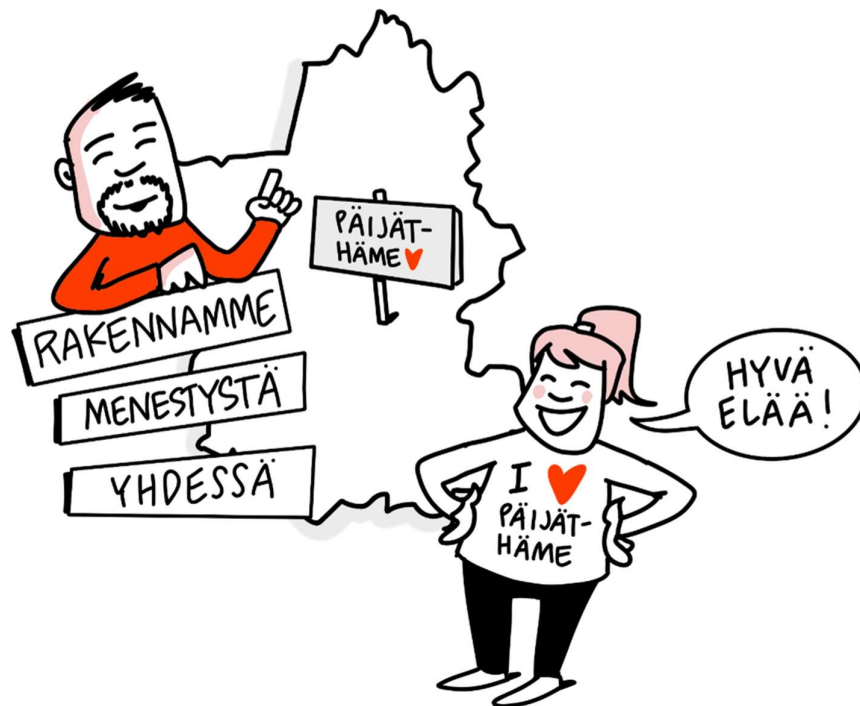


Toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2027–2029 ja talousarvio vuodelle 2027



Yhtymähallitus 6.10.2026 §
Yhtymäkokous 17.11.2026 §

Sisällysluettelo

1	Toiminta- ja taloussuunnitelman yleisperustelut	4
1.1	Katsaus suunnitelmakauteen	4
1.2	Toimintaympäristökatsaus	5
1.3	Talousarvio- ja taloussuunnitelmarakenne, taloudelliset lähtökohdat ja koulutustarjonta	7
1.3.1	Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toimintamalli ja konsernin rakenne	11
1.3.1.1	Koulutuskeskus Salpauksen toimintamalli	12
1.3.2	Talousarvion yhteenveto ja sitovuustasot	13
1.3.3	Tuloperusteet	14
1.3.4	Menoperusteet	14
1.3.5	Toimitilaohjelma	15
1.3.6	Suunnitelman mukaiset poistot omaisuudesta	17
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 ympäristövastuu	27
1.6.1	Kestävän kehityksen ohjelma	27
1.6.2	Ekokompassi-ympäristöohjelma	28
1.6.3	Energiatehokkuuden toimintasuunnitelma	28
2	Toiminta- ja taloussuunnitelmaosa vuosille 2027–2029	29
2.1	Strategia vuosille 2026–2029	29
2.2	Salpauksen visio 2029: Salpaus – enemmän kuin koulu - rakennamme yhdessä parempaa työtä ja elämää 30	
2.2.1	Strategian tavoitteet	31
2.2.1.1	Osaamisellasi onnistut	31
2.2.1.2	Rakennamme yhdessä menestystä	32
2.2.1.3	Haluamme, että sinä onnistut	32
2.2.1.4	Strategian toimeenpanosuunnitelma vuodelle 2027	32
	Toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista kuvaavat mittarit	34
2.3	Henkilöstön koulutussuunnitelma	35
3	Tuloslaskelmaosa	37
3.1	Taloudelliset lähtökohdat	37
3.1.1	Tulorahoituksen kehitys	38
3.1.2	Toimintatuottojen muutos	39
3.2	Tuloslaskelma	40
3.3	Tuloslaskelma erittelyt	41
3.3.1	Toimintatuotot	41
3.3.2	Toimintakulut	41
3.3.3	Korkotuotot ja -kulut	42
3.3.4	Vuosikate	42
3.3.5	Poistot käyttöomaisuudesta ja muista pitkävaikutteisista menoista	42
3.3.6	Satunnaiset erät	43
3.3.7	Poistoeron vähennys	43
3.3.8	Tilikauden yli-/alijäämä	43

4	Investointiosa	44
4.1	Investointien yhdistelmä	44
4.2	Kiinteistöinvestointien yhdistelmä rakennuksittain	44
4.3	Kiinteistöinvestoinnit rakennuksittain ja hankkeittain	45
4.3.1	Kiinteistöinvestointien perustelut	46
4.3.2	Käyttötaloudesta rahoitettava kunnossapito	47
4.4	Irtaimistoinvestoinnit	48
5	Rahoitusosa	50
5.1	Rahoituslaskelma	50
5.2	Rahoituslaskelman erittelyt	51
5.2.1	Toiminnan ja investointien nettokassavirta	51
5.2.2	Rahoituksen rahavirta	51
5.2.3	Vaikutus maksuvalmiuteen	51
5.2.4	Leasing-vuokraus	51
6	Liiteosa	52
6.1	Suoritus- ja vaikuttavuusmittareiden selitykset ja laskentakaavat	52
6.2	Opiskelijamäärä kotikunnittain	53

1 Toiminta- ja taloussuunnitelman yleisperustelut

1.1 Katsaus suunnitelmakauteen

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä on Päijät-Hämeen keskeinen ammatillisen koulutuksen järjestäjä ja alueen elinvoiman, työllisyyden ja osaamisen uudistumisen kannalta merkittävä toimija. Suunnitelmakausi 2027–2029 on Salpauksen strategiakauden ydinvaihetta. Strategian visiona on, että Salpaus on enemmän kuin koulu – rakennamme yhdessä parempaa työtä ja elämää. Perustehtävämme on tarjota uudistavaa osaamista työhön ja yrittäjyyteen. Suunnitelmakaudella tämä tarkoittaa entistä vahvempaa vaikuttavuuden, laadun, työllistymisen, jatko-opintovalmiuksien, työelämäkumppanuuk-sien ja taloudellisen kestävyuden yhteensovittamista.

Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö on muuttunut pysyvästi. Vuodesta 2026 alkaen rahoitusmalli painottaa aiempaa enemmän opintosuorituksia, tutkintojen ja tutkinnon osien suorittamista, valmistuneiden työllistymistä, jatko-opintoihin siirtymistä sekä opiskelija- ja työelämäpalautetta. Opiskelijavuosiin perustuvan rahoituksen suhteellinen paino on pienentynyt, ja ei-oppivelvollisten opiskelijavuosille on asetettu koulutuksen järjestäjäkohtainen enimmäismäärä. Muutos vahvistaa koulutuksen vaikuttavuuden merkitystä: pelkkä opiskelijamäärä ei riitä, vaan koulutuksen tulee tuottaa todellista osaamista, tutkintojen suorittamista, työllistymistä ja jatko-opintokelpoisuutta.

Salpauksen toimintaa ohjaa myös opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa strategiakaudelle 2026–2029 laadittu sopimus. Sopimuksen vaikuttavuustavoitteet kohdistuvat Päijät-Hämeen elinvoiman, työllisyyden ja yrittäjyyden vahvistamiseen, koulutuksen laadun ja tutkintojen suorittamisen parantamiseen, jatko-opintovalmiuksien kehittämiseen, aikuisten koulutustason nostamiseen sekä muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvien opiskelijoiden työllistymisen vahvistamiseen. Samalla koulutuksen järjestämisen tulee olla taloudellisesti kestävä ja alueen kannalta keskeisten tutkintojen jatkuvuus turvataan. Suunnitelmakaudella koulutustarjontaa ja opiskelijavuosia kohdennetaan entistä tarkemmin Päijät-Hämeen kasvu- ja työllistävälle aloille. Erityisinä painopisteinä ovat prosessiteollisuus, sähkö- ja automaatioala, elintarvikeala, ravintola- ja catering-ala, rakentaminen, matkailu sekä kone- ja tuotantotekniikka. Samalla turvataan alueen kannalta kriittistä osaamispohjaa maatalousalalla, kalatalousalalla, logistiikassa, sähkö- ja automaatioalalla, elintarvikealalla, prosessiteollisuudessa sekä kone- ja tuotantotekniikassa. Koulutustarjonnan kehittämisessä huomioidaan alueen väestökehitys, työvoimatarve, työllistymisnäkömät, alojen vetovoima ja koulutuksen järjestämisen kustannusvaikuttavuus.

Oppivelvollisten koulutusmahdollisuudet sekä vailla toisen asteen tutkintoa olevien aikuisten koulutustason nostaminen säilyvät Salpauksen keskeisinä tehtävinä. Oppivelvollisten osalta tavoitteena on varmistaa jokaiselle opiskelijalle mahdollisuus suorittaa tutkinto, saada riittävä ammatillinen ja yleissivistävä osaaminen sekä rakentaa polku työelämään tai jatko-opintoihin. Aikuisten koulutuksessa painottuvat erityisesti ensimmäisen ammatillisen tutkinnon suorittaminen, työttömien ja työttömyys-uhan alaisten osaamisen vahvistaminen sekä työelämän tarpeisiin vastaavat tutkinnon osat, ammatti- ja erikoisammattitutkinnot ja muut joustavat osaamiskokonaisuudet.

Jatkuvan oppimisen rooli muuttuu määrällisestä kasvusta osuvaan kohdentamiseen. Jo aiemmin tutkinnon suorittaneille koulutusta tarjotaan ensisijaisesti työelämän tarpeisiin perustuvina, tutkintoa pienempinä kokonaisuuksina, jotka vahvistavat työllistymistä, työssä pysymistä ja uralla etenemistä. Tämä edellyttää koulutustarjonnan jatkuvaa ennakointia yhdessä yritysten, työllisyysalueiden, kuntien, korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten kanssa. Salpaus kehittää edelleen monimuotoisia, digitaalisia ja työelämälähtöisiä toteutuksia, jotta osaamisen kehittäminen on mahdollista myös työssä oleville ja niille, joiden elämäntilanne edellyttää joustavia opintopolkuja.

Koulutuksen laadun, opetuksen, ohjauksen ja tuen merkitys kasvaa suunnitelmakaudella. Opiskelijoilla on oikeus sellaiseen opetukseen ja ohjaukseen, joka mahdollistaa tutkinnon perusteiden mukaisen ammattitaidon ja osamistavoitteiden saavuttamisen. Salpauksessa vahvistetaan henkilökohtaistamisen laatua, opiskelijoiden osaamisen tasoa, oikea-aikaista tukea, uraohjausta sekä työpaikalla järjestettävän koulutuksen laatua. Tavoitteena ei ole vain tutkinnon suorittaminen, vaan osaamisen muuttuminen opiskelijan kannalta todelliseksi mahdollisuudeksi työelämässä ja jatko-opinnoissa.

Salpauksen omat sijoittumistiedot vahvistavat tarvetta panostaa työllistymistä ja jatko-opintoihin siirtymistä tukeviin toimenpiteisiin. Työmarkkinoiden suhdannevaihtelut näkyvät valmistuneiden sijoittumisessa, mutta koulutuksen vaikuttavuuteen voidaan vaikuttaa koulutustarjonnan kohdentamisella,

työelämäyhteistyöllä, oppisopimusten ja koulutussopimusten laadulla, opiskelijavalinnan ja hakeutumisen ohjauksella sekä koko opintojen aikaisella uraohjauksella. Salpauksen tavoitteena on, että jokainen opiskelija löytää oman tilanteensa kannalta realistisen ja eteenpäin vievän polun.

Suunnitelmakaudella vahvistetaan myös muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvien opiskelijoiden koulutus- ja työllistymispolkuja. Päijät-Hämeen ja Lahden väestökehitys osoittaa, että vieraskielisten asukkaiden merkitys alueen työikäisen väestön, osaavan työvoiman ja elinvoiman kannalta kasvaa. Salpauksen tehtävänä on rakentaa kielituettuja, työelämälähtöisiä ja työllistymistä tukevia koulutuspolkuja erityisesti niille aloille, joilla on työvoimatarvetta. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä työpaikkojen, työllisyyspalvelujen, kuntien ja kotoutumisen toimijoiden kanssa.

Taloudellisesti suunnitelmakausi edellyttää hallittua sopeutumista, tuottavuuden parantamista ja resurssien tarkkaa kohdentamista. Kuntayhtymän omistajakunnat eivät rahoita toimintaa valtakunnallisen järjestelmän lisäksi, vaan toiminta, investoinnit ja mahdolliset rahoituskulut katetaan Salpauksen omilla tuotoilla. Taseeseen kertynyt ylijäämä antaa mahdollisuuden hallittuun muutokseen, mutta se ei poista tarvetta pysyville rakenteellisille ratkaisuille. Toimitilakustannusten, koulutustarjonnan, henkilöstöresurssien, oppimisympäristöjen ja palveluprosessien tarkastelua jatketaan koko suunnitelma-kauden ajan.

Salpauksen onnistuminen vuosina 2027–2029 mitataan siinä, miten hyvin koulutus vastaa Päijät-Hämeen osaamistarpeisiin, miten opiskelijat valmistuvat, työllistyvät ja siirtyvät jatko-opintoihin, miten työelämä saa tarvitsemiaan osaajia ja miten henkilöstö pystyy uudistamaan omaa osaamistaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Salpaus toteuttaa tehtävänsä yhdessä opiskelijoiden, henkilöstön, yritysten, kuntien, korkeakoulujen, työllisyyspalvelujen ja muiden kumppaneiden kanssa. Näin rakennamme yhdessä parempaa työtä ja elämää Päijät-Hämeessä.

1.2 Toimintaympäristökatsaus

Suunnitelmakauden 2027–2029 toimintaympäristöä leimaavat samanaikaisesti epävarmuus ja uudet mahdollisuudet. Kansainvälisen talouden eriytyminen, turvallisuuspoliittinen epävarmuus, Venäjän hyökkäyssodan pitkittyneet vaikutukset, julkisen talouden kireys sekä yritysten varovainen investointihalukkuus vaikuttavat myös Päijät-Hämeeseen. Samaan aikaan vihreä siirtymä, kiertotalous, puhdas teollisuus, digitalisaatio, tekoäly, uudet teknologiat, matkailu ja kansainvälistyminen avaavat alueelle kasvun ja uudistumisen mahdollisuuksia.

Päijät-Häme on hieman yli 200 000 asukkaan maakunta, jonka elinkeinorakenne on perinteisesti ollut vahvasti teollinen. Alueella on osaamista muun muassa valmistavassa teollisuudessa, metalli- ja konepajateollisuudessa, rakennusmateriaaleissa, puunjalostuksessa, elintarviketeollisuudessa, ympäristöteknologiassa, kiertotaloudessa, muotoilussa, sähköisessä liikenteessä sekä matkailussa. Nämä vahvuudet muodostavat perustan koulutuksen, yritysyhteistyön ja alueellisen ennakkoinnin kehittämiseksi. Salpauksen koulutustarjonnan on tuettava niitä aloja, joilla alueella on kasvua, investointeja, eläköitymisen kautta avautuvaa työvoimatarvetta tai huoltovarmuuden kannalta kriittistä osaamistarvetta.

Päijät-Hämeen työmarkkinatilanne on kaksijakoinen. Alueella on samaan aikaan korkeaa työttömyyttä, pitkäaikaistyöttömyyden kasvua, nuorisotyöttömyyttä ja osaavan työvoiman saatavuuden haasteita. Kesäkuun 2026 lopussa Päijät-Hämeessä oli noin 14 500 työtöntä työnhakijaa, ja työttömien osuus työvoimasta oli noin 15,6 prosenttia. Alle 25-vuotiaiden työttömien ja pitkäaikaistyöttömien määrät olivat kasvaneet selvästi vuoden takaiseen verrattuna. Nuoria alle 25-vuotiaita oli työttömänä työnhakijana kesäkuussa 2026 1 910 ja osuus kaikista työttömistä oli 13 prosenttia. Uusien avointen työpaikkojen määrä oli samaan aikaan vähentynyt. Tämä korostaa kohtaanto-ongelman vakavuutta: koulutuksen, työllisyyspalvelujen ja yritysten yhteistyön on kyettävä yhdistämään työnhakijoiden osaaminen ja työnantajien tarpeet nykyistä vaikuttavammin.

Pk-yritysten näkymät ovat varovaisia, mutta alueella on myös kasvuhakuisuutta ja vahvoja yritysverkostoja. Päijät-Hämeen yritysten suhdannenäkymät ovat olleet koko maan keskiarvoa varovaisemmat erityisesti työllisyyden, liikevaihdon, investointien ja innovaatioiden kehityksen osalta. Samalla alueen elinvoimaa vahvistavat muun muassa teolliset investoinnit, viljaklusteri, sähköisen liikenteen osaaminen, kiertotalous, urheilu- ja tapahtumamatkailu sekä korkeakoulujen kasvu. Salpauksen näkökulmasta tämä tarkoittaa tarvetta rakentaa koulutusta, joka on riittävän joustavaa suhdanteiden vaihteluun ja riittävän ennakkoivaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Päijät-Hämeen maakuntaohjelma 2026–2029 asettaa aluekehittämisen tavoitteiksi kilpailuedun kansainvälisyydestä ja kestävydestä, tilan luonnolle, luovuudelle ja puhtaalle teollisuudelle sekä Päijänteen veran paremman elämän. Maakunnan älykkään erikoistumisen kärjet – sportti, ruoka ja juoma sekä älykäs valmistus – kytkeytyvät vahvasti Salpauksen koulutustehtävään. Maakuntaohjelman tavoitteet väestönkasvusta, työllisyysasteen nostamisesta, yritysten määrän kasvusta, viennin vahvistumisesta, TKI-toiminnan kasvusta ja kestävästä matkailun kehittämisestä edellyttävät osaavaa työvoimaa ja koulutusjärjestelmää, joka pystyy nopeasti reagoimaan alueen tarpeisiin.

Lahden kaupungin strategia ja kärkiohjelmat vahvistavat samaa suuntaa. Lahti tavoittelee asemaa kestävä kasvun ympäristökaupunkina, uuden ajan yliopistokaupunkina sekä hyvinvoivien lasten ja nuorten kaupunkina. Kaupungin tavoitteet kansainvälisen yliopistokaupungin vahvistamisesta, yritysten menestymisestä, lasten ja nuorten hyvinvoinnista sekä kestävä kasvun edistämisestä liittyvät suoraan Salpauksen tehtävään. Ammatillinen koulutus on osa alueen koulutus- ja osaamispolkua, jossa perusopetus, toinen aste, korkeakoulut, työelämä ja jatkuva oppiminen muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.

Väestökehitys on yksi suunnitelmakauden merkittävimmistä muutostekijöistä. Päijät-Hämeen väestönkehitys eriytyy alueellisesti: Lahden seudulla vetovoimaa vahvistavat korkeakoulut, kansainväliset opiskelijat, vihreän siirtymän työpaikkamahdollisuudet ja kaupunkiseudun palvelut, kun taas maakunnan reuna-alueilla väestön väheneminen ja ikääntyminen haastavat palvelurakenteita ja työvoiman saatavuutta. Lahden väestökehityksen näkökulmasta vieraskielisten asukkaiden merkitys kasvaa voimakkaasti. Kotimaisia kieliä puhuvan työikäisen väestön ennakoitua vähenevän, kun taas vieraskielisen työikäisen väestön ennakoitua kasvavan merkittävästi vuoteen 2040 mennessä.

Maahanmuutto, kansainväliset opiskelijat ja vieraskieliset osaajat ovat siten keskeinen osa alueen tulevaisuuden työvoimapolkua. Kansainvälisten osaajien kiinnittyminen Päijät-Hämeeseen ei kuitenkaan tapahdu itsestään. Se edellyttää kielen oppimista, työelämäyhteyksiä, ohjausta, kotoutumista tukevia palveluja, työnantajien valmiuksien vahvistamista sekä koulutuspolkuja, joissa osaaminen, kielitaito ja työllistyminen etenevät rinnakkain. Salpauksen rooli on tässä konkreettinen: koulutuksen tulee tarjota väyliä työelämään myös niille opiskelijoille, joiden äidinkieli ei ole suomi.

Vuoden 2025 alussa toteutunut TE-palvelujen siirto kuntien vastuulle muuttaa alueellista työllisyydenhoitoa. Päijät-Hämeessä toimii kaksi työvoimaviranomaista: Lahden työllisyysalue ja Päijät-Hämeen työvoimapalvelut. Uudistuksen tavoitteena on tuoda palvelut lähemmäksi asiakkaita, vahvistaa työllistymistä ja parantaa yritysten työvoiman saatavuutta. Työllisyyden edistämisen onnistuminen ei kuitenkaan ole yksin työvoimaviranomaisten tehtävä, vaan se edellyttää yritysten, kuntien, oppilaitosten, hyvinvointialueen, järjestöjen ja muiden toimijoiden yhteistä työtä. Salpauksen tehtävä on varmistaa, että työtä hakevilla ja työssä olevilla on mahdollisuus päivittää ja vahvistaa osaamistaan työelämän tarpeita vastaavaksi.

Ammatillisen koulutuksen valtakunnalliset linjaukset korostavat työelämävastavuutta, kohtaanto-ongelman vähentämistä, työelämän ja koulutuksen yhteistyötä, nuorten koulutuksen ja työelämän ulkopuolelle jäämisen ehkäisemistä sekä laadukasta opetusta, ohjausta ja tukea. Toiminnanohjauksen kokeilu vuosina 2026–2033 vahvistaa järjestäjäkohtaista sopimusohjausta ja alueellisten tavoitteiden merkitystä. Salpauksen on kyettävä yhdistämään kansalliset tavoitteet Päijät-Hämeen erityisiin tarpeisiin: matalaan koulutustasoon, korkeaan työttömyyteen, väestön ikääntymiseen, yritysten uudistumiseen ja kansainvälistyvään työvoimaan.

