle ja horisontti laajaksi)

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama jatkuvaa oppimista koskevan työryhmän tehtävänä on laatia kuvaus jatkuvan oppimisen toimintamallista ja periaatteista sekä tehdä ehdotukset, joilla a) vahvistetaan kannusteita työuran aikaiseen opiskeluun, b) lisätään osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta, c) parannetaan työn ja opiskelun yhteensovittamista ja d) kohdennetaan koulutusta digitalisaation ja työn murroksen aloille. Työryhmä luo myös ennakoivan toimintamallin akuutteihin uudelleenkoulutustarpeisiin. Työryhmän toimikausi päättyy 31.12.2019, mutta ehdotus toimenpiteiden etenemisen tiekartasta ja välittömästi käynnistettävistä toimenpiteistä tuli valmistella 30.4.2019 mennessä. Työryhmä ehdottaa, että toteutetaan kansallinen jatkuvan oppimisen uudistus. Uudistuksen toteuttamiseksi ja toimenpiteiden täsmentämiseksi ehdotetaan laadittavaksi vuoteen 2030 ulottuva kansallinen jatkuvan oppimisen strategia. Strategian tulisi kattaa ainakin seuraavat toimenpiteet: 1. Selvitetään kattavien työikäisten osaamiskartoitusten käyttöönottoa, 2. Modernisoidaan ja kootaan ohjausta mukaan lukien digitaaliset palvelut ja henkilökohtainen opinto- ja uraohjaus, 3. Työelämässä ja muutoin hankittua osaamista tehdään näkyväksi, 4. Luodaan ennakoivan rakennemuutoksen malli ja 5. Jatkuvan oppimisen hyödyt ja mahdollisuudet tehdään näkyväksi kaikille. Opiskelumahdollisuuksia konseptoidaan eri kohderyhmille. Työryhmä korostaa, että esitetyt toimenpiteet muodostavat kokonaisuuden, ja tämän vuoksi yksittäisten ehdotusten toteuttaminen ei ratkaise jatkuvaan oppimiseen liittyviä haasteita ja kehittämistarpeita. (Jatkuvan oppimisen kehittäminen)

Koulutus on pienen, viennistä riippuvaisen maan menestyksen ehdoton edellytys. Suomalaisen osaamisjärjestelmän on kyettävä kouluttamaan uuden aikakauden osaajia, joilla on kyky ja into toimia kansainvälisessä vuorovaikutuksessa maailmanlaajuisesti. Koulutuksen kansainvälistyminen luo pohjan Suomen ja suomalaisten yritysten kansainväliselle kilpailukyvylle globaalissa osaamiskilpailussa. Selvityksessä on esitys toimista, joilla koulujen, ammattioppilaitosten ja lukioiden oppilaiden ja korkeakoulujen opiskelijoiden kansainvälinen liikkuvuus voidaan kaksinkertaistaa vuoteen 2030 mennessä. (Jokaiselle mahdollisuus kansainvälistymiseen)

Opetus- ja kulttuuriministeriön strategiassa 2030 asetetaan tavoitteet koko väestön osaamisen ja koulutustason nousulle. Lisäksi linjataan selkeästi, että jatkuva oppiminen kuuluu kaikille. (Opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2030)

Työelämän ohjausryhmä ehdottaa, että koulutusjärjestelmässä ei ole tiukkoja eri koulutusasteiden välisiä raja-aitoja, vaan koulutusjärjestelmässä tulisi olla mahdollista liikkua eri suuntiin. Eri koulutustaustoilta tulevat henkilöt voisivat kouluttautua joustavasti osaamistarpeidensa mukaisesti. Jatkuvan oppimisen toteutumista tulisi tukea asiakas- ja työelämälähtöisesti, ei järjestelmäkeskeisesti. Tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaamiseksi yksilön liikkumista koulutusjärjestelmässä tulee edelleen joustavoittaa ja mahdollistaa nykyistä laajempi eri koulutusasteilta olevan osaamisen yhdistäminen. (Työelämän ohjausryhmän loppuraportti)

PK-yritysten odotukset ovat barometrin mukaan vaimentuneet

Pk-yritysbarometrin mukaan pienten ja keskisuurten yritysten odotukset lähiajan suhdannekehityksestä ovat vaimentuneet selvästi viime syksystä ja ovat nyt vuoden 2014 tasolla. Suhdannenäkymien muutokseen vaikuttaa ennen kaikkea viennin oletettu hiipuminen. Lisäksi rakennusinvestointien määrän oletetaan vähenevän. Tätä kehitystä kiihdyttää kotitalouksien voimakas velkaantuminen. Positiivisimmat suhdanneodotukset ovat palveluissa ja teollisuudessa, vaimeinta kehitys on kaupan alalla.

Taloudellisten olojen paraneminen ei näkynyt muutoksena pk-yritysten henkilöstöodotuksissa, koska yritykset olivat sinnitelleet heikon taloustilanteen yli ja pitäneet kiinni henkilöstöstään. Vaikka talouskasvun hidastuminen heikentää odotuksia henkilökunnan määrän kehityksestä, on barometrin tulos henkilökunnan määrän kehityksestä positiivisempi kuin odotukset yleisestä talouskehityksestä.

Talouden kasvu on edellisvuotta hitaampaa. Huolimatta kasvun hidastumisesta digitalisaatio ja robotisaatio yhdessä muun teknologisen kehityksen kanssa vaikuttavat vähintään yhtä paljon, ellei enemmän yritysten arkeen. Kansainvälisyys on yhä useammalle pk-yritykselle arkipäivää ja kasvua sekä menestystä haetaan ulkomaankaupasta. Jo kansainvälisille markkinoille lähteminen on pienelle yritykselle iso päätös. Se vaatii uutta osaamista ja monesti tukea esimerkiksi rahoituskysymyksissä.

Työvoiman heikko saatavuus on yksi keskeisimpiä tekijöitä, joka estää yrityksiä palkkaamasta lisää henkilökuntaa. Erityisesti voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset ovat törmänneet vaikeuksiin saada työvoimaa. Tilanteen laaja-alaisuudesta kertoo se, että yli puolet kaikista pk-yrityksistä kokee osaavan ja yrityksen tarpeita vastaavan työvoiman saatavuuden rajoittavan ainakin jossain määrin kasvua.

Yritykset turvaavat osaavan työvoiman saantia muun muassa panostamalla henkilöstön osaamiseen sekä hyödyntämällä alihankinta- ja toimittajaverkostoja. Lisäksi uusia työntekijöitä etsitään muun muassa koulutus- ja oppisopimusten hyödyntämisen avulla.

Työ- ja elinkeinoministeriön laatima Alueelliset kehitysnäkymät julkaistaan kaksi kertaa vuodessa.

Huhtikuussa 2019 alueiden odotukset talouden ja työllisyyden näkymistä olivat varsin positiiviset, vaikka talouden kasvuvauhti hiipuikin. Työttömyyden ennakoitiin alenevan, vaikkakin aikaisempaa hitaammin. Osaavan työvoiman saatavuus pysyy merkittävänä haasteena ympäri maata. Seuraava julkaisuajankohta on syyskuussa 2019.

Päijät-Hämeen vahvuuksia ovat monipuolinen elinkeinorakenne, pk-yritysvaltaisuus, sijainti ja saavutettavuus. Alueella on vahvaa elintarviketeollisuutta ja vahvoja elinkeinoelämän klustereita; Päijät-Hämeen viljaklusteri ja Lahden seudun meriklusteri. Kiertotalous alueella kasvaa ja vihreän talouden nousu luo maakunnalle mahdollisuuksia.

Päijät-Hämeen sijainti on erinomainen, mutta hyvästä sijainnista huolimatta alue ei ole houkutellut uusia asukkaita tai yrityksiä. Monien alueiden tapaan haasteena on osaavan työvoiman saatavuus, jonka puute jo nyt rajoittaa osaltaan yritysten kasvua, mutta myös sijoittumista alueelle.

Työllisyys- ja työttömyysasteilla mitattuna Päijät-Hämeen tilanne on keskimääräistä heikompi. Työttömyysaste (TEM työnvälitystilastot) on maakunnista toiseksi korkein. Lahden työttömyysaste on noussut suurten kaupunkien korkeimmaksi. Myös nuorten työttömyysaste on maakuntien korkeimpia. Alueen väestön keski-ikä ja yli 64-vuotiaiden osuus väestöstä on maan keskiarvoa korkeampi, kun taas alle 15-vuotiaiden osuus on matalampi.

Maakunnan monipuolinen elinkeinorakenne luo muutosjoustavuutta, jota vaaditaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Palvelualojen merkitys kasvaa, mutta teollisuusalojen merkitys maakunnassa on edelleen merkittävämpi kuin maassa keskimäärin. Teollinen elinkeinorakenne on myös maakuntien keskiarvoa huomattavasti monipuolisempi. Suhteellisesti vahvoja aloja ovat vilja/elintarvike/juomat sekä puutuote-, muovi- ja teknologiateollisuuden alat. Maakuntastrategian valmisteluvaiheessa älykkään erikoistumisen kärjiksi on luonnosteltu kiertotalous (cleantech), muotoilu sekä liikunta ja elämykset (matkailu).

Elinkeinorakennetta määrittää vahva yrittäjyyden perinne. Päijät-Häme on maan vahvin perheyritysmaakunta ja perheyrittäjyys on edelleen vahvaa.

Päijät-Hämeessä on jatkunut pitkään uusien avoimien työpaikkojen määrän kasvu ja samanaikaisesti lisääntyneet ongelmat osaavan työvoiman saatavuudessa. Osaavasta työvoimasta on pulaa monilla toimialoilla ja työvoiman saatavuus tuo haasteita yritysten kasvulle ja sijoittumiselle alueelle. Rekrytoinnin ongelmat liittyvät pitkälti työvoimatarjonnan ja tarjolla olevien työtehtävien kohtaantoon. Kevään ammattibarometriarvion mukaan ongelmat työvoiman saatavuudessa painottuvat edelleen monien alueiden tapaan teollisuuteen, rakentamiseen ja sosiaali-, terveys- ja opetusalalle.

Aktiivinen, osaava ja hyvinvoiva työvoima liikkuu edelleen hyvin ja työpaikkoja on tarjolla. Työttömien määrä vähenee työvoiman kysynnän, mutta myös lisääntyvän opiskelun vuoksi. Erot ihmisten välillä ovat kasvussa. Osa työllistyy helposti, toisilla työttömyys pitkittyy. Jatkossakin osa työllistyy nopeasti osaamisen päivittämisellä. Osalla työttömyys pitkittyy ja tilanne monimutkaistuu, koska työttömyyden lisäksi voi ilmetä muitakin, kuten terveydellisiä, ongelmia. Hankalimmassa tilanteessa ovat usein ikääntyneemmät asiakkaat.

Toisen haasteellisen asiakasryhmän muodostavat sellaiset maahanmuuttajat, joiden suomen kielen taito on huono. He eivät välttämättä edes pääse työmarkkinoille, vaikka heillä olisi ajantasainen toisen asteen tutkinto.

Alueellinen ja ammatillinen liikkuvuus tulevat korostumaan: Työllistyminen edellyttää osaamisen päivittämistä ja joskus myös kouluttautumista kokonaan uusiin työtehtäviin toiselle

alalle. Mahdollisuuden puute tai haluttomuus ammatin vaihtoon tai toiselle paikkakunnalle työn perässä siirtymiseen ylläpitää työttömyyttä. Tarvitsemme innostuneita uusiin osaamisiin ja ammatteihin kouluttautuvia.

Osaamisen kehittämisellä tuetaan toimialojen muutosta

Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän kehittäminen jatkuu edelleen alkaneella hallituskaudella. Suuret uudistukset ja muutokset eri toimialoilla vaativat henkilöstön osaamisen kehittämistä. Osaamisella soteen –hankkeessa tehtiin ehdotukset siitä, miten sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän uudistusta tuetaan osaamista kehittämällä. Tunnistetut osaamistarpeet ovat tärkeitä sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamiselle riippumatta palvelujen toteuttamisen hallinnollisesta rakenteesta. Kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöt tarvitsevat uudistamistavoitteiden ja toimintakulttuurin muutoksen mukaista yhteistä ja jaettua osaamista. (Tutkintoon johtavan koulutuksen kehittäminen tukemaan sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamista.)

Lähteet:

Katse korkealle ja horisontti laajaksi (ammatillisen koulutuksen ja korkeakoulujen yhteistyö)
https://minedu.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-263-652-2
Tutkintoon johtavan koulutuksen kehittäminen tukemaan sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamista
https://minedu.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-263--650-8
Jatkuvan oppimisen kehittäminen
https://minedu.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-263-641-6
Jokaiselle mahdollisuus kansainvälistymiseen
https://minedu.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-263-637-9
Opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2030
https://minedu.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-263-628-7
Työelämän ohjausryhmän loppuraportti
https://minedu.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-263-578-5
Pk-yritysbarometri 1/2019
https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit/pk-yritysbarometri-12019-602559
Alueelliset kehitysnäkymät 1/2019
https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-424-2

1.3 Talousarvio- ja taloussuunnitelmarakenne ja taloudelliset lähtökohdat

Kuntalain 110 §:n talousarviota ja -suunnitelmaa koskevassa pykälässä säädetään, että yhtymäkokouksen on hyväksyttävä kuntayhtymälle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio ottaen huomioon kuntayhtymän ja sen muodostaman konsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä yhtymäkokouksen on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi (suunnitelmakausi). Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi.

Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntayhtymän strategiaa ja edellytykset kuntayhtymän tehtävien hoitamiseen turvataan. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kuntayhtymän ja sen muodostaman konsernin toiminnan ja talouden tavoitteet.

Taloussuunnitelman on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen. Kuntayhtymän taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa enintään neljän vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien. Kuntayhtymän tulee taloussuunnitelmassa päättää yksilöidyistä toimenpiteistä, joilla alijäämä mainittuna ajanjaksona katetaan.

Talousarvioon otetaan tehtävien ja toiminnan tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä siinä osoitetaan, miten rahoitustarve katetaan. Määräraha ja tuloarvio voidaan ottaa brutto- tai nettomääräisenä. Talousarviossa ja -suunnitelmassa on käyttötalous- ja tuloslaskelmaosa sekä investointi- ja rahoitusosa.

Kuntayhtymän toiminnassa ja taloudenhoidossa on noudatettava talousarviota.

Kuntayhtymän kokonaistaloutta kuvataan talousarvion ja -suunnitelman tuloslaskelma- ja rahoituslaskelmaosissa. Tuloslaskelmaosassa esitettävät kokonaistalouden keskeiset erät ovat varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut, rahoituskulut sekä suunnitelman mukaiset poistot. Muodollista tulojen ja menojen tasapainottamista eli pyrkimistä nollatulokseen ei kuntalaki edellytä vuositasolla.

Rahoitussuunnitelmalla osoitetaan, kuinka kuntayhtymän menot rahoitetaan. Sen avulla kootaan tulorahoitus ja pääomarahoitus sekä investointien hankintamenot ja muut pääomamenot yhteen laskelmaan. Kuntayhtymän toiminnan häiriötön jatkuminen edellyttää, että rahan lähteiden on katettava rahan käyttö. Jos tulorahoitus ei riitä menoihin, kuntayhtymän on rahoitusosassa osoitettava tarvittava pääomarahoitus. Pääomarahoitusta on lainanotto. Suunnittelukaudella 2019–2021 lainamäärä lisääntyy maltillisesti ja maksuvalmiutta käytetään investointeihin.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelmaosa 2020 (2020–2022) sisältää:

- Strategia 2016–2020, kehitysohjelmat (strategiset ja toimintakulttuurin vahvistamisen osa-alueet)
- Tuloskortti
- Henkilöstön koulutussuunnitelma

Investointiosassa esitetään kuntayhtymän investointien kokonaisuus sekä kiinteistöinvestointien yhdistelmä rakennuksittain.

1.3.1 Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän rakenne

Vuoden 2015 alusta kuntayhtymän toiminta on ollut Koulutuskeskus Salpauksen toimintaa sekä vähenevää ja vuoden 2020 alusta alkaen loppunutta yhteisten tietohallinto-, ravintola- ja hallintopalveluiden tuottamista myös ammattikorkeakoululle. Kuntayhtymä omisti lisäksi seitsemän jäsenkuntansa puolesta Lahden ammattikorkeakoulu Oy:tä. Kuntayhtymä päätti yhdessä muiden Lahden ammattikorkeakoulu Oy:n omistajien kanssa omistuksensa siirtämisestä Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle, jolloin Lahden ammattikorkeakoulu Oy siirtyi osaksi LUT-konsernia. Järjestelyssä kuntayhtymä jäi oman omistuksensa suhteessa velkojaksi pääomalainassa ammattikorkeakoulua.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toiminta on organisoitu syksystä 2019 kahteen toimialaan, jotka jakautuvat toimintamallissa seuraavasti:

Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalvelut

- Hallinto ja johtaminen
- Henkilöstö- ja kehittämispalvelut
- Talouspalvelut
- Viestintä- ja markkinointi
- Kiinteistöpalvelut
- Tietohallintopalvelut
- Ravintolapalvelut

Oppimis- ja koulutuspalvelut

- Opiskelijapalvelut, valmentava koulutus ja yhteiset opinnot
- Tekniikan ja liikenteen alat sekä luonnonvara-alat
- Hyvinvoinnin, kaupan ja hallinnon, matkailu-, ravitsemis- ja elintarvikealat sekä kulttuurin alat

1.3.1.1 Koulutuskeskus Salpauksen toimintamalli vuonna 2020

1.3.2 Talousarvion yhteenveto ja sitovuustasot

Talousarvion sitovuus määritellään ulkoisin erin, jotta kuntayhtymän toimialojen välinen kustannusten kohdentaminen ei vääristä toimialojen tavoitteisiin pääsemisen tarkastelua.

Sisältää ulkoiset erät **1 000 euroa**

	Sitovuus [1)]	Tuloarviot 2020
KÄYTTÖTALOUSOSA (toimintakate)		
- Oppimis- ja koulutuspalvelut	N	20 925
- Oppilaitospalvelut	N	-11 237
- Johtamis- ja kehittämispalvelut	N	-3 748
Käyttötalousosa yhteensä		5 940
TULOSLASKELMAOSA		
- Korkotulot	B	16
- Muut rahoitustulot	B	
- Korkomenot	B	-281
- Muut rahoitusmenot	B	-19
- Satunnaiset erät	B	1 617
- Tulorahoitukseen korjauserät	-	*-1 738*
Tuloslaskelmaosa yhteensä		-405
INVESTOINTIOSA		
- Oppimis- ja koulutuspalvelut	N	-1 129
- Oppilaitospalvelut	N	-215
- Johtamis- ja kehittämispalvelut	N	-170
- Kiinteistöinvestoinnit	N	-4 218
Investointiosa yhteensä		-5 732
RAHOITUSOSA (kassavirtaan vaikuttavat erät)		
Antolainaukset muutokset		
- Antolainasaamisten lisäykset	B	
- Antolainasaamisten vähennykset	B	
Lainakannan muutokset		
- Pitkäaikaisten lainojen lisäykset	B	0
- Pitkäaikaisten lainojen vähennykset	B	-1 417
- Lyhytaikaisten lainojen muutos	N	
Oman pääoman muutokset	B	
Muut maksuvalmiuden muutokset	-	*-1 014*
Rahoitusosa yhteensä		-2 431
TALOUSARVION LOPPUSUMMA		**-2 627**

[1)] *N = sitovuus nettotuloarvio, B = bruttotuloarvio*

Käyttötalousosassa määrärahojen käyttö edellyttää tuloarvioiden toteutumista. Vaikutus kassavarojen muutokseen, lisää kohdassa 5.2.4

1.3.3 Tuloperusteet

Vuoden 2018 alussa voimaan astuneen ammatillisen koulutuksen uuden rahoituslain myötä rahoituksen perusteet ovat muuttuneet olennaisesti aiemmasta valtionosuusrahoituksesta (yksikköhintarahoitus). Rahoitus perustuu siirtymäajan jälkeen ministeriön myöntämään opiskelijavuosimäärään (50 %) sekä aiempina vuosina tuotettuihin suoritteisiin, tutkintojen ja tutkinnon osien suorittaminen (35 %) ja vaikuttavuuteen (15 %) (opiskelija- ja työelämäpalaute sekä työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen). Koulutuksenjärjestäjien järjestämisluvissa on vahvistettu järjestäjäkohtainen opiskelijavuosien minimimäärä. Minimimäärän lisäksi ministeriö myöntää koulutuksenjärjestäjän esityksen ja oman harkintansa perusteella tavoitteellisen opiskelijavuosimäärän alkavalle vuodelle.

Talousarvion 2020 laadinnan perusteena on vuodelle 2019 saatu valtionosuusrahoituksen taso lisättynä 1,5 prosentilla. Vuonna 2020 valtionosuusrahoitus muodostuu 70 prosenttisesti opiskelijavuosimäärästä, 20 prosenttia tutkinnoista ja tutkinnon osista sekä 10 prosenttia vaikuttavuudesta. Vielä on epävarmaa, miten vuoden 2018 tutkinnot ja tutkinnon osat ja 2016 koko tutkinnon suorittaneiden työllistyminen ja jatko-opiskelu vuoden 2017 lopun tilanteessa sekä opiskelijapalaute aikavälillä 7/2018-6/2019 vaikuttavat vuoden 2020 rahoituspäätökseen. Salpauksen oman tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden lisäksi rahoitukseen vaikuttavat muiden koulutuksenjärjestäjien tuloksellisuus ja vaikuttavuus, koska rahoitus jaetaan suhteessa muiden tuloksiin. Rahoitus on yleiskatteellista eli rahoitus myönnetään ja maksetaan koulutuksen järjestäjälle, joka päättää rahoituksen käytöstä sen käyttötarkoituksen mukaisesti, ellei päätöksessä ole erikseen kohdennettua osuutta.