Digitalisaatio ja tekoäly muuttavat sekä koulutuksen järjestämistä että työelämän osaamisvaatimuksia. Ne tarjoavat mahdollisuuksia oppimisen henkilökohtaistamiseen, ohjauksen vahvistamiseen, asiakaspalvelun kehittämiseen, hallinnon sujuvoittamiseen ja uusien oppimisympäristöjen rakentamiseen. Samalla ne muuttavat ammattien sisältöjä ja osaamistarpeita lähes kaikilla aloilla. Salpauksen on varmistettava, että opiskelijoilla ja henkilöstöllä on riittävät digitaaliset valmiudet ja että tekoälyä hyödynnetään vastuullisesti, pedagogisesti perustellusti ja työelämän tarpeita ennakoiden.

Kestävyys, huoltovarmuus ja kokonaisturvallisuus ovat suunnitelmakaudella aiempaa vahvemmin osa ammatillisen koulutuksen toimintaympäristöä. Kiertotalous, vähähiilisyys, puhdas teollisuus, energia- ja resurssitehokkuus sekä vastuullinen toiminta ovat osa työelämän perusosaamista. Samalla yhteiskunnan kriisinkestävyys edellyttää osaamista esimerkiksi logistiikassa, elintarvikeketjussa, kunnossapidossa, energiassa, rakentamisessa, sote-palveluissa, tietotekniikassa ja turvallisuudessa. Salpauksen koulutustarjonnan, oppimisympäristöjen ja kumppanuuksien tulee tukea alueen kykyä vastata sekä normaaliolojen osaamistarpeisiin että poikkeusolojen varautumiseen.

Suunnitelmakauden keskeinen johtopäätös on, että Salpauksen tulee toimia entistä vahvemmin alueellisenä osaamisen, työllisyyden ja elinvoiman kumppanina. Tämä edellyttää koulutustarjonnan määrätietoista kohdentamista, työelämäyhteistyön vahvistamista, opiskelijoiden työllistymisen ja jatko-opintoihin

siirtymisen tukemista, kansainvälisten osaajien polkujen rakentamista, digitaalisten palvelujen kehittämistä sekä taloudellisesti kestäväää toimintaa. Toimintaympäristön muutokset ovat merkittäviä, mutta ne tarjoavat myös mahdollisuuden uudistaa ammatillista koulutusta niin, että se tuottaa aiempaa suurempaa vaikuttavuutta opiskelijoille, työelämälle ja koko Päijät-Hämeelle.

1.3 Talousarvio- ja taloussuunnitelmarakenne, taloudelliset lähtökohdat ja koulutustarjonta

Kuntalain 110 §:n mukaan yhtymäkokous hyväksyy kuntayhtymälle talousarvion seuraavaksi kalenterivuodeksi sekä taloussuunnitelman vähintään kolmeksi vuodeksi. Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi. Talousarvio ja -suunnitelma laaditaan siten, että ne toteuttavat Salpauksen strategiaa, turvaavat kuntayhtymän tehtävien hoitamisen edellytykset ja määrittävät kuntayhtymän sekä sen muodostaman konsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Kuntayhtymän toiminnassa ja taloudenhoidossa noudatetaan hyväksyttyä talousarviota.

Kuntalaki edellyttää, että taloussuunnitelma on tasapainossa tai ylijäämäinen. Tasapainoa arvioitaessa voidaan ottaa huomioon talousarvion laadintavuoden loppuun mennessä kertyväksi arvioitu ylijäämä. Salpauksen taloudellinen lähtötilanne on vakaa: kuntayhtymän maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat vahvalla tasolla ja kuntayhtymä on pankkilainoilla mitattuna velaton. Samalla rahoituksen väheneminen, rahoitusperusteiden muuttuminen ja julkisen talouden sopeutuspaineet edellyttävät ennakoivaa talouden johtamista, kustannusten hallintaa ja rakenteiden jatkuvaa arviointia.

Vuosina 2025 ja 2026 Salpauksen valtionosuusrahoitus on laskenut yhteensä -5,4 miljoonaa euroa. Rahoitettavat opiskelijavuodet ovat vähentyneet vuodesta 2024 yhteensä 746 opiskelijavuodella, joista 336 kohdistui vuoteen 2025 ja 410 vuoteen 2026. Rahoituksen ja opiskelijavuosien väheneminen vaikuttaa suoraan koulutustarjonnan rakenteeseen, henkilöstöressurssien kohdentamiseen ja toiminnan kustannusrakenteeseen.

Muutosta hallitaan aiempien vuosien vastuullisen taloudenhoidon, vahvan taseen ja hyvän maksuvalmiuden turvin. Sipilän hallituskauden rahoitusleikkausten jälkeen vuosien 2019–2025 toteutunut ylijäämä on 32,6 miljoonaa euroa, mikä vastaa pääosin kuntayhtymän maksuvalmiutta. Lisäksi taseessa on vanhoja ylijäämiä 24,9 miljoonaa euroa, jotka eivät kuitenkaan ole kassavaroina käytettävissä olevaa puskuria. Saavutettua ylijäämää käytetään suunnitelmakaudella hallitusti koulutuksen hyväksi rahoituksen muutosten väliaikaiseen kattamiseen ja toiminnan uudistamiseen. Taloussuunnitelma-asikirjassa esitettävät vuodet 2025–2029 ovat kumulatiivisesti 1,042 miljoonaa euroa ylijäämäisiä, vaikka vuodet 2028 ja 2029 ovat suunnitelmassa alijäämäisiä.

Vuoden 2025 onnistunut kustannusten hallinta korjaa myös vuoden 2026 alijäämäistä budjettia, ja syksyn yhtymäkokoukseen vietävä talousarviomuutos muuttaa vuoden 2026 talousarvion ylijäämäiseksi. Tämä talousarviomuutosesitys on tuotu osaksi tätä asiakirjaa. Vuoden 2027 talousarvio on laadittu tämän vuoden rahoituspäätöksen ja 1,5 prosentin indeksitarkistuksen pohjalta. Vuosille 2028–2029 ei ole arvioitu indeksitarkistusta, mikä merkitsee resurssien reaalista vähenemistä. Palkkojen yleiskorotukset on arvioitu vuosien 2025–2027 keskimääräisen korotuksen mukaisesti 2,87 prosenttiin ja muiden kulujen nousu yhteen prosenttiin.

Kustannuksiin vaikuttavana keskeisenä toimenpiteenä kuntayhtymä on käynyt syksystä 2025 alkaen viidet johtamiseen, esihenkilötyöhön ja tukipalveluihin kohdennetut yhteistoimintaneuvottelut. Neuvottelujen piirissä oli 90 henkilöä, ja niiden vaikutus vuodesta 2027 alkaen on yhteensä 19 henkilötyövuotta sekä noin 1,16 miljoonan euron vähennys henkilöstökustannuksiin. Talouden perustan turvaaminen edellyttää edelleen kurinalaista henkilöstöpolitiikkaa, rekrytointien tarkkaa harkintaa, hankintojen priorisointia, toimitilakustannusten hallintaa ja toimintatapojen uudistamista.

Valtiovaraministeriön arvion mukaan kevään 2027 eduskuntavaalien jälkeisissä hallitusneuvotteluissa päätetään arviolta 8–11 miljardin euron sopeutuskokonaisuudesta, jonka tarkka taso ja kohdentuminen täsmentyy myöhemmin. Ylivalikautinen finanssipoliittinen kehikko ja velkasuhteen pienentämistavoite lisäävät painetta menokuriin, tuottavuuden parantamiseen ja rakenteiden keventämiseen. Salpauksen kannalta ratkaisevaa on, että vahva talouskuri, vaikuttava koulutustarjonta, työelämäyhteistyö ja rakenteelliset uudistukset muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden.

Taloussuunnittelussa resurssit kohdennetaan strategiaan painopisteisiin: oppivelvollisten koulutukseen, vailla tutkintoa olevien aikuisten osaamisen vahvistamiseen sekä työelämän tarpeisiin vastaaviin koulutusratkaisuihin. Toimintaa nykyisellä kustannusrakenteella kuvaavat vuosien 2028–2029

taloussuunnitelmat osoittavat, että tuottavuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta on parannettava pysyvästi. Tässä työssä korostuvat opiskelijavuosien ennakointi, koulutustarjonnan priorisointi, toiminnanohjauksen kehittäminen sekä opetuksen, ohjauksen ja tukipalveluiden resurssien oikea-aikainen kohdentaminen.

Kuntayhtymän kokonaistaloutta kuvataan talousarvion ja -suunnitelman tuloslaskelma- ja rahoituslaskelmaosissa. Tuloslaskelmaosassa esitetään varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut, rahoituskulut sekä suunnitelman mukaiset poistot. Rahoitussuunnitelma kokoaa yhteen tulorahoituksen, pääomarahoituksen, investointien hankintamenot ja muut pääomamenot sekä osoittaa, miten menot rahoitetaan. Suunnittelukausi 2027–2029 ei sisällä lainanottoa.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelmaosa 2027 (2028–2029) sisältää:

- Strategia vuosille 2026–2029, toteutussuunnitelma 2027
- Toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista kuvaavat mittarit
- Henkilöstön koulutussuunnitelman.

Investointiosassa esitetään kuntayhtymän investointien kokonaisuus sekä kiinteistöinvestointien yhdistelmä rakennuksittain. Investointiosa esitetään talousarviovuoden lisäksi kolmelle seuraavalle vuodelle.

Koulutustarjonta

Koulutuskeskus Salpauksen koulutustarjontaa suunnitellaan vuosille 2027–2029 toimintaympäristössä, jossa opiskelijamäärän ja opiskelijavuosien lasku on jatkunut. Muutoksen taustalla ovat erityisesti Päijät-Hämeen korkea työttömyys, yritysten epävarmuus, oppisopimusten väheneminen, työsuhteiden päättymisen, aikuiskoulutustuen päättymisen sekä työllisyysalueiden rahoitustilanne. Samalla alueella on edelleen merkittävä tarve osaamisen vahvistamiseen, työllistymistä tukevaan koulutukseen ja koulutustason nostamiseen.

Vuoden 2027 koulutustarjonnan suunnittelussa korostuu aiempaa tarkempi kohdentaminen. Koulutusta ei tarkastella vain hakijamäärien tai aiemman tarjonnan perusteella, vaan suhteessa alueen työvoimatarpeeseen, opiskelijoiden työllistymiseen, jatko-opintoihin sijoittumiseen, koulutuksen vaikuttavuuteen ja taloudelliseen kestävyYTEEN. Kysymys ei ole vain siitä, kuinka paljon koulutusta tarjotaan, vaan mitä koulutusta tarjotaan, kenelle ja millaisina toteutuksina.

Koulutustarjonnan ohjaus kytkeytyy Salpauksen strategiaan 2026–2029 sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmittuun toiminnanohjauksen kokeilun tavoitesopimukseen. Sopimuksessa korostuvat koulutuksen laatu, vaikuttavuus, työelämävastaavuus, tutkintojen ja tutkinnon osien suorittaminen, valmistuneiden työllistyminen, jatko-opintoihin siirtyminen sekä koulutustarjonnan kohdentaminen Päijät-Hämeen työvoimatarpeiden kannalta keskeisille aloille. Erityisinä painopisteinä ovat teollisuus, sähkö- ja automaatioala, kone- ja tuotantotekniikka, rakentaminen, elintarvikeala, matkailu- ja ravintola-ala sekä hyvinvointialat.

Oppivelvollisten koulutustarjonta

Salpauksessa on peruskoulun päättävälle tarjolla yli 30 ammatillista perustutkintoa. Tarjonta kattaa Päijät-Hämeen elinkeinoelämän, palvelujen, hyvinvoinnin ja jatko-opintopolkujen kannalta keskeiset alat. Lähtökohtana on, että jokaisella oppivelvollisella on mahdollisuus löytää omaan tilanteeseensa soveltuva koulutuspolku ja edetä kohti tutkintoa, työelämää tai jatko-opintoja.

Kevään 2027 yhteishaun tarjonta mitoitetaan määrällisesti riittäväksi suhteessa peruskoulun päättävään ikäluokkaan. Yhteishaun valinnan aloituspaikkamäärä keväällä 2027 on yhteensä 1 323, sisältäen vaativan erityisen tuen Kaarisillan kanssa yhteistyössä toteutettavan koulutuksen. Tarjontaa suunnataan koulutusaloittain ja kampuksittain siten, että se vastaa sekä nuorten hakukysyntään että alueen työvoima- ja osaamistarpeisiin.

Oppivelvollisten yhteishaun valinnan aloituspaikat koulutusaloittain ja kampuksittain vuonna 2027

kampus	valintayksikkö	valpat
Asikkala	Kalatalouden perustutkinto	14
	Luonto- ja ympäristöalan perustutkinto	10
	Maatalousalan perustutkinto	35
Heinola	Ajoneuvoalan perustutkinto	20
	Kone- ja tuotantotekniikan perustutkinto	15
	Liiketoiminnan perustutkinto	18
	Media-alan ja kuvallisen ilmaisun perustutkinto	22
	Rakennusalan perustutkinto	12
	Ravintola- ja catering-alan perustutkinto	10
	Sähkö- ja automaatioalan perustutkinto	22
	Turvallisuusalan perustutkinto	20
	Tutkintokoulutukseen valmentava koulutus (TUVA)	12
Lahti, Jokimaa	Hevostalouden perustutkinto	30
Lahti, Ståhlberginkatu	Elintarvikealan perustutkinto	20
	Hius- ja kauneudenhoitoalan perustutkinto	46
	Kasvatus- ja ohjausalan perustutkinto	24
	Laboratorioalan perustutkinto	14
	Liiketoiminnan perustutkinto	150
	Matkailualan perustutkinto	35
	Ravintola- ja catering-alan perustutkinto	55
	Sirkusalan perustutkinto	10
	Sosiaali- ja terveysalan perustutkinto	120
	Sähkö- ja automaatioalan perustutkinto	48
	Taideteollisuusalan pt, sisustusalan oa.	16
	Tekstiili- ja muotialan perustutkinto	14
	Tieto- ja viestintätekniikan perustutkinto	63
	Tutkintokoulutukseen valmentava koulutus (TUVA)	42
Lahti, Vipusenkatu	Ajoneuvoalan perustutkinto	60
	Kone- ja tuotantotekniikan perustutkinto	66
	Logistiikan perustutkinto	110
	Pintakäsittelyalan perustutkinto	22
	Puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan perustutkinto	12
	Puuteollisuuden perustutkinto	10
	Rakennusalan perustutkinto	65
	Talotekniikan perustutkinto	40
	Teknisen suunnittelun perustutkinto	20
Nastola, Villähde	Musiikkialan perustutkinto	6
	Tutkintokoulutukseen valmentava koulutus (TUVA)	10
	Työhön ja itsenäiseen elämään valmentava koulutus (TELMA)	5

Peruskoulun päättävien ikäluokka alkaa pienentyä Päijät-Hämeessä voimakkaammin 2030-luvulla. Siksi oppivelvollisten koulutustarjontaa tarkastellaan vuosittain suhteessa ikäluokan kokoon, hakijamääriin, koulutusalojen vetovoimaan, läpäisyyn, työllistymiseen ja jatko-opintoihin sijoittumiseen.

Jatkuva haku ja aikuisten koulutustarjonta

Jatkuva haku säilyy keskeisenä osana Salpauksen koulutustehtävää, mutta sen rooli muuttuu määrällisestä kasvusta vaikuttavampaan kohdentamiseen. Opiskelijoita valitaan nykyisen lainsäädännön mukaisesti ympäri vuoden, ja opintoja tarjotaan myös kesäaikana. Hakeutumisessa korostuvat jatkossa entistä enemmän hakijan koulutustarve, työllistymismahdollisuudet, jatko-opintotavoitteet ja alueen osaamistarve.

Aikuisten koulutustarjonnassa etusijalla ovat vailla toisen asteen tutkintoa olevat, työttömät ja työttömyysuhan alaiset sekä henkilöt, joiden osaamisen vahvistaminen tukee työmarkkinoille pääsyä, työssä pysymistä tai uuteen tehtävään siirtymistä. Jo aiemmin tutkinnon suorittaneille aikuisille koulutusta tarjotaan ensisijaisesti tutkintoa pienempinä osaamiskokonaisuuksina, tutkinnon osina, ammatti- ja erikoisammattitutkintoina tai työelämän kanssa yhdessä rakennettuina täydennyskoulutuksina.

Aikuiskoulutuksessa vältetään päällekkäistä ja perustelematonta samantasoista koulutusta. Koulutuksen suunnittelussa arvioidaan, mitä osaamista opiskelijalta puuttuu suhteessa tavoiteltuun työtehtävään tai jatkokolkuun. Tämä edellyttää vahvoja osaamiskartoituksia, hakeutumisvaiheen ohjausta, koulutustarpeen arviointia sekä yhteistyötä työllisyysalueiden ja työnantajien kanssa.

Vuonna 2027 ei-oppivelvollisten koulutuksen suunnittelua ohjaa opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksessa huomioitavien opiskelijavuosien enimmäismäärä. Ennakkotiedon mukaan Salpauksen aikuiskoulutuksen rahoituksessa huomioitava enimmäismäärä on 3 029 opiskelijavuotta. Tämä edellyttää, että aikuiskoulutuksen tarjontaa johdetaan nykyistä tarkemmin sekä määrällisesti että sisällöllisesti.

Koulutustarjonnan kohdentaminen

Koulutustarjonnan kohdentamisessa huomioidaan Päijät-Hämeen elinkeinorakenne, työllisyystilanne, väestökehitys, yritysten osaamistarpeet ja alueelliset kehittämistavoitteet. Maakuntaohjelman älykkään erikoistumisen kärjet – sportti, ruoka ja juoma sekä älykäs valmistus – muodostavat tärkeän viitekehyksen myös Salpauksen koulutustarjonnalle.

Luonnonvara-alojen koulutusten toteutusratkaisujen kehittäminen

Asikkalan kampuksella toteutettavien luonnonvara-alojen koulutusten toteutusratkaisuja kehitetään osana Asikkalan toimitilasuunnitelman valmistelua sekä luonnonvara-alojen koulutusten elinvoimaisuuden turvaamista. Tavoitteena on hyödyntää Salpauksen olemassa olevia oppimisympäristöjä tarkoituksenmukaisesti, vahvistaa koulutusten työelämälähtöisyyttä ja varmistaa koulutusten järjestäminen taloudellisesti kestävällä tavalla.

Kalatalouden koulutuksessa kalankäsittelyn opetusta toteutetaan osin Lahteen ravintola-alan opetuskeittiössä. Ratkaisulla hyödynnetään olemassa olevia, opetukseen hyvin soveltuvia tiloja, lisätä alojen välistä yhteistyötä ja vältetään vastaavien, kalliiden tilojen rakentamistarve Asikkalan kampukselle. Kalansavustuksen opetuksen tavoitteena on rakentaa alueelliseen työelämäyhteistyöhön perustuva toteutusmalli. Keskustelut toteutusmahdollisuuksista on käynnistetty alan toimijoiden kanssa.

Eläintenhoidon ammattitutkintoon sisältyvä Koirien turkin hoito ja hyvinvoinnista huolehtiminen - osatutkintototeutukselle on Salpauksessa valmiina Lahdessa Svinhufvudinkatu 17:n vapaita tiloja. Muutoksella parannetaan koulutuksen saavutettavuutta ja tavoitellaan opiskelijamäärien kasvattamista erityisesti maksullisissa toteutuksissa. Sijainti vaikuttaa myös Salpauksen kilpailutilanteeseen vastaavaa koulutusta järjestävien koulutuksen järjestäjien kanssa.

Kokonaisuutena muutokset tukevat luonnonvara-alojen koulutusten uudistamista tilanteessa, jossa koulutuksen järjestämisen edellytyksiä, tilaratkaisuja ja opiskelijakysyntää on tarkasteltava aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Toteutusratkaisuilla vahvistetaan Salpauksen kykyä säilyttää luonnonvara-alojen koulutukset elinvoimaisina, hyödyntää tiloja kustannustehokkaasti ja lisätä työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä.

Työllistyminen, jatko-opinnot ja työelämäyhteistyö

Koulutustarjonnan onnistumista arvioidaan entistä vahvemmin sen perusteella, miten koulutus johtaa tutkinnon tai tutkinnon osan suorittamiseen, työllistymiseen, jatko-opintoihin tai muuhun opiskelijan kannalta tarkoituksenmukaiseen etenemiseen. Työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen ovat sekä Salpauksen strategisia tavoitteita että ammatillisen koulutuksen rahoitusmallin keskeisiä vaikuttavuustekijöitä.

Koulutustarjonnan määrällinen suunnittelu

Vuoden 2027 koulutustarjonta ja opiskelijavuosien tavoitetaso sovitetaan yhteen rahoituksen, opiskelijakysynnän, koulutuksen järjestämisedellytysten ja alueen työvoimatarpeiden kanssa. Ennakkotiedon mukaan vuoden 2027 rahoituksessa huomioitava opiskelijavuosien kokonaismäärä on 5 156 opiskelijavuotta, josta oppivelvollisten osuus on 2 127 opiskelijavuotta ja aikuiskoulutuksen osuus 3 029 opiskelijavuotta.

Koulutustarjonnan opiskelijavuosien tavoite- ja rahoitustaso vuosille 2027–2029

	TP 2019	TP 2020	TP 2021	TP 2022	TP 2023	TP 2024	TP 2025	TAM 2026	TA 2027	TS 2028	TS 2029
Toteuma	6109	6175	6174	6015	6389	6303	5567				
Koulutustarjonnan tavoite								5370	5364	5364	5364
- maksuton								2146	2138	2138	2138
- ei maksuton								3224	3226	3226	3226
Rahoitus	6166	6159	6228	6067	6032	5892	5556	5146	5156	5156	5156
- maksuton								2127	2127	2127	2127
- ei maksuton								3019	3029	3029	3029

1.3.1 Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toimintamalli ja konsernin rakenne

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän ylin päättävä toimielin on yhtymäkokous, jossa jäsenkunnat käyttävät päätösvaltaansa. Yhtymäkokous valitsee yhtymähallituksen sekä asettaa tarkastuslautakunnan hallinnon ja talouden tarkastamista varten. Yhtymähallitus johtaa kuntayhtymää ja sen hallintoa. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Kuhmoinen, Kärkölä, Lahti, Orimattila, Padasjoki ja Sysmä.

Kuntayhtymällä on toimitusjohtaja, joka johtaa yhtymähallituksen alaisena kuntayhtymän hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa. Koulutuskeskus Salpauksen oppilaitostoimintaa ja koulutustarjontaa johtaa rehtori. Toimitusjohtaja ja rehtori toimivat yhtymähallituksen esittelijöinä. Kuntayhtymä muodostaa Salpaus-konsernin yhdessä tytäryhtiö Salpaus-palvelut Oy:n kanssa.

Kuntayhtymän toimintamalli uudistettiin 1.4.2026 alkaen. Uudistuksen taustalla olivat ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön, rahoituksen, koulutuspoliittisten tavoitteiden ja toiminnan laajuuden muutokset. Toimintamallin uudistamisella vastattiin toiminnan volyymin pienentymiseen, tuettiin talouden tasapainottamista sekä vahvistettiin toiminnan vaikuttavuutta, tuottavuutta ja tarkoituksenmukaista resurssien käyttöä. Samassa yhteydessä johtamisrakennetta kevennettiin siten, että kahta eläköitymistä myötä vapautunutta johtoryhmätason virkaa ei täytetty, vaan tehtävät ja vastuut järjesteltiin uudelleen.

Toimintamallissa kuntayhtymän toiminta jakautuu kolmeen pääkokonaisuuteen:

Koulutuspalvelut vastaavat koulutusaloista ja tutkinnoista sekä oppivelvollisten ja jatkuvan oppimisen palveluista, eSalpauksesta ja yhteisistä opinnoista.

Opiskelija- ja työelämäpalvelut muodostavat vaikuttavuuden palvelukokonaisuuden. Siihen kuuluvat hakeutumis- ja opiskelijapalvelut, työllistymisen, jatko-opintoihin sijoittumisen ja uraohjauksen palvelut, yritys- ja työelämäpalvelut, kehittämispalvelut, kansainvälisyys sekä kilpailutoiminta.

Kuntayhtymäpalvelut vastaavat toiminnan ja näkyvyyden palveluista, joita ovat hallinto, talous, henkilöstöpalvelut, digitaaliset ratkaisut, viestintä, toimitilat ja ravintolat. Kuntayhtymäpalvelut ovat kiinteä osa perustehtävän toteuttamista ja kuntayhtymän strategista johtamista.

Perussopimuksen ja hallintosäännön mukaisesti toimitusjohtaja vastaa kuntayhtymän kokonaisuudesta ja kuntayhtymäpalveluista. Rehtori vastaa koulutuspalveluista sekä opiskelija- ja työelämäpalveluiden

kokonaisuudesta (oppilaitostoiminta). Toiminnanohjausta johdetaan ja tuetaan vararehtorin ja henkilöstöjohtajan tehtäväkokonaisuuden sekä kuntayhtymäpalveluissa talouspäällikön tehtävien kautta. Johtamisessa korostuvat Salpaus-tasoisten tavoitteiden toteuttaminen, henkilöstöresurssien oikea-aikainen kohdentaminen ja toiminnan kokonaisvaltainen ohjaus.

Toimintamallin uudistamista täydensi 1.8.2026 toteutettu esihenkilörakenteen uudelleenorganisointi. Esihenkilöiden tehtävät, vastuualueet ja työnjako sovitettiin toimintamalliin siten, että operatiivinen johtaminen, resurssien kohdentaminen ja päivittäisen toiminnan ohjaus muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Ratkaisulla selkeytettiin johtamisvastuita, vahvistettiin henkilöstön tarkoituksenmukaista ohjausta sekä muodostettiin toiminnan laajuuteen ja rahoitukseen nähden taloudellisesti kestävä esihenkilörakenne.

Vuosien 2027–2029 suunnittelukaudella painopisteenä on uudistetun toimintamallin vakiinnuttaminen ja sen täysimääräinen hyödyntäminen. Toimintaa johdetaan Salpaus-tasoisena kokonaisuutena, jossa koulutustarjonta, henkilöstöresurssit, opiskelijapalvelut ja työelämäyhteistyö sovitetaan nykyistä vahvemmin yhteen. Erityistä huomiota kiinnitetään opiskelijoiden työllistymiseen ja jatko-opintoihin sijoittumiseen, opintojen sujuvaan etenemiseen, yritysten osaamistarpeisiin vastaamiseen sekä palvelujen saavutettavuuteen eri asiakasryhmille.

Toimintamallin toimivuutta ja organisaatorakenteen tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan suunnittelukaudella suhteessa strategian tavoitteisiin, rahoituksen kehitykseen, opiskelijavuosien määrään, alueen työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin sekä henkilöstön määrään ja osaamiseen. Tavoitteena on toimintakykyinen, vaikuttava ja taloudellisesti kestävä organisaatio, joka kykenee reagoimaan joustavasti toimintaympäristön muutoksiin ja turvaamaan laadukkaat koulutus- ja palvelukokonaisuudet koko toiminta-alueella. Salpauksen strategiassa vaikuttavuuden ja toiminnan tehokkuuden keskeisiä mittareita ovat erityisesti opiskelijoiden työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen sekä eri asiakasryhmien tarpeisiin vastaaminen.

1.3.1.1 Koulutuskeskus Salpauksen toimintamalli



1.3.2 Talousarvion yhteenveto ja sitovuustasot

Alla olevassa taulukossa on talousarvion sitovuus esitetty kuntayhtymän näkökulmasta ulkoisin erin, jotta kuntayhtymän toimialojen välinen kustannusten kohdentaminen ei vääristä toimialojen tavoitteisiin pääsemisen tarkastelua.

Sisältää ulkoiset erät

1 000 euroa

	Sito- vuus ¹⁾	Tuloarviot 2027
KÄYTTÖTALOUSOSA (toimintakate)		
- Valtionosuus	B	60 307
- Oppimis- ja koulutuspalvelut	N	-37 964
- Kuntayhtymäpalvelut	N	-15 228
Käyttötalousosa yhteensä		7 116
TULOSLASKELMAOSA (rahoitustuotot ja -kulut, muut erät)		
- Korkotulot	B	361
- Muut rahoitustulot	B	1
- Korkomenot	B	
- Muut rahoitusmenot	B	-22
- Satunnaiset erät	B	-40
Tuloslaskelmaosa yhteensä		300
INVESTOINTIOSA		
Irtaimisto		
- Oppimis- ja koulutuspalvelut	N	-405
- Kuntayhtymäpalvelut	N	-83
Kiinteistöinvestoinnit	N	-5 040
Investointiosa yhteensä		-5 528
RAHOITUSOSA (kassavirtaan vaikuttavat erät)		
Lainakannan muutokset		
- Pitkäaikaisten lainojen lisäykset	B	0
- Pitkäaikaisten lainojen vähennykset	B	0
- Lyhytaikaisten lainojen muutos	N	0
Rahoitusosa yhteensä		
TALOUSARVION LOPPUSUMMA		1 888

¹⁾ N = sitovuus nettotuloarvio, B = bruttotuloarvio

Käyttötalousosassa määrärahojen käyttö edellyttää tuloarvioiden toteutumista.

Vaikutus kassavarojen muutokseen, lisää kohdassa 5.2.3

1.3.3 Tuloperusteet

Ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoitus pohjautuu talousarviovuotta edeltävän kahden vuoden seurantajakson (1.7.-30.6.) toteumien keskiarvoon perustuvasta laskennallisesta perusrahoituksesta. Laskennallisesta perusrahoituksesta 50 % muodostuu toteutuneiden opiskelijavuosien, 30 % suoritettujen tutkinnon osien ja suoritettujen tutkintojen osaamispisteiden, 18 % työllistymisen ja jatko-opintoihin sijoittumisen, 1 % opiskelijapalautteiden sekä 1 % työelämäpalautteiden kautta.

Rahoitus on yleiskatteellista eli rahoitus myönnetään ja maksetaan koulutuksen järjestäjälle, joka päättää rahoituksen käytöstä. Rahoituksen ennakoitavuuden katsotaan parantuneen uuden rahoitusjärjestelmän myötä, koska rahoitus perustuu kahden aiemman tarkastelujakson toteutuneeseen keskiarvoon. Kuitenkin tulosperusteisuudessa Salpauksen oman tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden lisäksi lopulliseen rahoitukseen vaikuttavat muiden koulutuksenjärjestäjien tulokset, koska rahoitus jaetaan suhteessa muiden tasoon.

Koulutuksenjärjestäjien järjestämisluissa on vahvistettu järjestäjäkohtainen rahoituksen perusteena käytettävä opiskelijoiden enimmäismäärä (3029) niiden opiskelijoiden opiskelijavuosien osalta, jotka eivät ole oppivelvollisuuslain (1214/2020) 16 §:n nojalla oikeutettuja maksuttomaan koulutukseen. Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) tekee vuosittain vuoden loppuun mennessä päätöksen seuraavan vuoden ammatillisen koulutuksen rahoituksesta.

Ammatillisen koulutukseen kohdistui vuonna 2025 -6 prosentin rahoitusleikkaus, mikä tarkoitti Salpaukselle -4 miljoonan euron valtionosuusrahoituksen laskua. Vuonna 2026 rahoituspäätös pieneni edelleen 1,4 miljoonaa euroa, -2,5 prosenttia. Rahoitusleikkaukset ja toiminnan supistuminen kohdistuvat erityisesti aikuiskoulutukseen. Salpaus on ollut vahva aikuiskouluttaja, ja siksi leikkaus kohdistuu erityisen raskaasti Salpaukseen.

Ammatillisen koulutuksen rahoituslain perusteella saatava valtionosuusrahoitus kohdennetaan kirjanpidossa Salpaustasolle tuottoina ja jaetaan koulutusaloille/tutkinnoille toteutuvien opiskelijavuosien perusteella. Yksiköiden ja alojen *tulosjohtaminen* kohdentuu erityisesti saavutettaviin rahoituksen perusteena olevien suoritteiden saavuttamiseen (opiskelijavuodet, tutkinnot, tutkinnon osat, työllistyminen, jatko-opintoihin sijoittuminen sekä työelämä- ja opiskelijapalautteet).

Yksikkökohtaisia muita tuottoja ovat työtoiminnan tulot, opetuspalveluiden myynti (tutkintoon johtamaton koulutuksen myynti) sekä hankekohtaiset, kuten harjoittelun ja kansainvälisen toiminnan valtionosuudet.

Kuntayhtymän tytäryhtiön (Salpaus-palvelut Oy) kautta myydään markkinaehtoisesti tuotettavat maahanmuuttajien kotoutumiskoulutukset sekä tutkintoon johtamattomat muut kilpailuilla markkinoilla myytävät koulutukset. Kuntayhtymä on budjetoinut alihankintapalveluiden tuottamisesta yhtiölle saatavat tuotot. Myynti tytäryhtiölle on hinnoiteltu markkinaehtoisesti ottaen huomioon toiminnan kaikki kustannukset lisättyinä kohtuullisella tuottotavoitteella.

1.3.4 Menoperusteet

Henkilöstökulut

Talousarvion 2027 henkilöstökuluissa palkkojen korotuksiin on varauduttu lisäämällä vuoden 2026 maaliskuun palkkatason voimassa olevan valtakunnallisen neuvottelutuloksen vaikutus 3,91 prosenttia. Henkilöstökulujen kokonaiskehitykseen vaikuttavat käydyt yhteistoimintaneuvottelut, henkilöstön eläköitymiset, määräaikaistuuksien päättymiset sekä se, että osaa tehtävistä ei täytetä uudelleen.

Talousarviossa 2027 henkilösivukuluihin on varattu 20,131 prosenttia palkkamäärärahoista. Sosiaaliturva- ja vakuutusmaksuja varten on varattu 3,351 prosenttia palkkasummasta ja eläkevakuutusmaksuja varten 16,78 prosenttia.

1.3.5 Toimitilaohjelma

Kuntayhtymä jatkaa toimitilaohjelman toteuttamista osana toiminnan, talouden ja strategian pitkäjänteistä kehittämistä. Toimitilaohjelman tavoitteena on varmistaa, että Salpauksen oppimis- ja työympäristöt ovat turvallisia, terveellisiä, pedagogisesti tarkoituksenmukaisia ja taloudellisesti kestäviä. Tilojen kehittämisessä yhdistyvät koulutuksen vaikuttavuus, opiskelijoiden ja henkilöstön arjen sujuvuus, tilankäytön tehostaminen sekä kustannusrakenteen hallinta.

Toimitilat ovat henkilöstön jälkeen yksi kuntayhtymän merkittävimmistä kustannuseristä. Salpaus on viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana kehittänyt toimitilojaan systemaattisesti parantaen tilojen palvelukykyä ja kuntoa sekä vähentäen käytössä olevaa tilamäärää merkittävästi. Viimeisen noin 15 vuoden aikana tilankäyttöä on tiivistetty yli 40 prosenttia. Nykyisen toimitilaohjelman mukaisesti tilankäytön tehostamista jatketaan edelleen kaikilla kampuksilla siten, että ratkaisut tukevat koulutustarjonnan uudistumista, toiminnan vaikuttavuutta ja talouden kantokykyä.

Vuoden 2027 talousarvion ja vuosien 2027–2029 taloussuunnitelman valmistelussa toimitilaratkaisuja tarkastellaan aiempaa vahvemmin rakenteellisesta näkökulmasta. Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön muutos, opiskelijamäärien kehitys, rahoituksen niukkeneminen ja tilakustannusten korkea taso edellyttävät ratkaisuja, joilla tilojen määrä, laatu ja sijainti vastaavat tulevaisuuden koulutustarvetta. Investointeja arvioidaan suhteessa strategiaan tarpeisiin, koulutuksen järjestämisen edellytyksiin, tilojen käyttöasteeseen ja pitkän aikavälin taloudelliseen kestävytyteen.

Salpauksen Lahden kaupungissa sijaitsevien toimintojen osalta keskeinen uusi tietopohja on vuonna 2026 valmistunut tilatarveselvitys, jossa tarkasteltiin Keskustakampuksen ja Vipusenkadun kampuksen toimintojen tulevaisuuden tilatarvetta yhden toimipisteen mallissa. Selvitys käynnistettiin Lahden kaupungin toimeksiannosta osana kaupungin ja korkeakoulujen kampuksellisuuteen liittyvää laajempaa kaupunkikehityksen tarkastelua. Salpauksen näkökulmasta tavoitteena oli muodostaa perusteltu kokonaiskuva Lahden toimintojen optimoidusta tilatarpeesta tilanteesta, jossa toiminnot sijoittuisivat yhteen toimipisteeseen.

Tilatarveselvitys toteutettiin Haahtela-kehitys Oy:n ja Salpauksen yhteistyönä hyödyntäen aiempia toimitilaohjelmia, Haahtelan Realaizer-mallinnusjärjestelmää sekä opetusjohdon kanssa tehtyä työpajatyöskentelyä. Tarkastelu perustui vuoden 2035 arvioituun koulutustarjontaan ja opiskelijavolyymiin, nykyistä laajempaan toiminta-aikaan, tilojen laajaan yhteiskäyttöön sekä koulutusalojen tilatarpeiden optimointiin. Selvityksen mukaan opiskelijamäärän arvioidaan laskevan kokonaisuudessaan noin -14 prosenttia nykyisestä, mikä yhdessä toimintamallin ja tilankäytön muutosten kanssa pienentää tulevaisuuden tilatarvetta olennaisesti.

Selvityksen perusteella Lahden toimintojen tulevaisuuden kokonaistilarave yhden kampuksen mallissa on noin 33 600 htm² sisältäen liikenne-, tekniikka- ja kiinteistöhuoltotilat. Ilman osastoivia liikennetiloja, kiinteistön tiloja ja teknisiä tiloja vastaava tarve on noin 29 100 htm², ja kokonaistarvetta vastaava bruttoala noin 36 300 brm². Tämä on noin puolet Salpauksen Lahden nykyisten vastaavien toimipisteiden tilamäärästä. Tilatarpeen merkittävä pienentyminen perustuu nykyisten tilojen osittaiseen vajaakäyttöön, opiskelijamäärien vähenemiseen, laajempaan toiminta-aikaan, tilojen yhteiskäyttöön sekä koulutusalojen välisten synergioiden hyödyntämiseen.

Yhden toimipisteen malli ei ole tässä vaiheessa uusi toimitilaohjelma tai investointipäätös, vaan tietopohja pitkän aikavälin vaihtoehtojen arvioimiselle. Selvityksen tuottamaa tavoitetilaluetteloa hyödynnetään jatkovalmistelussa, jossa tarkastellaan käytännöllisiä sijainti-, toteutus- ja kustannusvaihtoehtoja yhteistyössä Lahden kaupungin kanssa. Jatkovalmistelussa arvioidaan ratkaisuja suhteessa Salpauksen strategiaan tavoitteisiin, koulutustarjonnan kehittämiseen, työelämä- ja korkeakoulu-yhteistyöhön, opiskelijoiden saavutettavuuteen, henkilöstön toimintaedellytyksiin sekä vaikutuksiin kuntayhtymän talouteen. Yhteen toimipisteeseen sijoituttaessa osasta nykyisiä kiinteistöjä tulisi luopua, löytää niille uusi käyttö, investoida valittuun sijainnin toteuttamiseen ja toteuttaa ratkaisut kuntayhtymän toiminnan, taseen ja omistajien kannalta perustellusti.

Lahden kampuksilla jatketaan nykyisen toimitilaohjelman toteutusta vaiheittain. Vipusenkadun teknologiakampuksella jatketaan toimitilaohjelman toteuttamista yhdistäen tilatehokkuuden parantaminen, kiinteistökannan uudistaminen ja alueen kokonaiskehittäminen. Vipusenkadun vähennyspotentiaali on yli 5 000 neliötä. Vuodelle 2027 budjetoitu ja jo vuonna 2026 suunnittelun osalta aloitettava Vipusenkatu 3 peruskorjaus on välttämätön, vaikka Salpaus luopuisi Vipusenkadun käytöstä

tulevaisuudessa. Hankkeessa peruskorjataan rakennuksen katto. Keskustakampuksella ei ole vuosina 2027 ja 2028 suunniteltuja investointeja. Ennen vuodelle 2029 taloussuunnitelmassa aikataulutettua Ståhlberginkatu 4 C peruskorjausta tulee valmistuneen tilaselvityksen mahdolliset jatkoaskeleet olla selvillä.

Muiden kampusten osalta toimitilaohjelmaa toteutetaan koulutuksen pitkän aikavälin tarpeiden ja taloudellisen kantokyvyn mukaisesti. Hevosalan opetusta Jokimaalla keskitetään tarkoituksenmukaisiin tiloihin ja vuokrasopimusten päättyessä arvioidaan muut opetuksen tilatarpeet. Asikkalan luonnonvara-alan kampuksen investointiratkaisut sidotaan kaavoituksen mahdollistamaan luonnonvara-alan koulutuksen tulevaisuuteen. Vähennyspotentiaali Asikkalassa on noin 4 000 neliötä. Tavoitteena on turvata Salpauksen luonnonvara-alan koulutuksen elinvoima tulevaisuudessa. Heinolan monialaisen kampuksen toimitilat eivät vaadi lähivuosina merkittäviä investointeja. Tilaa on kuitenkin tarpeeseen nähden liikaa. Heinolan monialaisen kampuksen rooli ja tilatarpeet arvioidaan erillisessä tulevaisuustarkastelussa ennen merkittäviä uusia investointipäätöksiä tulevaisuudessa.

Kiinteistöinvestointien valmistelussa noudatetaan talousarvion laadintaohjeiden periaatetta, jonka mukaan investoinnit perustuvat toimitilaohjelman tavoitteisiin, kiinteistöjen tekniseen kuntoon ja toiminnan perusteltuun tarpeeseen. Investointitaso pyritään pitämään pitkällä aikavälillä lähellä suunnitelman mukaisten poistojen tasoa, vaikka vuosittaista vaihtelua voi olla. Mahdolliset kiinteistöjen myyntitulot arvioidaan varovaisuuden periaatteella, eikä tulevien investointien rahoitusta rakenneta ennakoitujen myyntitulojen varaan. Kuntayhtymä on velaton, eikä suunnitelmakaudella lähtökohtaisesti suunnitella lainanottoa.

Vuonna 2027 toimitilaohjelman painopiste on siten kahdessa rinnakkaisessa kokonaisuudessa: nykyisten kampuskohtaisten toimitilaohjelmien hallitussa toteuttamisessa sekä Lahden pitkän aikavälin yhden kampuksen vaihtoehtojen jatkovalmistelussa. Molemmissa tavoitteena on vähentää tilakustannuksia, parantaa tilojen käyttöastetta ja laatua, vahvistaa yhteistä toimintakulttuuria sekä varmistaa, että tilaratkaisut tukevat Salpauksen strategiaa, koulutuksen vaikuttavuutta ja Päijät-Hämeen osaamistarpeisiin vastaamista koko suunnitelmakaudella.

Kuntayhtymän omistuksessa on vuoden 2027 alussa noin 111 000 neliötä, joista omassa käytössä on 100 000, ulosvuokrattu 2000 ja käyttämättä on 9000. Nykyisen toimitilaohjelman vähennyspotentiaali on tästä 24 000 neliötä ja Lahden toimintojen yhden toimipisteen teoreettinen malli kaksinkertaistaisi vähennyspotentiaalin.

Kuntayhtymän kiinteistöinvestoinnit vuosina 2025–2029 ovat keskimäärin 6,1 miljoonaa euroa vuodessa. Kiinteistöjen suunnitelman mukaiset poistot ovat vastaavasti noin 6,4 miljoonaa euroa vuodessa. Investoinnit rahoitetaan omalla tulorahoituksella ja kassavaroin, ja investointitaso on poistoihin nähden kestävällä pohjalla.