Ammatillisen koulutuksen rahoituslain perusteella saatava rahoitus tullaan kohdentamaan kirjanpidossa Salpaus–tasolle tuottoina ja jaetaan koulutusaloille/tutkinnoille asetettavien ja toteutuvien opiskelijavuositavoitteiden ja niille tarvittavien resurssien kautta. Uuden rahoituslainsäädännön myötä Koulutuskeskus Salpauksen *resurssijohtamisen* rooli korostuu aiempaa voimakkaammin. Yksiköiden ja alojen *tulosjohtaminen* kohdentuu erityisesti saavutettaviin rahoituksen perusteena olevien suoritteiden saavuttamiseen (opiskelijavuoden, tutkinnot, tutkinnon osat, työllistyminen, jatko-opintoihin sijoittuminen sekä työelämä- ja opiskelijapalautteet).

Yksikkökohtaisia tuloja ovat työtoiminnan tulot, opetuspalveluiden myynti (tutkintoon johtamaton koulutuksen myynti) sekä hankekohtaiset, kuten harjoittelun ja kansainvälisen toiminnan valtionosuudet. Pieniä tuloja saadaan tarvikkeiden ja materiaalien myynnistä opiskelijoille.

Kuntayhtymän tytäryhtiön kautta hoidetaan mm. maahanmuuttajien kotoutumiskoulutukset, ajokorttiluokan korotuskoulutukset sekä muut mahdolliset kilpailluilla markkinoilla tapahtuvat koulutuksen myynnit. Kuntayhtymä on budjetoinut alihankintapalveluiden tuottamisesta yhtiölle saatavat tuotot.

1.3.4 Menoperusteet

Henkilöstömenot

Talousarviossa 2020 henkilösivukuluihin on varattu 26,572 prosenttia palkkamäärärahoista. Sosiaaliturva- ja vakuutusmaksuja varten on varattu 2,942 prosenttia palkkasummasta ja eläkevakuutusmaksuja varten 23,630 prosenttia.

Henkilöstökulujen kasvu talousarviossa 2020 on 620 948 euroa (+ 1,7 %) vuoden 2019 muutetusta talousarviosta (muutosesitys yhtymäkokous 11/19). Talousarvion henkilöstökulubudjetoinnissa palkkojen korotuksiin varauduttiin lisäämällä huhtikuun 2019 palkkatasoon virkaehtosopimusten mukaisiin työkokemuslisien muutoksiin sekä mahdollisiin yleiskorotuksiin 1,5 %. Lisäksi kilpailukykysopimuksen (Kiky) päättyminen nostaa kustannuksia.

Keva-lain §19 muutosesitys, joka poistaisi toteutuessaan eläkemenoperusteisen eläkemaksun kuntayhtymiltä (kustannus yli puolitoistamiljoonaa euroa vuonna 2019) ei ole huomioitu talousarviossa 2020. Maksun poistuminen on olennainen osa tulevaa talouden tasapainotusta ja tasapanoista henkilöstökulujen rasitusta kuntayhtymäperusteiselle toiminalle yksityisiin järjestämismuotoihin nähden.

Arvonlisävero

Määrärahat on varattu arvonlisäverottomina. Koulutustoimintaan saatava valtion perusrahoitus ei myöskään sisällä arvonlisäveron osuutta, koska kuntayhtymä saa ostoihin sisältyvän arvonlisäveron palautuksena ja vähennyksenä.

Sisäiset ja vyörytyserät

Sisäisinä erinä käsitellään Salpauksen vuokrakustannukset. Vuokrakulujen osuus on 13 758 440 euroa (TA 2019 14.144.100 euroa).

Muut Koulutuskeskus Salpauksen yhteisten resurssien kustannukset kohdennetaan vyörytyserinä toiminnalle henkilöstökulujen ja opetus- ja koulutuspalveluiden ostojen suhteessa. Vyörytyserät sisältävät Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalveluiden sekä Oppimis- ja koulutuspalveluiden kustannuksia.

Talousarvion sitovuutta toimialoittain tarkastellaan ulkoisin erin, jotta toisen toimialan säästöt tai lisäkustannukset eivät raportoidu toisen toimialan tarkastelussa.

1.3.5 Toimitilaohjelma

Koulutuskeskus Salpauksen opiskelijamäärät, opetussisällöt ja -menetelmät ovat muuttuneet ja muuttuvat voimakkaasti ammatillisen koulutuksen uuden lainsäädännön ja julkisen talouden aiempien leikkausten ja pysyvästi alentuneen rahoitustason vaikutuksesta. Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä on kehittänyt järjestelmällisesti tilankäyttöään. Salpauksen tavoitteena on ollut saavuttaa 40 prosentin, 60 000 neliön toimitilavähennys 2020 luvun alkupuolella verrattuna vuoden 2013 tasoon. Keinoja ja tavoitteita ovat: tilojen tarkoituksenmukaisuus, yhteiskäyttö ja monikäyttöisyys sekä tilankäytön tehokkuus. Tavoite on käytännössä jo saavutettu. Käytössä olevien tilojen määrä väliaikaisesti nousee Keskustakampuksen Ståhlberginkatu 10 peruskorjauksen valmistuttua ollen vuonna 2020 noin 103 600 neliötä.

Salpaus sai keväällä 2019 opetus- ja kulttuuriministeriön strategiarahoitusta tilojen käytön tehostamiseen 870 000 euroa. Määräraha käytetään vuosina 2019 ja 2020 toimitilojen vähentämisen ja niitä koskevien kiinteistöhankkeiden suunnitteluun ja valmisteluun. Nyt valmisteltavat ja selvitettävät kehitystoimenpiteet kohdistuvat Lahden keskustakampukselle Ståhlberginkatu–Svinhufvudinkatu –alueella sekä Lahden Vipusenkadun Teknologiakampukselle. Lisäksi Asikkalan luonnonvara-alan kampukselle on tarpeen laatia toimitilaohjelma. Kehitystoimenpiteet perustuvat aiemmin valmisteltuun toimitilaohjelmaan sitä tarkentaen ja laajentaen Asikkalan kampukselle. Nyt valmistellaan toimitilaohjelman tarkennusta vuosille 2020–2024. Toimitilaohjelman tavoitteena on laskea käytössä olevaa tilamäärää noin 94 000 neliöön vuoteen 2024 mennessä.

Kiinteistöjä on myyty 54 300 m^2. Lahdessa on myyty Kujalan, Teinintien, Sammonkadun, Katsastajankadun ja Nastopolin kiinteistöt sekä Urheilukeskuksen vieressä olevan Nick'sin kiinteistön kiinteistöyhtiön tilojen hallintaan oikeuttavat osakkeet. Hollolassa on myyty Kukonkoivun kiinteistö ja Orimattilassa Heinämaantien ja Koulutien kiinteistöt. Heinolan kampuksella Opintie 2:n Salpauksen käyttö ja Heinolan kaupungin koulutoimen väistötilakäyttö on päättynyt ja kiinteistön purku on alkanut heinäkuussa 2019 (4 400 m^2). Kuhmoisissa entinen kesäsiirtola Tanhua on myyty.

Näiden lisäksi Lahden Talot Oy:n kanssa on tehty esisopimus Nelon kiinteistön (Svinhufvudinkatu 7-11) ja Svinhufvudinkatu 2 A ja B talojen kaupasta ja muuttamisesta vuokra-asuntokäyttöön. Nelon kiinteistöstä on jo tehty kauppa ja maankäyttösopimus. Ståhlberginkatu 8 kiinteistön muuttamista asumiskäyttöön yhteistyössä Lahden Talojen kanssa tutkitaan.

Salpauksen opiskelijavuosien arvioidaan kohdistuvan eri kampuksille seuraavasti:
- Keskustakampus, Lahti 3600,
- Vipusenkatu, Lahti 1900,
- Opintien kampus, Heinola 360,
- Asikkalan kampus 300 ja
- Jokimaa, Lahti 100.

Vipusenkadun kampuksella opiskelijavuosia tulee kertymään noin 1900 ja rakennuskannan nykyinen laajuus on noin 34 000 m^2. Kampuksen uudistamisessa on arvioitu noin 1000 opiskelijan olevan yhtäaikaisesti läsnä. Tilojen määrää voidaan siis oikeilla ratkaisuilla vähentää.

Taloussuunnitelmassa on arvioitu toimitilaohjelman toteutuksen määrärahatarpeet, mutta arviot tarkentuvat seuraavissa taloussuunnitelmakierroksissa.

Kiinteistöhallinta

Salpauksen kiinteistöjen hoito on keskitetty Kiinteistöpalveluille. Organisaatiomallissa Kiinteistöpalvelut on osa Salpauksen Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalveluita.

Kiinteistökulujen kohdistaminen toiminnan kustannuksiin perustuu sisäisiin vuokriin. Sisäiset vuokrat on määritelty vastaamaan kampuskohtaista yhteiskäyttöä ja tehtyjä kiinteistöinvestointeja. Sisäiset vuokrat perustuvat talousarviosta 2019 alkaen Kampusperusteiseen salkutukseen, joita on kolme kappaletta; Lahti, Heinola ja Asikkala/Jokimaa.

Vuokrahinnoittelu sisältää kiinteistökohtaiset nettokäyttökulut sekä suunnitelman mukaiset poistot, joista lasketaan kampuksella käytettävä neliövuokra. Kiinteistöinvestointien rahoitukseen nostettujen lainojen korot käsitellään kuntayhtymätasoisesti ja kohdistetaan tasasuuruisena kaikille neliöille. Samoin käsitellään lainojen lyhennykset, jotka lasketaan vuokriin vaikuttavasti kaavalla talousarviovuosi + neljä seuraavaa vuotta, joiden vuosien lyhennyksien vuosikeskiarvosta otetaan huomioon puolet (50%). Toinen puoli lyhennyksistä rahoitetaan kiinteistökohtaisten poistojen kautta. Kiinteistöpalveluiden yhteiskustannukset kohdistetaan tasasuuruisena kaikille neliöille.

Vuokrahinnoittelumuutos nosti Lahden ja Heinolan kampusten vuokrakustannuksia ja laski luonnonvara-alan käyttämien tilojen kustannuksia (Asikkala/Jokimaa). Muutokseen vaikutti erityisesti se, että uusi vuokranmääräytymisjärjestelmä huomioi paremmin tehtyjen kiinteistöinvestointien kustannukset, joita on kohdistettu viime vuosina enemmän Lahteen ja Heinolaan kuin Asikkalan/Jokimaan kampuksille.

Sisäiset vuokrat ovat kampuksittain seuraavat; Lahden kampukset 12,63 €/m2/kk, Heinolan kampus 8,49 €/m2/kk sekä Asikkalan ja Jokimaan kampus 6,76 €/m2/kk.

Kuntayhtymän omistamia, sisäisesti ja ulkoisesti vuokrattuja toimitiloja on vuonna 2020 yhteensä 112 509 m^2, joista Koulutuskeskus Salpauksen tehokkaassa opetuskäytössä on 103 605 m^2. Salpauksen ulkopuolelle pitkäaikaisilla sopimuksilla vuokrattuja tiloja on talousarvion laadintavaiheessa noin 934 m^2, sekä tyhjinä tai vajaakäytöllä olevia tiloja noin 7 970 m^2.

Salpaus käy neuvotteluita eri toimijoiden kanssa vajaakäytöllä olevien tilojen lisävuokrauksista. Ulosvuokrattujen tilojen pääasiallisena vuokralaisena tällä hetkellä on Kiipulasäätiö, koulutuksenjärjestäjä, jonka kanssa Salpauksen tavoitteena on myös koulutusyhteistyön lisääminen. Edellisen lisäksi yksittäisiä tiloja on vuokrattu Salpauksen ulkopuolelle, mm. teleoperaattoreille sekä muille toimijoille, joiden ohella vuokrataan liikunta- ja muita tiloja ilta- ja muuhun lyhytaikaiseen käyttöön ympäri vuoden.

1.3.6 Suunnitelman mukaiset poistot omaisuudesta

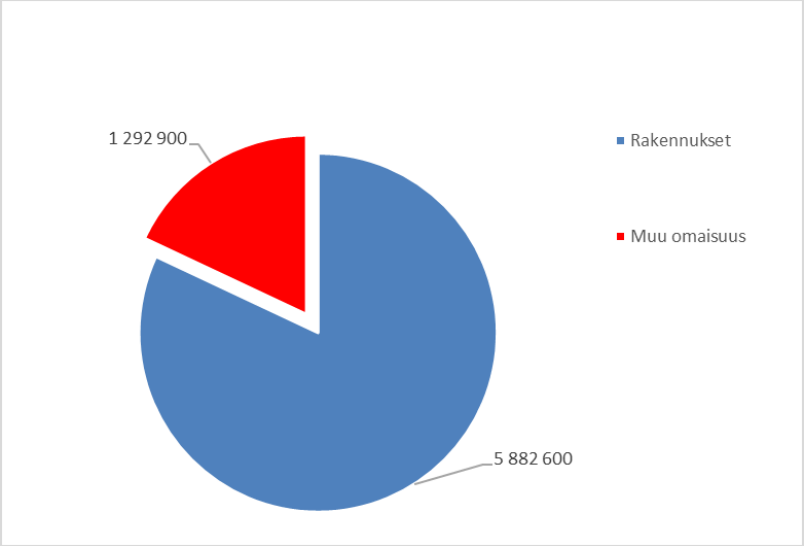
Talousarvioon sisältyy kirjanpitolautakunnan kuntajaoston ohjeiden mukaisesti lasketut suunnitelmapoistot, jotka ovat seuraavat:

Talousarvion poistot vuonna 2020 ovat (arvioitu toteutuvien investointien vaikutus).

Poistonalainen omaisuus	Poistoaika	Om.arvo 1.1.2019	Poistot v. 2020
Tietoliikenneohjelmat	2 v.	275 369	123 000
Rakennukset ja rakennelmat	5 - 20 v.	69 496 314	5 882 600
Kiinteät rakenteet ja laitteet	menoj. 25 %	666 235	216 900
Koneet ja kalusto	3 - 10 v.	2 493 480	953 000
Yhteensä		72 931 398	7 175 500

Poistojen jakauma kiinteistö- / irtaimistoinestoinnit

Rakennukset	5 882 600
Muu omaisuus	1 292 900
Yhteensä	7 175 500


1 292 900
5 882 600
Rakennukset
Muu omaisuus

1.3.7 Tuottojen ja kulujen jakautuminen sitovuustasoittain (käyttötalous)

Sisältää ulkoiset erät **1000 euroa**

Tuotot ja kulut sitovuustasot	TP 2018	TA 2019 *	TA 2020	Muutos%
TUOTOT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	57 818	57 323	58 236	1,59
Oppilaitospalvelut	2 805	1 066	1 331	24,81
Johtamis- ja kehittämispalvelut	1 102	2 378	795	-66,54
TUOTOT YHTEENSÄ	**61 725**	**60 767**	**60 363**	**-0,67**
KULUT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	34 110	34 782	37 311	7,27
Oppilaitospalvelut	13 381	12 512	12 568	0,44
Johtamis- ja kehittämispalvelut	4 719	6 342	4 543	-28,36
KULUT YHTEENSÄ	**52 210**	**53 636**	**54 423**	**1,47**
SUUNNITELMAPOISTOT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	807	882	819	-7,20
Oppilaitospalvelut	7 368	5 709	6 259	9,63
Johtamis- ja kehittämispalvelut	76	101	98	-3,26
SUUNNITELMAPOISTOT YHTEENSÄ	**8 251**	**6 692**	**7 176**	**7,22**
KULUT YHTEENSÄ	**60 461**	**60 329**	**61 598**	**2,10**
NETTO	**1 265**	**439**	**-1 235**	**-381,66**

Sisältää ulkoiset ja sisäiset erät **1000 euroa**

Tuotot ja kulut sitovuustasot	TP 2018	TA 2019 *	TA 2020	Muutos%
TUOTOT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	57 853	57 323	58 269	1,65
Oppilaitospalvelut	16 784	15 211	15 148	-0,41
Johtamis- ja kehittämispalvelut	1 216	2 378	900	-62,16
TUOTOT YHTEENSÄ	**75 854**	**74 912**	**74 317**	**-0,79**
KULUT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	47 644	48 557	50 785	4,59
Oppilaitospalvelut	13 614	12 685	12 745	0,48
Johtamis- ja kehittämispalvelut	5 080	6 539	4 846	-25,89
KULUT YHTEENSÄ	**66 338**	**67 781**	**68 376**	**0,88**
SUUNNITELMAPOISTOT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	807	882	819	-7,20
Oppilaitospalvelut	7 368	5 709	6 259	9,63
Johtamis- ja kehittämispalvelut	76	101	98	-3,26
SUUNNITELMAPOISTOT YHTEENSÄ	**8 251**	**6 692**	**7 176**	**7,22**
KULUT YHTEENSÄ	**74 589**	**74 473**	**75 552**	**1,45**
NETTO	**1 265**	**439**	**-1 235**	**-381,66**

** Sisältää talousarviomuutosesityksen 2019 (Yhtymäkokous 18.11.2019)*

1.3.8 Talousarvion tuotto- ja kululajeittainen jakauma (käyttötalous)

Sisältää ulkoiset erät **1000 euroa**

Tuotot ja kulut	TP 2018	TA 2019 *	TA 2020	Muutos%
TUOTOT				
52 Myyntituotot	59 209	58 580	58 757	0,30
55 Maksutuotot	30	35	40	16,28
58 Tuet ja avustukset	1 219	2 013	1 446	-28,18
63 Vuokratuotot	988	129	117	-9,67
67 Muut toimintatuotot	280	11	4	-68,18
68 Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0,00
TUOTOT YHTEENSÄ	**61 725**	**60 767**	**60 363**	**-0,67**
KULUT				
01 Palkat	26 241	28 209	28 700	1,74
57 Henkilöstökorvaukset	-225	0	0	0,00
02 Sosiaalivakuutusmaksut	7 054	7 490	7 620	1,73
06 Muiden palveluiden ostot	9 531	8 790	8 957	1,89
14 Aineet, tarvikkeet, tavarat	6 280	5 790	5 757	-0,57
15 Varastojen muutos	62	-274	330	-220,44
18 Avustukset	933	1 024	1 005	-1,92
19 Vuokrat	1 297	1 424	1 236	-13,21
20 Verot	976	784	733	-6,57
27 Muut kulut	60	398	85	-78,68
KULUT YHTEENSÄ	**52 210**	**53 636**	**54 423**	**1,47**
NETTO	**9 515**	**7 131**	**5 940**	**-16,70**
16 Suunnitelmapoistot	8 251	6 692	7 176	7,2

Sisältää ulkoiset ja sisäiset erät **1000 euroa**

Tuotot ja kulut	TP 2018	TA 2019 *	TA 2020	Muutos%
TUOTOT				
52 Myyntituotot	59 434	58 580	58 952	0,64
55 Maksutuotot	30	35	40	16,28
58 Tuet ja avustukset	1 219	2 013	1 446	-28,18
63 Vuokratuotot	14 891	14 273	13 875	-2,79
67 Muut toimintatuotot	280	11	4	-68,18
68 Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0,00
TUOTOT YHTEENSÄ	**75 854**	**74 912**	**74 317**	**-0,79**
KULUT				
01 Palkat	26 241	28 209	28 700	1,74
57 Henkilöstökorvaukset	-225	0	0	0,00
02 Sosiaalivakuutusmaksut	7 054	7 490	7 620	1,73
06 Muiden palveluiden ostot	9 534	8 790	8 957	1,89
14 Aineet, tarvikkeet, tavarat	6 288	5 790	5 757	-0,57
15 Varastojen muutos	62	-274	330	-220,44
18 Avustukset	933	1 024	1 005	-1,92
19 Vuokrat	15 200	15 568	14 995	-3,69
20 Verot	976	784	733	-6,57
27 Muut kulut	274	398	280	-29,54
KULUT YHTEENSÄ	**66 338**	**67 781**	**68 376**	**0,88**
NETTO	**9 515**	**7 131**	**5 940**	**-16,70**
16 Suunnitelmapoistot	8 251	6 692	7 176	7,2

** Sisältää talousarviomuutosesityksen 2019 (Yhtymäkokous 18.11.2019)*

1.4 Henkilöstösuunnitelma

Ammatillisen koulutuksen valtakunnallinen ohjaus vaikuttaa tuoneen vakautta opetus- ja koulutustoiminnan suunnitteluun. Rahoituslain eri elementit eivät ole vielä täysimääräisesti käytössä, joten sen kokonaisvaikutusta ei ole vielä mahdollista ennustaa. Toiminnan vakiintumisen myötä on haluttu vahvistaa myös Salpauksen henkilöstöä, jonka yhteydessä henkilöstösuunnittelun merkittävämpään rooliin nousi opettajien palvelussuhteiden tarkastelu.

Salpauksessa tarkasteltiin keväällä 2019 nykyisten lehtorien, päätoimisten tuntiopettajien sekä aiemmin aikuiskoulutuksessa toimineiden opettajien tilanne. Tarkastelun myötä tehtiin merkittävä päätös vakiinnuttaa opettajien palvelussuhteita. Suurin osa päätoimisista tuntiopettajista sekä aikuiskoulutuksessa toimineista opettajista päätettiin esittää siirrettäviksi lehtorin virkoihin. Jatkossa vastaavaa tarkastelua tehdään rekrytointien yhteydessä sekä yksittäisten opettajien osalta aina, kun tunnistetaan edellytykset kokoaikaisen lehtorin tehtävälle.

Muutoksen toteuttamista varten Salpauksen yhtymähallitus perusti 10.6.2019 kaikkiaan 165 uutta virkaa. Uusien virkojen täytön jälkeen Salpauksessa on lähes 300 lehtoria tai opinto-ohjaajaa ja 35-40 päätoimisen tuntiopettajan tai osa-aikaisen opettajan virkasuhdetta. Salpauksen kaikkien opetus- ja ohjaushenkilöstön osuus koko henkilöstömäärästä on noin kaksi kolmasosaa.