Salpauksen opiskelijavuosien arvioidaan kohdistuvan vuonna 2027 eri kampuksille seuraavasti:

- Keskustakampus, Lahti 3267
- Vipusenkadun kampus, Lahti 1274
- Opintien kampus, Heinola 328
- Asikkalan kampus 265
- Jokimaa, Lahti 196
- Villähde, Lahti (Kaarisilta ry) 34

Taloussuunnitelmassa on arvioitu toimitilaohjelman toteutuksen määrärahatarpeet 2027–2030 nykyisen toimitilaohjelman mukaisesti. Arviot tarkentuvat seuraavissa taloussuunnitelmakierroksissa. Lisää toimitilaohjelman toteutuksesta kohdassa 4.3.1 Kiinteistöinvestointien perustelut.

Kiinteistöhallinta

Kiinteistökulujen kohdistaminen toiminnan kustannuksiin perustuu sisäisiin vuokriin. Sisäiset vuokrat on määritelty vastaamaan kampuskohtaista yhteiskäyttöä ja tehtyjä kiinteistöinvestointeja. Sisäiset vuokrat perustuvat Kampus-perusteiseen salkutukseen, joita on kolme kappaletta; Lahti, Heinola ja Asikkala/Jokimaa. Sisäiset vuokrat ovat kampuksittain seuraavat; Lahden kampukset 11,26 €/m²/kk, Heinolan kampus 8,50 €/m²/kk sekä Asikkalan kampus 6,17 €/m²/kk ja Jokimaan kampus 6,46 €/m²/kk.

Vuokrahinnoittelu sisältää kiinteistökohtaiset nettokäyttökulut sekä suunnitelman mukaiset poistot, joista lasketaan kampuksella käytettävä neliövuokra. Kiinteistöpalveluiden yhteiskustannukset kohdistetaan tasasuuruusena kaikille neliöille. Kiinteistöinvestointien rahoitukseen nostettavien lainojen korot käsitellään kuntayhtymätasoisesti ja kohdistetaan tasasuuruusena kaikille neliöille. Samoin käsitellään mahdolliset 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. Tällä hetkellä kuntayhtymällä ei ole korollisia pankkilainoja.

Ulosvuokrattujen tilojen osalta suurin vuokralainen tällä hetkellä on Kiipulasäätiö, ammatillinen erityisoppilaitos, jonka kanssa Salpauksella on myös yhteistyötä ammatillisen koulutuksen vaativan erityisen tuen osa-alueilla. Edellisen ohella yksittäisiä tiloja on vuokrattu Salpauksen ulkopuolelle, joiden lisäksi liikunta- ja muita tiloja vuokrataan ilta- ja muuhun lyhytaikaiseen käyttöön ympäri vuoden. Yksittäiset opiskeluhuollon palveluiden (kuraattorit, psykologit, terveydenhoitajat) käyttämät tilat Salpaus tarjoaa toistaiseksi vastikkeetta Päijät-Hämeen hyvinvointialueelle.

1.3.6 Suunnitelman mukaiset poistot omaisuudesta

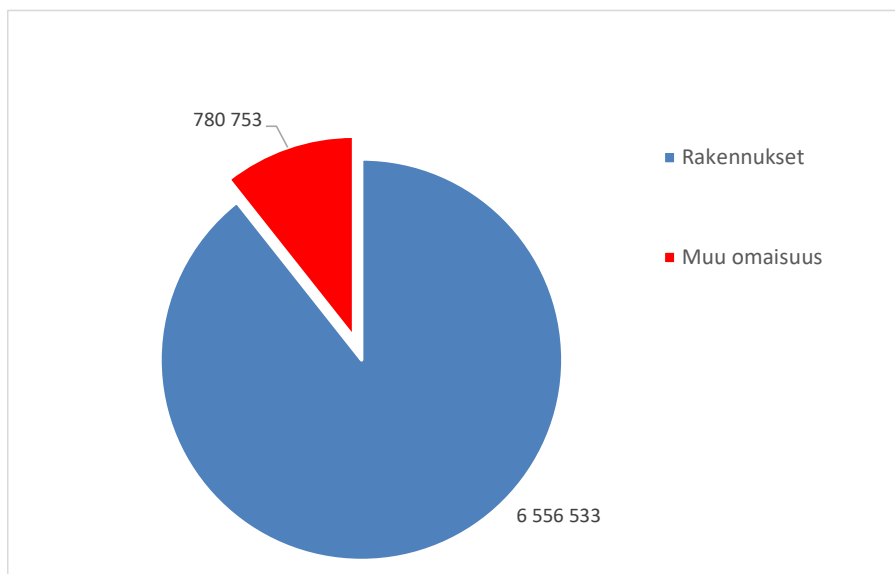
Talousarvioon sisältyy kirjanpitolautakunnan kuntajaoston ohjeiden mukaisesti lasketut suunnitelmapoistot, jotka ovat seuraavat:

Talousarvion poistot vuonna 2027 ovat (arvioitu toteutuvien investointien vaikutus).

Poistonalainen omaisuus	Poistoaika	Om.arvo 1.1.2026	Poistot v. 2027
Tietoliikenneohjelmat	2 v.	230 621	121 000
Rakennukset ja rakennelmat	5 - 20 v.	71 649 012	6 556 533
Kiinteät rakenteet ja laitteet	menoj. 25 %	88 932	45 833
Koneet ja kalusto	3 - 10 v.	1 902 682	613 920
Yhteensä		73 871 247	7 337 286

Poistojen jakauma kiinteistö- / irtaimistoinvestoinnit

Rakennukset	6 556 533
Muu omaisuus	780 753
Yhteensä	7 337 286



1.3.7 Tuottojen ja kulujen jakautuminen sitovuustasoin (käyttötalous)

Sisältää ulkoiset erät

1000 euroa

Tuotot ja kulut sitovuustasot	TP 2025	TA 2026 *	TA 2027	Muutos %
TUOTOT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	65 901	64 464	64 129	-0,52
Kuntayhtymäpalvelut	1 407	1 052	883	-16,01
TUOTOT YHTEENSÄ	67 308	65 516	65 013	-0,77
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN				
Kuntayhtymäpalvelut				
KULUT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	42 378	42 026	41 786	-0,57
Kuntayhtymäpalvelut	15 934	16 657	16 111	-3,28
KULUT YHTEENSÄ	58 312	58 683	57 897	-1,34
SUUNNITELMAPOISTOT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	808	663	402	-39,37
Kuntayhtymäpalvelut	6 217	6 539	6 935	6,06
SUUNNITELMAPOISTOT YHTEENSÄ	7 024	7 202	7 337	1,88
KULUT YHTEENSÄ	65 337	65 886	65 234	-0,99
NETTO	1 971	-370	-222	0,22

* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2026 (Yhtymäkokous 17.11.2026)

Sisältää ulkoiset ja sisäiset erät

1000 euroa

Tuotot ja kulut sitovuustasot	TP 2025	TA 2026 *	TA 2027	Muutos %
TUOTOT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	66 082	64 512	64 148	-0,57
Kuntayhtymäpalvelut	13 923	15 150	14 892	-1,70
TUOTOT YHTEENSÄ	80 005	79 663	79 040	-0,78
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN				
Kuntayhtymäpalvelut				
KULUT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	55 063	56 157	55 798	-0,64
Kuntayhtymäpalvelut	15 947	16 674	16 126	-3,28
KULUT YHTEENSÄ	71 009	72 830	71 924	-1,24
SUUNNITELMAPOISTOT				
Oppimis- ja koulutuspalvelu	808	663	402	-39,37
Kuntayhtymäpalvelut	6 217	6 539	6 935	6,06
SUUNNITELMAPOISTOT YHTEENSÄ	7 024	7 202	7 337	1,88
KULUT YHTEENSÄ	78 034	80 033	79 261	-0,96
NETTO	1 971	-370	-222	0,18

* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2026 (Yhtymäkokous 17.11.2026)

1.3.8 Talousarvion tuotto- ja kululajeittainen jakauma (käyttötalous)

Sisältää ulkoiset erät

1000 euroa

Tuotot ja kulut	TP 2025	TA 2026 *	TA 2027	Muutos %
TUOTOT				
52 Myyntituotot	65 077	64 261	64 143	-0,18
55 Maksutuotot	12	7	4	-46,15
58 Tuet ja avustukset	1 653	772	498	-35,48
63 Vuokratuotot	520	427	347	-18,61
67 Muut toimintatuotot	46	50	21	-58,23
68 Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0,00
TUOTOT YHTEENSÄ	67 308	65 516	65 013	-0,77
KULUT				
01 Palkat	32 923	32 208	31 828	-1,18
57 Henkilöstökorvaukset	-277	0	0	0,00
02 Sosiaalivakuutusmaksut	6 319	6 483	6 412	-1,10
06 Muiden palveluiden ostot	10 475	10 605	10 325	-2,64
14 Aineet, tarvikkeet, tavarat	5 596	5 776	5 709	-1,16
15 Varastojen muutos	54	240	240	0,00
18 Avustukset	809	840	842	0,16
19 Vuokrat	1 298	1 325	1 339	1,00
20 Verot	981	990	990	0,00
27 Muut kulut	135	215	212	-1,44
KULUT YHTEENSÄ	58 312	58 683	57 897	-1,34
NETTO	8 996	6 832	7 116	4,15
16 Suunnitelmapoistot	7 024	7 202	7 337	1,9

* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2026 (Yhtymäkokous 17.11.2026)

Tuotot ja kulut	TP 2025	TA 2026 *	TA 2027	Muutos %
TUOTOT				
52 Myyntituotot	65 313	64 337	64 184	-0,24
55 Maksutuotot	12	7	4	-46,15
58 Tuet ja avustukset	1 653	772	498	-35,48
63 Vuokratuotot	12 981	14 497	14 334	-1,13
67 Muut toimintatuotot	46	50	21	-58,23
68 Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0,00
TUOTOT YHTEENSÄ	80 005	79 663	79 040	-0,78
KULUT				
01 Palkat	32 923	32 208	31 828	-1,18
57 Henkilöstökorvaukset	-277	0	0	0,00
02 Sosiaalivakuutusmaksut	6 319	6 483	6 412	-1,10
06 Muiden palveluiden ostot	10 501	10 605	10 325	-2,64
14 Aineet, tarvikkeet, tavarat	5 599	5 776	5 709	-1,16
15 Varastojen muutos	54	240	240	0,00
18 Avustukset	809	840	842	0,16
19 Vuokrat	13 759	15 396	15 325	-0,46
20 Verot	981	990	990	0,00
27 Muut kulut	342	291	252	-13,24
KULUT YHTEENSÄ	71 009	72 830	71 924	-1,24
NETTO	8 996	6 832	7 116	4,15
16 Suunnitelmapoistot	7 024	7 202	7 337	1,9

* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2026 (Yhtymäkokous 17.11.2026)

1.4 Henkilöstösuunnitelma

Salpauksen henkilöstörakenteen tavoitteellinen ja hallittu sopeuttaminen jatkuu ja tarkentuu vuosina 2027–2029. Vuoden 2025 ammatilliseen koulutukseen kohdistetut rahoitusleikkaukset sekä virka- ja työehtosopimusten yleiskorotukset sopimuskaudella 2025-2028 edellyttävät, että henkilöstöresursseja vähennetään tulevien vuosien aikana. Valtakunnalliset yleiskorotukset nostavat henkilöstökustannuksia yhteensä noin 9,17 prosenttia. Henkilöstöresurssien suunnitellaan vähenevän vuoden 2026 talousarvion 584 henkilöstä 551 henkilöön vuonna 2027, 542 henkilöön vuonna 2028 ja 519 henkilöön vuonna 2029. Henkilöstöresurssien vähennys toteutetaan hyödyntäen eläköitymisiä sekä määräaikaisten palvelussuhteiden päättymisiä. Lisäksi erikseen kohdennetut sopeuttamistoimet ovat mahdollisia tilanteen niin edellyttäessä.

HENKILÖSTÖSUUNNITELMA (päätoiminen henkilöstö teoreettisina henkilötyövuosina) TA 2027

	TP 2025	TA 2026	TA 2027	TS 2028	TS 2029
Johtamis- ja kehittämispalvelut	41	39	38	36	34
Oppimis- ja koulutuspalvelut	482	471	458	451	432
VA1 / Opiskelijapalvelut, valmentava koulutus ja yhteiset opinnot	135	132	132	138	133
VA2 / Tekniikan ja liikenteen alat sekä luonnonvara-alat	153	150	146	141	136
VA3 / Hyvinvoinnin, kaupan ja hallinnon, matkailu-, ravitsemis- ja elintarvikealat sekä kulttuurin alat	116	113	113	109	104
VA4 / Yritys- ja työelämäpalvelut	78	76	67	63	59
Oppilaitospalvelut	76	74	55	55	53
Kiinteistöpalvelut	19	19	10	10	10
Ravintolapalvelut	32	30	25	25	25
Tietohallintopalvelut	25	25	20	20	18
YHTEENSÄ	599	584	551	542	519

1.5 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sekä katsaus riskienhallinnan tilanteeseen

Salpauksessa riskienhallinnan painopiste on strategian mukaisesti perustehtävässä onnistumisessa ja vaikuttavan sekä laadukkaan ammatillisen koulutuksen varmistamisessa. Toiminnassa korostuu ammatillisen koulutuksen valtakunnalliset tavoitteet sekä vahva työelämäyhteistyö. Salpauksella on yhteiskunnallisesti merkittävä vastuu huolehtia osaltaan koko ikäluokan koulutusvelvoitteesta, laajentuneen oppivelvollisuuden mukana tuomista tehtävistä sekä jatkuvan oppimisen tavoitteista. Vastaavasti Salpauksella on vahva rooli työelämän toimijoiden kumppanina ja varmistaa osaltaan osaavan työvoiman saanti erityisesti Päijät-Hämeen alueella. Ammatillisen koulutuksen muutosten myötä keskeiseksi haasteeksi muodostuu oikein kohdennettujen ja mitoitettujen koulutusten toteuttaminen.

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

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet

Salpauksen sisäinen valvonta ja riskienhallinta tukevat kuntayhtymän strategian toteutumista, toiminnan lainmukaisuutta, hyvää hallintotapaa, taloudellista kestävyyttä sekä opiskelijoiden ja työelämän kannalta vaikuttavan ammatillisen koulutuksen järjestämistä. Riskienhallinnan painopiste suunnitelmakaudella 2027–2029 on perustehtävässä onnistumisessa: laadukkaan opetuksen ja ohjauksen varmistamisessa, opiskelijoiden tutkintojen suorittamisen, työllistymisen ja jatko-opintoihin siirtymisen tukemisessa sekä Päijät-Hämeen osaamis- ja työvoimatarpeisiin vastaamisessa.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta eivät ole erillisiä toimintoja, vaan osa johtamista, päätöksentekoa, talouden ja toiminnan suunnittelua, henkilöstöjohtamista, hankintoja, opetuksen toteuttamista, opiskelijapalveluja, tietohallintoa, toimitilojen hallintaa sekä päivittäistä esihenkilötyötä. Tavoitteena on tunnistaa toimintaa uhkaavat epävarmuudet riittävän varhain, arvioida niiden vaikutukset ja todennäköisyydet sekä päättää tarvittavista hallintatoimista. Riskienhallinnan onnistuminen edellyttää ajantasaista tietoa, selkeitä vastuita, toimivia prosesseja, dokumentointia ja säännöllistä raportointia.

Kuntayhtymän sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa ohjaavat yhtymäkokouksen hyväksymät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet sekä yhtymähallituksen hyväksymä sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen ohje. Yhtymäkokous päättää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista ja linjauksista. Yhtymähallitus vastaa hyvän hallintotavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä, ohjeistamisesta, toimeenpanon valvonnasta ja tuloksellisuudesta. Toimitusjohtaja, rehtori, virkasuhteiset esihenkilöt ja muut esihenkilöt vastaavat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toteuttamisesta omilla vastuualueillaan.

Henkilöstön tehtävänä on toimia hyväksytyjen tavoitteiden, sääntöjen, päätösten, ohjeiden ja eettisten periaatteiden mukaisesti sekä nostaa esiin toimintaan, turvallisuuteen, talouteen, tietosuojaan tai lainmukaisuuteen liittyviä havaintoja. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimintatavoista viestitään osana johtamista, perehdytystä, henkilöstön osaamisen kehittämistä ja toimintamallien jatkuvaa parantamista.

Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa arvioimalla riippumattomasti ja objektiivisesti riskienhallinnan, sisäisen valvonnan, johtamisen ja hallintoprosessien toimivuutta. Sisäisen tarkastuksen havainnot ja suositukset hyödynnetään toiminnan kehittämisessä, riskienhallinnan vahvistamisessa sekä yhtymähallituksen ja johdon päätöksenteon tukena.

Katsaus kuntayhtymän riskienhallinnan tilanteeseen

Suunnitelmakauden 2027–2029 riskienhallintaa leimaa ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön merkittävä muutos. Uusi rahoitusmalli, toiminnanohjauksen kokeilu, OKM:n kanssa sovitut vaikuttavuus- ja toiminnalliset tavoitteet, opiskelijavuosien väheneminen, aikuiskoulutuksen kohdentamisen muutos sekä talouden sopeuttamistarve lisäävät tarvetta entistä ennakoivammalle johtamiselle. Rahoituksen perusteissa korostuvat opiskelijavuosien lisäksi tutkintojen ja tutkinnon osien suorittaminen, valmistuneiden työllistyminen, jatko-opintoihin sijoittuminen sekä opiskelija- ja työelämäpalaute. Tämä muuttaa riskikuvaa: koulutuksen vaikuttavuuden ja laadun varmistaminen on samanaikaisesti pedagoginen, toiminnallinen ja taloudellinen riskienhallintakysymys

Alueellinen toimintaympäristö lisää riskienhallinnan merkitystä. Päijät-Hämeessä työttömyys, pitkäaikaistyöttömyys ja nuorisotyöttömyys ovat korkealla tasolla, mutta samaan aikaan yrityksillä on osaamistarpeita ja kohtaanto-ongelmia. Työpaikkojen määrän vaihtelu, yritysten investointipäätökset, suhdanneherkkien alojen tilanne, väestön ikääntyminen ja vieraskielisen työikäisen väestön kasvu vaikuttavat Salpauksen koulutustarjontaan, opiskelijavalintoihin, työelämäyhteistyöhön ja valmistuneiden sijoittumiseen. Riskienhallinnan näkökulmasta keskeistä on, että koulutustarjontaa, opiskelijavuosia ja henkilöstöresursseja suunnataan tietoon perustuen niille aloille ja kohderyhmille, joissa koulutuksella on suurin työllistävä ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Opiskelijoiden oikeus opetukseen, ohjaukseen ja tukeen on keskeinen sisäisen valvonnan kohde. Riittävä opetus, ohjaus, työpaikkaohjaus ja oppimisen tuki koskevat sekä oppivelvollisia että aikuisia opiskelijoita. Salpauksen tulee varmistaa, että henkilökohtaistaminen, osaamisen tunnistaminen, opetuksen ja ohjauksen suunnittelu, tuen tarpeiden tunnistaminen sekä työpaikalla järjestettävän koulutuksen menettelyt toteutuvat lain, määräysten ja Salpauksen omien toimintamallien mukaisesti. Tämä edellyttää toimivaa dokumentointia, laadun seurantaa, esihenkilötyötä sekä opiskelijapalautteen ja työelämäpalautteen järjestelmällistä hyödyntämistä.

Sisäisen valvonnan suunnitelman toteuttamista jatketaan. Suunnitelman avulla tuotetaan tietoa toimintojen tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta, taloudellisen raportoinnin luotettavuudesta, lakien ja säädösten noudattamisesta sekä sääntöjen ja hallinnon ohjeiden mukaisesta toiminnasta. Säännöllisesti toistuvat tarkastukset, prosessien osana syntyvät tarkastukset sekä yksittäisten havaintojen perusteella tehtävät tarkastukset dokumentoidaan siten, että havainnot, johtopäätökset ja korjaavat toimenpiteet ovat jälkikäteen todennettavissa. Kuntayhtymässä on käytössä väärinkäytösepäilyjen ilmoituskanava osana eettisen johtamisen ja eettisen toiminnan periaatteita. Ilmoituskanava on henkilöstön, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien käytettävissä. Kanavan toimivuus, ilmoitusten käsittelyn määräajat, ilmoittajan suoja ja luottamuksellinen käsittely varmistetaan osana sisäisen valvonnan kokonaisuutta. Ilmoituskanavan rinnalla keskeisiä hallintakeinoja ovat avoin toimintakulttuuri, hankintojen ja päätöksenteon läpinäkyvyys, esteellisyyksien tunnistaminen, sopimushallinta sekä henkilöstön eettisen osaamisen vahvistaminen.

Oppilaitosturvallisuus, henkilöstö- ja opiskelijaturvallisuus sekä jatkuvuudenhallinta säilyvät riskienhallinnan keskeisinä teemoina. Turvallisuusjohtamista, kriisiviestintää, henkilöstön ohjeistusta, turvallisuusryhmien toimintaa ja poikkeustilanteisiin varautumista kehitetään edelleen. Turvallisuuden näkökulma kattaa fyysisen turvallisuuden, henkisen turvallisuuden, häirinnän ja väkivallan ehkäisyn, päihiteisiin liittyvät riskit, työssäoppimisympäristöjen turvallisuuden, tapahtuma- ja kampusturvallisuuden sekä kriisitilanteiden viestinnän. Turvallisuustyön tavoitteena on varmistaa, että opiskelijoilla, henkilöstöllä ja vierailijoilla on turvallinen oppimis- ja työympäristö kaikissa toimipisteissä ja oppimisympäristöissä.

Tietosuoja, tietoturva ja digitaalinen toimintavarmuus korostuvat suunnitelmakaudella. Salpauksen toiminta perustuu laajaan tieto-, järjestelmä-, laite- ja palveluympäristöön, jossa käsitellään opiskelijoiden, henkilöstön, asiakkaiden ja kumppaneiden tietoja. Digitaalisten palvelujen, tekoälyn, sähköisten oppimisympäristöjen ja etäpalvelujen kasvu lisää sekä mahdollisuuksia että riskejä. Riskienhallinnan painopisteitä ovat käyttöoikeuksien hallinta, henkilöstön tietoturvaosaaminen, tietosuojavelvoitteiden noudattaminen, järjestelmien ajantasaisuus, varautuminen häiriöihin, kyberturvallisuus sekä tekoälyn vastuullinen ja hallittu käyttö opetuksessa, ohjauksessa, hallinnossa ja asiakaspalvelussa.

Talouden riskienhallinnan keskiössä on rahoituksen, kustannusten ja toiminnan volyymin yhteensovittaminen. Ammatillisen koulutuksen rahoituksen lasku, rahoitusmallin tulosperusteisuuden kasvu, palkkakustannusten nousu, opiskelijavuosien väheneminen ja toimitilakustannusten taso edellyttävät kurinalaista taloudenpitoa. Talouden hallintakeinoja ovat säännöllinen tulos- ja kassavirtaennusteiden seuranta, opiskelijavuosien toteuman ennakointi, henkilöstöresurssien suunnitelmallinen johtaminen, hankintojen priorisointi, investointien vaikuttavuusarviointi, toimitilaohjelman toteuttaminen sekä talousarvion sitovuustasojen noudattaminen. Taseeseen kertynyt ylijäämä antaa liikkumavaraa hallittuun muutokseen, mutta se ei poista pysyvien rakenteellisten ratkaisujen tarvetta.

Henkilöstöriskien hallinta on yksi suunnitelmakauden kriittisistä kokonaisuuksista. Henkilöstön eläköityminen, osaavan työvoiman saatavuus, opetuksen ja ohjauksen osaamisvaatimusten muutos, kuormitus, työhyvinvointi ja johtamisen uudistuminen vaikuttavat suoraan toiminnan laatuun ja vaikuttavuuteen. Henkilöstösuunnittelussa ennakoidaan eläköitymisiä, osaamistarpeita ja tehtävärakenteiden muutoksia. Osaamisen kehittämisen painopisteitä ovat muun muassa uraohjaus, työelämäyhteistyö, tiedolla johtaminen, asiakkuudenhallinta, digiosaaminen, tekoälyn hyödyntäminen, tietoturva, oppilaitosturvallisuus, vastuullisuus, esihenkilötyö ja toimintamallien mukainen laadukas työ.

Johtamisen ja hallinnon järjestämisen riskienhallinnassa painottuvat selkeä vastuunjako, päätöksenteon valmistelun laatu, tiedolla johtaminen ja toimintamallien toimivuus. Salpauksen toimintamallia kehitetään vastaamaan ammatillisen koulutuksen muutoksia, alueen tarpeita ja strategian tavoitteita. Kuntayhtymäpalveluiden, koulutuspalveluiden ja koulutuksen matriisipalveluiden yhteistyön tulee muodostaa toiminnallisesti yhtenäinen kokonaisuus, jossa vastuut, päätöksenteko, resurssien kohdentaminen ja raportointi tukevat opiskelijoiden onnistumista, työelämän palvelua ja taloudellista kestävyyttä.

Työelämä- ja kumppanuusriskit liittyvät siihen, kuinka hyvin Salpaus onnistuu rakentamaan koulutusta yhdessä yritysten, kuntien, työllisyysalueiden, korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten kanssa. Työpaikalla järjestettävän koulutuksen laatu, oppisopimusten ja koulutusopimusten saatavuus, yritysten suhdannetilanne, kansainvälisten osaajien työllistyminen ja valmistuvien opiskelijoiden alueelle kiinnittyminen vaikuttavat koulutuksen tuloksellisuuteen. Riskien hallitsemiseksi vahvistetaan ennakointia, asiakkuudenhallintaa, toimialakohtaista kumppanuustyötä, valmistumisvaiheen uraohjausta sekä yhteistyötä työllisyyspalvelujen kanssa.

Toimitiloihin ja investointeihin liittyvä riskienhallinta kohdistuu tilojen turvallisuuteen, terveellisuuteen, tarkoituksenmukaisuuteen, käyttöasteeseen, peruskorjaustarpeisiin ja kustannustehokkuuteen. Toimitilat ovat henkilöstön jälkeen merkittävä kustannuserä, joten tilaratkaisujen tulee tukea sekä pedagogiikkaa että taloudellista kestävyyttä. Toimitilaohjelman toteuttaminen, kunnossapidon suunnittelu, peruskorjausvelan arviointi, tilojen käytön seuranta ja investointien priorisointi ovat keskeisiä keinoja hallita toimitilariskejä.

Riskienhallinnan kehittäminen vuosina 2027–2029

Suunnitelmakaudella riskienhallintaa kehitetään osana strategian toimeenpanoa, talousarvion seuranta, laadunhallintaa ja tiedolla johtamista. Riskienhallinnan ajantasaisuutta vahvistetaan siten, että keskeiset strategiset, toiminnalliset ja taloudelliset riskit arvioidaan säännöllisesti johtoryhmässä ja tarvittaessa yhtymähallituksessa. Riskien arvioinnissa hyödynnetään toiminnan mittareita, talousraportointia, henkilöstötietoa, opiskelija- ja työelämäpalautetta, turvallisuushavaintoja, tietoturvahavaintoja sekä sisäisen valvonnan tarkastusten tuloksia.

Erityisinä kehittämiskohteina ovat koulutustarjonnan ja opiskelijavuosien ennakkoinnin vahvistaminen, tuloksellisuus- ja vaikuttavuustiedon hyödyntäminen, henkilöstöresurssien suunnittelun ja talouden ennusteiden yhteensovittaminen, turvallisuus- ja tietoturvaosaamisen jatkuva kehittäminen sekä sisäisen valvonnan havaintojen nykyistä systemaattisempi käsittely. Tavoitteena on, että riskienhallinta tuottaa johdolle, esihenkilöille ja päätöksentekijöille oikea-aikaista tietoa ja tukee Salpauksen kykyä uudistua hallitusti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Riskienhallinnan onnistumista arvioidaan osana talousarvion toteutuman seuranta, osavuositarkastuksia, tilinpäätöstä, toimintakertomusta, sisäisen valvonnan raportointia sekä strategian mittareiden seuranta. Yhtymähallitukselle annetaan toimintakertomuksessa selonteko sisäisen

valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, keskeisistä havainnoista, kehittämiskohteista ja toteutetuista korjaavista toimenpiteistä.

Kuntayhtymän toimintaan liittyvät tunnistetut keskeiset riskit

	KESKEISET TUNNISTETUT RISKIT
Ammatillisen koulutuksen järjestäminen	Koulutustarjonnan priorisointi (mitä tarjotaan ja kuinka paljon). Opiskelijoiden työllistymisen ja uraohjauksen varmistamisessa onnistuminen. Suoritus- ja vaikuttavuustulosten saavuttaminen mm. varmistamalla opiskelijoille laadukas opetus ja riittävät tukitoimet. Alueellisessa yritys- ja työelämäpalvelutehtävässä sekä työllisyysalueiden kanssa tehtävässä vaikuttavassa yhteistyössä onnistuminen. Opetus- ja ohjaushenkilöstön resursoinnin tarkoituksenmukainen kohdentaminen. <i>(vastuu rehtori / vararehtori, henkilöstöjohtaja)</i>
Johtaminen ja hallinnon järjestäminen	Osaavan johtamisen varmistaminen ja henkilöstön vaihtuvuuden tarvittava ennakointi. Toimintamallin kokonaiskehittäminen vastaamaan toisen asteen ammatillisen koulutuksen muutoksia ja tulevaisuusnäkyviä. Kuntayhtymäpalveluiden ja muiden koulutuksen matriisipalveluiden kehittäminen uudessa toimintamallissa toiminnallisesti aiempaa tiiviimmäksi kokonaisuudeksi siten, että palveluysiköiden toiminnallisia ja resurssijohtamisen rajoja vähennetään. Opetus- ja koulutuspalveluiden sekä tukipalveluiden digitaalisen transformaation johtaminen. <i>(vastuu toimitusjohtaja / rehtori / vararehtori, henkilöstöjohtaja)</i>
Talouden hallinta	Rahoituksen riittävyys ja ennakoitavuus. Ammatillisen koulutuksen rahoitus on vähentynyt merkittävästi vuosina 2025–2026. Uusi rahoituslaki lisää suoritus- ja vaikuttavuustulosten merkitystä ja samalla rahoitus määräytyy osin suhteessa muiden koulutuksen järjestäjien tuloksiin. Tämä lisää riskiä rahoituksen vaihtelusta ja edellyttää koulutustarjonnan, opiskelijavuosien sekä suoritus- ja vaikuttavuustulosten jatkuvaa ennakointia ja johtamista. Julkisen talouden sopeutuspaine muodostaa merkittävän suunnitelmakauden riskin. Kevään 2027 eduskuntavaalien jälkeen julkisen talouden velkajarru ja finanssi-poliittinen kehikko voivat johtaa uusiin valtiontalouden sopeutustoimiin ja ammatillisen koulutuksen rahoituksen vähenemiseen. Mahdolliseen rahoituksen laskuun on varauduttava ennakkoivasti pysyvillä kustannusrakennetta keventävillä ratkaisuilla. Toimitilaratkaisujen merkitys korostuu. Vuonna 2026 valmistunut Lahden toimintojen tilatarveselvitys osoittaa, että yhden toimipisteen mallissa tilamäärä voisi teoriassa pienentyä lähes puoleen nykyisestä. Jatkovalmistelussa on tärkeää löytää toiminnallisesti ja taloudellisesti toteuttamiskelpoinen ratkaisu, jolla voidaan saavuttaa merkittävä, arviolta 3–5 miljoonan euron vuotuinen pysyvä säästöpotentiaali.

	aali. Toimitilaratkaisu on siten keskeinen osa Salpauksen pitkän aikavälin sopeutumiskykyä ja mahdollisuutta turvata koulutuksen laatu muuttuvassa rahoitustilanteessa. Kiinteistöjen peruskorjausvelka on kartoitettu ja arvioitu edellisen kerran vuonna 2015. Velka on vähentynyt toteutettujen perusparannusten, kiinteistöjen purkujen ja myyntien vaikutuksesta. Peruskorjausvelan uuden arvioinnin tarve ja aikataulutus täsmentyy, kun Lahden kaupungin ja korkeakoulujen tilaselvitykseen liittyvä yhden toimipisteen mahdollinen suunnittelu etenee. Tähän liittyy nykyisten kiinteistöjen tekninen arviointi. Kustannuskehityksen ja tulorahoituksen eriytyminen muodostaa lisäksi kasvavan riskin. Taloussuunnitelma on vuosille 2028–2029 laadittu ilman valtionosuusrahoituksen indeksitarkistuksia samaan aikaan, kun palkka- ja muut kustannukset kasvavat. Tämä lisää pysyvää tuottavuuden parantamisen, henkilöstöresurssien oikean mitoituksen, hankintojen priorisoinnin ja toimintatapojen uudistamisen tarvetta. Salpauksen vahvuutena on hyvä maksuvalmius, vahva tase ja näyttö kyvystä sopeuttaa toimintaansa rahoituksen muutoksiin. Viime vuosien kustannusten hallinta, henkilöstörakenteen hallittu sopeuttaminen, toimintamallin uudistaminen ja toimitilojen määrän pitkäjänteinen vähentäminen osoittavat, että kuntayhtymä on pystynyt parantamaan tuottavuutta ja turvaamaan talouttaan myös muutoksia edellyttävissä tilanteissa. Vahva taloudellinen lähtötilanne antaa aikaa toteuttaa tarvittavat rakenteelliset muutokset hallitusti, mutta ei poista niiden tarvetta. (vastuu: toimitusjohtaja)
Henkilörikien hallinta	Johdettu henkilöstökulurakenteen hallinta vastaamaan tulorahoituksen tasoa ja määräaikaista lisärahoitusta edeltävää tilannetta. Osaavan henkilöstön saatavuus jatkuvasti haasteellisemmaksi muodostuvassa työvoiman kilpailutilanteessa. Henkilöstö- ja opiskelijaturvallisuuden toimintamallien jatkuva kehittäminen ja henkilöstön osaamisen varmistaminen. Henkilöstö- ja opiskelijaturvallisuuden uhkien tunnistaminen ja ennaltaehkäisy. (vastuu vararehtori, henkilöstöjohtaja)
Tietosuoja ja tietoturvasuus	Tietosuoja- ja tietoturvahkien huomioiminen ja ennaltaehkäisy jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstön osaamisen varmistaminen tietosuoja- ja tietoturvahkien ennaltaehkäisyssä. Laajan laite-, ohjelmisto- ja palveluympäristön hallinta ja ajantasaisuuden varmistaminen. (vastuu johtaja, digitaaliset palvelut)

1.6 Kestävä kehitys ja ympäristövastuu

1.6.1 Kestävän kehityksen ohjelma

Salpaus on sitoutunut vahvistamaan kestävä kehityksen työnsä vaikuttavuutta ja järjestelmällisyyttä. Kestävyystyö tukee strategian tavoitteita varmistamalla, että Salpaus tarjoaa osaamista, joka on sekä työelämän tarpeiden mukaista että vastuullista tulevaisuutta rakentavaa.

Vuonna 2027 aletaan toteuttaa kestävä kehityksen ohjelmaa, joka on viimeistelty ja tarkennettu vuoden 2026 lopulla OKKA-säätiön ammatillisten oppilaitosten kestävä kehityksen kestävyysauditoinnin myötä. Salpauksen Kestävän kehityksen ohjelma sisältää kolme osa-aluetta: opetus, toimintakulttuuri ja johtaminen.

Opetus

Tavoitteena on, että kestävyys näkyy kaikissa tutkinto-ohjelmissa ja oppimisympäristöissä konkreettisine käytäntöinä, ei pelkästään kirjauksina toteutussuunnitelmissa. Tämä tarkoittaa sekä opettajien osaamisen vahvistamista että sitä, että opiskelijat oppivat oman alansa kannalta keskeisiä kestävyystaitoja sekä oppilaitoksen koulun tiloissa että työpaikoilla.

Toimintakulttuuri

Toimintakulttuurin vahvistaminen edellyttää koko organisaation tasoista sitoutumista ympäristö vastuuseen, hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Salpauksen tavoitteena on rakentaa organisaatio, jossa kestävyys näkyy arjen päätöksissä, yhteistyössä ja tilojen käytössä.

Johtaminen

Kestävyys kytketään osaksi strategiaa, päätöksentekoa ja arjen esihenkilötyötä. Henkilöstön osaamista vahvistetaan kestävyyskoulutuksella. Lisäksi seuranta vahvistetaan kyselyillä ja muilla arviointimenetelmillä.

Vuonna 2027

- Salpauksen kestävä kehityksen asiantuntijat ja kestävä kehityksen tiimi ovat ydintoimijoita kokonaisuuden edistäjänä. Johto hyväksyy tavoitteet, seuraa ja tukee kehittämistä.
- Henkilöstön kestävyyslupaukset valmistuvat ja kestävyysopintopolut otetaan käyttöön.
- Opetuksen käytäntöjä ja sisältöjä kehitetään, mm. opiskelijoiden kestävyysopintopolut, vastuullisuuslupaukset ja kestävyyspäiväkirjat.
- Salpaustason kestävyystavoitteiden seuranta ja hiilijalanjäljen laskemista kehitetään.
- Kehitetään vastuullisuusraportointia ja Salpauksen vastuullisuuden kuvauksia verkkosivuilla.
- Pyritään saamaan kestävyystyön liittyvää hankerahoitusta.
- Tehdään kestävyyttä ja vastuullisuutta näkyvämmäksi Salpauksessa.

Näiden toimenpiteiden myötä Salpaus rakentaa entistä vahvempaa ja yhtenäisempää kestävä kehityksen kulttuuria, jossa niin henkilöstö kuin opiskelijatkin ovat aktiivisia toimijoita kohti yhteisiä tavoitteita.

Salpaus osallistuu aktiivisesti alueelliseen sekä kansainväliseen yhteistyöhön kiertotalouden ja vihreän siirtymän edistämiseksi. Olemme mukana Päijät-Hämeen kiertotaloustyöryhmässä sekä luonnon monimuotoisuutta ja kestävä ruokajärjestelmää käsittelevissä ryhmissä.

Sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys

Kestävä kehitys sisältää myös sosiaalisen ja taloudellisen vastuun. Opiskeluhyvinvointi ja henkilöstön työhyvinvointi ovat meille tärkeitä. Toiminnassamme näkyy jatkuvasti yhteisöllisen ja välittämisen kulttuurin edistäminen, tasa-arvon varmistaminen, kielitietoisuuden opetuksen ja ohjauksen kehittäminen. Kehitämme toimintaamme edistääksemme opiskelijoiden työllistymistä, opintojen sujuvaa etenemistä ja hyvinvointia sekä vahvistaaksemme opiskelijoiden urasuunnitteluun ja työllistymiseen liittyvää ohjausta ja tukea.

Henkilöstön vuosittaiset osaamisen varmistamisen painopisteet tukevat myös sosiaalisen ja kulttuurisen vastuun toteuttamista. Kehitämme toimintaamme jatkuvasti mm. valtakunnallisten palautteiden ja muiden tietolähteiden sekä laadunhallinnan avulla.

Taloudellisesti kestävä ja ennakoiva koulutuksen järjestäminen varmistetaan tehokkaalla resurssien ja tilojen käytöllä sekä vahvistamalla tuottavuutta. Tarjoamme vastuullista ja kestävä koulutusta, joka perustuu työelämän tarpeisiin.

1.6.2 Ekokompassi-ympäristöohjelma

Ravintolapalveluille myönnettiin vuonna 2025 Ekokompassi-sertifikaatti tunnustukseksi ympäristötyöstä. Ekokompassin myötä ravintolapalveluille on laadittu ympäristöohjelma, joka ohjaa toimintaa tavoitteellisesti. Keskeisinä tavoitteina vuosille 2026–2028 ovat luomuprosentin nostaminen, viestinnän kehittäminen, elintarvikkeiden seuranta ja ruokahävikin vähentäminen, kestävän kehityksen mukaiset hankinnat. Vuodelle 2027 tavoitteita ovat myös punaisen lihan vähentäminen edelleen sekä energiankulutuksen seuranta.

1.6.3 Energiatehokkuuden toimintasuunnitelma

Vuodesta 2026 on alkanut uusi julkisen alan energiatehokkuussopimuksen (JETS) kausi, johon Salpaus on liittynyt. Uudella sopimuskaudella tavoiteltava energiansäästön määrä kasvaa: sopimukseen liittyneiden on asetettava itselleen vähintään 10 %:n säästötavoite tulevalle 10 vuoden jaksolle. Energiansäästön lisäksi Salpauksen pitää sisällyttää energiatehokkuuden jatkuva parantaminen osaksi organisaation jatkuvaa toimintaa ja olemassa olevia prosesseja. Salpauksessa on tehty energiatehokkuuden toimintasuunnitelma vuosille 2026–2035. Sen tavoite on vähentää energiankulutusta, lisätä uusiutuvan energian käyttöä sekä parantaa toiminnan kustannustehokkuutta ja kestävyyttä kaikissa toiminnoissa.

Energiatehokkuustyötä ohjaa vuosittain kokoontuva energiaryhmä, jossa on edustus teknisistä palveluista, tilahallinnasta ja kiinteistöjen ylläpidosta. Työ on jatkuvaa. Energian kulutusta analysoidaan säännöllisesti (4 kertaa vuodessa), ja poikkeamiin reagoidaan nopeasti. Toimintaa ohjaa vuosikello, joka sisältää analysoinnin, raportoinnin, viestinnän ja koulutuksen.

Suunnitelma kattaa energiatehokkuuden varmistamisen kaikissa Salpauksen toiminnoissa: hankinnat, rakentaminen; kiinteistöjen kunnossapito, kulutusseuranta, uusiutuvan energian lisääminen; tekniset palvelut, siivouspalvelut, ravintolapalvelut sekä kaiken koulutustoiminnan. Lisäksi varmistetaan henkilöstön osaamista ja opastetaan energiatehokkuuteen.

2 Toiminta- ja taloussuunnitelmaosa vuosille 2027–2029

Salpauksen toiminnan suunnittelun rakenne



2.1 Strategia vuosille 2026–2029

Salpauksen strategia pohjautuu yhteiskunnan muutoksiin ja mukautuvaan toimintamalliin

Vuoden 2024 alussa päivitetty Salpauksen toimintamalli heijastaa sekä organisaation sisäistä kehitystä että muuttuvaa toimintaympäristöä. Toimintamalli on strateginen valinta, joka mahdollistaa Salpauksen ketterän ja vaikuttavan toiminnan nopeasti muuttuvassa maailmassa, opiskelijat edellä.

Toimintamalli tarjoaa rakenteet opiskelija-asiakkaiden palvelujen kohdentamiseen yksilöllisesti huomioiden oppivelvolliset, vailla tutkintoa olevat, työelämässä olevat sekä muut jatkuvan oppimisen tarpeessa olevat. Strategia vuosille 2026–2029 nojaa tähän samaan ajatukseen ja syventää sen kautta tavoiteltavaa vaikuttavuutta.

Yhteiskunnan ja työelämän muutos korostaa koulutuksen vaikuttavuutta

Ammatillinen koulutus elää työelämän osaamistarpeiden rytmissä. Työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen ovat strategisia päätavoitteita, joiden saavuttamiseksi opetusta, ohjausta, koulutustarjontaa ja koulutusratkaisuja kehitetään järjestelmällisesti.

Salpauksen strategia tunnistaa koulutuspoliittisen ohjauksen tavoitteet: oppivelvollisten tukemisen tutkintoon, työelämään tai jatko-opintoihin, vailla tutkintoa olevien koulutuksen työllisyyden ja osaan työvoiman saatavuuden vahvistamiseksi sekä aikuisten ja täydennyskoulutuksen painottumisen ketteriin, työelämän tarpeisiin vastaaviin kokonaisuuksiin.