Vuoden 2020 alusta toteutettavalla muutoksella halutaan yhtenäistää Salpauksen opetushenkilöstön palvelussuhteita ja viestiä positiivisella ja tulevaisuuteen uskovalla henkilöstöpolitiikalla Salpauksen toiminnan vakaudesta ja tulevaisuuden näkymistä.

Vuoden 2019 aikana on lisätty opinto-ohjaajia ja lisäksi uusia rekrytointeja opetushenkilöstön vahvistamiseksi on tehty useita. Lehtorin virkojen perustamisen ja siten nykyisen opetushenkilöstön palvelussuhteiden vakiinnuttamisen lisäksi halutaan mahdollisuuksien mukaan lisätä opetushenkilöstön määrää ja näin parantaa edellytyksiä tärkeässä työelämän palvelutehtävässä ja koko ikäluokan kouluttamisessa onnistumiseksi. Salpauksen määrälliset henkilöstöresurssit ovat kokonaisuutena tarkasteltuna vakiintuneet.

HENKILÖSTÖSUUNNITELMA (henkilötyövuosina) TA 2020

	Tilinpäätös 2018	TA 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
Johtamis- ja kehittämispalvelut	**51**	**46**	**39***	**39**	**39**
Oppimis- ja koulutuspalvelut	**438**	**460**	**469***	**469**	**469**
Opiskelijapalvelut, valmentava koulutus ja yhteiset opinnot	100	123	120	120	120
Tekniikan ja liikenteen alat sekä luonnonvara-alat	154	173	170	170	170
Hyvinvoinnin, kaupan ja hallinnon, matkailu-, ravitsemis- ja elintarvikealat sekä kulttuurin alat	184	164	160	160	160
Oppimis- ja koulutuspalvelut yhteinen	-	-	19*	19	19
Oppilaitospalvelut	**117**	**110**	**110**	**110**	**110**
Kiinteistöpalvelut	42	42	42	42	42
Ravintolapalvelut	48	41	41	41	41
Tietohallintopalvelut	27	27	27	27	27
YHTEENSÄ	**606**	**616**	**618**	**618**	**618**

Talousarvio 2020 henkilöstösuunnitelmaan on arvioitu mukaan myös sivutoimisten osuudet.
* Organisaatiomuutokset ovat muuttaneet vertailutietoja, joten opetushenkilöstön määrään tehdyt panostukset eivät tule taulukosta ilmi.

1.5 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sekä katsaus riskienhallinnan tilanteeseen

Kuntayhtymän yhtymäkokous on hyväksynyt 26.11.2018 kokouksessaan päivitetyn sisäisen valvonnan ja riskihallinnan perusteet. Päivitetty Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä sisäisen tarkastuksen ohje on hyväksytty yhtymähallituksen kokouksessa 29.10.2018.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tarkoituksena on edistää strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamista, toiminnan lainmukaisuutta, hyvän hallintotavan toteutumista sekä niihin liittyvien riskien ennaltaehkäisyä ja hallintaa. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat olennainen osa kuntayhtymän toimintaa, eivätkä ne ole muista toiminnoista ja prosesseista erillisiä toimintoja.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymäkokous. Yhtymäkokous päättää kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista ja linjauksista. Yhtymäkokous edellyttää, että kuntayhtymän toiminnot on järjestettävä siten, että kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa toiminnoissa on riittävä sisäinen valvonta ja riskienhallinta.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat kiinteä osa päätöksentekoa ja niiden on oltava tehokasta ja systemaattista sekä tulevaisuuteen katsovaa.

Yhtymähallitus vastaa hyvän hallintotavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohjeistamisesta ja asianmukaisesta järjestämisestä sekä toimeenpanon valvonnasta ja tuloksellisuudesta. Yhtymähallitus on velvollinen antamaan toimintakertomuksessa selonteon sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta.

Selonteossa tulee kuvata sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen, valvonnassa havaitut puutteet, keskeiset johtopäätökset kehittämiskohteista sekä toimenpiteet niiden korjaamiseksi.

Toimitusjohtaja, rehtori, virkasuhteiset esimiehet sekä muut esimiehet vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä ja tuloksellisuudesta vastuualueillaan. He raportoivat valvonnasta seuraavalle vastuussa olevalle taholle.

Yhtymähallituksen ja kuntayhtymän johdon tulee reagoida, mikäli raportointi sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta ei osoita järjestelmän toimeenpanoa annetun ohjeistuksen mukaisesti.

Henkilöstö sitoutuu toimimaan hyväksyttyjen tavoitteiden ja sääntöjen sekä tehtyjen päätösten mukaisesti, kehittämään toimintatapoja sekä ylläpitämään ja jatkuvasti kehittämään ammatillista osaamistaan.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatapoja kehittämällä ja niistä viestimällä tulee varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta-, johtamis- ja hallintoprosessien tuloksellisuuden arviointiin ja toiminnan kehittämiseen. Sisäinen tarkastus arvioi objektiivisesti ja riippumattomasti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämistä ja tuloksellisuutta sekä antaa suosituksia eli esittää toimenpide-ehdotuksia hallintojärjestelmän jatkuvaksi kehittämiseksi. Hallinnon ja talouden tarkastamisessa noudatetaan, mitä siitä on säädetty kuntalaissa ja määrätään hallintosäännössä.

Katsaus riskinhallinnan tilanteeseen

Vuoden 2018 aikana kuntayhtymässä on päivitetty sisäisen valvonnan ja riskihallinnan perusteet ja sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä sisäisen tarkastuksen ohje.

Salpauksessa riskienhallinnan painopiste kohdistuu perustehtävässä onnistumiseen ja laadukkaan ammatillisen koulutuksen varmistamiseen. Salpauksella on yhteiskunnallisesti merkittävä vastuu huolehtia osaltaan koko ikäluokan koulutusvelvoitteesta. Vastaavasti Salpauksella on vahva rooli työelämän toimijoiden kumppanina ja varmistaa osaltaan osaavan työvoiman saanti erityisesti Päijät-Hämeen alueella. Uudistuneen ammatillisen koulutuksen myötä laadukkaan toiminnan toteuttaminen edellyttää riskienhallintaa strategisella ja toiminnan tasolla. Riskienhallinnan toimenpiteet kohdistuvat erityisesti opiskelijoiden henkilökohtaistamisen laadukkaaseen ja lainmukaiseen toteuttamiseen.

Taloudellisen näkökulman lisäksi riskienhallinnassa korostuu toiminnan muutoksessa sekä opetushenkilöstön uuden työaikamallin johtamisessa onnistuminen. Vuoden 2019 alusta voimaan tullut ammatillisten opettajien vuosityöaikamuotoisen virkaehtosopimuksen noudattaminen on edellyttänyt uudenlaista henkilöstö- ja toiminnansuunnittelua. Osana muutoksen johtamista Salpauksessa toteutettiin kaikki opetusalat kattava henkilöstösuunnitteluprosessi, jossa erityisen huomion sai vuosityöaikaan siirtymisen ja opettajien työn suunnittelussa ja seurannassa onnistuminen.

1.6 Kestävä kehitys ja ympäristö

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toiminnassa huomioidaan kestävän kehityksen tavoitteet sekä toiminnan ympäristövaikutukset. Kestävä kehitys on olennainen osa opetus- ja koulutustoimintaa ja kuntayhtymän toimintakulttuuria.

Kestävän kehityksen ja ympäristövastuun tavoitteet sekä vaikuttavuus kohdistuvat erityisesti opetus- ja koulutustoimintaan. Kestävän kehityksen näkökulmat sisältyvät jo tälläkin hetkellä tutkintotavoitteisten koulutusten sisältöihin, mutta ympäristövastuuta ja ilmastonmuutoksen huomioon ottamista tuodaan näkyväksi aiempaa enemmän. Salpaus osallistuu omalla toiminnallaan Lahden ympäristökaupunki -tavoitteisiin sekä ympäristöpääkaupunki 2021 toimenpiteisiin. Salpauksessa selvitetään muun muassa mahdollisuuksia lisätä joukkoliikenteen käyttöä työsuhdematkalipun avulla.

Salpauksen johtoryhmässä päätettiin perustaa kestävän kehityksen työryhmä 19.12 2017 tuomaan näkyvämmäksi nykyisiä toimintatapoja sekä koordinoimaan käytännön tulevia toimenpiteitä prosessien edistämiseksi. Työryhmän kokoonpano on moniammatillinen siten, että eri ammattiryhmät ja kampusalueet ovat edustettuina työryhmän toiminnassa.

Kestävän kehityksen työryhmä määritteli ensimmäisen toimintavuotensa aikana 2018 lähiaikojen tavoitteet. Työryhmän toiminnan näkyväksi tekemistä sekä sen tukemista varten laadittiin samalla nk. kestävän kehityksen vuosikello. Vuosikellossa esitetään käynnissä olevat kestävään kehitykseen ja ympäristöön liittyvät kehitysprojektit sekä vuosittain toistuvat tapahtumat, joissa keke-toimintaa tuodaan esille. Lähiaikojen (2018-2021) tavoitteiden mukaisesti työryhmä on lisäksi mukana vuosittain Salpauksen Kyläjuhlien järjestelyissä, sekä toteuttaa valtakunnallisen ympäristöviikon aikana erilaisia, vuosittain vaihtuvia teematapahtumia Salpauksen kampuksilla. Työryhmä kokoontuu säännöllisesti lukuvuoden aikana, ja sen kokoonpano on vakiintumassa.

Osana työryhmän toimintaa eri asiakokonaisuuksia ja käytännön toimenpiteitä on alettu lisäksi tuomaan entistä paremmin esille Salpauksen sivuilla sekä sosiaalisessa mediassa. Näistä esimerkkinä ovat nk. infograafit, joiden avulla pyritään esittämään mahdollisimman havainnollistavalla tavalla kestävän kehitykseen liittyviä tunnuslukuja. Tarkemmassa selvityksessä on lisäksi kampusten info-tv-järjestelmän hyödyntämismahdollisuudet keke-asioiden tiedotuksissa jatkossa.

Koulutuskeskus Salpaus on liittynyt kunta-alan energiantehokkuussopimukseen 2018, joka on voimassa vuoden 2025 loppuun asti. Sopimuksessa on määritelty kuntayhtymälle ohjeelliset energiansäästötavoitteet vuosille 2020 ja 2025, joiden perusteella energiankulutuksessa (MWh) pyritään 7,5 %:n kokonaisenergiansäästöön vuoden 2025 loppuun mennessä vuoden 2016 tasoon verrattua.

Opetus- ja koulutustyön osalta kestävän kehityksen tavoitteena on lisätä opiskelijan valmiuksia ja motivaatiota toimia ympäristön ja ihmisen hyvinvoinnin puolesta. Opiskelijoilla tulee olla omalla alallaan vahva kestävän kehityksen osaaminen ja sitoutuminen vietäväksi työelämään. Päämääränä on kouluttaa ammattilaisia, jotka osaavat rakentaa tulevaisuutta ekologisesti, taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestäville ratkaisuille. Opetus- ja koulutustoiminnassa huomioidaan tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä kiusaamisen ja syrjinnän ehkäisyä. Opiskelijoita kannustetaan osallistumaan Salpauksen toimintaa strategiakokonaisuuteen kuuluvat opiskelijoiden yhteisöllisyyden ja osallisuuden vahvistamisen ohjelman myötä.

Opetustoiminnan tavoitteena lisäksi on, että opiskelijalla on riittävät valmiudet kestävän kehityksen edistämiseen sekä hän pystyy arvioimaan siihen vaikuttavia tekijöitä työssään, toi-

mimaan kestävän kehityksen toimintatapojen edistämiseksi alan työtehtävissä sekä arvioimaan niissä onnistumista. Opiskelija pystyy myös toimimaan kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti huomioiden elinkaariajattelun ja eettiset näkökulmat.

Kestävän kehityksen toimintakulttuurin ja ympäristövastuun vahvistamiseksi kuntayhtymän prosesseja arvioidaan ja kehitetään aktiivisesti. Kehittämistavoitteissa painopisteinä ovat muun muassa toimitilojen energiatehokkuuden ja muunneltavuuden edelleen parantaminen uudis- ja korjausrakentamisen suunnittelussa. Suunnittelussa huomioidaan tilojen monikäyttöisyys sekä energiatehokkaat ratkaisut, jolla pyritään vähentämään toimitilojen energiankulutusta. Toimitilaohjelman myötä fyysiset käytössä olevat tilat lisäksi selkeästi vähenevät, jolloin tilojen käytön tehokkuus samalla paranee.

2 Toiminta- ja taloussuunnitelmaosa vuosille 2019–2021

Salpauksen toiminnan suunnittelun rakenne

2.1 Strategia vuosille 2016–2020

Vuosi 2020 on voimassa olevan strategian viimeinen vuosi. Strategia päivitetään vuodesta 2021 eteenpäin osana seuraavaa toiminta- ja taloussuunnitelmaa 2021-2023. Valmistelutyö on aloitettu. Valmisteluun osallistetaan henkilöstön lisäksi omistajien ja sidosryhmien edustajia.

Salpauksen arvot ovat: *oppimisen rohkeus*, *tekemisen ilo* ja *reilu asenne*
ja slogan: *”Me muutamme maailmaa”.* Arvot ohjaavat päätöksentekoa ja muodostavat perustan koko Salpauksen toiminnalle: opiskelijoille, henkilöstölle, esimiestyölle ja johtamiselle.

Salpauksen perustehtävä:
"Uudistavaa osaamista työhön ja yrittäjyyteen".

Salpauksen visio 2020:
"Salpaus - enemmän kuin koulu – opiskelijoiden ja työelämän kohtaamispaikka".

Strategiset kehitysohjelmat konkretisoivat toimenpiteet vision saavuttamiseksi:

- Työelämän kumppanuuksien ja verkostojen vahvistaminen
- Pedagogiikan ja oppimisratkaisujen muutoksen toteuttaminen
- Taloudellinen perusta

Osana strategiaprosessia on määritelty tavoiteltava toimintakulttuuri. Salpauksen tavoitteena on yhteisöllisen toimintakulttuurin rakentaminen.

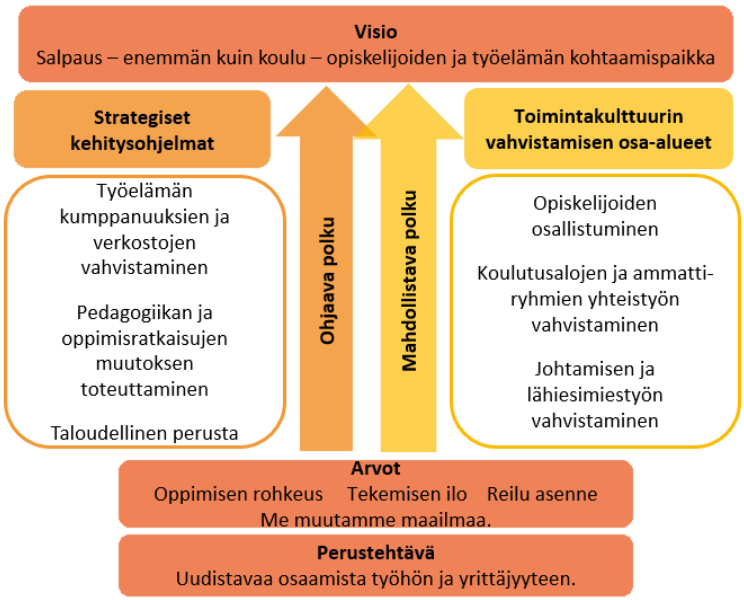
Toimintakulttuurin vahvistamisen osa-alueet ovat:

- Opiskelijoiden osallistuminen
- Koulutusalojen ja ammattiryhmien yhteistyön vahvistaminen
- Johtamisen ja lähiesimiestyön vahvistaminen

Kehitysohjelmille ja toimintakulttuurin vahvistamisen osa-alueille on nimetty vastuuhenkilöt ja työryhmät, jotka suunnittelevat konkreettiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit sekä vastaavat tavoitteiden toteutumisesta. Strategiset kehitysohjelmat on esitetty luvussa 2.1.1. ja toimintakulttuurin vahvistamisen osa-alueet on esitetty luvussa 2.1.2.

Salpauksen nykyinen strategia on voimassa vuoteen 2020. Strategian päivitys on käynnistetty syksyllä 2019. Päivitetty strategia astuu voimaan vuoden 2021 alusta.

Salpauksen strategiakokonaisuus 2016–2020



2.1.1 Strategiset kehitysohjelmat

Strategiset painopisteet ja kehitysohjelmat konkretisoivat toimenpiteet vision saavuttamiseksi:

- Työelämän kumppanuuksien ja verkostojen vahvistaminen
- Pedagogiikan ja oppimisratkaisujen muutoksen toteuttaminen.

Taloudellinen perusta -kokonaisuudessa määritellään talouden suunta, tarvittavat muutokset ja päätökset, jotta toiminta on taloudellisesti kestävää ja kannattavaa.

Kehitysohjelmista ja taloudellisesta perustasta on laadittu matriisit, joissa on visio vuodelle 2020, tarvittavat toimenpiteet ja päätökset, tarvittavat hankinnat ja vaikutukset budjettiin sekä mittarit.

2.1.1.1 Työelämän kumppanuuksien ja verkostojen vahvistaminen -kehitysohjelma

Koulutuskeskus Salpauksella on työelämän tarpeista lähtevä keskeinen rooli alueellisena kouluttajana, kehittäjänä ja verkostojen vahvistajana. Lisätään Salpauksen vaikuttavuutta paikallisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Luodaan lisäarvoa ja menestystä alueelle yhdessä työelämän ja opiskelijoiden kanssa. Työelämän kumppanuuksia systemaattisesti syventämällä ja verkostoja vahvistamalla Salpauksesta kehittyy palveluintegraattori, joka toimii aktiivisesti ja tuloksellisesti asiakkaan tarvitsemien koulutus- ja kehittämispalvelujen yhdistäjänä. Salpaus toimii ammatillisen elinikäisen oppimisen uudistajana ja vauhdittajana koko työuran ajan.

Kehitysohjelma	Toimenpiteet 2020	Koko strategiakauden tavoitteet vuodelle 2020	Täsmentynyt tavoite ja perustelut mahdollisille poikkeamille tai muutoksille, jollei tavoitetila ole aiemmin asetettu
Vastuuhenkilö Jyrki Pyykkönen	Mitä toimenpiteitä on tehtävä v. 2020, jotta tavoitetila saavutetaan	Mikä on tavoiteltu tila vuonna 2020?	
	<u>Uudistavaa osaamista työhön ja yrittäjyyteen</u> ***Palvelutarjonnan kehitys ja henkilöstön osaamisen varmistaminen*** *Osaamisen varmistaminen (Strategiarahoitus)* • HOKS-prosessin sekä työelämässä oppimisen palveluprosessin osaamisen vahvistaminen, johon sisältyy henkilöstön osaamiskartoitus, työpajoja toimintaympäristön muutosten haltuun ottoon, yhteistyöpajoja opetusaloille ja työyhteisöille, vertaisryhmätapaamisia ja henkilökohtaisia sparrauksia osaamistarpeen mukaan • Palveluintegraattorimallin laajentaminen varmistamalla koulutussopimus-, oppisopimus ja asiakkusosaaminen oman tehtävän mukaisesti (välttämätön minimiosaaminen, laajempi tai laaja-alainen oppisopimus/työelämäosaaminen. 1. Kaikille välttämätön minimitason osaaminen 2. Osaaminen, jolla pystytään neuvottelemaan, suunnittelemaan ja solmimaan koulutus- ja oppisopimus ja rakentamaan työelämäyhteistyötä. 3. Laajennettu oppisopimus- tai laaja-alainen asiakkuus-osaaminen, joka edellyttää laajaa osaaminen lainsäädännöstä, toimintamalleista, monialaisesta suunnittelusta ja tarjonnasta. *Tutkintokoulutusten tuotteistusten jatko, työpaikalla tapahtuva opettaminen ja ohjaus (strategiarahoitus)*	Salpaus — enemmän kuin koulu — opiskelijan ja työelämän kohtaamispaikka Salpaus on palvelu-integraattori, joka toimii aktiivisesti ja tuloksellisesti asiakkaan tarvitsemien koulutus- ja kehittämispalvelujen yhdistäjänä Koko henkilöstö osallistuu toiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen Salpaus on ammatillisen elinikäisen oppimisen vauhdittaja koko työuran ajan	Tavoitteen sanallistaminen / täsmentäminen: Tavoitteena tasalaatuinen osaaminen ja palveluprosessin mukainen toiminta Salpauksessa. Työelämässä oppiminen nähdään kokonaisuutena, joka palvelee alueen työelämää asiakaslähtöisesti, monipuolisesti ja joustavasti, työelämän ja yksilöiden tarpeet huomioiden. Kaikilla Salpauksen toimijoilla on tarvittava osaaminen, selkeät roolit ja työnjako työelämän palvelutehtävää toteuttaessaan. Työnantajien saaman koulutuspalvelun laatu hyvää joka puolella Salpausta. **Palveluintegraattorimallissa** analysoidaan ja opitaan ennakoimaan työelämän ja alueen tulevaisuuden tarpeita, määritellään asiakkuudet ja asiakkuuden hallinnan merkitys, selvitetään työelämän