Koulutustarjonta rakentuu työllisyyslähtöisesti

Strateginen resurssien kohdentaminen on Salpauksessa välttämättömyys. Koulutusta tarjotaan niille aloille ja niissä volyyymeissä, joilla saavutetaan paras mahdollinen työllistävä ja yhteiskunnallinen vaikutus. Asiakaslähtöisyys korostuu: opiskelijoiden on voitava rakentaa osaamistaan henkilökohtaisten opintopolkujen kautta, joustavasti eri tutkintojen, tutkinnon osien ja osaamiskokonaisuuksien yhdistelminä.

Digitalisaatio ja tekoäly mahdollistajina

Digitalisaatio ja tekoäly ovat strategian mahdollistajia. eSalpaus-palvelut, digitaaliset oppimisympäristöt ja tiedolla johtaminen tukevat oppimista, ohjausta, asiakaspalvelua ja tuottavuutta silloin, kun niiden kehittämistä ohjaa selkeä kytkentä strategisiin tavoitteisiin. Tekoälyn hyödyntämisessä painotetaan pedagogista tarkoituksenmukaisuutta, vastuullisuutta ja tietosuojaa.

Strategian, OKM-sopimuksen ja toimeenpanosuunnitelman yhteys

Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmittu toiminnanohjauksen sopimus konkretisoi strategian vaikuttavuustavoitteet. Sopimuksen tavoitteet kohdistuvat Päijät-Hämeen elinvoiman, työllisyyden ja yrittäjyyden vahvistamiseen, koulutuksen laadun, tutkintojen suorittamisen ja jatko-opintovalmiuksien parantamiseen, aikuisten koulutustason nostamiseen, vieraskielisten opiskelijoiden työllistymisen vahvistamiseen sekä taloudellisesti kestäväan koulutuksen järjestämiseen.

Tarkempi toimeenpanosuunnitelma kokoaa nämä tavoitteet toimenpiteiksi, vastuiksi, mittareiksi ja seurannaksi. Suunnitelma toimii johtamisen työkaluna: se auttaa kohdentamaan koulutustarjontaa, opiskelijavuosia, henkilöstön osaamista, oppimisympäristöjä ja kehittämistyötä niihin kokonaisuuksiin, joilla on suurin vaikutus opiskelijoiden, työelämän ja alueen kannalta.



2.2 Salpauksen visio 2029: Salpaus – enemmän kuin koulu - rakennamme yhdessä parempaa työtä ja elämää

*Olemme haluttu opiskelupaikka ja yhteistyökumppani. Salpauksen ilmapiiri rakentuu **oppimisen rohkeudesta, tekemisen ilosta ja reilusta asenteesta**. Autamme jokaista löytämään tavoitteen ja keinot sen saavuttamiseksi.*

Tartumme mahdollisuuksiin päättäväisesti, toimintamme on sujuvaa ja työelämän tarpeita ennakoivaa. Salpaus on aktiivinen toimija ja tuomme palveluorganisaationa lisäarvoa yhteistyökumppaneillemme. Hyödynnämme teknologiaa ja sen tuomia mahdollisuuksia. Työelämän tarpeet sekä onnistunut asiakaskokemus ovat toimintamme keskiössä. Salpaus on kumppani, joka tarjoaa kohdennettuja ratkaisuja. Tavoitteet, tuloksellisuus ja vaikuttavuus ohjaavat toimintaamme.

Salpaus tunnetaan osaavana, vastuullisena, ja luotettavana. Jokainen Salpauslainen sitoutuu tavoitteisiimme ja toimii ammattimaisesti. Haluamme, että sinä onnistut.

Osaaminen muuttuu toiminnaksi ja menestykseksi.

Salpaus – Ole hyvä!

Salpauksen toiminnan eettiset kulmakivet

Salpauksen toimintaa ohjaavat vahvasti eettiset periaatteet. Arvomme – oppimisen rohkeus, tekemisen ilo ja reilu asenne – muodostavat perustan, jolle rakennamme päivittäistä työtä, johtamista ja päätöksentekoa. Näiden arvojen rinnalle on määritelty kolme eettistä kulmakiveä, jotka konkretisoivat, mitä eettinen toiminta ja johtaminen meillä tarkoittavat:

- Vastuullisuus ja tarttuminen**
 Toimimme reilusti, oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi sekä vastuullisesti suhteessa ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Haluamme tarttua asioihin ajoissa ja rohkeasti – emme sivuuta epäkohtia tai vaikeita kysymyksiä. Teemme, mitä lupaamme.
- Keskustelu ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen**
 Arvostamme avointa, kunnoittavaa ja vuorovaikutteista vuoropuhelua. Uskomme, että kestävä toiminta syntyy yhdessä rakennetusta ymmärryksestä ja perustelluista ratkaisuista. Olemme valmiita oppimaan uutta ja kuulemaan eri kokemuksia.
- Vaikuttavuus ja keskittyminen olennaiseen**
 Kohdistamme energiamme ja resurssimme asioihin, joilla on merkitystä. Asetamme selkeä ja realistiset tavoitteet. Arvioimme toimintamme vaikuttavuutta ohjaamme toimintaamme jatkuvasti kohti tarkoituksenmukaisia tuloksia.

Nämä kulmakivet eivät ole irrallisia periaatteita, vaan ne näkyvät arjessamme: kohtaamisissa, päätöksissä, yhteistyössä ja johtamisessa. Uusi strategiaamme rakentuu niiden varaan – ne ohjaavat suuntaa ja luovat perustan vaikuttavalle ja eettisesti kestäville teoille.

2.2.1 Strategian tavoitteet

Salpauksen strategia rakentuu kolmeen tavoitteeseen: Osaamisellasi onnistut, Rakennamme yhdessä menestystä ja Haluamme, että sinä onnistut. Tavoitteet muodostavat kokonaisuuden, jossa opiskelijan osaaminen, alueen työelämän menestys ja henkilöstön onnistuminen vahvistavat toisiaan.



2.2.1.1 Osaamisellasi onnistut

Tavoitteen ytimessä on koulutuksen vaikuttavuus ja laatu. Salpauksen tehtävänä on varmistaa, että opiskelijat saavuttavat osaamisen, jolla he menestyvät työelämässä tai jatko-opinnoissa. Koulutuksen laadullinen ulottuvuus sisältää oppimisen tuen, yksilölliset opintopolut, osaamisen tunnistamisen sekä pedagogiikan ja opiskelijan ohjauksen jatkuvan kehittämisen.

Vuonna 2027 tavoitetta edistetään erityisesti vahvistamalla työllistymisen ja jatko-opintoihin ohjaamisen toimintamalleja, parantamalla yhteisten opintojen jatko-opintovalmiuksia, varmistamalla opetuksen, ohjauksen ja tuen oikea-aikainen kohdentuminen sekä kehittämällä työpaikalla järjestettävän koulutuksen laatua. Opiskelijan polkua tarkastellaan kokonaisuutena hakeutumisesta valmistumiseen ja siirtymiin työelämään tai jatko-opintoihin.

2.2.1.2 Rakennamme yhdessä menestystä

Tavoitteen ytimessä on tavoitteellinen yhteistyö ja aluekehitys. Salpaus toimii Päijät-Hämeen elinvoiman rakentajana yhdessä työelämäkumppaneiden, kuntien, korkeakoulujen, muiden oppilaitosten, työllisyysalueiden ja alueellisten toimijoiden kanssa. Koulutuksen tarjonta ja sisältö muotoillaan työelämän ja alueen osaamistarpeista käsin.

Vuonna 2027 painopisteenä on koulutustarjonnan ja opiskelijavuosien kohdentaminen alueen kasvu- ja työllistävälle aloille, oppisopimus- ja koulutussopimusyhteistyön vahvistaminen, vieraskielisten opiskelijoiden kielituetun työllistymispolkujen rakentaminen sekä huoltovarmuuden ja alueen kannalta keskeisten alojen osaamispohjan turvaaminen. Kumppanuuksia johdetaan entistä tavoitteellisemmin ja niiden vaikuttavuutta seurataan osana strategian toimeenpanoa.

2.2.1.3 Haluamme, että sinä onnistut

Tavoitteen ytimessä on ammattimainen henkilöstö ja toimintakulttuuri. Strategian toteutuminen edellyttää osaamistaan uudistavaa, motivoitunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä sekä johtamista, joka tukee tavoitteellisuutta, yhteistyötä, oppimista ja yhteistä vastuuta tuloksista.

Vuonna 2027 tavoitetta edistetään vakiinnuttamalla uudistettua toimintamallia, vahvistamalla tavoitejohtamista, henkilöstön osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia, palveluorganisaation toimintatapaa sekä taloudellisesti kestäväää toimintaa. Digitaalisuus, tekoälyn vastuullinen hyödyntäminen, tiedolla johtaminen, uraohjaus, oppimisen tuki ja työelämäyhteistyö ovat henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisiä painopisteitä.

2.2.1.4 Strategian toimeenpanosuunnitelma vuodelle 2027

Strategian toimeenpano rakentuu Salpauksen strategisten tavoitteiden, OKM:n toiminnanohjauksen sopimuksen ja tarkemman toimeenpanosuunnitelman yhteisestä kokonaisuudesta. Vuonna 2026 valmistelussa on täsmennetty tavoitteet, toimenpiteet, vastuut, mittarit ja seurantarytmi. Vuonna 2027 työ siirtyy aktiiviseen toteutukseen.

Toimeenpanosuunnitelmaa toteutetaan koko suunnitelmakauden ajan, mutta vuoden 2027 tehtävänä on varmistaa, että keskeiset toimintamallit käynnistyvät, vastuut ovat selvät ja seuranta tuottaa johdolle riittävän ajantasaista tietoa päätöksenteon tueksi. Harkinnanvaraisen rahoituksen kokonaisuudet tukevat toimeenpanoa erityisesti kielituetuissa koulutuspoluissa, jatko-opintovalmiuksien kehittämisessä, tilaratkaisujen valmistelussa, huoltovarmuuskriittisten alojen toteutusmalleissa sekä koulutustarjonnan suuntaamisessa kasvualoille.

Tavoitekokonaisuus	Kytöks strategiaan	Toiminnanohjaussopimuksen tavoitteet	Vuoden 2027 toimenpiteet	Johtoryhmän vastuuhenkilöt
Koulutustarjonnan ja opiskelijavuosien kohdentaminen kasvu- ja työllistävälle aloille	Rakennamme yhdessä menestystä: työelämän osaamis- ja työvoimatarpeet. Osaamisellasi onnistut: työllistymisen ja työelämässä etenemisen polut.	Lisätään kone- ja tuotantotekniikan koulutusvolyyymia. Rakennetaan sähkö- ja automaatioalan koulutuspolku. Vahvistetaan prosessiteollisuuden, elintarvikealan ja kunnossapitoautomaation toteutuksia. Rakennetaan matkailustrategiaa tukevia koulutuskokonaisuuksia. Selkeytetään yrittäjyyspolut ja vahvistetaan yrittäjyysopinon tarjontaa. Juurrutetaan uraohjausmallia, työllistymisen tukea, työelämässä oppimisen mallia ja yritys-yhteistyötä.	Vuonna 2027 on määriteltävä kasvualojen tavoitevolyyymit sekä yrityskumppanit. Käynnistäminen edellyttää koulutusalojen, työelämäpalvelujen ja yritysten yhteistä suunnittelua.	Tarja Laaksonen, Henna Erkamo, Mika Rauhala
Koulutustarjonnan sopeuttaminen väestökehityksen ja työvoimatarpeen perusteella	Rakennamme yhdessä menestystä: koulutus- ja palvelutarjonnan osuvuus, alueellinen vaikuttavuus ja oppilaitosyhteistyö.	Tehdään koulutustarjonnan sopeutusta koskevat selvitykset ja päätökset. Arvioidaan taideteollisuusalan, hevostalouden, media-alan sekä kasvatus- ja ohjausalan tarjontaa. Sovitetaan SDO:n kanssa työnjakoa kasvatus- ja ohjausallalla sekä sosiaali- ja terveysalalla. Selvitetään ympäristöalan koulutuksen toteutuspaikka ja pilotoidaan tarvittaessa toteutusta Lahdessa.	Vuonna 2027 on laadittava alakohtaiset selvitykset hakijamääristä, työllistymisestä, kustannuksista, opiskelijavuosista ja alueellisesta työvoimatarpeesta. Käynnistäminen edellyttää päätöksentekoa tukevan tietopohjan kokoamista, vaihtoehtojen valmistelua sekä yhteistyöneuvotteluja SDO:n ja muiden toimijoiden kanssa.	Päivi Saarelainen, Jarmo Kröger

Toiminta- ja taloussuunnitelmaosa vuosille 2027–2029

Tavoitekokonaisuus	Kytöks strategiaan	Toiminnanohjaussopimuksen tavoitteet	Vuoden 2027 toimenpiteet	Johtoryhmän vastuuhenkilöt
Kriittisten alojen osaamisopohjan ja työelämäyhteistyön turvaaminen	Rakennamme yhdessä menestystä: työelämän osaamistarpeet, verkostot ja huoltovarmuuden kannalta tärkeä osaaminen.	Selvitetään Päijät- ja Kanta-Hämeen yritysten ja muiden toimijoiden kanssa osaamisyhteistyötä maatalous-, kalatalous-, elintarvike-, logistiikka-, sähkö ja automaatio-, prosessiteollisuuden sekä kone- ja tuotantotekniikan koulutuksissa. Selvitetään kalatalousalan koulutuksen vaihtoehdot työelämän kanssa. Selvitetään Keudan kanssa maatalousalan oppimisympäristöjen ja tilojen yhteiskäyttö sekä laaditaan tarvittavat sopimukset.	Vuonna 2027 on koottava kriittisten alojen kumppaniverkosto ja kuvattava koulutusten järjestämisen vaihtoehtoja. Selvitys edellyttää työelämän osaamistarpeiden tunnistamista, kustannus- ja toteutusmallien vertailua.	Henna Erkamo, Tarja Laaksonen, Mika Rauhala, Päivi Saarelainen, Jarmo Kröger
Koulutuksen laadun, tutkintojen suorittamisen ja opiskelijoiden hyvinvoinnin parantaminen	Osaamisellasi onnistut: opiskelijoiden osaamisen taso, laadukas opetus, ohjaus ja tuki. Haluamme, että sinä onnistut: palvelumuotoilu ja saavutettavuus.	Varmistetaan, että perustutkintokoulutuksessa opetus ja ohjaus ylittävät 12 tuntia osaamispistettä kohti ja oppivelvollisilla on vähintään 30 tuntia suunniteltua opetusta, ohjausta ja tukea viikossa. Uudistetaan resursointia ja tarjonnan rakennetta. Otetaan käyttöön oppimisen tuen toimintamallit ja vahvistetaan HOKS-osaamista. Rakennetaan aikuisille joustavia, työelämän osaamistarpeisiin perustuvia osaamiskokonaisuuksia. Hyödynnetään uusia teknologioita pedagogisesti perustelluissa ratkaisuissa.	Vuonna 2027 on yhdenmukaistettava opetuksen, ohjauksen ja tuen mitoitus, varmistettava HOKS-kirjausten laatu ja otettava käyttöön oppimisen tuen uudet toimintamallit. Käynnistäminen edellyttää henkilöstön perehdytystä, toteutussuunnitelmien tarkistamista, resurssien kohdentamista opiskelijaryhmittäin sekä seurantatiedon käyttöönottoa johdon ja esihenkilöiden päätöksenteossa.	Jarmo Kröger, Tarja Laaksonen, Henna Erkamo, Mika Rauhala
Jatko-opintoihin siirtymisen ja jatko-opintovalmiuksien vahvistaminen	Osaamisellasi onnistut: jatko-opintopolut. Rakennamme yhdessä menestystä: korkeakoulu- ja oppilaitosyhteistyö.	Rakennetaan jatko-opintoihin ohjauksen toimintamalli Lahden alueen korkeakoulujen suuntaan. Tehdään jatko-opintoväylät näkyviksi keskeisillä aloilla. Sovitaan korkeakoulujen kanssa yhteismarkkinoinnista ja kuvataan jatko-opintoyhteistyö sopimuksiin. Vahvistetaan YTO-opintojen roolia jatko-opintovalmiuksien rakentajana ja selkeytetään YTO-tarjontaa.	Vuonna 2027 on sovittava korkeakoulujen kanssa yhteiset toimintatavat, valittava ensisijaiset alat ja kuvattava opiskelijoille näkyvät väylät. Yhteisten opintojen toteuttamistavat rakennetaan parantamaan oppimistuloksia.	Henna Erkamo, Mika Rauhala, Jarmo Kröger, Tarja Laaksonen
Ilman tutkintoa olevien aikuisten koulutustason nostaminen	Osaamisellasi onnistut: työelämässä etenemisen polut. Rakennamme yhdessä menestystä: verkostot ja osaamistarpeet.	Syvennetään yhteistyötä työllisyysalueiden kanssa. Rakennetaan ilman tutkintoa oleville aikuisille työllistymistä tukevia koulutuspolkuja. Vahvistetaan työllistymisen tukea osana HOKSia, uraohjausta ja opiskelijavalintaa. Kehitetään valintamallia niin, että koulutukseen ohjautuvat ensisijaisesti suurimmassa koulutustarpeessa olevat.	Lisätään opiskelijaohjauksen osuvuutta ja arvioidaan opiskelijavalinnan kriteerien toimivuutta. Jatketaan työelämään johtavien koulutuspolkujen tuotteistamista sekä yhteistä seurantaa työllisyysalueiden kanssa.	Henna Erkamo, Päivi Saarelainen, Jarmo Kröger
Vieraskielisten opiskelijoiden työllistymistä tukevat kielituetut koulutuspolut	Osaamisellasi onnistut: työllistymisen polut. Rakennamme yhdessä menestystä: kansainvälisten osaajien työllistäminen ja työpaikkojen valmiudet.	Lisätään kielituetuttuja koulutuksia erityisesti ravintola- ja catering-alalla sekä puhdistuspalvelualalla. Yhtenäistetään kielituetuttuja toteutuksia, rakennetaan polkuja kotoutumiskoulutuksesta kielituetuihin koulutuksiin ja lisätään työpaikkojen sekä työpaikkaohjaajien tukea. Varmistetaan valmius englanninkielisiin koulutuksiin työelämän tarpeen perusteella. Nopeutetaan aiemmin koulutettujen vieraskielisten siirtymistä työelämään osaamisen tunnistamisen, täydentävien opintojen, kielituen ja työelämäyhteistyön avulla.	Rakennetaan kielituetuttuja koulutuspolkuja. Selvitetään työnantajien tarpeita ja tuetaan valmiuksia rekrytoida, perehdyttää ja ohjata vieraskielisiä osaajia.	Tarja Laaksonen, Jarmo Kröger, Henna Erkamo
Toimitilakustannusten alentaminen ja tuottavuuden vahvistaminen	Haluamme, että sinä onnistut: taloudellisesti kestävä, vaikuttava ja tuottava toiminta. Rakennamme yhdessä menestystä: koulutustarjonnan kohdentaminen osaamistarpeisiin.	Jatketaan Lahden toimintojen kokoamista yhteen toimipisteeseen koskevaa tilatarveselvitystä osana Lahden kaupungin ja LUT-konsernin Ranta-Kartanon kokonaisuuden tarkastelua. Toteutetaan Asikkalan toimipisteen toimitilaohjelmaa tavoitteena puolittaa tilamäärä purkujen ja uudisrakentamisen kautta. Yhtenäistetään koulutustoteutusmalleja ja kohdennetaan koulutustarjontaa kasvaville ja hyvin työllistävälle aloille.	Jatketaan toimitilaohjelmaa ja tilaratkaisujen valmistelua Lahden ja Asikkalan osalta.	Martti Tokola, Päivi Saarelainen, Jarmo Kröger

Toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista kuvaavat mittarit

Suoritus ja vaikuttavuus
Opiskelijoiden työllistyminen
Jatko-opintotoihin sijoittuminen
Opiskelija-palautteet
Työelämäpalautteet
Opiskelijavuodet
Suoritetut tutkinnot ja niiden osat

Henkilöstö ja sidosryhmät
Henkilöstöpalautteen tulokset

Toiminnan tuloksellisuus ja strategian toteutumista kuvaavat mittarit								
Suoritus- ja vaikuttavuus	yks.	TP 2024 ¹⁾	TP 2025	TA 2026	TA 2027	TS 2028	TS 2029	TS 2030
Hakeutuminen								
Ensisijaiset hakijat/aloituspaikat (yhteishaku)	hakijat / aloituspaikat	1,04	1,13	1	1	1	1	1
Yhteishaun kautta aloittaneet	lkm	1024	1058	1070	1100	1070	1050	1050
Jatkuvan haun kautta aloittaneet	lkm	5114	4033	4620	3822	3822	3822	3822
Koulutustarjonnan opiskelijavuodet	lkm	6 303	5 567	5 700	5 364	5 364	5 364	5 364
VOS maksuttomat	lkm	2 180	2 174	2 224	2 138	2 138	2 138	2 138
VOS ei maksuttomat	lkm	4 123	3 393	3 476	3 226	3 226	3 226	3 226
josta oppisopimuskoulutuksen osuus	lkm	1 817	1 220	1 541	1 130	1 130	1 130	1 130
Rahoituksen opiskelijavuodet	lkm	5 892	5 565	5 243	5 156	5 156	5 156	5 156
VOS maksuttomat	lkm		2 174	2 224	2 127	2 127	2 127	2 127
VOS ei maksuttomat	lkm		3 393	3 019	3 029	3 029	3 029	3 029
Suoritetut tutkinnot	lkm	2 367	2 087	1 738	1 653	1 653	1 653	1 653
- perustutkinnot	lkm	1 443	1 419	1 330	1 330	1 330	1 330	1 330
- ammattitutkinnot	lkm	367	351	258	173	173	173	173
- erikoisammattitutkinnot	lkm	557	317	150	150	150	150	150
Suoritetut tutkinnon osat	lkm	17 134	17 779	15 485	14 800	14 800	14 800	14 800
- perustutkinnot	lkm	14 516	15 381	13 000	12 432	12 432	12 432	12 432
- ammattitutkinnot	lkm	1 510	1 429	1 335	1 218	1 218	1 218	1 218
- erikoisammattitutkinnot	lkm	1 708	969	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150
Oppisopimusten määrä	lkm	3 458	2 418	2 500	2 300	2 400	2 450	2 500
Opinnoista eroaminen 3)								
Opinnoista eroaminen (tavoitteena koko tutkinto)	%	11,06	9,11	10,5	9	9	9	9
Opinnoista eroaminen, alle 18 -vuotiaat	%	1,89	1,85	1,7	1,7	1,6	1,5	1,5
Opinnoista eroaminen, 18-24 -vuotiaat ²⁾	%	17,51	14,15	17,0	15,5	15,0	15,0	15,0
Opinnoista eroaminen, 25-29 -vuotiaat ²⁾	%	16,67	13,75	16,5	14,0	14,0	13,5	13,5
Oppisopimusopinnoista eroaminen	%	9,1	9	8,5	8,5	8,0	8,0	8,0
Työllistyminen ja jatko-opintoihin sijoittuminen ⁴⁾					75,6	76,6	77,9	80,2
Päätoiminen työllinen	%	60,0	65,9	62,0	61,0	62,0	63,0	65,0
Päätoiminen opiskelija	%	5,3	4,6	5,5	7,0	7	7,2	7,4
Työllinen opiskelija	%	⁶⁾	⁶⁾	⁶⁾	7,6	7,6	7,7	7,8
Opiskelijapalaute ⁵⁾	ka.	4,3	4,4	4,1	4,2	4,1	4,2	4,2
- opiskelijapalaute, aloituskysely (vastausprosentti)	%	46	49	52	53	52	53	53
- opiskelijapalaute, päättökysely, koko tutkinnon suorittaneet (vastausprosentti)	%	61	58	60	60	60	60	60
- opiskelijapalaute, päättökysely, osatutkinnon suorittaneet (vastausprosentti)	%	41	40	45	45	45	45	45
Työelämäpalaute ⁵⁾	ka.	4,2	4,2	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
- työelämäpalaute, työpaikkaohjaajakysely (vastausprosentti)	%	32	24	28	29	28	29	29
- työelämäpalaute, työpaikkakysely (vastausprosentti)	%	47	40	36	37	36	37	37
Henkilöstö- ja sidosryhmät								
Henkilöstökokemus	Henkilöstöpalautteen seuranta ja analysointi (2 krt./vuosi). Raportointi henkilöstökertomuksessa.							