	• Huomioiden opiskelijan lähtökohdat ja erilaiset mahdollisuudet osallistua opetukseen • Tuotteistetaan toteutukset eri oppimisympäristöihin • Työpaikalla tapahtuvan opetuksen ja ohjauksen uudet menettelytavat yhdessä työpaikkaohjaajien kanssa osana tuotteistusta (opettajan kasvava rooli työpaikalla) • Tuotteet koottuna Salpauksen sisäiselle ja ulkoiselle koulutustarjottimelle yksilöllisten opintopolkujen mahdollistamiseksi *Tekniikan alojen koulutusten työelämälähtöinen kehittäminen* • Jatketaan strategiarahoituksen turvin tekniikan alojen työelämälähtöisen koulutuksen laaja kehittäminen yhdessä työelämän edustajien ja muiden oppilaitosten kanssa ***Työelämäyhteistyötä tukevat tietojärjestelmäratkaisut*** Opiskelijahallinnon, asiakkuudenhallinnan sekä viestinnän ja markkinoinnin järjestelmien yhteinen kehittäminen • Asiakkuustyön toteuttaminen uusien tietojärjestelmien tukemana • Asiakkuudenhallinta, markkinoinnin automaatio, ohjelmoitava chat, Lyyti, Salpaus-duuni • Alumnitoiminnan käynnistämisen suunnittelu ja valmistelu • Uusien ennakointiedon työkalujen käyttöönotto ja hyödyntäminen **<u>Salpaus — enemmän kuin koulu — opiskelijan ja työelämän kohtaamispaikka</u>** ***Yhteiset kohtaamiset ja viestintä*** • Koulutusneuvottelukuntatyön kehittäminen ja johtaminen • Alakohtaisten ja monialaisten työelämäyhteyspäivien säännöllinen toteuttaminen • Ammattialakohtaisten ja monialaisten pilottien suunnittelu ja toteutus yhdessä työelämäkumppaneiden kanssa • Yritysten edustajien puheenvuorojen lisääminen opetuksessa ja vastavuoroisesti opettajien työelämäjaksojen lisääminen • Yhteiset tiedotus- ja markkinointitilaisuudet työelämän edustajille ja alueen ohjaushenkilöstölle • Työelämäyhteistyön näkyväksi tekeminen yhdessä sovittujen kokonaismäärittelyjen ja yhteistyötasojen kautta		asiakkaiden tarpeita ja opitaan suunnittelemaan asiakaslähtöisiä koulutuspalveluita, tunnistetaan työelämässä tapahtuvan oppimisen prosessin osatekijöiden heikkoudet ja kehittämistä vaativat kohdat, opitaan ymmärtämään ja hyödyntämään verkostoja. Opitaan rakentamaan kumppanuuksia, kehitetään keskitetty palvelukonsepti, jossa asiakas saa palvelua yhden (=oman) yhteyshenkilön kautta. Otetaan haltuun EK:n, Suomen Yrittäjien ja Kauppakamarin lanseeraamat 10 askelta onnistumiseen (<u>www.amisuudistuu.fi</u>). Hankekoordinaattorit ja Salpauksen työelämäpalvelun asiantuntijat. Laajennetaan Asiakkuudenhallinta-hankkeessa kehitettyä kyselyä, jolla kerätään työelämältä palautetta koulutuspalveluprosessin onnistumisesta

	Työpaikalla tapahtuvan oppimisen uusi lainsäädäntö ja työelämän kuuntelu • Koulutussopimuksesta ja oppisopimuksesta tiedotetaan edelleen työelämälle aktiivisesti • Vuoden 2020 aikana kerätään työnantajilta tietoa kyselylomakkeella (työpaikkakäynnit), jonka avulla saadaan tietoa kohdennettuja toimenpiteitä varten • Sidosryhmätutkimuksella (2020) kuunnellaan laajasti työelämän mielipiteitä Salpauksen onnistumisesta myös työelämäpalvelujen osalta ***Työvoimakoulutusta ja palveluita koskevat lakiuudistukset sekä työvoimatarpeen ennakointi*** • Yhteistyön tiivistäminen ELY-keskuksen, TE-toimiston sekä kaupunkien ja kuntien työllisyydestä vastaavien toimijoiden ja sekä eri työllistämishankkeiden kanssa • Työllistämisen nopean toiminnan joukot • Työvoimatarpeen ennakointi ja hankintojen sekä VOS-työvoimakoulutusten suunnittelu osaavan työvoiman saatavuuden takaamiseksi		
Mittarit	Valmistuneiden opiskelijoiden työllistymismittari Opettajien työelämäjaksot aloittain Opetusalojen järjestämien tilaisuuksien ja osallistuneiden kumppaneiden määrä Työpaikkakyselyjen ja Sidosryhmätutkimuksen tulokset Työpaikkaohjaaja- ja -kouluttajakyselyiden tulokset		

2.1.1.2 Pedagogiikan ja oppimisratkaisujen muutoksen toteuttaminen -kehitysohjelma

Pedagogiikan ja oppimisratkaisujen kehitysohjelmassa on asetettu tavoitetila opintojen henkilökohtaistamiseen, digitalisaatioon, aikaan ja paikkaan sitomattomaan oppimiseen ja Salpauksen oppimismaisemaan.
Jokaisen oppijan opiskelu suunnitellaan henkilökohtaisesti, opetuksessa ja ohjauksessa käytetään yhteisiä sähköisiä ympäristöjä, oppiminen on mahdollista 24/7 opiskelijan kanssa suunnitellussa oppimismaisemassa, jossa yhdistyvät hänen henkilökohtaiset ympäristönsä ja Salpauksen tarjoamat muuntojoustavat aktiiviseen vuorovaikutukseen kannustavat oppimisympäristöt.

Kehitysohjelma	Toimenpiteet 2020	Koko strategiakauden tavoitteet vuodelle 2020	Täsmentynyt tavoite ja perustelut mahdollisille poikkeamille tai muutoksille, jollei tavoitetila ole aiemmin asetettu
Vastuuhenkilö Seija Katajisto	Mitä toimenpiteitä on tehtävä v. 2020, jotta tavoitetila saavutetaan	Mikä on tavoiteltu tila vuonna 2020?	
Opintojen henkilökohtaistaminen	Opiskelijoille yhdenvertaisen henkilökohtaistamisprosessin viemi-nen käytäntöön ja HOKS-statuksen seurannan kehittäminen. Henkilökohtaistamisen toimivien ja tehokkaiden työtapojen kehittäminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen. Henkilökohtaistamisen osaamisen varmistaminen arvioinneilla ja ydinprosessien osaamisen varmistaminen -hankkeen toimenpiteillä. Järjestelmän kehitystyö yhteistyössä toisten koulutuksen järjestäjien ja palvelun tuottajan kanssa. Kansallisten palveluiden (esimerkiksi ePerusteet ja eHOKS) kehitystyöhön osallistuminen.	Henkilökohtaiset ja yksilölliset oppimispolut ovat käytössä. Polut muodostuvat tutkinnon osista ja vaihteluista oppimismaisemassa.	Tavoite on lain mukaisesti, että HOKS on laadittu jokaiselle opiskelijalle ja se päivittyy opintojen edetessä. HOKS:ssa on tieto suunnitelluista/opiskelijan valitsemista tutkinnon osista ja puuttuvan osaamisen hankkimisen tavoista kuten työpaikalla oppiminen, verkko-opinnot, opiskelu Salpauksen tiloissa. STR2019 kohdentuu ydinprosessien osaamisen varmistamiseen. Henkilöstön osaaminen varmistetaan arvioinneilla ja koulutuksella.
Digitaalinen työtapa ja toimintakulttuuri	Digitaalisen työskentely-ympäristön kokonaisuuden ymmärtäminen opiskelijan oppimiseen ja omiin työtehtäviin liittyen. Ympäristöjen kuvaaminen ja yhteinen sopiminen. Digitaalisiin ympäristöihin ja välineisiin perustuvan toimintakulttuurin edistäminen: Osaaminen, vastuun ymmärtäminen, tiedon syntyminen ja dokumentointi, tiedon oikeellisuus.	Salpauksen henkilöstö ja opiskelijat käyttävät päivittäisissä työtehtävissään yhteisiä paikasta ja ajasta riippumattomia sähköisiä työskentely- ja oppimisympäristöjä.	Käytössä olevat sähköiset työskentely- ja oppimisympäristöt on kuvattu Salpauksen Digimaisemassa sekä verkkosivuilla. Henkilöstön osaamisen varmistaminen jatkuu edelleen. Uusien toimintatapojen ja työkalujen osaaminen on vaihtelevaa.

	Henkilöstön perustason ja tehtäväkohtaisen osaamisen varmistaminen. Ohjeistuksen ja perehdytyksen systematiikka luodaan sähköiseen ympäristöön (Santra ja ElSa).		
Salpauksen oppimismaisema	Tutkintojen ja tutkinnonosien toteutussuunnitelmien täsmentäminen. Tutkintoon johtavalle koulutukselle luodaan opiskelijan näkökulmasta yhtenäinen rakenne ElSaan. InSchool- ja ElSa-palveluiden kokonaisuus luodaan tukemaan toteutusten tasalaatuisuutta, sekä opiskelijan opintojen etenemisen seurantaa ja viestintää. Henkilöstön valmennus yhteisölliseen työtapaan ja tiloihin: jaetut työhuoneet, yhteiset opetustilat, yhteiset toteutukset. Toimitilaohjelma etenee suunnitellusti. Keväällä 2019 myönnetyllä strategiarahoituksella päivitetään Vipusenkadun tilaohjelmaa mm. autoalan ja puualan sijoittumisen osalta. Luonnonvara-alan valtakunnallisen ja alueellisen selvityksen perusteella laaditaan Asikkalan kampuksen toimitilaohjelma.	Oppiminen on mahdollista 24/7 opiskelijan kanssa suunnitellussa oppimismaisemassa, jossa yhdistyvät hänen henkilökohtaiset ympäristönsä, työelämän aidot ja ajantasaiset työtilaisuudet sekä Salpauksen tarjoamat muuntojoustavat aktiiviseen vuorovaikutukseen kannustavat oppimisympäristöt. Pedagogiikka on – monimuotoista ja osaamisperusteista – perusteltua ja läpinäkyvää, opetushenkilöstön, työelämän ja opiskelijoiden yhdessä suunnittelemaa sekä uudistuvaa.	Kaikkiin tutkintoihoin on suunniteltu polkuja erilaisiin työelämän työtehtäviin ja jatkoopintoihin. Kaikkien tutkintojen ja tutkinnonosien erilaiset toteutustavat on kuvattu ja julkaistu valtakunnallisessa ePerusteet-palvelussa. Käyttöön on otettu: • Opintohallintojärjestelmä (InSchool), jossa on kaikkien Salpauksen opiskelijoiden tiedot • O365 • ElSa Järjestelmien yhteentoimivuuden ratkaisujen luominen. Toimitilaohjelmaa on tehty ja toteutettu yhdessä käyttäjien kanssa toiminnallisista ja pedagogisista lähtökohdista. Tiloja on suunniteltu tukemaan osaamisperusteista ja monimuotoista pedagogiikkaa sekä yhdessä tekemistä.
Mittarit	HOKS-määrä ja kattavuus (seurantatiedot järjestelmästä) HOKS-osaaminen taso (kysely) HOKS-vertaisarvioinnin tulos Sisäinen tarkastus (HOKS) toiminnan lainmukaisuudesta		

2.1.1.3 Taloudellinen perusta -kehitysohjelma

Koulutuskeskus Salpauksen talouden hallinta julkisen rahoituksen laskettua lähes 30 prosenttia on toiminnan elinehto. Toiminnallinen tulos on pysynyt kutakuinkin nolla tasolla kesäkuun 2019 loppuun asti. Toimintaa on edelleen sopeutettava. Pääsemme tavoitteeseen varmistamalla Salpauksen tuloksellisuuden niin opiskelijavuosien toteutumisessa, tutkintotuotossa kuin muissakin tulospohjaisen rahoituksen mittareissa. Toimitilaohjelman toimenpiteiden toteuttaminen ja koko organisaation toiminnan kehittäminen on jatkuvaa työtämme.

Keva-lain 19§ muutosesitys on tärkeä osa henkilösivukulujen pienentämisessä ja talouden tasapainottamisessa. Esityksen mukaan eläkemenoperusteinen maksu poistuu eikä uutta korvaavaa tasausmaksua kohdisteta kuntayhtymiin eikä osakeyhtiöihin. Tavoitteena on, että kuntayhtymien eläkemaksu ei ylittäisi TyEl:n mukaista työnantajan työeläkemaksua. Eläkemenoperusteinen maksun poistumisesta ei ole päätöksiä, joten sitä ei ole huomioitu vuoden 2020 talousarviossa, mutta sen poistuminen tärkeä osa talouden tasapainoa jatkossa.

Tavoite strategiakauden alussa: Vuonna 2020 talous on jälleen tasapainossa, taseessa on vanhoja ylijäämiä 15 miljoonaa euroa (ylijäämiä käytetty 10 milj. toiminnallisten alijäämien kattamiseen sekä kiinteistöjen alaskirjauksiin ja myyntitappioihin), kiinteistöinvestointeja on toteutettu 2016–2020 toimitilastrategian mukaisesti noin 45 milj. euroa, kiinteistöjä on käytössä 108 000 neliötä, lainapääoma on 13 milj. euroa, lainanhoitokate 3,0 ja maksuvalmius on vähintään 30 päivää.
Tarkentunut tavoite: Vuonna 2020 talous on tasapainossa. Toiminnallista alijäämää ei strategiakaudella 2016-2020 ole tehty. Ylijäämiä kiinteistöjärjestelyidenkin jälkeen on noin 25 miljoonaa euroa. Kiinteistöinvestointeja on toteutettu ja toteutetaan 2016–2020 toimitilaohjelman mukaisesti noin 57 milj. euroa, kiinteistöjä on vuonna 2020 käytössä noin 103 600 neliötä, lainapääoma on noin 10 milj. euroa, lainanhoitokate 3,5 ja maksuvalmius on noin 30 päivää.

Kehitysohjelma	Toimenpiteet 2020	Koko strategiakauden tavoitteet vuodelle 2020	Täsmentynyt tavoite ja perustelut mahdollisille poikkeamille tai muutoksille, jollei tavoitetila ole aiemmin asetettu
Vastuuhenkilö Martti Tokola	Mitä toimenpiteitä on tehtävä v. 2020, jotta tavoitetila saavutetaan	Mikä on tavoiteltu tila vuonna 2020?	
Talouden suunta Muutokset ammatillisen koulutuksen rahoituksessa		Koulutuskeskus Salpauksen toiminta ja tuloksellisuus tukevat uuden rahoituslain mukaisen riittävän ja ennustettavan rahoituksen saamista. Keva-lain 19§ muutosesitys poistaa eläkemenoperusteisen maksun kuntayhtymiltä.	Salpaus on onnistunut ja sen on jatkossakin onnistuttava opiskelijavuosien käytössä ja täytössä eri koulutusmuodoilla. Koulutustarjonnan tulee olla vetovoimaista ja työmarkkinoiden tarpeita vastaavaa. Onnistuminen vaikuttavuusrahoituksen mittareiden kautta saatavassa rahoituksessa on tulevan strategiakauden painospiste. Rahoitusuudistuksen siirtymäkausi on menossa. Keva-lain muutos ei ole vielä toteutunut.

Tarvittavat muutokset/ päätökset Salpauksessa		Talouden sopeuttaminen pedagogiikan ja oppimisratkaisujen muutoksen keinoin.	Uuden lain mukaista uudistunutta ammatillista koulutusta toteutetaan. Opettajat ovat siirtyneet vuosityöaikaan vuoden 2019 alusta. Suunnittelujärjestelmiä on uudistettu. Opettajien palvelussuhteita on vakiinnutettu pääosin lehtoreiksi, jolla halutaan viestiä toiminnan vakaudesta ja tulevaisuuden näkymistä. Satsaukset opetukseen ja tiiviisiin, terveisiin tiloihin haastaa talouden tasapainottamista edelleen.
		Toimitilaohjelman toteuttaminen. Kiinteistöjen vähentäminen -40 % vuodesta 2013 vuoteen 2020+ mennessä. Neliöitä käytössä 108 000 m^2, 100 000 neliötä vuonna 2021.	Toimitilaohjelma on toteutunut hyvin. Toimitilojen määrä edelleen laskeva päivitettävän toimitilaohjelman toteutuessa noin 94 000 neliöön vuoteen 2024 mennessä. Tilojen vähentäminen ja uudistaminen on vaatinut merkittävät kiinteistöinvestoinnit, noin 57 milj. euroa strategiakauden aikana.
Muutokset TA:ssa		Talous on tasapainossa. Hallitusohjelman (aiemman) edellyttämä sopeuttaminen on toteutettu. Rahoituksen indeksitarkistusta odotetaan vuonna 2020. Eläkemaksut pienenevät -1 miljoonaa euroa.	Sopeuttaminen on toteutettu. Talous on ollut strategiajaksolla tasapainossa. Ylijäämiä on käytetty kiinteistöjärjestelyjen satunnaisten kulujen ja lisäpoistojen kautta, joita ei toiminnallisesta tuloksesta ole ollut tarkoituskaan kattaa. Indeksitarkistuksia odotetaan. VOS-rahoituksen kasvu on tähän asti merkinnyt myös opiskelijavuosimäärän kasvua ja sitä kautta kustannuspaineita. Talouden tasapainotus on edelleen haasteellista. Eläkemaksujen pieneneminen ei toteudu. Odotetaan toteutuvan tulevina vuosi. Vaikutus tuleviin vuosiin merkittävä.
Mittarit		Tilikauden alijäämä +/- 0 miljoonaa euroa Tase mittarit: Ylijäämät 15 miljoonaa euroa Lainapääoma 13 miljoonaa euroa Lainanhoitokate 3 Kassan riittävyys (pv) noin 30	Tilikauden ylijäämä 0,948 miljoonaa euroa Tase mittarit: Ylijäämät 25 miljoonaa euroa Lainapääoma 10 miljoonaa euroa Lainanhoitokate 3,5 Kassan riittävyys (pv) noin 30
		Neliöitä käytössä 108 000 $m^{2.}$	Neliöitä käytössä 103 600 m^2.

2.1.2 Toimintakulttuurin vahvistamisen osa-alueet

Salpauksen strategiatyössä on valmisteltu varsinaisen strategia-osan lisäksi toimintakulttuurin vahvistamisen tavoitteita ja toimenpiteitä. Strategia painopisteineen ohjaa suunnan valinnoille ja kehittämistyölle. Toimintakulttuuri vahvistaa yhteistä tahtotilaa tehtyjen valintojen onnistumiselle. Toimintakulttuurin tehtävänä on tukea oppimisen rohkeutta, tekemisen iloa ja reilua asennetta sekä vuorovaikutusta yhteisöissä.

Yhteisöllisen toimintakulttuurin piirteitä ovat esimerkiksi osaamisen jakaminen, opiskelijoiden osallistaminen, sitoutuminen, avoin vuorovaikutus, luottamus, kannustus ja kehittäminen sekä onnistunut esimiestyö ja johtaminen.
Salpauksen toimintakulttuuria tarkastellaan seuraavista näkökulmista:

- opetus- ja toteutussuunnitelman tavoitteet, opetus- ja ohjausmenetelmät, opetusmateriaali, opetuksen sisällöt, säännöt ja ohjeet,
- koko henkilöstön vuorovaikutus oppimistilanteessa ja sen ulkopuolella,
- fyysiset tilat.

Salpauksen tavoitteena on yhteisöllisen toimintakulttuurin rakentaminen.
Toimintakulttuurin vahvistamisen osa-alueet ovat:

- Opiskelijoiden osallistuminen
- Koulutusalojen ja ammattiryhmien yhteistyön vahvistaminen
- Johtamisen ja lähiesimiestyön vahvistaminen

Osa-alueista on laadittu matriisit, joissa on visio vuodelle 2020, tarvittavat toimenpiteet ja päätökset, tarvittavat hankinnat ja vaikutukset budjettiin sekä mittarit.

2.1.2.1 Opiskelijoiden yhteisöllisyyden ja osallisuuden vahvistaminen

Opiskelijamme ovat osa Salpaus-yhteisöä ja osallistuvat yhteisen toimintakulttuurin rakentamiseen. Lisäämme viihtymistä ja hyvinvointia sekä edistämme oppimista ja opintoja yhdessä.

Kehitysohjelma	Toimenpiteet 2020	Koko strategiakauden tavoitteet vuodelle 2020
Vastuuhenkilö Merja Tirkkonen	Mitä toimenpiteitä on tehtävä v. 2020, jotta tavoitetila saavutetaan	Mikä on tavoiteltu tila vuonna 2020?
Opiskelijoiden yhteisöllisyyden ja osallisuuden vahvistaminen	Opiskelijoiden osallistuminen hyvinvointia tukevan toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen - Hyvinvointiryhmien toiminta vakiinnutetaan ja opiskelijoiden monimuotoista osallisuutta vahvistetaan hyviä käytäntöjä levittämällä - Jokaisella opiskelijalla on oikeus olla oma itsensä Kampusohjaajatoiminnan vakiinnuttaminen kasvatus- ja ohjausalan perustutkinnon nuoriso- ja yhteisöohjaajien projektioppimisen opiskelumuotona Tutortoiminnan vahvistaminen kaikilla kampuksilla - Opiskelija-aktivointia kehitetään	Opiskelijalähtöinen toiminta viihtyisissä ja turvallisissa oppimismaisemissa, jotka kehittyvät opiskelijoiden osallisuuden ja yhteisöllisyyden myötä.
	Opiskelijoiden yhteisöllisyyden rakentaminen - Rohkaistaan koulutusaloja luomaan erilaisia alakohtaisia tai monialaisia ratkaisuja ja toimintamalleja yhteisöllisyyden vahvistamiseksi - Hyödynnetään somekanavia monipuolisesti	
	Ryhmäyttämis- ja perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen kaikilla aloilla opintojen eri vaiheissa myös jatkuvan haun kautta sekä keskeytyksiltä tulevat huomioiden Opiskelijatapahtumat ovat opiskelijoiden itsensä tuottamia ja vetovoimaisia - Opiskelijat ideoivat tapahtumia osana oppimistoimintaa (Kampusfestit, Kyläjuhlat, Katufestarit, teemapäivät, valmistujaiset, juhlat yms.)	
	Opiskelijoiden turvallisuuskävelyiden vakiinnuttaminen osaksi koulun arkea kaikilla koulutusaloilla.	

Opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	Varmistetaan, että sekä aloittavat että päättävät opiskelijat vastaavat uusiin valtakunnallisiin AMIS-opiskelijapalautekyselyihin. Kyselyillä saadaan arvokasta palautetta toiminnastamme. Hei, hei mitä kuuluu palautejärjestelmän tunnetuksi tekeminen ja palautteeseen nopea reagointi.	Opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuudet ovat systemaattisia ja tunnustettuja organisoidun ja johdetun opiskelijakuntatoiminnan ja modernin opiskelijapalautejärjestelmän kautta.
	Opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuuksien monipuolistaminen - Salpauksen opiskelijakunnan toiminnan aktivoiminen ja tukeminen - HOI!-hankkeen tulosten hyödyntäminen vaikuttamiskulttuurin kehittämisessä - Opiskelijavaikuttamisen keskustelufoorumit, jossa eri alojen opiskelijat voivat antaa oman mielipiteensä tuleviin kehittämisohjelmiin - Opetusalapäälliköiden säännölliset palautekeskustelut ryhmänedustajien kanssa - Henkilökohtaistaminen tehdään yhteistyössä sovitun mukaisesti - Monimuotoisen opiskelijatoiminnan kehittämisen tukeminen eri muodoin; Kiltakunta, Heinolan opiskelijakunta, opiskelijafoorumit yms. - Varmistetaan opiskelijoiden tasapuoliset mahdollisuudet kotikansainvälistymiseen	
	Opiskelijaviestinnän parantaminen - Wilma opiskelijahallintojärjestelmä, virallinen opiskelijoiden tiedotuskanava - Opiskelijat mukaan koulutusten markkinointiin esim. osana yrittäjyysopintoja. Yläastekierrokset, visuaaliset opiskelijatarinat ja monikanavainen some käytössä.	
Mittarit	• Vastausprosentti ja vastausten tulokset AMIS-palautekyselyissä, aloittaneiden ja päättävien kyselyt. Tavoitteena valtakunnallinen taso. • Hei, hei mitä kuuluu –palautteiden seuranta. • Opiskelijoiden kyselytunnit oppilaitosjohdolle, osallistujamäärien seuranta.	

2.1.2.2 Koulutusalojen ja ammattiryhmien yhteistyön vahvistaminen

Koulutusalat tekevät yhdessä opetussuunnitelmien, tutkintojen ja henkilöstökoulutusten suunnittelua ja toteutusta. Koulutusalat arvioivat yhdessä toimintaansa ja jakavat hyviä käytäntöjä. Tavoitteena on, että päällekkäisyys vähenee, osaamisen jakaminen lisääntyy ja henkilö- ja tilaresurssien käyttö tehostuu.

Koulutusalojen ja ammattiryhmien yhteistyön vahvistaminen tarjoaa kaikille opiskelijoille erinomaisia mahdollisuuksia kartuttaa ja syventää ammatillista osaamista aidoissa työelämän tilanteissa. Oppilaitoksen omien toimintojen opinnollistaminen rikastuttaa oppimisympäristöjämme, tarjoaa opiskelijoille uusia pedagogisia vaihtoehtoja sekä antaa mahdollisuuden tehostaa organisaation toimintaa.

Ohjelman tavoitteena on hyödyntää pedagogiikka kehittävän ohjelman yhteistoiminnallisia ratkaisuja. Ratkaisuissa pyritään yli eri alojen rakennettuihin yhteyksiin, jotka pyrkivät verkostoitumaan oppilaitoksen sisällä hyödyntäen valmentavaa työotetta ja osallisuuden kulttuuria.

Kehitysohjelma	Toimenpiteet 2020	Koko strategiakauden tavoitteet vuodelle 2020	Täsmentynyt tavoite ja perustelut mahdollisille poikkeamille tai muutoksille, jollei tavoitetila ole aiemmin asetettu
Vastuuhenkilö Risto Salmela	Mitä toimenpiteitä on tehtävä v. 2020, jotta tavoitetila saavutetaan	Mikä on tavoiteltu tila vuonna 2020?	
Ammattiryhmien yhteistyön vahvistaminen	Oppilaitospalveluiden toiminnassa otetaan huomioon soveltuvin osin koulutusalojen työssäoppimisjaksojen tavoitteita. Tavoitteet laaditaan perusmuotoisten ammattitaitovaatimusten mukaisesti. Yhteistyötä syvennetään erityisesti ravitsemisalan tutkinnonosissa, kiinteistönhoidon tutkinnon osissa sekä tietotekniikan eri osaamisaloilla. Yhteistyötä kehitetään järjestämällä säännöllisiä keskustelufoorumeita vastuu henkilöille.	Salpauksen toiminnassaan tarvitsemia palveluja tuotetaan soveltuvassa määrin osana oppimisprosessia - Salpauksen kaikkien toimintojen hyödyntäminen oppimisprosessissa on vakiintunut toimintatapa Jokainen työyhteisön jäsen näkee oman toimintansa osana oppimisprosessia	Keskustelufoorumin aikatauluttaminen vuodelle 2020 • tammikuu • huhtikuu • syyskuu Toiminnan vakiintuessa arjen perustoiminnoksi opettajien ja toimijoiden välille voidaan keskustelufoorumeita tarvittaessa jäsentää uudelleen.
Koulutusalojen yhteistyön vahvistaminen	Kampuskohtaisten toteutuksien suunnittelu ja toteutus. Painopiste on yrittäjyysopintojen, EA-opintojen sekä YTO-tutkinnon osien osalta. Eri tutkintojen osalta käynnistetään tavoitteellinen suunnittelu opetusalapäälliköiden vuosisuunnittelun ohella, jossa määritellään toteutuksien laajuus ja aikataulutus. Hyödynnetään verkko-opetuksen mahdollisuuksia sekä hanketoiminnan mahdollisuudet asian käynnistämisessä.	- Salpauksessa on yhteisesti toteutettavien opintokokonaisuuksien tarjotin, josta opiskelija pystyy joustavasti valitsemaan haluamansa kokonaisuuden. - Resurssisuunnittelun mahdollisuudet hyödynnetään kampuskohtaisesti. Henkilö- ja tilaresurssien käyttö on tehostunut ja osaamisen jakaminen lisääntynyt.	Osana resurssisuunnittelua otetaan huomioon eri tutkintojen ja toteutuksien yhdistäminen toteutussuunnitelmissa resurssisuunnittelijoiden ja opetusalapäälliköiden työskentelyssä. Tarkastellaan säännöllisesti toteutuksien toimivuus. • tammikuu • huhtikuu • syyskuu

Tarvittavat päätökset	Vastuuhenkilöiden sitoutuminen ja yhteinen osaamisen varmistaminen	Vastuuhenkilöiden tapaamiset tavoitteiden varmistaminen	
Tarvittavat hankinnat/budjetti	Verkko-opetuksen osaamisvalmiuksien parantaminen	Hanketoiminnan kautta	Strategian mukainen toiminnan kehittäminen osana perustoimintaa
Mittarit	Yhteistoteutuksien määrä	Salpauksen toiminnoissa suoritetut osaamispisteet	

2.1.2.3 Johtamisen ja lähiesimiestyön vahvistaminen

Salpauksessa on tavoitteena arvojen mukainen eettinen toiminta ja johtaminen. Eettisen johtamisen piirteitä ovat: oikeudenmukaisuus, laajojen kokonaisuuksien hahmotuskyky, vastuunkantokyky, rehellisyys, rohkeus, päämäärätietoisuus, johdonmukaisuus ja onnistunut vuorovaikutus. Koko työyhteisö, lähiesimiestyö ja johtaminen vaikuttavat yhteisöllisen toimintakulttuurin rakentamiseen ja toimintaan. Salpauksen arvot ovat: *oppimisen rohkeus, tekemisen ilo ja reilu asenne.* Salpauksen eettisen johtamisen kulmakivet ovat: *vastuullisuus ja tarttuminen, keskustelu ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen, vaikuttavuus ja keskittyminen olennaiseen.*

Kehitysohjelma	Toimenpiteet 2020	Koko strategiakauden tavoitteet vuodelle 2020	Täsmentynyt tavoite ja perustelut mahdollisille poikkeamille tai muutoksille, jollei tavoitetila ole aiemmin asetettu
Vastuuhenkilö Jarmo Kröger	Mitä toimenpiteitä on tehtävä v. 2020, jotta tavoitetila saavutetaan	Mikä on tavoiteltu tila vuonna 2020?	
Johtaminen	Eettinen johtaminen; - avoimen ja keskustelevan johtamiskulttuurin vahvistaminen - aloitteellisuutta ja luovuutta tukevan johtamisen vahvistaminen - jatketaan käynnistettyjä säännöllisiä keskusteluja esimiesten kanssa Johtamisen uudistaminen; - jatketaan johtamisen sujuvoittamista tukemaan lähiesimiestyötä - opetus- ja koulutustoiminnan toiminnanohjauksen johtamisen edelleen kehittäminen - opetushenkilöstön vuosityöajan johtaminen Yhteisen ymmärryksen ja keskustelukulttuurin vahvistaminen - johtajien ja päälliköiden vapaamuotoiset, avoimuutta ja luottamusta edistävät foorumit luodaan ja vakiinnutetaan (aidon luottamuksen yhdessä rakentaminen) - yhteinen tavoitteista keskustelu johtajien ja esimiesten kesken - Parasta johtamista –hankkeen johdon ja esimiesvalmennuksen toteuttaminen	- Salpauksessa toteutuu eettinen, avoin ja hyvähenkinen johtaminen. - Johto näyttää organisaation suunnan sekä työskentelee tuloksellisesti verkostoissa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi yhdessä henkilöstön kanssa.	Eettinen johtamisessa toteutuu avoin ja keskusteleva johtamiskulttuuri. Johtaminen tukee aloitteellisuutta ja luovuutta. Säännölliset keskustelut esimiesten kanssa toteutuvat. Johtamisen uudistaminen on sujuvoittanut lähiesimiestyötä. Opetus- ja koulutustoiminnan toiminnanohjaus on uudistunut toimintaympäristön muutosten myötä ja opettajien vuosityöaikaa johdetaan tavoitteellisesti. Yhteisen ymmärrys ja keskustelukulttuuri on vahvistunut. Johtajien ja päälliköiden vapaamuotoiset, avoimuutta ja luottamusta edistävät foorumit toteutuvat ja aidon luottamuksen yhdessä rakentamiselle on rakenteet. Yhteinen tavoitteista keskustellaan johtajien ja esimiesten kesken säännöllisesti.
Lähiesimiestyö	Eettinen johtaminen esimiestyössä ja esimiestyön tukeminen; - alojen toiminnan johtaminen vuosityöaikamallin kehittämiseksi ja vakiinnuttamiseksi - esimiestyön kalenterivuoden mukainen aikataulu vakiinnutetaan (kalenterivuosi on määritellyt uudelleen)	- Lähiesimies toimii ihmisten kanssa eettisen johtamisen mukaisesti.	Eettinen johtaminen esimiestyössä ja esimiestyön tukemisessa toteutuu. Alojen toimintaa johdetaan vuosityöaikamallin mukaisesti.

	- esimiesten johtamis- ja esimiestyön vastuiden ja roolin edelleen selkeyttäminen - esimiestyötä tukevien rakenteiden ja toimintojen selkeyttäminen uuden johtamismallin mukaisesti - esimiesten yhteisten foorumien kehittäminen vakiinnuttaminen - yhteisöllisyyden, työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja tukeminen esimiehille, yhteiset tapahtumat Yhteisen ymmärryksen ja keskustelukulttuurin vahvistaminen - Yhdessä johtamisen kehittäminen esimiestyössä yhdessä sovittavien asioiden osalta - Parasta johtamista – hankkeen johdon ja esimiesvalmennuksen toteuttaminen	- Ammattitaitoinen lähiesimiestyö mahdollistaa ja tukee henkilöstön (myös esimiehen) onnistumisia asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa Salpauksen tavoitteiden mukaisesti.	Johtamis- ja esimiestyön vastuut ja roolit ovat selkeät ja esimiestyötä tukevat rakenteet toimivat. Esimiesten yhteiset foorumit on vakiinnutettu ja yhteisöllinen, esimiesten työhyvinvointia tukeva toiminta on vakiintunut. Yhdessä johtaminen tukee yhteisen ymmärryksen ja keskustelukulttuurin vahvistumista.
Työyhteisö	Uudistuvan ammatillisen koulutuksen mukaisen toiminnan vakiinnuttaminen ja vahvistaminen - opetushenkilöstön ydinosaamisen vahvistaminen - opetushenkilöstön uuden työaikamallin tukeminen - osallisuuden vahvistaminen ja yhdessä tekemisen toimintamallit - itsensä johtamisen tukeminen ja siihen kannustaminen - Arvojen mukaisen toiminnan esiin nostaminen (mm. palautteen, -/+ antaminen ja vastaanottaminen); arvokeskustelut eri tilanteissa - Uudistetun onnistumiskeskustelumallin kehittäminen - Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen - Nopean palkitsemisen mallin uudistaminen - Yhteisen ymmärryksen ja keskustelukulttuurin vahvistaminen - Uuden opettajuuden tukeminen ja siihen kannustaminen - koulutusalojen välisen yhteistyön vahvistaminen	- Työyhteisössä toimimme kaikki vastuullisesti sekä vahvasti yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin sitoutuen. - Iloitsemme sekä yksilöiden että koko työyhteisön onnistumisista ja kannustamme toinen toisiamme.	Uudistuvan ammatillisen koulutuksen mukaisen toiminta kehittyy ja vahvistuu. Työyhteisössä toimimme kaikki vastuullisesti sekä vahvasti yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin sitoutuen. Iloitsemme sekä yksilöiden että koko työyhteisön onnistumisista ja kannustamme toinen toisiamme. Itsensä johtamisen taidot tukevat työn uudistumista. Koulutusalojen välisen yhteistyö toteutuu.
Mittarit	Uudistetun henkilöstökyselyn tulokset		

2.2 Tuloskortti

Työelämän kumppanuuksia ja verkostoja vahvistamalla sekä pedagogiikan ja oppimisratkaisujen muutoksella vaikutamme seuraavien tulosten kehitykseen ja taloudellisen perustan vahvistamiseen

Tavoiteltavat tulokset	yks.	TP 2018	TA 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
Opiskelijavuodet	lkm	6 438	6 045	6 353	6 450	6 500
Suoritetut tutkinnot	lkm	2 724	2 500	2 600	2 700	2 750
- perustutkinnot	lkm	1 973	1 850	1 900	1 950	1 950
- ammattitutkinnot	lkm	322	330	350	350	400
- erikoisammattitutkinnot	lkm	429	320	350	400	400
Suoritetut tutkinnon osat	lkm	19 195	20 700	21 900	22 100	22 100
- perustutkinnot	lkm	16 951	18 400	19 400	19 500	19 500
- ammattitutkinnot	lkm	1 181	1 250	1 350	1 400	1 400
- erikoisammattitutkinnot	lkm	1 063	1 050	1 150	1 200	1 200
Työllistyminen	%	61,0	63,0	65,0	66	67
Jatko-opintoihin sijoittuminen, amk+yliopisto *)	%	0,0	8,0	8,1	8,2	8,2
Opiskelijapalaute **)			3,7	3,8	4	4
Työelämäpalaute ***)			-	-	-	-
Ensisijaiset hakijat/aloituspaikat (yhteishaku)	hakijat / aloituspaikat	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
Jatkuvan haun kautta aloittaneet*****	lkm	-	-	-	-	-
Opinnoista eroaminen (tavoitteena koko perustutkinto) ****)	%	14,0	8,5	8,4	8,4	8,3
Opinnoista eroaminen, alle 18-vuotiaat ****)			4,0	3,9	3,9	3,8
Opinnoista eroaminen, 18-29 -vuotiaat ****)			9,0	8,9	8,9	8,8
VALMA-koulutuksen jälkeen 2. asteen koulutukseen sijoittuminen	%	89,0	93,0	93,0	93	94

*) OPH:n Vipunen tietokannasta ei ollut saatavilla 2018 tietoa AMK- ja yliopistoon sijoittuneista
**) Mittari otetaan käyttöön v. 2019, kun opiskelijapalautteen keruu on vakiintunut
***) Mittari otetaan käyttöön v. 2020, valtakunnallisen aikataulun mukaisesti (tavoiteasetanta täsmentyy)
****) Raportoidaan ns. negatiiviset eron syyt, jolloin opiskelijalla ei ole tiedossa jatkopolkua
*****) Mittari otetaan käyttöön ja tavoitetaso määritellään v. 2020 aikana. (tavoiteasetanta täsmentyy)

Toimintakulttuuria vahvistamalla vaikutamme seuraavien tulosten kehitykseen

Tavoiteltavat tulokset	yks.	TP 2018	TA 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
Henkilöstökysely**	ka / keskihajonta	-	3,5/1,0	3,6/0,95	3,6/0,95	3,7/0,95

**)Henkilöstökyselyn toteuttaminen uudella mallilla 2019/2020 (tavoiteasetanta täsmentyy). Kyselyn tuloksia analysoidaan toimintakertomuksessa ja henkilöstökertomuksessa.

Taloudellisesta perustasta huolehtimalla vaikutamme seuraavien tulosten kehitykseen

Tavoiteltavat tulokset	yks.	TP 2018	TA 2019 muut.	TA 2020	TS 2021	TS 2022
Henkilöstökulut (huomioitu Keva-lain muutosesitys 2. 2020 alkaen)	€	33 070 669	35 698 991	36 319 939	36 683 138	37 233 385
osuus toimintatuotoista	%	53,6	58,7	60,2	59,6	59,6
Palvelujen ostot	€	9 530 863	8 790 351	8 956 845	9 046 413	9 182 110
josta opetus- ja koulutuspalvelujen ostot	€	3 261 493	2 481 601	3 187 450	3 219 325	3 267 614
Toimitilakustannukset	€	13 849 233	13 069 573	13 044 722	13 175 169	13 372 797
osuus toimintatuotoista	%	22,4	22,5	21,6	21,4	21,4
Salpauksen käytössä olevien tilojen kokonaismäärä	m^2	99 153	100 600	104 000	104 000	102 000
Vuosikate	€	9 313 618	6 911 771	5 656 599	6 326 560	6 405 014
Tilikauden tulos	€	1 051 203	-1 642 933	98 099	-622 847	-1 374 362
Kertynyt yli-/alijäämä	€	24 904 748	24 111 278	25 059 190	25 280 463	24 750 221
Lainapääoma	€	9 706 728	11 475 361	10 058 861	14 242 361	12 265 861
Lainanhoitokate	t.luku	8,1	5,6	3,5	3,9	2,9
Kassavarat 31.12.	€	18 879 974	7 813 378	5 186 477	5 626 537	5 143 051
Kassavarojen riittävyys	pv	108	39	30	31	30

Tuloskorttimittareiden selitykset ja laskentakaavat kohdassa 6.1

2.3 Henkilöstön koulutussuunnitelma

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman osaamisen varmistamisen tarpeet hyväksyttiin yhteistyötoimikunnassa 16.9.2019.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen varmistamisen tarpeet vuodelle 2020

- Opiskelijoiden henkilökohtaistamisosaaminen
- Työelämässä oppimisen toteuttamistavat ja työelämäyhteistyö
- Oman ammattialan erityisosaamisen varmistaminen
- Monialainen ja verkostomainen yhteistyö opiskelijan oppimisprosessin ohjauksessa (Salpauksen sisäinen, työelämäkumppanit, muut verkostot)

Muun henkilöstön osaamisen varmistamisen tarpeet vuodelle 2020

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

Esimiesten osaamisen varmistamisen tarpeet vuodelle 2020

- Opetus- ja koulutustoiminnan vuosisuunnittelu ja työn johtaminen
- Yhdessä johtamisen vahvistaminen

Koko henkilöstön osaamisen varmistamisen tarpeet vuodelle 2020

- Toimintakulttuurin vahvistaminen uudistuneen ammatillisen koulutuksen mukaiseksi
- Henkilöstö osaa hyödyntää monipuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti digitaalisia ympäristöjä työssänsä

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tavoitteita ja tarpeita ohjaavat strategiset kehitysohjelmat ja toimintakulttuurin vahvistamisen osa-alueet. Eettinen kasvaminen ja arvojen mukainen toiminta ovat osana jokaisen salpauslaisen toimintaa ja uuden oppimista.

3 Tuloslaskelmaosa

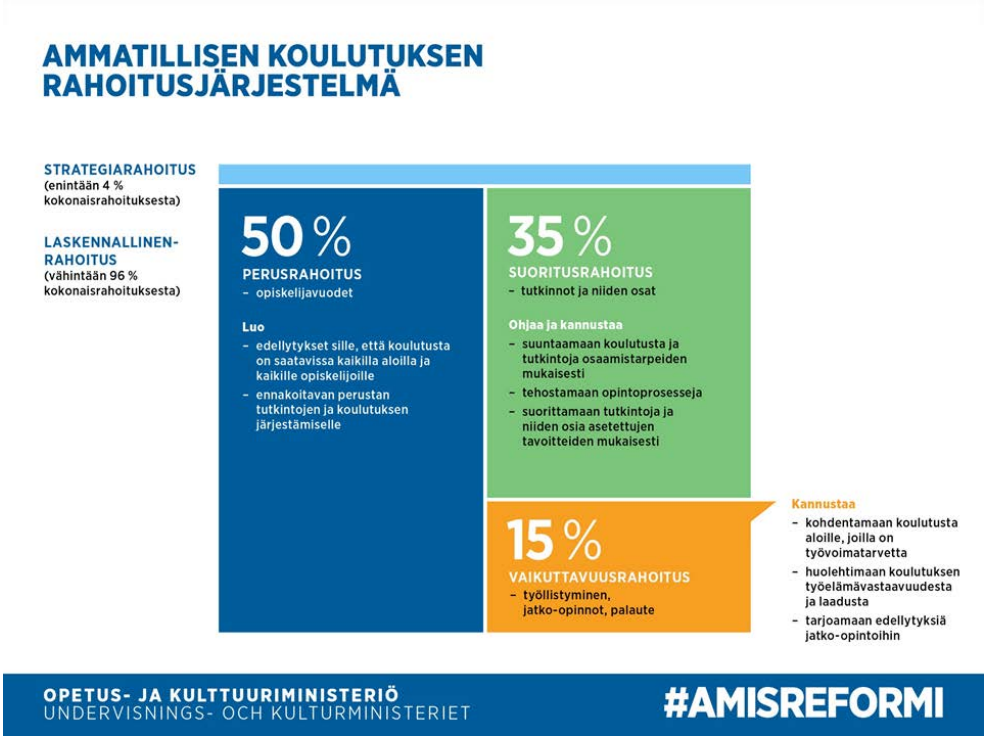
3.1 Taloudelliset lähtökohdat

Vuoden 2018 tilinpäätös oli alijäämäisestä talousarviosta huolimatta positiivinen. Positiiviseen tulokseen vaikuttivat eniten vuoden jälkipuoliskolla hakemuksesta saadut lisäopiskelijavuodet sekä onnistunut kulujen hallinta.