1) Valtionosuusrahoitus. Tilinpäästötiedot raportoidaan 10. päivä tammikuuta tilannepäivän mukaisesti.
Rahoituksen perusteena olevia tietoja päivitetään tarvittaessa Vipusen tilastointipalveluun seuraavan vuoden syyskuun loppuun asti.

2) Tavoiteasetanta otettu käyttöön v. 2024

3) Opinnoista eroamisissa raportoidaan ns. negatiiviset eron syyt, jolloin opiskelijalla ei ole tiedossa jatkokol

4) Tilastointitiedot raportoidaan kahden vuoden viiveellä.

5) Tavoiteasetanta otettu käyttöön v. 2024

6) Lukua ei ole seurattu ennen v.2027

Suoritus- ja vaikuttavuusmittareiden selitykset ja laskentakaavat kohdassa 6.1

2.3 Henkilöstön koulutussuunnitelma

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman osaamisen varmistamisen tarpeet käsiteltiin yhteistyötoimikunnassa 16.9.2026.

Salpauksen strategiassa on tunnistettu kuusi strategista ydinosaamista, jotka muodostavat perustan henkilöstön osaamisen kehittämiseksi strategiakaudella 2026–2029. Ydinosaamiset ovat yhteistä osaamista ja yhteisiä toimintatapoja, joilla varmistamme opiskelijan onnistumisen, palveluiden laadun sekä toimintamme jatkuvan uudistumisen. Osaamisen kehittämisen painopisteet säilyvät pääosin samoina koko strategiakauden ajan, mutta niitä voidaan tarkentaa vuosittain toimintaympäristön muutosten, strategisten tavoitteiden ja tunnistettujen osaamistarpeiden perusteella.

Vuonna 2027 osaamista vahvistetaan strategisten ydinosaamisten mukaisesti. Kehittämistä toteutetaan työssä oppimisen, vertaisoppimisen, koulutusten, valmennusten, Open Day- ja työelämäjaksojen, yhteiskehittämisen sekä muiden osaamisen varmistamisen käytäntöjen avulla. Toimenpiteet kohdennetaan eri henkilöstöryhmille tehtävien, vastuiden ja tunnistettujen osaamistarpeiden perusteella.

1. Uraohjauksen, työllistymisen ja jatko-opintoihin ohjaamisen osaaminen

Vahvistamme opiskelijoiden työllistymisen, jatko-opintoihin siirtymisen ja työuran rakentumisen tukemiseen liittyvää osaamista.

- **Osaamisalueita:** uraohjaus, työllistymisen ja jatko-opintojen polut, henkilökohtaistaminen, työelämätaidot sekä vieraskielisten opiskelijoiden koulutus- ja työllistymispolut.
- **Kohderyhmät:** erityisesti opetus- ja ohjaushenkilöstö sekä opetuksen esihenkilöt.

2. Pedagoginen laatu, henkilökohtaistaminen ja ohjausosaaminen

Kehitämme pedagogista laatua, opiskelijalähtöisiä toimintatapoja sekä oppimisen tukea, jotta jokainen opiskelija voi saavuttaa tavoitteensa.

- **Osaamisalueita:** oppimisen tuki, henkilökohtaistaminen, ohjausosaaminen sekä työpaikalla tapahtuvan oppimisen ohjaus, pedagoginen suunnittelu ja toteutus.
- **Kohderyhmät:** erityisesti opetus- ja ohjaushenkilöstö sekä opetuksen esihenkilöt.

3. Työelämäyhteistyö- ja kumppanuusosaaminen

Vahvistamme työelämälähtöisyyttä sekä yhteistyötä työelämän, verkostojen ja kumppaneiden kanssa.

- **Osaamisalueita:** työelämän osaamistarpeiden ennakointi ja niihin reagointi, verkosto- ja kumppanuusyhteistyö, työelämässä tapahtuvan oppimisen kehittäminen sekä kansainvälisten osaajien työllistymisen tukeminen.
- **Kohderyhmät:** koko henkilöstö, erityisesti opetus- ja ohjaushenkilöstö, esihenkilöt sekä työelämä- ja asiakasrajapinnoissa toimivat asiantuntijat.

4. Kielitietoisuuden, saavutettavuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen

Vahvistamme toimintatapoja, jotka tukevat kaikkien opiskelijoiden oppimista, osallisuutta ja onnistumista.

- **Osaamisalueita:** kielitietoinen opetus ja ohjaus, monikielisten opiskelijoiden tukeminen, saavutettavuus ja yhdenvertaisuus.
- **Kohderyhmät:** koko henkilöstö, erityisesti opetus- ja ohjaustehtävissä toimivat.

5. Digikyvykyys, tekoäly ja tiedolla johtaminen

Kehitämme digitaalisten ratkaisujen, tekoälyn ja tiedon hyödyntämistä laadun, vaikuttavuuden ja tuottavuuden parantamiseksi.

- **Osaamisalueita:** digitaaliset työvälineet, digipedagogiikka, tekoälyn hyödyntäminen, oppimisanalytiikka sekä tiedolla johtamisen kehittäminen.
- **Kohderyhmät:** digitaalinen osaaminen kuuluu koko henkilöstölle, digipedagogiikka ja oppimisanalytiikka erityisesti opetus- ja ohjaushenkilöstölle sekä esihenkilöille.

6. Uudistumisen, oppimisen ja vaikuttavan toiminnan johtaminen ja kehittäminen

Vahvistamme ammattimaista toimintakulttuuria, jatkuvaa oppimista, sekä kykyä uudistaa toimintaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena on kehittää toimintaa

suunnitelmallisesti, hyödyntää tietoa päätöksenteossa sekä käyttää digitaalisia ratkaisuja tarkoituksenmukaisesti työn laadun, vaikuttavuuden ja tuottavuuden vahvistamiseksi.

- **Osaamisalueita:** ammattimainen ja vastuullinen toiminta, kestävä kehitys, oppimisen ja osaamisen johtaminen, toiminnan uudistaminen, vaikuttavuuden ja tuottavuuden kehittäminen, tiedolla johtaminen, palvelumuotoilu, prosessien kehittäminen ja yhteiset toimintamallit.
- **Kohderyhmät:** Koko henkilöstö, erityisesti esihenkilöt, johto ja kehittämisvastoissa toimivat.

Osaamisen kehittämisen kannalta on keskeistä seurata strategisten osaamisalueiden toteutumista, arvioida toiminnan laatua ja tuloksia sekä reagoida havaintoihin.

Esihenkilön tehtävänä on tunnistaa oman alansa kehitystä ja osaamistarpeita sekä kehittää toimintaa ja henkilöstön osaamista niiden mukaisesti. Henkilöstö huolehtii oman ammatti- ja substanssiosaamisensa ajantasaisuudesta. Salpaus toimii useilla eri koulutusaloilla sekä asiantuntija-, ohjaus- ja palvelutehtävissä, joissa osaamisvaatimukset uudistuvat jatkuvasti työelämän, teknologian, lainsäädännön ja toimintaympäristön muutosten myötä. Oman alan osaamisen jatkuva kehittäminen on edellytys laadukkaalle opetukselle, palveluille ja asiantuntijatyölle.

Toteuttamis- ja seurantasuunnitelma

Yhteistoimintalaki, 4 a §, Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 1—4 kohdassa tarkoitettujen suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.

Salpauksen henkilöstön osaamisen kehittäminen toteutuu osana strategian toimeenpanoa, yksiköiden toiminnan suunnittelua sekä henkilöstön päivittäistä työtä. Osaamisen kehittämisen painopisteet perustuvat Salpauksen strategiaan ydinosaamisiin, joita vahvistetaan strategiakauden aikana eri henkilöstöryhmien tarpeiden mukaisesti. Koska ydinosaamiset ovat koko strategiakauden yhteisiä tavoitteita, osaamisen kehittämistä toteutetaan samanaikaisesti useilla osa-alueilla, kohderyhmästä ja työtehtävistä riippuen.

Osaamisen kehittämisen konkreettiset toimenpiteet suunnitellaan vuosittain osana strategian toimeenpanoa, toiminta- ja taloussuunnittelua sekä yksiköiden TAHTO-keskusteluja. Kehittämistoimenpiteet voivat olla esimerkiksi strategisten kehittämiskokonaisuuksien ja projektien yhteydessä toteutettavaa työssä oppimista, vertaisoppimista, työelämäjaksoja, yhteiskehittämistä, ohjeita, keskusteluita, valmennuksia, koulutuksia, verkko-opintoja ja asiantuntijaverkostoissa toimimista.

Osaamisen kehittämisen tarpeita tunnistetaan ja täsmennetään:

- strategian toteuttamiseen liittyvissä kehittämisohjelmissa ja projekteissa
- työyhteisöjen TAHTO-keskusteluissa
- henkilöstön onnistumiskeskusteluissa
- toiminnan ja työelämän muutoksia ennakoivassa suunnittelussa.

Vastuut osaamisen kehittämisen toteutumisesta jakautuvat seuraavasti:

- **Johtoryhmä** seuraa strategisten tavoitteiden ja kehittämiskokonaisuuksien etenemistä.
- **Esihenkilöt** vastaavat yksiköiden osaamistarpeiden tunnistamisesta, osaamisen kehittämisen suunnittelusta ja toteutumisen seurannasta osana johtamista.
- **Työntekijät** vastaavat oman ammatti- ja substanssiosaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä.
- **HR ja muut asiantuntijatoiminnot** koordinoivat yhteisiä osaamisen kehittämisen kokonaisuuksia, tukevat suunnittelua sekä seuraavat koulutuspäivien ja muiden henkilöstön osaamisen kehittämistoimenpiteiden toteutumista.

Kehittämisohjelmien konkreettiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit vuoteen 2027 on kuvattu toiminta- ja taloussuunnitelmassa 2027–2029. Tavoitteita ja mittareita seurataan ja ohjataan osana toiminta- ja taloussuunnitelman toteutumisen arviointia. Arvioinnissa hyödynnetään strategian toteutumisen seuranta, TAHTO-keskusteluja, onnistumiskeskusteluja sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä kuvaavia tunnuslukuja, kuten henkilötötyvuodet (htv), henkilöstökulut/toimintatuotot (%), sairauspoissaolot/hlö (pv) ja sairauspoissaolot (lkm). Toteutuneita koulutuspäiviä seurataan ESS7-järjestelmän raportoinnin avulla. Arvioinnin tuloksia hyödynnetään seuraavan vuoden osaamisen kehittämisen toimenpiteiden suunnittelussa.

3 Tuloslaskelmaosa

3.1 Taloudelliset lähtökohdat

Kuntayhtymän taloudellinen perusta on vuoden 2026 alussa edelleen vakaa, vaikka ammatillisen koulutuksen rahoitusympäristö on muuttunut olennaisesti ja valtionosuusrahoitukseen kohdistuneet leikkaukset jatkuvat. Vuoden 2025 tilinpäätös toteutui vielä ylijäämäisenä, mikä osoittaa, että kuntayhtymän kustannusrakenne kantoi myös rahoitusleikkausten vuotena. Talouden tasapainoa vahvistivat erityisesti pitkäjänteinen kulukuri, hankintojen tarkempi ohjaus sekä henkilöstöresurssien hallittu sopeuttaminen.

Taloudellisen perustan keskeinen vahvuus on hyvä maksuvalmius ja vakavaraisuus. Tämä antoi vuodelle 2026 vahvan lähtökohdan: taloudellinen liikkumavara mahdollistaa muutosten toteuttamisen hallitusti. Samalla on kuitenkin tärkeää nähdä, että vahva tase ei yksin ratkaise tulevien vuosien haastetta. Se tarjoaa ennen kaikkea aikaa ja mahdollisuuden tehdä rakenteelliset ratkaisut suunnitelmallisesti, ilman äkillistä taloudellista jarrutusta.

Talouden kestävyyttä haastavat kuitenkin samanaikaisesti useat kustannuspaineet. Työ- ja virkaehtosopimusten korotukset lisäävät menoja merkittävästi: yhden prosentin yleiskorotus merkitsee Salpauksessa lähes 400 000 euron lisäkustannusta, ja vuosien 2027–2029 yleiskorotusten arvioitu yhteisvaikutus on noin 3,5 miljoonaa euroa. Rahoitus ei kasva vastaavasti, joten henkilöstömitoitusta on arvioitava edelleen kriittisesti.

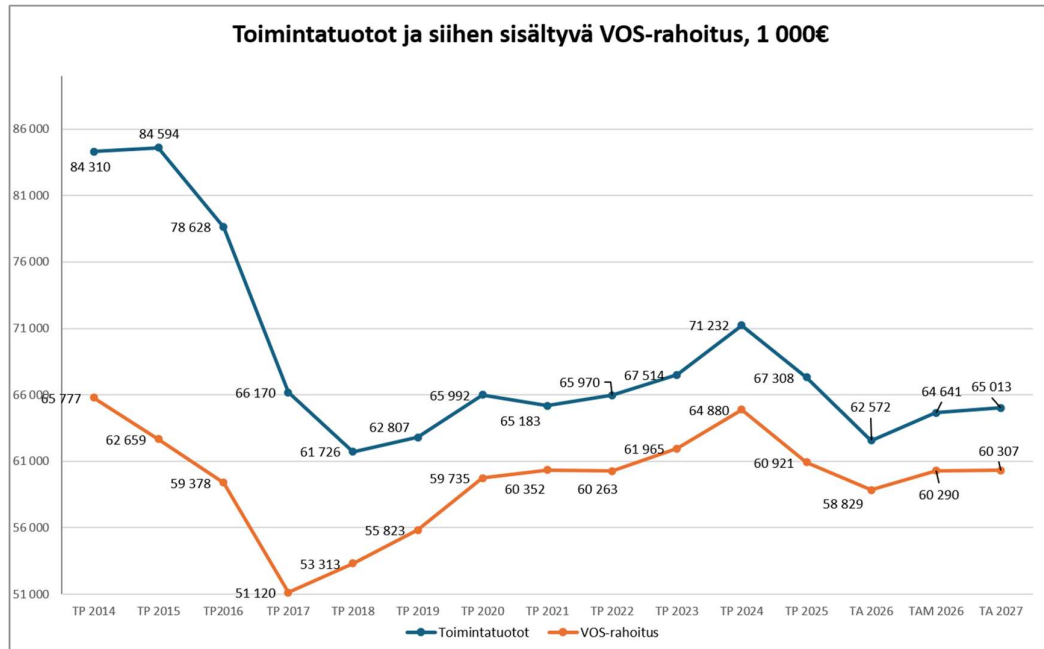
Erityisesti vuodesta 2027 eteenpäin kustannuksiin vaikuttavana toimenpiteenä kuntayhtymä on käynyt syksystä 2025 alkaen viidet johtamiseen, esimiestyöhön ja tukipalveluihin kohdennetut yhteistointaneuvottelut. Neuvottelujen piirissä oli 90 henkilöä ja kaikkiaan niiden vaikutus vuodesta 2027 alkaen on 19 henkilötyövuotta ja henkilöstökustannuksia noin 1,16 miljoonaa euroa laskeva.

Taloudellisen perustan turvaaminen edellyttää edelleen kurinalaista henkilöstöpolitiikkaa, rekrytointien tarkkaa harkintaa, hankintojen priorisointia ja toimintatapojen uudistamista. Viime vuosien kokemus osoittaa, että juuri näissä toimissa Salpaus on onnistunut hyvin, ja niiden varaan myös vuoden 2026 ja nyt esiteltävä vuoden 2027 talousarvion ja vuosien 2028–2029 talouden hallinta rakentuu.

Talouden kokonaiskuva on kaksijakoinen. Yhtäältä kuntayhtymän lähtötilanne on vahva: tase, maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat erinomaisella tasolla. Vielä vuosi 2026 ja valmistelussa oleva 2027 näyttävät olevan rahoituksen ja kustannusten osalta tasapainossa ja toivottavasti vielä selkeästi ylijäämäisiä. Tätä tukee myös kesäkuussa saatu Opetus- ja kulttuuriministeriön harkinnanvaraista rahoitusta koskeva päätös 875 000 euroa vuodelle 2026 osana ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksen kokeilua. Rahoitus parantaa vuoden 2026 tulosta ja saadun rahoituksen turvin toimintaa resursoidaan ministeriön kanssa tehdyn sopimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi myös tulevina vuosina.

Julkisen talouden kehitys pakottaa kuitenkin arvioimaan Salpauksen rakenteita jatkuvasti. Valtionvarainministeriön mukaan kevään 2027 eduskuntavaalien jälkeisissä hallitusneuvotteluissa päätetään arviolta 8–11 mrd. euron sopeutuskokonaisuudesta, jonka taso ja kohdennus täsmentyy myöhemmin. Ylivaalikautinen finanssipoliittinen kehikko ja velkasuhteen pienentämistavoite lisäävät painetta menokuriin, tuottavuuden parantamiseen ja rakenteiden keventämiseen. Taloudellisen perustan kannalta ratkaisevaa on, että kuntayhtymä pystyy myös vuonna 2026 ja 2027 yhdistämään vahvan talouskurin, vaikuttavan koulutustarjonnan, toimivan työelämäyhteistyön sekä rakenteelliset uudistukset yhdeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Näin aiempina vuosina rakennettu taloudellinen liikkumavara voidaan käyttää tarkoituksenmukaisesti: ei nykytilan säilyttämiseen, vaan toiminnan uudistamiseen ja alueen koulutustarpeiden turvaamiseen hallitusti myös niukkenevien resurssien aikana.

3.1.1 Tulorahoituksen kehitys



Toimintatuotot ja siihen sisältyvä valtionosuusrahoitus vuosina 2014–2027 (TAM 2026 sisältää talousarviomuutosesityksen 2026, yhtymäkokous 11/26)

Vuosien 2027–2029 taloussuunnitelmassa valtionosuusrahoituksen kehitys on arvioitu varovaisesti. Vuoden 2027 talousarvio on laadittu 1,5 prosentin indeksitarkistuksella. Vuosien 2028 ja 2029 taloussuunnitelmassa indeksitarkistusta ei ole huomioitu lainkaan.

Julkisen talouden velkajarru ja seuraavalle hallituskaudelle arvioitu merkittävä sopeutustarve voivat kuitenkin johtaa ammatillisen koulutuksen rahoituksen leikkauksiin myös nyt laadittuun taloussuunnitelmaan verrattuna. Riskinä on, että Salpauksen rahoitus voi jäädä vuosina 2028–2029 useita miljoonia euroja nykyistä taloussuunnitelmaa alemmaksi. Taloussuunnitelmaan sisältyy siten merkittävä valtionosuusrahoituksen kehitykseen liittyvä riski, johon varaudutaan toiminnan ja talouden suunnittelussa sekä kustannusrakenteen pitkäjänteisessä sopeuttamisessa.

Valtionosuusrahoitus 2027 on 60,3 miljoonaa euroa ja se on budjetoitu vuoden 2026 ensikertaisen rahoituspäätöksen (59,4 milj. euroa vuonna 2026) ja 1,5 prosentin rahoituksen indeksitarkistuksen perusteella. Opiskelijavuosien odotetaan pysyvän ennallaan. Vastaava rahoitus oli vuonna 2024 vielä 64,9 miljoonaa euroa. Kesäkuussa saatu Opetus- ja kulttuuriministeriön harkinnanvaraista rahoitusta koskeva päätös 875 000 euroa vuodelle 2026 näkyy lisäksi vuoden 2026 vos-rahoituksen määrässä. Harkinnanvaraista valtionosuusrahoituksen korotusta ei ole budjetoitu vuosille 2027–2029. Rahoituksen toteutuessa resursseja ja määrärahoja lisätään strategisten tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi.