Vuodelle 2019 saatu opiskelijavuosi- ja rahoituspäätös oli talousarviossa odotettua suurempi. Kasvua edellisvuoteen VOS-rahoituksessa on 1 miljoonaa euroa. Alkuperäinen talousarvion 2019 oli alijäämäinen. Syksyn yhtymäkokoukselle tehtävä talousarviomuutosesitys, joka on myös tässä asiakirjassa esitettävä talousarvio 2019, on toiminnallisesti tasapainossa VOS-rahoituksen suuremman toteutuman vaikutuksesta. Talousarviomuutoksessa on käsitelty lisäksi kiinteistöohjelman toteutukseen liittyvät satunnaiset kulut -1,862 miljoonaa euroa, jotka alentavat tulosta.

Valtionosuusrahoituksen hienoinen kasvu on toteutunut opiskelijavolyymin kasvun kautta eikä sisällä indeksitarkistuksia. Tämä on merkinnyt rahoituksen kasvun ohella kulujen nousua ja tosiasiallisesti hienoista rahoituksen laskua edelleen. Talousarvio 2020 on tilikauden tulostasolla tasapainossa toimitilaohjelman toteutuksen satunnaisten tuottojen toteutuessa. Toiminnan ja talouden suunnittelun tavoitteena tulee olla edelleen talouden tasapainottamista tukevat toimenpiteet.

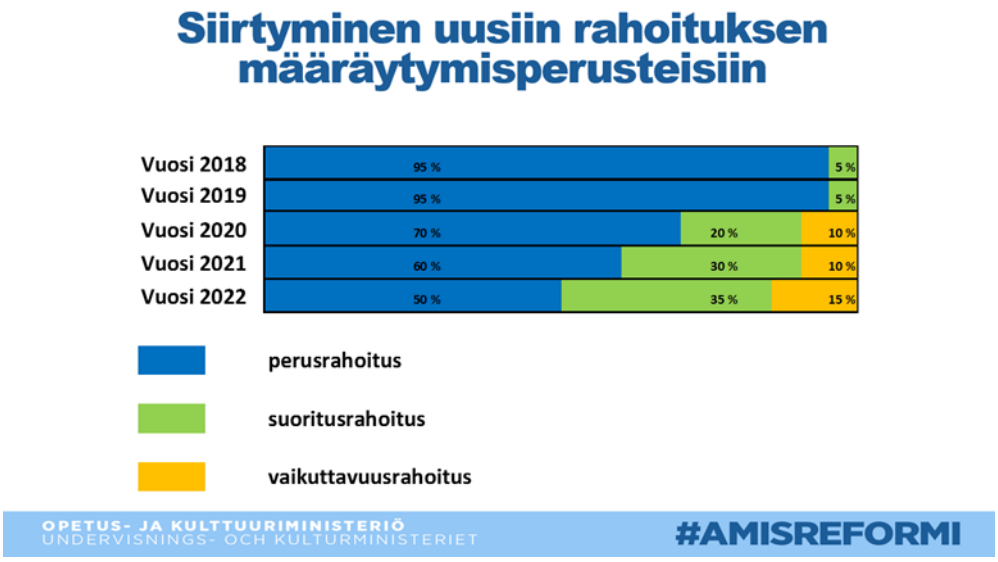
Salpauksen talouden tasapainoon vaikuttaa jatkossa merkittävästi uuden ammatillisen koulutuksen rahoituslainsäädännön (kuva alla) mukaisen rahoituksen toteutuminen. Rahoitusta ohjataan järjestäjille valtion talousarvion puitteissa ja kunkin järjestäjän tuloksellisuuden vaikutus sen saamaan rahoitukseen on sidoksissa muiden koulutuksenjärjestäjien tuloksiin ja niiden kehittymiseen.



Toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnassa ja toteutuksessa, erityisesti strategisten kehitysohjelmien suunnitelmissa ja toimenpiteissä sekä johtamisessa ja esimiestyössä, tulee kiinnittää erityishuomio toimenpiteisiin ja toimintatapamuutoksiin, jotka parantavat ammatillisen

koulutuksen kustannustehokkuutta ja vaikuttavat Salpauksen tuloksiin uuden rahoituslainsäädännön kriteereillä mitattuna (suoritusrahoitus eli tutkinnot tai tutkintojen osat sekä vaikuttavuus eli työllistyminen/jatko-opintoihin sijoittuminen ja saatu palaute). Opiskelijavuosien käyttöön ja kertymiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Tulosperusteinen rahoitus on täysimääräisesti voimassa vasta vuonna 2022 (kuva alla). Vuonna 2020 VOS rahoituksesta saadaan opiskelijavuosien perusteella 70 prosenttia, suoritusrahoitus 20 prosenttia ja vaikuttavuusrahoitus 10 prosenttia.



Ammatillisen koulutuksen rahoituslainsäädännön mukainen VOS-rahoituksen taso on kuntayhtymän talousarviossa 2020 arvioitu vuoden 2019 tasoon lisättynä + 1,5 prosentilla sisältäen Kilpailukykysopimuksen (Kiky) rahoitusleikkauksen poistumisen, suoritus- ja vaikuttavuusrahoituksen kasvaneen vaikutuksen sekä mahdollisen indeksitarkistuksen ja opiskelijavuosimäärän kasvun.

Valtiovarainministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön budjettiesitykset vuodelle 2020 eroavat ammatillisen koulutuksen suhteen selvästi, mutta yhtäläisyyksiäkin löytyy. Hallitusohjelmassa sovitut ns. tulevaisuusinvestoinnit, joissa ammatillisen koulutus yhteensä 235 miljoona euroa, eivät sisälly ministeriöiden esityksiin vaan ne tulevat käsittelyyn vasta budjettiriihessä. OKM:n esitys ammatillisen koulutuksen rahoituksen lisäykseksi on + 139 miljoona euroa, josta mm. 100 miljoonaa euroa laadun turvaamiseen, 31 miljoonaa euroa lähihoitajakoulutukseen ja 10 miljoonaa euroa muiden työvoimapula-alojen koulutukseen.

Salpauksen toimintatuotot laskevat talousarviossa 2020 kokonaisuudessaan -0,4 miljoonaa euroa, -0,7 prosenttia vuoden 2019 talousarvion tasosta. Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalveluiden tuottojen lasku on -1,4 miljoonaa euroa. Lahden ammattikorkeakoulun ostot taloushallinnon järjestelmän yhteiskäytöstä loppuvat (-0,3 milj. euroa), hanketoimintaa budjetoidaan ainoastaan tiedossa olevat rahoitukset (-1,1 milj. euroa), ulkoiset vuokratuotot kasvavat (+0,3 milj. euroa).

Talousarvion toimintakulut kasvavat 0,8 miljoonaa euroa, 1,5 prosenttia vuoden 2019 talousarviosta. Henkilöstökulut nousevat 0,6 miljoonaa euroa, kun muut kuluryhmät nettona 0,2 miljoonaa euroa.

Henkilöstökulujen kasvu talousarviossa 2020 on 620 948 euroa (+ 1,7 %) vuoden 2019 talousarviosta. Talousarviossa palkkojen korotuksiin varauduttiin huhtikuun 2019 palkkatasoon virkaehtosopimusten mukaisiin työkokemuslisien muutoksiin sekä mahdollisiin yleiskorotuksiin 1,5 %. Lisäksi kilpailukykysopimuksen (Kiky) päättyminen nostaa kustannuksia.

Keva–lain §19 muutosesitys, joka poistaisi toteutuessaan eläkemenoperusteisen eläkemaksun kuntayhtymiltä (kustannus yli puolitoistamiljoonaa euroa vuonna 2019) ei ole huomioitu talousarviossa 2020. Maksun poistuminen on olennainen osa tulevaa talouden tasapainotusta ja tasapanoista henkilöstökulujen rasitusta kuntayhtymäperusteiselle toiminalle yksityisiin järjestämismuotoihin nähden.

Muiden kuluryhmien suurimmat muutokset ovat aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostojen talousarviovarauksessa, jossa kasvu johtuu varautumisesta opiskelijatyönä tehtyjen omakotitalojen myyntiin. Myynti kasvattaa ostoja varaston arvon alentumisen kautta, johon talousarviossa 2020 varauduttu 0,3 miljoonan eurolla. Kuluvan vuoden talousarviossa 2019 varaston kasvua oli budjetoitu lähes vastaava summa. Tämä erä nostaa ostoja talousarvioiden välillä noin 10 % (noin 0,5 milj. euroa).

Palveluiden ostoissa suurin kasvu on opetuspalveluiden ostoissa, jota kasvattaa kokonaan uutena palveluna alueen koulutustarjontaan tuotu, yhteistyössä Kaarisilta ry:n kanssa toteutettava, TELMA-koulutus eli työhön ja itsenäiseen elämään valmentava koulutus vaativaa erityistä tukea tarvitseville.

Muiden kulujen talousarviovaraus on 0,552 miljoonaa euroa edellisvuotta pienempi. Muutoksista suurimmat ovat muihin kuluihin aiemmin budjetoitu projektien omavastuuosuuksien määrärahan poisto 0,2 milj. euroa sekä vuokrien pieneneminen 0,188 milj. euroa.

Salpauksen toimitilakustannukset suunnitelman mukaisine poistoineen ovat talousarviossa 2020 ovat 13,045 miljoonaa euroa vastaten TA 2019 tasoa (13,070 milj. euroa TA 2019). Tilakustannusten osuus toimintatuotoista on talousarviossa 2020 on 21,6 prosenttia (TA 2019 22,5 %). Keskustakampuksen peruskorjattujen Ståhlberginkatu 10 tilojen käyttöönotto nostaa väliaikaisesti Salpauksen käytössä olevien toimitilojen yhteismäärää. Toimitilaohjelman toteuttaminen jatkaa tilamäärän laskua tulevina vuosina.

3.1.1 Toimintatuottojen muutos

Vuoden 2018 alussa voimaan astuneen ammatillisen koulutuksen uuden rahoituslain myötä rahoituksen perusteet ovat muuttuneet olennaisesti aiemmasta valtionosuusrahoituksen (yksikköhintarahoitus) perusteista. Vuodesta 2018 alkaen yhtenä kokonaisuutena saatava valtionosuusrahoitus kattaa perustutkinto- ja lisäkoulutuksen, oppisopimuksen, maahanmuuttajien ammatillisen koulutuksen sekä osan työvoimakoulutuksesta. Rahoitus myönnetään koulutuksenjärjestäjäkohtaisena kokonaisuutena, jonka kohdentamisesta koulutuksenjärjestäjät päättävät itse. Nuorten aikuisten osaamisohjelman rahoitus päättyi vuoden 2018 lopussa.

Ammatillisen koulutuksen rahoituslainsäädännön mukaisen tulorahoituksen taso vuonna 2020 on budjetoitu vuoden 2019 tasoon lisättynä + 1,5% sisältäen indeksitarkistuksen ja mahdollisen opiskelijavuosimäärän kasvun. Muut tiedossa olevat muutokset on arvioitu osana talousarvion valmistelua. VOS rahoitukseen ei ole talousarvioiden 2020 ja 2019 välillä budjetoitu nettomuutosta.

TOIMINTATUOTOT 1000 €	TP 2017	TP 2018	TA 2019 *	TA 2020	TA 2020-TA 2019 muut.	
					muutos €	muutos %
Valtionosuus sis. maahanmuuttajien ammatillisen koulutuksen, tutk.tavoitteisen henkilöstökoulutuksen sekä OKM:n rahoittaman työvoimakoulutuksen	**51 120**	**53 314**	**54 333**	**54 449**	**116**	**0 %**
Muut koulutustuotot	**4 248**	**3 016**	**1 891**	**2 103**	**211**	**11 %**
- nuorten aikuisten osaamisohjelma	531	221				
- maahanmuuttajien ammatillinen koulutus *)	415					
- työvoimakoulutus **)	704	775	191	490	299	156 %
- henkilöstökoulutus tutk.tav. *)	351					
- henkilöstökoulutus ei-tutk.tav.	1 656	1 069	1 014	1 014		
- muille koul.järj. myytävä koulutus	222	297	287	235	-52	-18 %
- muut koulutustulot (mm. opiskelija- ja tarv.maks.)	369	655	399	364	-35	-9 %
Koulutustoiminnan tuotot yhteensä	**55 368**	**56 329**	**56 225**	**56 552**	**327**	**1 %**
Projektit	**1 246**	**771**	**2 014**	**902**	**-1 112**	**-55 %**
- strategiarahoitus		47	974	532	-442	-45 %
- opetuksen kehitt.hankkeet	851	506	594	134	-460	-78 %
- muut projektit	395	218	446	236	-210	-47 %
Muut tuotot	**9 555**	**4 625**	**2 529**	**2 909**	**380**	**15 %**
- työtoiminta (koulutukseen liittyvä)	1 589	1 233	994	1 472	478	48 %
- Ravintolapalvelut	2 249	1 632	896	855	-41	-5 %
- Kiinteistöpalvelut	4 628	1 033	160	476	316	197 %
- Tietohallintopalvelut	189	140	10		-10	-100 %
- Viestintä- ja markkinointipalvelut	39					
- Hallintopalvelut	413	348	331		-331	-100 %
- muut sekalaiset	448	239	137	106	-31	-23 %
TOIMINTATUOTOT YHTEENSÄ	**66 170**	**61 726**	**60 767**	**60 363**	**-405**	**-1 %**

*TA 2019 * Sisältää talousarviomuutosesityksen 2019 (Yhtymäkokous 18.11.2019)*

*) siirtynyt osaksi valtionosuusrahoitusta enn.2018 alkaen.

**) osa työvoimakoulutuksesta siirtyi osaksi valtionosuusrahoitusta 2018.

3.2 Tuloslaskelma

Sisältää ulkoiset erät **1000 euroa**

	TP 2018	TA 2019 *	TA 2020	TS 2021	TS 2022
Toimintatuotot	**61 725**	**60 767**	**60 363**	**61 570**	**62 494**
- Myyntituotot	59 209	58 580	58 757		
- Maksutuotot	30	35	40		
- Tuet ja avustukset	1 219	2 013	1 446		
- Muut toimintatuotot	1 268	141	120		
Valmistus omaan käyttöön	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Toimintakulut	**-52 210**	**-53 636**	**-54 423**	**-54 973**	**-55 793**
- Henkilöstökulut	-33 071	-35 699	-36 320		
- Palvelujen ostot	-9 531	-8 790	-8 957		
- Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-6 342	-5 516	-6 087		
- Avustukset	-933	-1 024	-1 005		
- Vuokrat	-1 297	-1 424	-1 236		
- Muut toimintakulut	-1 037	-1 182	-818		
Toimintakate	**9 515**	**7 131**	**5 940**	**6 597**	**6 701**
Rahoitustuotot ja -kulut	**-202**	**-219**	**-284**	**-271**	**-296**
- Korkotuotot	12	35	16		
- Muut rahoitustuotot	62				
- Korkokulut	-252	-236	-281	-271	-296
- Muut rahoituskulut	-23	-18	-19		
Vuosikate	**9 314**	**6 912**	**5 657**	**6 327**	**6 405**
Poistot ja arvonalentumiset					
- Suunn. mukaiset poistot	-8 164	-6 692	-7 176	-6 949	-7 459
- Arvonalentumiset	-87				
Satunnaiset erät					
- Satunnaiset tuotot	36		1 997		
- Satunnaiset kulut	-48	-1 862	-380		-320
Tilikauden tulos	**1 051**	**-1 643**	**98**	**-623**	**-1 374**
Poistoeron lisäys(-), vähennys(+)	1 049	849	850	844	844
Varausten lisäys(-), vähennys(+)					
Rahastojen lisäys(-), vähennys(+)	-5				
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ	**2 096**	**-793**	**948**	**221**	**-530**
Tavoitteet ja tunnusluvut					
- Toimintakate %	15,4	11,7	9,8	10,7	10,7
- Poistoalaisten investointien omahankintameno, tuhat €	10 019	18 099	7 470	10 434	5 242
- Vuosikate / nettoinvestointi, %	93,0	38,2	75,7	60,6	122,2
- Kertynyt yli- /alijäämä, tuhat €	24 905	24 111	25 059	25 280	24 750

** Sisältää talousarviomuutosesityksen 2019 (Yhtymäkokous 18.11.2019)*

Toimintakate, % = 100 * Toimintakate / Toimintatuotot

Vuosikate/nettoinvestointi, % = 100 * Vuosikate / Poistoalaisten investointien omahankintameno

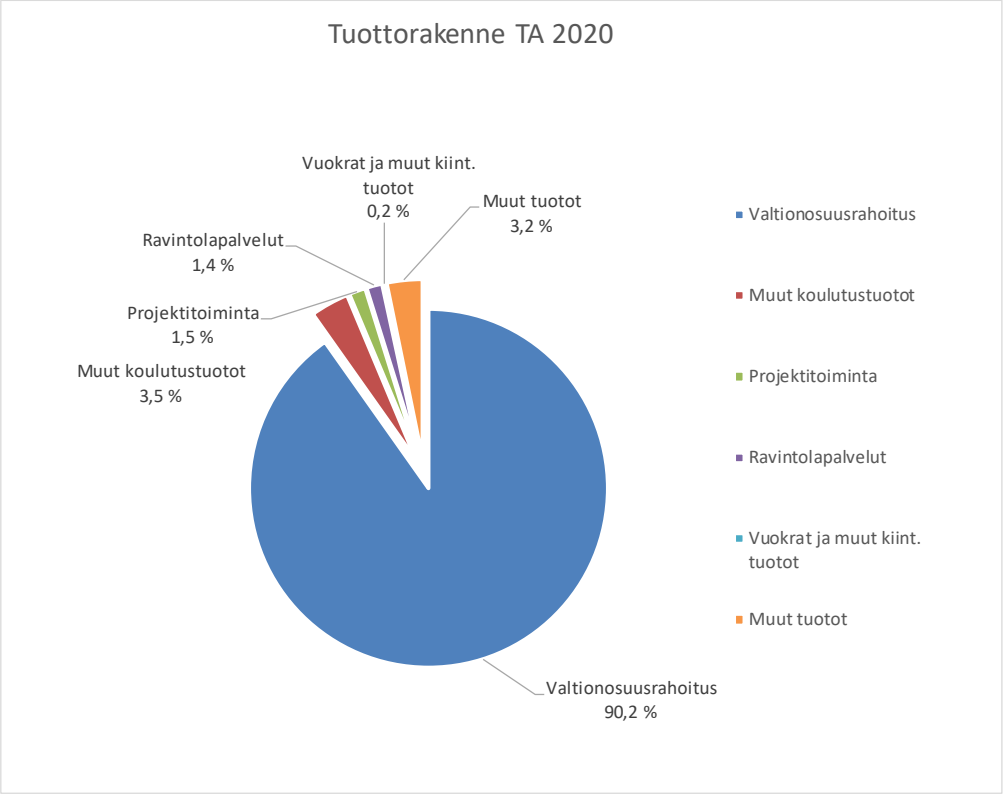
Kertynyt yli- /alijäämä, tuhat € = Edellisten tilikauden yli-/alijäämä + Tilikauden yli-/alijäämä

3.3 Tuloslaskelma erittelyt

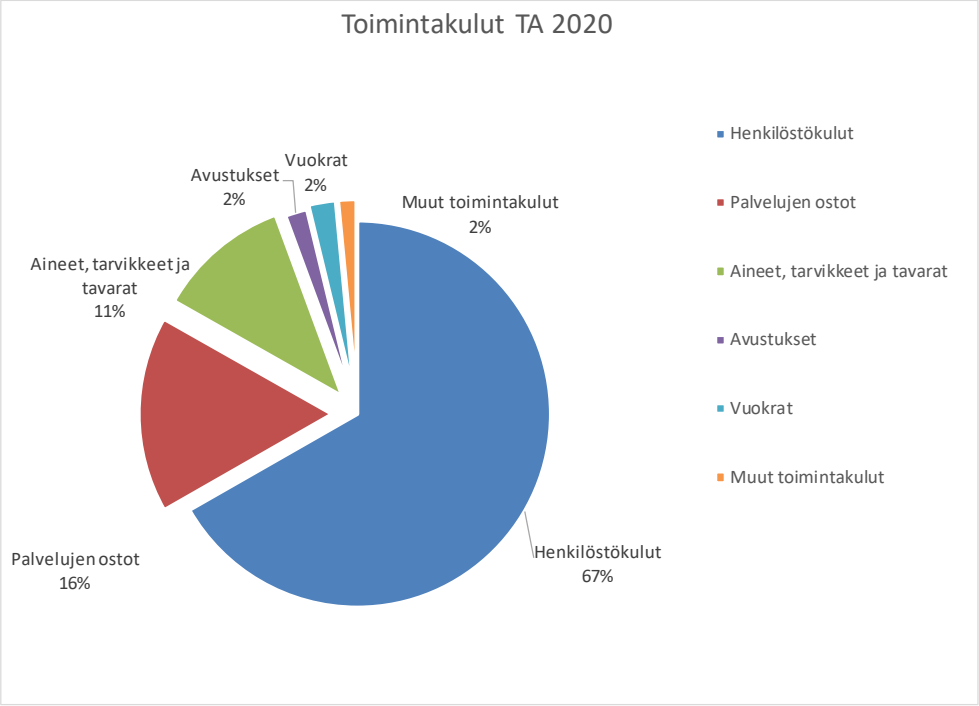
3.3.1 Toimintatuotot ja kulut

Kuntayhtymän toimintatuottojen pääosa on ammatillisen koulutuksen rahoituslain perusteella saatavaa valtionosuusrahoitusta (VOS –rahoitus); 90,2 prosenttia. Koulutuksen tuotot muodostavat kaikkiaan 93,7 prosenttia tuotoista.

Muut tulot muodostuvat projektituotoista, ravintolapalveluiden myynnistä sekä vuokratuotoista.

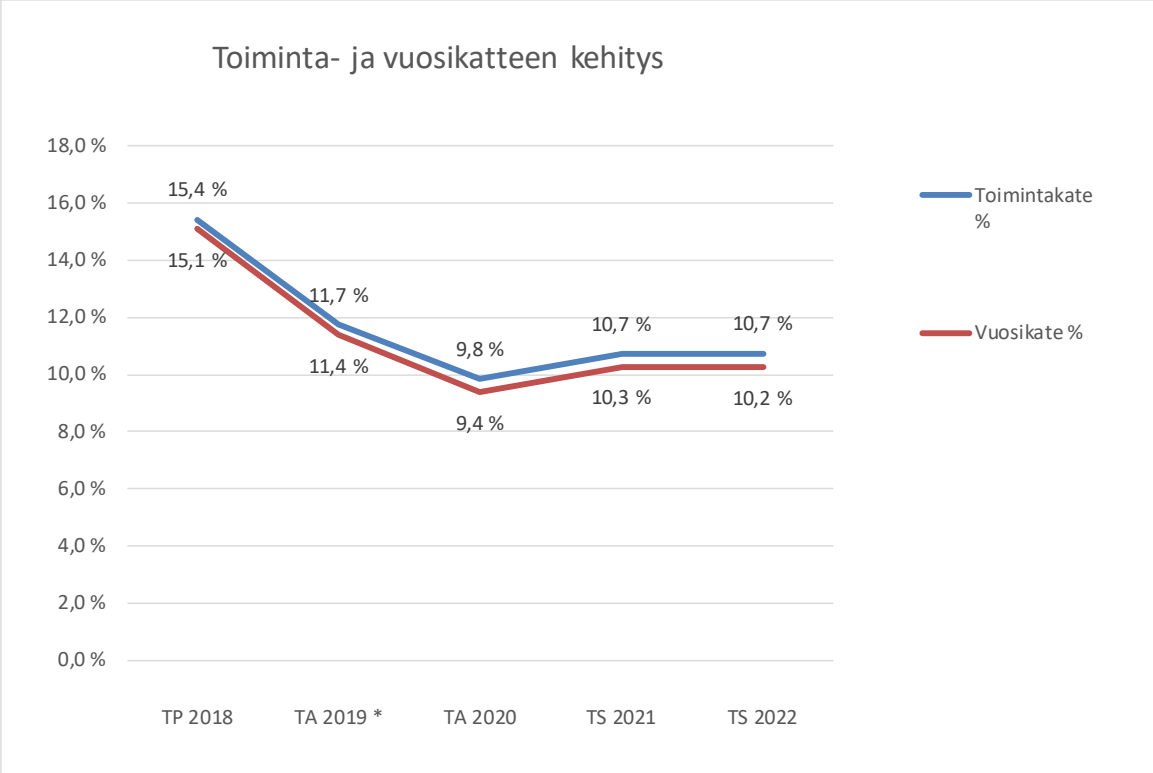


Toimintakulujen suurimman erän muodostavat henkilöstökulut, joiden osuus on noin 66,74 prosenttia (66,56 % TA 2019) toimintakuluista. Vuokrakulut sisältävät koneiden ja laitteiden vuokria 962 800 euroa (1 045 654 euroa TA 2019).



3.3.2 Tulorahoituksen kehitys

Taloussuunnitelman tavoite on asetettu siten, että suunnittelukaudella ei taseen tilikausien ylijäämiä jouduta käyttämään. Kuntayhtymä on sopeutunut lähes 30 prosentin, yli 20 miljoonan euron rahoitusleikkauksiin kahden edellisen hallituskauden aikana. VOS-rahoituksen hienoinen kasvu on johtunut opiskelijavolyymin kasvusta, mikä aiheuttaa myös kulujen kasvua. Talouden tasapainotus on ollut ja tulee olemaan edelleen haastavaa.



3.3.3 Korkotuotot ja -kulut

Korkotuottojen talousarviovaraus on 16 000 euroa.

Lainojen korkokulut on arvioitu -280 700 euroksi. Taloussuunnitelmassa on huomioitu taloussuunnittelukaudella nostettaviksi suunniteltujen lainojen korkokulut. Nostettavat lainat on budjetoitu 10 vuoden laina-ajalle 1 prosentin korkotasolla.

3.3.4 Vuosikate

Kuntayhtymän vuosikate talousarviossa 2019 on 5 656 600 euroa (9,4 prosenttia).

3.3.5 Poistot käyttöomaisuudesta ja muista pitkävaikutteisista menoista

Suunnitelmapoistot on poistosuunnitelman mukaisesti huomioitu täysimääräisesti tulosvaikutteisina. Rakennusten poistoaika on 20 vuotta.

3.3.6 Satunnaiset erät

Satunnaisena tuottona 1 997 000 euroa on budjetoitu Lahden Talot Oy:n kanssa tehdyn kaupan ja esisopimuksen perusteella ns. Nelon tontin kauppahinta 1 738 000 euroa ja Svinhufvudinkatu 2 kauppahinta 259 000 euroa.

Satunnaisena kuluna on talousarvioon kirjattu Nelon tontin kauppaan liittyvä kaavoitus- ja kunnallistekninen maksu Lahden kaupungille -380 000 euroa.

Taloussuunnitelmassa vuodelle 2022 on arvioitu osana toimitilaohjelman toteutusta Vipusenkatu 5 E talon purkukustannus.

3.3.7 Poistoeron vähennys

Poistoeron vähennyksenä käsitellään puretuista investointivarauksista muodostuneen poistoeron vuosittain suunnitelman mukaisiin poistoihin kirjattava osuus 849 813 euroa.

Tilikausi muodostuu ylijäämäiseksi 947 912 euroa.

4 Investointiosa

4.1 Investointien yhdistelmä

1000 €

Hanke nimiyhdistelmä	Kokonais-kustannus-arvio ilman ALV	MÄÄRÄRAHOJEN KÄYTTÖ TP 2018	TA * 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
KIINTEISTÖINVESTOINNIT						
- ylläpito- ja kehittämishankkeet	43 362	8 575	15 846	5 956	8 753	4 232
- kiinteistöjen luovutus	-2 208	-465	-5	-1 738		
Kiinteistöinvestoinnit yhteensä	**41 153**	**8 109**	**15 841**	**4 218**	**8 753**	**4 232**
IRTAIN OMAISUUS						
- Oppimis- ja koulutuspalvelut	5 528	1 027	1 527	1 129	1 340	505
- Oppilaitospalvelut	1 856	320	565	215	286	470
- Johtamis- ja kehittämispalvelut	519	98	161	170	55	35
Irtain osuus yhteensä omahankintamenot	**7 903**	**1 445**	**2 253**	**1 514**	**1 681**	**1 010**
- Käyttöomaisuuden myynti	-209	-209				
Irtain osuus yhteensä netto	**7 694**	**1 236**	**2 253**	**1 514**	**1 681**	**1 010**
INVESTOINTI YHTEENSÄ	**48 847**	**9 345**	**18 094**	**5 732**	**10 434**	**5 242**

1000 €

Hanke nimiyhdistelmä Nettomenot	Hanke yhteensä	TP 2018	TA * 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
Laurellintie 55, Asikkala	1 732					1 732
Ståhlberginkatu 10, Lahti	23 101	5 990	14 542	2 569		
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	450	-50				500
Ståhlberginkatu 4 A, Lahti	450			450		
Ståhlberginkatu 4 C, Lahti	288		288			
Ståhlberginkatu 6 A, Lahti	500		35	465		
Svinhufvudinkatu 13, Lahti	506		506			
Svinhufvudinkatu 4 A-B, Lahti	5 370		188	2 472	2 710	
Svinhufvudinkatu 6 F, Lahti	1 500					1 500
Svinhufvudinkatu 8, Lahti	288		288			
Vipusenkatu 3, Lahti						100
Vipusenkatu 5 A, Lahti		2 635				
Vipusenkatu 5 A3, Lahti						400
Vipusenkatu 5 F, Lahti					6 043	
Kiinteistöjen luovutus	-2 208	-465	-5	-1 738		
KIINTEISTÖINVESTOINNIT YHTEENSÄ	**31 975**	**8 109**	**15 841**	**4 218**	**8 753**	**4 232**

** Sisältää talousarviomuutosesityksen 2019 (Yhtymäkokous 18.11.2019)*

4.2 Kiinteistöinvestoinnit rakennuksittain ja hankkeittain

1000 €

TOIM	KOHDE	HANKKEEN KUVAUS	Hanke yhteensä	TP 2018	TA * 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
	KESKUSTAKAMPUS							
5081	Ståhlberginkatu 4 A, Lahti	Auditorion perusparannus	450			450		
5080	Ståhlberginkatu 4 C, Lahti	IV, kellari ja luokkajakojen muutokset	2 500					
5080	Ståhlberginkatu 4 C, Lahti	Katon perusparannus	288		288			
5080	Ståhlberginkatu 6 A, Lahti	Sähkön ja ICT:n vaatimat tilat, peruskorjaus	500		35	465		
5080	Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	Kulinaaritalo (hyvitys)	-50	-50				
5080	Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	Keskuskapmpuksen kattorempnttiurakkavaraus	500					500
5079	Ståhlberginkatu 10, Lahti	STÅ 8-10 kiinteistön perusparannus	20 532	5 990	14 542			
5079	Ståhlberginkatu 10, Lahti	STÅ 8-10 kiinteistön perusparannus jatko	2 569			2 569		
5085	Svinhufvudinkatu 6 F, Lahti	Svi 6 F perusparannus	1 500					1 500
5085	Svinhufvudinkatu 4 A-B, Lahti	Svi 4 AB perusparannus	5 370		188	2 472	2 710	
5080	Svinhufvudinkatu 8, Lahti	Katon perusparannus	288		288			
5083	Svinhufvudinkatu 13, Lahti	Sirkusalan muutostyöt	506		506			
	VIPUSENKADUN KAMPUS							
5092	Vipusenkatu 5 A, Lahti	A1 + A2 jatko	2 635	2 635				
5092	Vipusenkatu 5 A3, Lahti	A3: Auto- ja logistiikka	6 000					400
5092	Vipusenkatu 5, Lahti	Peruskorjaus ja autopaikoitus E-talon paikalle	1 250					
5093	Vipusenkatu 5 F, Lahti	F-Rakenuksen perusparannus	6 043				6 043	
5100	Vipusenkatu 3, Lahti	Puualan sijoittuminen	1 000					100
	HEINOLAN TOIMIPISTE							
5065	Opintie 1, Heinola B ja C osat	B- ja C-osien lyhyet siivet ja välikäytävä	2 626					

1000 €

TOIM	KOHDE	HANKKEEN KUVAUS	Hanke yhteensä	TP 2018	TA * 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
	ASIKKALAN TOIMIPISTE							
5072	Laurellintie 55, Asikkala	Luhtitalot peruskorjaus	400					400
5070	Laurellintie 55, Asikkala	Mummolan peruskorjaus	1 132					1 132
5069	Laurellintie 55, Asikkala	Päärakennuksen keittiön ilmanvaihto	200					200
	KIINTEISTÖJEN LUOVUTUS							
	Kukonkoivun, Hollola		-100	-100				
	Rakokiventi 2 Lahti		-5		-5			
	Svinhufvudinkatu 7, 9 ja 11,	Kartanon kaupunginosan kortteli 222 tonti 19	-1 738			-1 738		
	KIINTEISTÖOSAKKEIDEN LUOVUTUS							
	As Oy Hedelmätarhatie		-31	-31				
	Oppilastalo Oy		-334	-334				
	Kiinteistö Oy Lahden Toimistokartano		-1	-1				
	KIINTEISTÖINVESTOINNIT YHTEENSÄ							
	Menot yhteensä		56 288	8 625	15 846	5 956	8 753	4 232
	Tulot yhteensä		-2 258	-515	-5	-1 738	0	0
	Nettomenot		**54 030**	**8 110**	**15 841**	**4 218**	**8 753**	**4 232**

** Sisältää talousarviomuutosesityksen 2019 (Yhtymäkokous 18.11.2019)*

4.2.1 Kiinteistöinvestointien perustelut

Koulutuskeskus Salpauksen kiinteistöinvestoinnit perustuvat toimitilaohjelman toteuttamiseen. Investointiohjelmaa tarkennetaan vuosittain. Toimitilaohjelmaa 2020-2024 päivitetään vuosien 2019-2020 aikana osin opetus- ja kulttuuriministeriön strategiarahoituksella.

Kiinteistöinvestointien sitovuustasona kuntayhtymälle on rakennusinvestointien kokonaismäärä. Ennen hankkeiden aloittamista esitetään suunnitelmat ja toteutuskustannusarviot normaalin käytännön mukaisesti hallituksen hyväksyttäväksi.

Suunnittelukauden kiinteistöinvestoinnit kohdistuvat Lahden keskustakampuksella Ståhlberginkatu 10 peruskorjauksen loppuunsaattamiseen sekä Svinhufvudinkatu 4 A-B perusparannukseen kulttuurialojen käyttöön, johon toiminta siirtyy osana toimitilaohjelman toteutusta Vipusenkadulta. Lisäksi Ståhlberginkatu 6:ssa tehdään muutostöitä sähkö ja ICT-aloja varten. Tämä hanke mahdollistaa osaltaan Ståhlberginkatu 8 tyhjentämisen mahdollista Salpauksen ulkopuolista käyttöä varten. Ståhlberginkatu 4 A peruskorjataan auditorio ja wc-tiloja.

Vipusenkadulla 5 F rakennuksen perusparannuksen suunnittelu ja valmistelu aloitetaan vuonna 2020 ja rakentaminen vuoden 2021 alussa. Rakennus tyhjennettiin Keskustakampukselle siirtyneestä sosiaali- ja terveysalan koulutuksesta keväällä 2019. Vipusenkatu 5 F peruskorjataan Vipusenkadun kampuksen alojen yhteiskäyttöön opetustiloiksi ja opiskelua tukeville toiminnoille. Hanke mahdollistaa Vipusenkatu 5 E talon purkamisen osana toimitilaohjelman toteuttamista.

Vuoden 2020 kiinteistöinvestointien määräraha on 5,956 miljoonaa euroa sisältää:

- Ståhlberginkatu 10 peruskorjauksen loppuosa 2,569 miljoonaa euroa (koko hanke 23,367 milj. euroa, vuosina 2017-2020),
- Svinhufvudinkatu 4 A-B toisen vuoden osuuden 2,472 miljoonaa euroa (koko hanke 5,370 milj. euroa, vuosina 2019-2021),
- Ståhlberginkatu 6 muutostyöt 0,465 miljoonaa euroa (koko hanke 0,5 milj. €, vuosina 2019-2020), sekä
- Ståhlberginkatu 4 A auditorio ja wc-tilojen peruskorjaus 0,45 milj. euroa

Kiinteistöinvestointisuunnitelma vuosille 2021 ja 2022 ovat 8,753 ja 4,232 miljoonaa euroa. Edellä mainittujen hankkeiden lisäksi hankkeet vuodelle 2022 kohdistuvat Vipusenkadulla auto- ja logistiikka-alan sekä puualan tilojen hankkeiden käynnistämiseen, Keskustakampuksella Svinhufvudinkatu 6 F rakennuksen peruskorjaukseen ja Asikkalassa luonnonvara-alan tilojen peruskorjauksiin.

4.2.2 Käyttötaloudesta rahoitettava kunnossapito

Talousarvioon on varattu 1,078 miljoonan euron määräraha käyttötalouden rakennushankkeisiin, jonka turvin suoritetaan pieniä peruskorjaus- ja muutostöitä. Esitykset näistä kohteista tulee tehdä Kiinteistöpalveluille vuoden 2019 loppuun mennessä. Tehtävien töiden luonteesta johtuen käsitellään kustannuksia kiinteistöihin kohdistuvina käyttökuluina.

4.3 Irtaimistoinvestoinnit

1000 €

KOHDE	HANKKEEN KUVAUS / TAVOITTEET	Tul/ Men	Hanke yhteensä	TP 2018	TA 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
OPPIMIS- JA KOULUTUSPALVELUT								
VASTUUALUE 1			**220**	**24**	**160**	**60**	**0**	**0**
Yhteiset opinnot	Opetustilojen kalusteiden uusiminen	*M*	60		60			
Valma, Pulssi ja opintojen ohjaus	Valman ja Pulssin uusien tilojen kalustaminen	*M*	100		90	10		
Maahanmuuttajien koulutus	Opettajien työpisteiden kalustaminen	*M*	30		10	20		
Opiskelijahallintopalvelut	Opintohallintojärjestelmän kehittäminen	*M*	30			30		
VASTUUALUE 2			**3 168**	**881**	**318**	**639**	**1 010**	**320**
Sähkö ict	Uuden oppimisympäristön rakentaminen	*M*	60			60		
	Hyvinvointiteknologia: sähköpyörätuoli, kodinomainen oppimisympäristö	*M*	40			40		
	Yhdistelmäopintojen oppimisympäristö sähkö/tietoliik.tekn.	*M*	70			50	**20**	
	Tutkinnon uudistuksen edellyttämät investoinnit	*M*	80			60	**20**	
Puu ja pintakäsittely	Puu- ja pintäkäsittelyn pyörö- ja siltasahat	*M*	55		55			
	CNC-koneen nykyaikaistaminen	*M*	170			20		150
Auto ja logistiikka	Moottoriurheilun kevytkilpakalusto	*M*	18		18			
	Laboratorioalan testauslaitteistoa. Uusiin tiloihin uv-vis spektrometri, kemian laitteita ym.	*M*	85		25	30	30	
	Autonostimien uusinta	*M*	24			24		
	Erilaisia simulaattoreita: kuorma-auto, yhdistelmäajoneuvo, kaivinkone, pyöräkuormaaja. Väheneviä henkilöstöresursseja täydentämään, sopivat myös erityisopiskelijoille	*M*	150			30	60	60
	Sähköauto opetussuunnitelman toteuttamiseen	*M*	30			30		

1000 €

KOHDE	HANKKEEN KUVAUS / TAVOITTEET	Tul/ Men	Hanke yhteensä	TP 2018	TA 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
Rakentaminen	Rakennusalan talotyömaiden sääsuoja	M	65		65			
	Sähkötyöpöydät Heinolaan	M	20		20			
	Väistötiloihin liittyvät investoinnit, muuton aiheuttamat. Toimitilajärjestelyiden edellyttämät tarpeet.	M	20			20		
	Sähköalan oppimisympäristön rakentaminen Stålle	M	100			100		
	Automaatiolaitteiden simulointijärjestelmien nykyaikaistaminen	M	80				80	
Luonto ja ympäristö	Maatalousalan konekannan uusiminen	M	180			50	50	80
	Veneen perämoottori Vanhan perämoottorin tilalle	M	15		15			
	Asuntolan kalustaminen. Vanhojen kalusteiden uusiminen	M	30		30			
Media ja turvallisuus	Turvatekniikan laitteiston uudistaminen	M	25				25	
	Media-alan kaluston ajanmukaistaminen	M	40		15		25	
	Videotuotannon kaluston ajanmukaistaminen	M	40		15		25	
	Kalusteita ja av-välineitä koko Heinolan kampukseen	M	50			50		
Talotekniikka ja teollisuus	Talotekniikan oppimisympäristön nykyaikaistaminen	M	80				80	
	Kylmäalan järjestelmien uudistaminen	M	20		20			
	CNC-koniden teräpidin- ja teräsarja	M	40		40			
	Teollisuuspesukone	M	25			25		
	Huollon ja kunnossapidon osaamisympäristö	M					30	
	Simulaatiojärjestelmä	M	35				35	
	Koneistuskeskuksen uudistaminen	M	210			50	160	
	Vipusenkatu 5 F-rakennuksen saneeraus	M	400				370	30

1000 €

KOHDE	HANKKEEN KUVAUS / TAVOITTEET	Tul/ Men	Hanke yhteensä	TP 2018	TA 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
VASTUUALUE 3			**2 116**	**122**	**1 049**	**430**	**330**	**185**
Marataet	Pienkoneita, opetuksen välineitä ja kalusteita	*M*	47		47			
	Kulinaaritalon ravintolan buffetpöydät	*M*	30			15	15	
	Leipomolaitteet	*M*	45			15	15	15
Hyvinvointi ja kulttuuri	Jalometallialan oppimisympäristön rakentaminen Ståhlberginkadulle	*M*	310		250	10	20	30
	Musiikkialan koneet, laitteet	*M*	115		30	65	10	10
	Hius- ja kauneudenhoitoalan laitteiden uusimista	*M*	97		12	55	15	15
	Sirkusalan laitteiden uusimista	*M*	60		10	20	15	15
	Tekstiili- ja muotialan uudistuminen	*M*	180		10	10	150	10
Sote	Uusi oppimisympäristö ja työtilat Stå 10	*M*	730		640	30	30	30
	Opetusvälineiden uusiminen	*M*	10		10			
Kauppa ja hallinto	Oppimisympäristöjen kalusteita. Rikkoutuneiden tilalle ja nykyaikaistaminen	*M*	30		30			
	Henkilöstön kalusteita. Työergonomian vaatimuksiin vastaaminen	*M*	10		10			
	Simulaatioon perustuva oppimisympäristö johtamiskoulutukseen	*M*				25		
	Yhteisten opintojen pajaopetusvälineiden ja kalusteiden uusiminen	*M*				40	20	20
	Yhteisten opintojen uuden rakennuksen kuntosalin kalustus	*M*				80		
	Stå 4 A auditorion perusparannus	*M*				65	40	40
OPPIMIS- JA KOULUTUSPALVELUT YHTEENSÄ			**5 528**	**1 027**	**1 527**	**1 129**	**1 340**	**505**

1000 €

KOHDE	HANKKEEN KUVAUS / TAVOITTEET	Tul/ Men	Hanke yhteensä	TP 2018	TA 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
OPPILAITOSPALVELUT								
KIINTEISTÖPALVELUT			**79**	**14**	**15**	**35**	**0**	**15**
	Wanhan teatterin Av-tekniikan ajanmukaistaminen	*M*	20			20		
	Siivouksen yhdistelmäkoneiden uudistaminen	*M*	45		15	15		15
RAVINTOLAPALVELUT			**922**	**242**	**400**	**80**	**100**	**100**
	Keittiökoneet ja -laitteet Koo-Kuppila Kampus 2:n keittiöön	*M*	400		400			
	Ravintola Klusterin henkilökunnan linjaston	*M*	30			30		
	Ravintola Ellenin linjastojen muutostyöt	*M*	50			10	40	
	Ravintola Ellenin keittiön laitteiden uusiminen	*M*	60				40	20
	Ravintola Ellenin tiskikoneen uusinta	*M*	60					60
	Ravintola Signen keittiön ja ravintolasalin kaluston ja laitteiden täydennykset	*M*	20			20		
	Suurkeittiökoneiden ja -laitteiden uusiminen	*M*	60			20	20	20
TIETOHALLINTOPALVELUT			**854**	**63**	**150**	**100**	**186**	**355**
	Tietoliikenne	*M*	180		25	35	60	60
	Langaton verkko	*M*	220		50			170
	Tietojärjestelmät (sis. integroinnit)	*M*	25		25			
	Sähköiset palvelut	*M*	80		10	30	20	20
	Palvelinjärjestelmien uusinta	*M*	30		15	15		
	Levyjärjestelmien uusinta	*M*						60
	Palomuurien uusiminen	*M*					86	
	Konehuonekytkimet	*M*						25
	Opetusteknologia ja virtualisointi	*M*	85		25	20	20	20
OPPILAITOSPALVELUT YHTEENSÄ			**1 856**	**320**	**565**	**215**	**286**	**470**

1000 €

KOHDE	HANKKEEN KUVAUS / TAVOITTEET	Tul/ Men	Hanke yhteensä	TP 2018	TA 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022
JOHTAMIS- JA KEHITTÄMISPALVELUT								
Johtaminen	Asiahallinta ja sähköinen arkistointijärjestelmä	*M*	100			70	15	15
Talouspalvelut	Tietojärjestelmäkokonaisuuden kehittäminen	*M*	90		60	10	10	10
Henkilöstöpalvelut	Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmäkokonaisuuden kehittäminen	*M*	96		46	30	10	10
Oppimisen kehittäminen	eOppimisympäristön kehittäminen. Moodle yms. ratkaisut	*M*	55		35	20		
	Opintohallinnon tietojärjestelmä	*M*	20		20			
	Asiakkuus ja järjestelmätyö	*M*				40	20	
JOHTAMIS- JA KEHITTÄMISPALVELUT YHTEENSÄ			**519**	**98**	**161**	**170**	**55**	**35**
Käyttöomaisuuden myynti		*T*	-209	-209				
IRTAIMISTOHANKINNAT YHTEENSÄ								
Menot yhteensä			7 903	1 445	2 253	1 514	1 681	1 010
Tulot yhteensä			-209	-209	0	0	0	0
Nettomenot			**7 694**	**1 236**	**1 947**	**1 514**	**1 681**	**1 010**

5 Rahoitusosa

5.1 Rahoituslaskelma

1000 euroa

	TP 2018	TA 2019 *	TA 2020	TS 2021	TS 2022
Toiminnan rahavirta					
Vuosikate	9 314	6 912	5 657	6 327	6 405
Satunnaiset erät	-12	-1 862	1 617		-320
Tulorahoitukseen korjauserät	-351	209	-1 738		
Investointien rahavirta					
Investointimenot	-10 019	-18 099	-7 470	-10 434	-5 242
Rahoitusosuudet investointimenoihin					
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	675	5	1 738		
Toiminnan ja investointien nettokassavirta	**-394**	**-12 835**	**-196**	**-4 107**	**843**
Rahoituksen rahavirta					
Antolainauksen muutokset					
Antolainasaamisten lisäykset	-163				
Antolainasaamisten vähennykset					
Lainakannan muutokset					
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	2 000	2 800	0	5 600	0
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	-926	-1 031	-1 417	-1 417	-1 977
Oman pääoman muutokset					
Muut maksuvalmiuden muutokset	-490		-1 014	364	650
Vaikutus maksuvalmiuteen	**27**	**-11 067**	**-2 627**	**440**	**-483**
Rahavarat 31.12.	18 880	7 813	5 186	5 627	5 143
Rahavarat 1.1.	18 853	18 880	7 813	5 186	5 627
Tavoitteet ja tunnuslukujen tavoitearvot					
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä	-394	-13 230	-13 426	-17 533	-16 690
Lainahoitokate	8,1	5,6	3,5	3,9	2,9
Kassan riittävyys, pv	108	39	30	31	30

** Sisältää talousarviomuutosesityksen 2019 (Yhtymäkokous 18.11.2019)*

Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä, tuhat € = Edellisten tilikauden toiminnan ja investointien nettokassavirta + Tilikauden toiminnan ja investointien nettokassavirta

Lainanhoitokate =
(vuosikate + korkokulut) / (korkokulut + lainanlyhennykset)

Kassan riittävyys (pv) =
365 * rahavarat varanhoitovuoden lopussa / kassasta maksut varanhoitovuonna

5.2 Rahoituslaskelman erittelyt

Rahoituslaskelmassa esitetään tarkemmin kuntayhtymän rahoitusasema, kuten rahoituksen menot ja tulot sekä lainojen lyhennykset ja nostot.

5.2.1 Vuosikate

Vuosikate laskee talousarvion 2019 tasosta. Takana on raskaat rahoitusleikkaukset, eikä indeksitarkistuksia ole vielä saatu. Hienoinen VOS –rahoituksen kasvu on tullut opiskelijavolyymin kasvun kautta, mikä luonnollisesti myös kasvattaa kustannuspaineita.

5.2.2 Investoinnit

Investointien kokonaismäärä vuonna 2020 on 7,470 miljoonaa euroa. Toimitilaohjelman toteuttaminen edellyttää merkittäviä investointeja ja taloussuunnitelman mukainen kokonaisinvestointimäärä onkin vuosina 2020–2022 kaikkiaan 23,146 miljoonaa euroa. Irtaimistoinvestointisuunnitelmassa on varauduttu mm. peruskorjattavien tai rakennettavien tilojen varustamiseen.

Heinolan Opintie 2 kiinteistön purkukustannusarvio -318 000 euroa on huomioitu vuoden 2019 talousarviossa (talousarviomuutosesitys yhtymäkokouksessa 11/19). Lahden Vipusenkadun 5 E talon purkukustannusarvio -320 000 euroa on vuoden 2022 taloussuunnitelman satunnaisissa kuluissa. Toimitilaohjelmaan liittyviä kiinteistöjen purkuja ei leikata toiminnan käytössä olevista resursseista vaan ne rahoitetaan taseen edellisten tilikausien ylijäämistä.

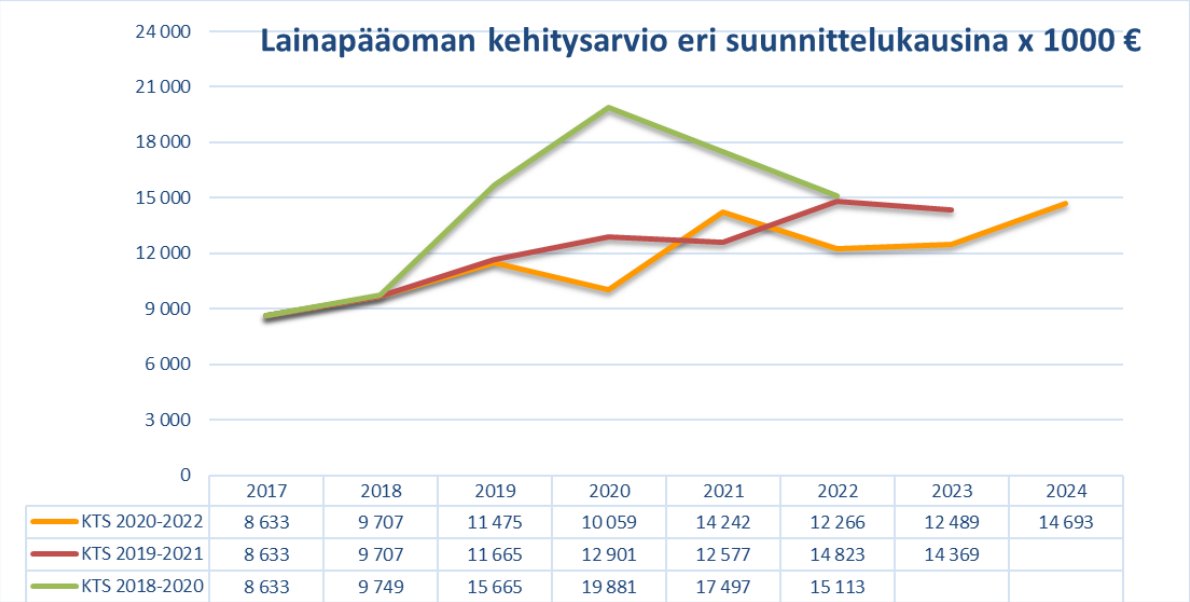
Vuosien 2020–2022 toiminnan ja investointien nettokassavirta on alijäämäinen.

5.2.3 Lainakannan muutokset

Taloussuunnitelmakaudella vuosina 2020–2022 lainamäärä kasvaa maltillisesti. Vuoden 2016 lopussa ei lainaa juuri ollut (0,7 miljoonaa euroa). Uudet lainat on budjetoitu kymmenen vuoden maksuajalla ja prosentin korkotasolla. Lainarahoituksen suunnitelma on tarkentunut talousarviokierrosten edetessä odotettua paremman toiminnallisen tuloksen sekä investointien tarkentumisen johdosta.

Lainapääoma, korot ja lyhennykset vuosina 2017–2024

Euroa	TP 2017	TP 2018	TPe 2019	TA 2020	TS 2021	TS 2022	TS 2023	TS 2024
Laina po 31.12.	8 632 823	9 706 728	11 475 361	10 058 861	14 242 361	12 265 861	12 489 361	14 692 861
Korot	251 506	252 292	*254 200*	280 700	305 700	330 800	344 300	404 800
Lainojen lyhennykset	84 000	926 104	*1 031 367*	1 416 500	1 416 500	1 976 500	1 976 500	2 196 500
Lainojen nostot	8 000 000	2 000 000	*2 800 000*	0	5 600 000	0	2 200 000	4 400 000
Lainojen hoito yhteensä	335 506	1 178 396	1 285 567	1 697 200	1 722 200	2 307 300	2 320 800	2 601 300
Vuosikate + korot	9 551 061	9 565 911	7 166 000	5 937 000	6 632 260	6 735 814	6 985 408	7 266 168
Lainojen muutos	7 916 000	1 073 905	1 768 633	-1 416 500	-1 416 500	-1 976 500	223 500	2 203 500
Lainanhoitokate	28,5	8,1	5,6	3,5	3,9	2,9	3,0	2,8
Vuosikate	**9 299 555**	**9 313 618**	**6 911 800**	**5 656 300**	**6 326 560**	**6 405 014**	**7 060 000**	**6 861 368**



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
KTS 2020-2022	8 633	9 707	11 475	10 059	14 242	12 266	12 489	14 693
KTS 2019-2021	8 633	9 707	11 665	12 901	12 577	14 823	14 369	
KTS 2018-2020	8 633	9 749	15 665	19 881	17 497	15 113		

5.2.4 Kassavarojen muutos

Vuoden 2020 aikana investointeja rahoitetaan kassavaroin. Talousarvion 2020 vaikutus kassavaroihin on -2,627 miljoonaa euroa. Taloussuunnitelmavuosina kassavarojen taso pyritään kokonaisuutena säilyttämään vähintään noin kuukauden maksuvalmiutta vastaavalla tasolla.

5.2.5 Leasing-vuokraus

Leasingrahoituksella hankitaan IT-laitteita ja ajoneuvoja.

6 Liiteosa

6.1 Tuloskorttimittareiden selitykset ja laskentakaavat

Työelämän kumppanuuksia ja verkostoja vahvistamalla sekä pedagogiikan ja oppimisratkaisujen muutoksella vaikutamme seuraavien tulosten kehitykseen

Opiskelijavuodet
Opiskelijavuosi on 365 päivää, joiden aikana opiskelija osallistuu henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) mukaisesti oman osaamisen vahvistamiseen.

Suoritetut tutkinnot
Suoritettujen perustutkintojen, ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen määrä.

Suoritetut tutkinnon osat
Suoritettujen perustutkintojen, ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen tutkinnon osien määrä.

Valmistuneiden työllistyminen
Työllistyneiden osuus (%) pohjautuu Opetushallituksen Vipunen-tietokannan tietoihin, jotka kuvaavat toisen asteen ammatillisen perustutkinnon tietyllä aikavälillä suorittaneiden pääasiallista toimintaa valitun vuoden lopussa. Tilastoissa on kahden vuoden viive. Tilastokeskuksen tilastot saadaan noin 1,5 vuoden viiveellä.

Jatko-opintoihin sijoittuminen, amk + yliopisto
Ammatillisen perustutkinnon suorittaneiden sijoittuminen jatko-opintoihin, joissa tavoitteena ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto. Tiedot pohjautuvat Opetushallituksen Vipunen-tietokannan tietoihin.

Opiskelijapalaute
Opiskelijapalaute lasketaan valtakunnallisen Amis-palautteen aloitusvaiheen kyselyjen ja päättövaiheen kyselyjen tulosten pohjalta. Laskennassa huomioidaan rahoituksen perusteena käytettävien palautekysymysten vastausten keskiarvo. Palautejärjestelmä on otettu käyttöön 1.7.2018. Opiskelijapalautteen tulokset raportoidaan tuloskortissa v. 2019, kun opiskelijapalautteen keruu on vakiintunut.

Työelämäpalaute
Mittari otetaan käyttöön v. 2020 valtakunnallisen aikataulun mukaisesti.

Ensisijaiset hakijat/aloituspaikat
Ensisijaiset hakijat/valinnan aloituspaikat kevään yhteishaussa (ammatilliset perustutkinnot).

Jatkuvan haun kautta aloittaneet
Jatkuvan haun kautta opiskelun aloittaneet. Mittari otetaan käyttöön ja tavoitetaso määritellään v. 2020 aikana.

Opinnoista eroaminen (ammatilliset perustutkinnot)
Raportoidaan ikäryhmittäin ns. negatiiviset eron syyt, jolloin opiskelijalla ei ole tiedossa jatkopolkua.

Tuloskortissa opinnoista eronneiksi lasketaan seuraavien syiden takia eronneet opiskelijat (ns. negatiiviset erot):
- koulutuksen järjestämiseen liittyvät syyt
- muutokset työsuhteessa (oppisopimuksen purku)
- henkilökohtaiset syyt
- terveydelliset syyt
- katsotaan eronneeksi
- opiskelijan kuolema
- muu syy

Tuloskortissa ei lasketa eronneiksi opiskelijoita, jotka siirtyvät muuhun toisen asteen koulutukseen, korkeakouluun, muuhun koulutukseen tai Koulutuskeskus Salpauksen sisällä suorittamaan toista tutkintoa. Eronneiksi ei myöskään lasketa opiskelijoita, jotka siirtyvät työpajalle, kuntoutukseen tai muihin sosiaali- ja terveysalan palveluihin tai työelämään.
Näistä syistä eronneiden määrää seurataan kuitenkin Tietovarastoraportoinnilla.

VALMA-koulutuksen jälkeen 2. asteen koulutukseen sijoittuminen
VALMA-koulutuksen suorittaneiden sijoittuminen 2. asteen koulutukseen opintoja seuraavana syksynä.

Toimintakulttuuria vahvistamalla vaikutamme seuraavien tulosten kehitykseen

Henkilöstökysely
Henkilöstökyselyn toteuttaminen uudella mallilla 2019/2020 (tavoiteasetanta täsmentyy). Kyselyn tuloksia analysoidaan toimintakertomuksessa ja henkilöstökertomuksessa.
Henkilöstökyselyn tulokset painottuvat laadullisiin tuloksiin.

Taloudellisesta perustasta huolehtimalla vaikutamme seuraavien tulosten kehitykseen

Henkilöstökulut ja osuus toimintatuotoista
Sisältää kaikki henkilöstömenot: palkat sivukuluineen / toimintatuotot

Palvelujen ostot, josta opetus- ja koulutuspalvelujen ostot
Sisältää kaikki palveluiden ostomenot. Opetus- ja koulutuspalvelujen ostoissa on huomioitu tilit 4440 - 4442.

Toimitilakustannukset ja osuus toimintatuotoista
Salpauksen käytössä olevien toimitilojen käyttökustannukset ja poistot

Salpauksessa käytössä olevien tilojen kokonaismäärä

Vuosikate
Toimintakate +/– rahoitustuotot ja -kulut

Tilikauden tulos
Vuosikate +/– poistot ja satunnaiset erät

Kertynyt yli-/alijäämä
Edellisten tilikausien yli-/alijäämä + tilikauden yli-/alijäämä

Lainapääoma
Edellisten kausi lainapääoma + lainojenostot ja -lyhennykset

Lainanhoitokate
(vuosikate + korkokulut) / (korkokulut + lainanlyhennykset)

Kassavarat 31.12.
Rahavarat 1.1. + toiminnan ja investointien nettokassavirta + rahoituksen nettorahavirta = Rahavarat 31.12. Ks. tarkemmin rahoituslaskelmasta.

Kassavarojen riittävyys
365 * rahavarat varainhoitovuoden lopussa / kassasta maksut varainhoitovuonna

6.2 Opiskelijamäärä kotikunnittain

Koulutuskeskus Salpauksen opiskelijamäärä vaihtelee vuoden aikana.
Opiskelijatilanne kotikunnittain ja koulutustyypeittäin 30.4.2019 (eri henkilöitä)

Kunta	Perustutkinto	Ammatti-tutkinto	Erikoisammatti-tutkinto	Valmentava koulutus	Ei tutkinto-tavoitetta	Yhteensä
Asikkala	143	19	28	2	35	227
Hartola	21	4	3	1	7	36
Heinola	336	21	15	2	92	466
Hollola	429	47	35	6	128	645
Kuhmoinen					2	2
Kärkölä	49	5	1		27	82
Lahti	2 678	340	184	67	1 230	4 499
Orimattila	300	30	20	3	130	483
Padasjoki	33	3	3		1	40
Pertunmaa	4	1			1	6
Sysmä	60	7	2		11	80
Jäsenkunnat yhteensä	**4 053**	**477**	**291**	**81**	**1 664**	**6 566**
Muut kunnat	524	395	470	5	326	1 720
Ulkomaat	6					6
Kaikki yhteensä	**4 583**	**872**	**761**	**86**	**1 990**	**8 292**

salpaus
Koulutuskeskus | Further Education

Koulutuskeskus Salpauksen toimintamalli

salpaus Koulutuskeskus Further Education

Toimintamalli 1.9.2019

Tarkastuslautakunta

Yhtymäkokous

Yhtymähallitus

Martti Tokola, toimitusjohtaja Päivi Saarelainen, rehtori

Opiskelijan oikeusturvatoimikunta
Palvelualojen sekä Tekniikan ja luonnonvara-alojen koulutusneuvottelukunnat

Johtamis-, kehittämis- ja oppilaitospalvelut

Martti Tokola, toimitusjohtaja

Hallinto ja johtaminen
toimitusjohtaja ja rehtori
Henkilöstö- ja kehittämispalvelut
henkilöstö- ja kehittämisjohtaja
Talouspalvelut
talouspäällikkö
Viestintä- ja markkinointipalvelut
markkinointi- ja viestintäpäällikkö
Kiinteistöpalvelut
teknisen palvelun päällikkö
tilapalvelupäällikkö
Tietohallintopalvelut
tietohallintojohtaja
Ravintolapalvelut
opetusalapäällikkö

Oppimis- ja koulutuspalvelut

Päivi Saarelainen, rehtori

Pedagoginen johtaminen, tutkintojen arviointi ja laatu, kansainvälisyys ja kilpailutoiminta
Seija Katajisto, vararehtori

Opiskelijapalvelut, valmentava koulutus, maahanmuuttajakoulutus, erityisen tuen koordinointi
Riitta Murtorinne, opiskelijapalvelujohtaja

Tekniikan ja liikenteen alat, luonnonvara-alat, kulttuurialat
Risto Salmela, opetusalajohtaja

Hyvinvoinnin alat, kaupan ja hallinnon alat, matkailu-, ravitsemis- ja elintarvikealat, kulttuurialat
Merja Tirkkonen, opetusalajohtaja

opetusalapäälliköt, opiskelijapalvelupäällikkö, opetuspalvelupäällikkö, opettajat ja opinto-ohjaajat

Työelämänkaltaiset oppimisympäristöt

autokorjaamot, Kauneustalo, opetusmyymälät, talotyömaat, Kulinaaritalo, Ravintola Haave ja muut ravintolat, opetusmaatila ja -talli, Koira- ja kissahoitola Tassula, Kiinteistöpalvelut, TOP-IT ja muut Oppilaitospalveluiden yksiköt

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä

salpaus palvelut Oy
Koulutuskeskus Salpaus –kuntayhtymän tytäryhtiö

Salpaus – Ole hyvä.

Salpaus – Ole hyvä.