Rahoituksen lasku näkyy myös opiskelijavuosissa ja koulutustarjonnan rakenteessa. Salpauksen rahoittavat opiskelijavuodet ovat vähentyneet vuodesta 2024 yhteensä 746 opiskelijavuodella, joista 336 kohdistui vuoteen 2025 ja 410 vuoteen 2026. Valtionosuusrahoituksen leikkaus on näinä vuosina yhteensä -5,4 miljoonaa euroa. Samaan aikaan voimaan on tullut uusi ammatillisen koulutuksen rahoituslaki. Taloudellinen perusta rakentuu siten jatkossa entistä selvemmin koulutuksen vaikuttavuudelle, oikealle kohdentumiselle ja laadukkaalle ohjaukselle.

Kuntayhtymän mahdollisuus hallita tätä muutosta perustuu aiempien vuosien vastuulliseen taloudenhoitoon. Vuoden 2025 onnistunut talouden hallinta korjaa myös vuoden 2026 alijäämäistä budjettia. Vuoden 2026 tilinpäätösennuste ja syksyn yhtymäkokoukseen vietävä talousarviomuutos korjaa alijäämän ylijäämäiseksi.

3.1.2 Toimintatuottojen muutos

TOIMINTATUOTOT 1000 €	TP 2024	TP 2025	TA 2026*	TA 2027	TA 2027-TA 2026*	
					muutos €	muutos %
Valtionosuus suoriteperusteella	64 880	60 921	60 290	60 307	16	0 %
Rahoituksen perusteena olevat opisk.vuodet	5 892	5 565	5 146	5 156	10	0 %
Strategiarahoitus suoriteperusteella						
Muut koulutustuotot	2 223	2 203	2 449	2 384	-65	-3 %
- ei-tutkintotavoitteinen koulutus	1 412	1 582	2 180	2 161	-19	-1 %
- muille koul.järj. myytävä koulutus	193	179	44	11	-33	-75 %
- muut koulutustulot (mm. opiskelija- ja tarv.maks.)	618	443	225	212	-13	-6 %
- OKM:n erityisavustus (kuntakokeilu)						
Koulutustoiminnan tuotot yhteensä	67 103	63 124	62 739	62 691	-48	0 %
Kehittämishankkeet	1 604	1 454	533	263	-270	-51 %
- opetuksen kehitt.hankkeet	1 298	1 164	394	228	-167	-42 %
- muut projektit	306	290	138	35	-103	-75 %
Muut tuotot	2 524	2 730	2 244	2 060	-185	-8 %
- työtoiminta (koulutukseen liittyvä)	743	1 090	986	986		
- Ravintolapalvelut	894	801	593	519	-74	-12 %
- Kiinteistöpalvelut	510	546	439	354	-85	-19 %
- Tietohallintopalvelut	12	0	2		-2	-100 %
- Hallintopalvelut	32	61	18	10	-8	-44 %
- muut sekalaiset	333	233	206	190	-16	-8 %
TOIMINTATUOTOT YHTEENSÄ	71 232	67 308	65 516	65 013	-503	-1 %

* Sisältää talousarviomuutoksen 2026 (yhtymäkokous 17.11.2026)

3.2 Tuloslaskelma

Sisältää ulkoiset erät

1000 euroa

	TP 2025	TA 2026 *	TA 2027	TS 2028	TS 2029
Toimintatuotot	67 308	65 516	65 013	63 534	63 522
- Myyntituotot	65 077	64 261	64 143		
- Maksutuotot	12	7	4		
- Tuet ja avustukset	1 653	772	498		
- Muut toimintatuotot	567	477	368		
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0	0
Toimintakulut	-58 312	-58 683	-57 897	-57 777	-58 472
- Henkilöstökulut	-38 965	-38 691	-38 240		
- Palvelujen ostot	-10 475	-10 605	-10 325		
- Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-5 651	-6 016	-5 949		
- Avustukset	-809	-840	-842		
- Vuokrat	-1 298	-1 325	-1 339		
- Muut toimintakulut	-1 115	-1 205	-1 202		
Toimintakate	8 996	6 832	7 116	5 758	5 050
Rahoitustuotot ja -kulut	847	340	340	300	300
- Korkotuotot	732	361	361		
- Muut rahoitustuotot	135	1	1		
- Korkokulut	0	0	0		
- Muut rahoituskulut	-20	-22	-22		
Vuosikate	9 842	7 172	7 456	6 058	5 350
Poistot ja arvonalentumiset					
- Suunn. mukaiset poistot	-7 024	-7 202	-7 337	-7 069	-7 396
- Arvonalentumiset	0	0	0		
Satunnaiset erät					
- Satunnaiset tuotot	5	0	0	0	0
- Satunnaiset kulut	-14	-40	-40	-1 000	-862
Tilikauden tulos	2 809	-70	79	-2 011	-2 909
Poistoeron lisäys(-), vähennys(+)	757	670	604	569	566
Varausten lisäys(-), vähennys(+)					
Rahastojen lisäys(-), vähennys(+)	-22	0	0	0	0
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	3 544	600	683	-1 442	-2 342
Tavoitteet ja tunnusluvut					
- Toimintakate %	13,4	10,4	10,9	9,1	7,9
- Poistoalaisten investointien omahankintameno, tuhat €	6 428	7 595	5 528	8 952	4 840
- Vuosikate / nettoinvestointi, %	153,1	94,4	134,9	67,7	110,5
- Kertynyt yli- /alijäämä, tuhat €	57 533	58 133	58 816	57 373	55 031

* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2026 (Yhtymäkokous 17.11.2026)

Toimintakate, % = 100 * Toimintakate / Toimintatuotot

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

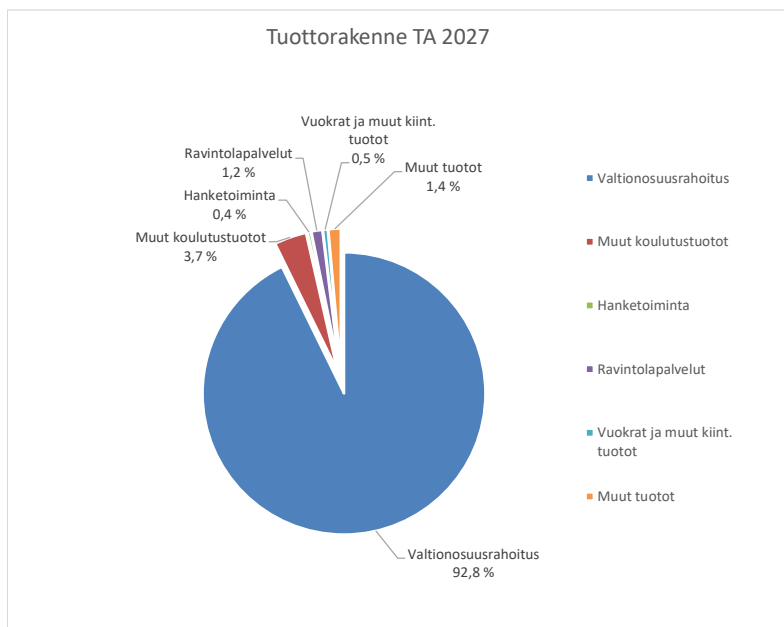
Kertynyt yli- /alijäämä, tuhat € = Edellisten tilikauden yli-/alijäämä + Tilikauden yli-/alijäämä

3.3 Tuloslaskelma erittelyt

3.3.1 Toimintatuotot

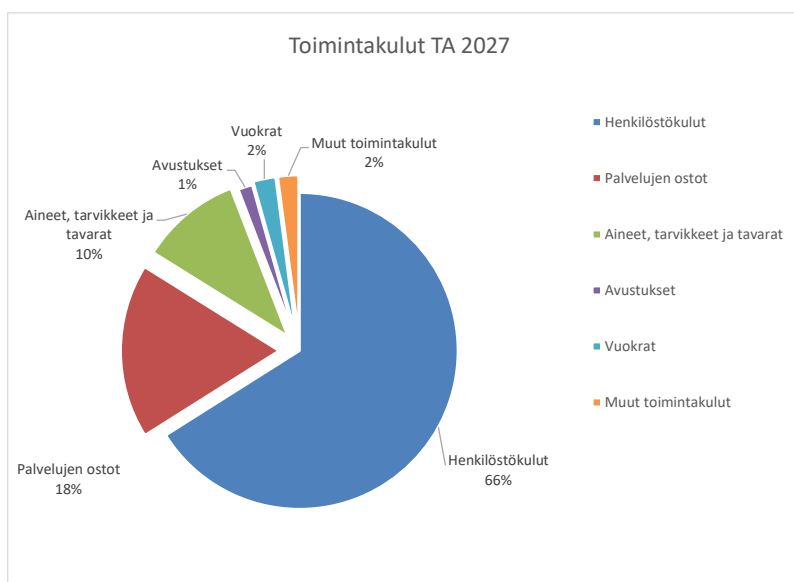
Kuntayhtymän toimintatuottojen valtaosa on ammatillisen koulutuksen rahoituslain perusteella saatavaa valtionosuusrahoitusta (VOS –rahoitus); 92,8 prosenttia.

Muut tulot muodostuvat muista koulutustuotoista, hanketuotoista, ravintolapalveluiden myynnistä sekä vuokratuotoista.



3.3.2 Toimintakulut

Toimintakulujen suurimman erän muodostavat 38,2 miljoonaa euron henkilöstökulut. Vuokratulut sisältävät koneiden ja laitteiden vuokria 1 030 180 euroa (1 005 480 euroa TA 2026).



Kokonaisuudessaan kuntayhtymän toimintatuotot pysyvät lähes ennallaan vuonna 2027 verrattuna vuoden 2026 korjattuun talousarvioon. Koulutustoiminnan tuotot pysyvät ennallaan, hanketoiminta laskee -270 000 euroa ja muut tuotot -185 000 euroa. Hanketoiminta budjetoidaan saatujen rahoituspäätösten mukaan, ja tilikauden aikana tilinpäätösennusteessa ja mahdollisessa

talousarviomuutoksessa tämä laajuus yleensä kasvaa. Muissa tuotoissa laskua on ravintolatuotoissa sekä kiinteistötuotoissa. Vuosille 2026 ja 2027 on budjetoitu yhdet myyntivaiheeseen tulevat opiskelijatyönä rakennetut omakotitalot.

Toimintakulut laskevat 786 000 euroa (-1,3 %) talousarviossa 2027. Henkilöstökulujen laskun osuus on 451 000 euroa (-1,2 %). Talousarviossa 2027 henkilöstökulujen yleiskorotuksiksi on lisätty 3,91 prosenttia maaliskuun 2026 palkkatasoon. Korotuksessa on mukana kuluvan vuoden syyskaudella toteutuvat yleiskorotukset sekä ensi vuoden vastaavat.

Muiden kuin henkilöstökulujen talousarviovaraus on 340 000 euroa (-1,7 %) talousarviota 2026 pienempi. Kulurakenne on käyty läpi tarkasti ja kuluraamissa pysyminen edellyttää tarkkuutta joka tasolla.

Salpauksen toimitilakustannukset suunnitelman mukaisine poistoinen talousarviossa 2027 ovat -13,9 miljoonaa euroa. Tilakustannusten osuus toimintatuotoista talousarviossa 2027 on 22,3 prosenttia. Toimitilojen määrän vähentäminen on hillinnyt toimitilakustannusten kasvua. Toimitilaohjelman toteuttaminen tulee jatkamaan tilamäärän vähentämistä tulevina vuosina.

3.3.3 Korkotuotot ja -kulut

Kassavarojen korkotuottoja on budjetoitu talousarvioon 361 000 euroa.

Muut rahoitustuotot ja -kulut rahaliikenteestä on talousarviossa -20 800 euroa.

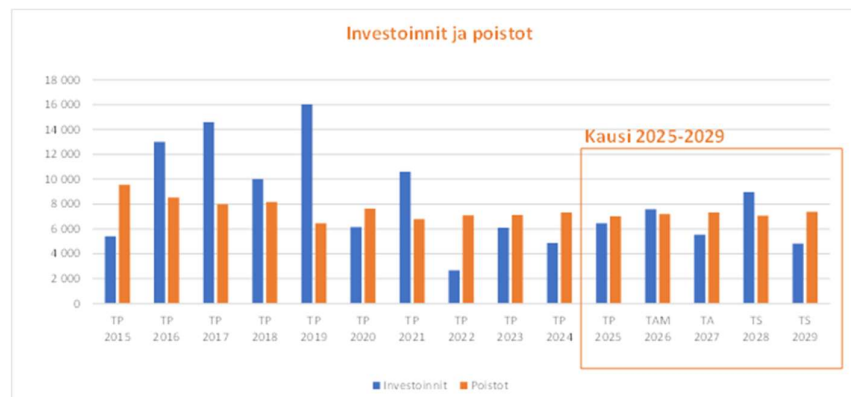
3.3.4 Vuosikate

Kuntayhtymän vuosikate talousarviossa 2027 on 7 455 899 euroa (11,5 prosenttia). Vuosikate laskee taloussuunnitelmassa 8,4 prosenttiin vuonna 2029.

3.3.5 Poistot käyttöomaisuudesta ja muista pitkävaikutteisista menoista

Suunnitelman mukaiset poistot on huomioitu talousarviossa ja taloussuunnitelmassa täysimääräisesti tulosvaikutteisesti. Kaikkien investointien ja poistojen välinen ero vuosina 2025-2029 on 8 prosenttia, eli tällä tarkastelukaudella tuloslaskelmassa on keskimäärin 537 000 euroa enemmän suunnitelman mukaisia poistoja kuin investointeja.

Rakennusten poistoaika on 20 vuotta. Lyhyt poistoaika kasvattaa poistoja ja pakottaa varovaisuuden perusteella varaamaan korvausinvestointeihin tulo-rahoituksesta pidemmällä aikavälillä riittävän rahoituksen. Tämä vähentää lainoitustarvetta ja on tärkeä osa talouden riskien hallintaa. Kiinteistöinvestointien ja poistojen välinen ero vuosina 2025-2029 on 3 prosenttia, eli tällä tarkastelukaudella tuloslaskelmassa on keskimäärin 201 000 euroa enemmän kiinteistöjen suunnitelman mukaisia poistoja kuin kiinteistöinvestointeja.



3.3.6 Satunnaiset erät

Talousarviossa 2027 on satunnaisissa erissä Nelon kiinteistön pohjaveden puhdistuskuluja 40 000 euroa.

3.3.7 Poistoeron vähennys

Poistoeron vähennyksenä käsitellään puretuista investointivaroista muodostuneen poistoeron vuosittain suunnitelman mukaisiin poistoihin kirjattava osuus 603 692 euroa.

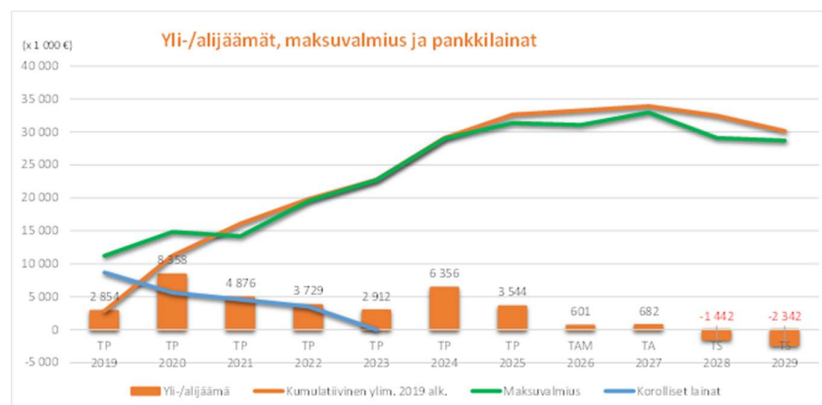
3.3.8 Tilikauden yli-/alijäämä

Vuodet 2025–2027 ovat onnistuneen talouden hallinnan ansiosta taloussuunnitelmassa ylijäämäisiä. Talousarvion 2027 ylijäämä on 682 000 euroa. Vuodet 2028–2029 painuvat taloussuunnitelman tiedoilla alijäämäisiksi kuitenkin niin, että taloussuunnitelmassa esitettävät kausi 2025–2029 on kumulatiivisesti edelleen 1,042 miljoonaa euroa ylijäämäinen.

Vuosien 2028 ja 2029 taloussuunnitelma on laadittu ilman tulorahoituksen indeksitarkistuksia, nykyisellä opiskelijamäärällä eikä mahdollisia harkinnanvaraisia valtionosuusrahoituksen korotuksia ole budjetoitu. Epävarmuutta liittyy erityisesti valtionosuusrahoituksen kehitykseen ja siihen, miten Salpauksen suoritus ja vaikuttavuusrahoitukseen vaikuttavat tekijät kehittyvät suhteessa muihin koulutuksen järjestäjiin. Opiskelijamäärän perusteella määräytyvän opiskelijavuosirahoituksen ei pitäisi vielä ensi vuonna laskea, mutta tulevina vuosina voi sekin elementti toteutua taloussuunnitelmaa heikommin. Muiden kuin henkilöstökulujen kasvu on arvioitu 1 prosenttiin, mikä käytännössä vaatii sopeutustoimia, kun jo palkkojen yleiskorotukset ylittävät tämän tason ja muukaan yleinen kustannuskehitys tuskin jää prosenttiin.

Vuodelle 2028 on taloussuunnitelmassa budjetoitu satunnaisiin kuluihin Vipusenkadun toimitilaohjelman toteuttamiseen liittyvät B ja D -talojen purkukustannukset 1 miljoona euroa ja vuodelle 2029 Asikkalan toimitilaohjelman mukaisia purkuja 862 000 euroa, mitkä sisältyvät ko. vuosien alijäämiin.

Kuntayhtymä on onnistunut taloutensa hallinnassa hyvin. Sipilän hallituskauden rahoitusleikkausten päätyttyä vuosien 2019-2025 toteutunut ylijäämä on 32,6 miljoonaa. Tämä saavutettu ylijäämä turvaa suunnittelukauden sopeutumista tuleviin muutoksiin. Vuosien 2028-2029 arvioituista alijäämistä huolimatta vuodet 2019–2029 ovat kumulatiivisesti edelleen 30,1 miljoonaa euroa ylijäämäisiä.



Kumulatiivinen ylijäämä, maksuvalmius, lainat vuosina 2019 -2029

4 Investointiosa

4.1 Investointien yhdistelmä

1000 €

Hanke nimiyhdistelmä	Kokonais- kustannus- arvio	MÄÄRÄRAHOJEN KÄYTTÖ					
		TP	TAM	TA	TS	TS	TS
	ilman ALV	2025	2026 *	2027	2028	2029	2030
KIINTEISTÖINVESTOINNIT	35 468	5 865	6 879	5 040	8 434	4 550	4 700
IRTAIN OMAISUUS							
- Oppimis- ja koulutuspalvelut	1 979	447	327	405	305	185	310
- Kuntayhtymäpalvelut	1 043	153	389	83	213	105	100
Irtain osuus yhteensä omahankintamenot	3 022	600	716	488	518	290	410
- Käyttöomaisuuden myynti	-37	-37					
- Rahoitusosuudet muilta							
Irtain omaisuus yhteensä netto	2 985	563	716	488	518	290	410
INVESTOINTI YHTEENSÄ	38 453	6 428	7 595	5 528	8 952	4 840	5 110

* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2026 (Yhtymäkokous 17.11.2026)

4.2 Kiinteistöinvestointien yhdistelmä rakennuksittain

1000 €

Hanke nimiyhdistelmä	Hanke	TP	TAM	TA	TS	TS	TS
Nettomenot	yhteensä	2025	2026 *	2027	2028	2029	2030
KESKUSKAMPUS							
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	305	5		300			
Ståhlberginkatu 4 C, Lahti	8 700					4 000	4 700
Ståhlberginkatu 8, Lahti	2 546	2 546					
VIPUSENKADUN KAMPUS							
Vipusenkatu 5D, Lahti	9 430	2 867	6 563				
Vipusenkatu 5F, Lahti	1 480	0		100	1 380		
Vipusenkatu 5 alueinfra, Lahti	446	446					
Vipusenkatu 5 alueinfra 2, Lahti	266		266				
Vipusenkatu 5, Lahti	1 800				1 250	550	
Vipusenkatu 3, Lahti	3 790		50	3 440	300		
ASIKKALAN KAMPUS							
Laurellintie 55, Asikkala	6 704			1 200	5 504		
KIINTEISTÖINVESTOINNIT YHTEENSÄ	35 468	5 865	6 879	5 040	8 434	4 550	4 700

* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2026 (Yhtymäkokous 17.11.2026)

4.3 Kiinteistöinvestoinnit rakennuksittain ja hankkeittain

Hanke nimiyhdistelmä KIINTEISTÖ	HANKKEEN KUVAUS	Hanke yhteensä	TP 2025	TAM * 2026	TA 2027	TS 2028	TS 2029	TS 2030
KESKUSKAMPUS								
Ståhlberginkatu 2-6, Lahti	Esmikko-kulunvalvonnan päivitys (9023)	305	5	0	300			
Ståhlberginkatu 4 C, Lahti	Perusparannus	8 700					4 000	4 700
Ståhlberginkatu 8, Lahti	Vesikatto + yläpohja, välipohjan puulattiat, kellarin tilat ja ilmanvaihto, hissi, viemärin pystylinjat, 1. krs ilmanvaihto, 2. ja 3. krs ikkunat (9025)	2 546	2 546					
VIPUSENKADUN KAMPUS								
Vipusenkatu 5D, Lahti	Auto- ja logistiikka (9020)	9 430	2 867	6 563	0			
Vipusenkatu 5F, Lahti	Raskaan kaluston pesu- ja huoltohalli (9029)	1 480	0	0	100	1 380		
Vipusenkatu 5 alueinfra, Lahti	Alueinfran järjestelyt, louhinta ja rekkakentän etupainotteisuus (9026)	446	446	0				
Vipusenkatu 5 alueinfra 2, Lahti	Alueinfran järjestelyt 2, alueen lämmönjako (9033)	266		266				
Vipusenkatu 5, Lahti	Kuljetusalan harjoituskentän rakentaminen (9034)	1 800				1 250	550	
Vipusenkatu 3, Lahti	Pintakäsittelyn, Puu-, ja Rakennusalan sijoittuminen ja vesikaton korjaus (9021)	3 790		50	3 440	300		
ASIKKALAN KAMPUS								
Laurellintie 55, Asikkala	Konehallin korjaus	390				390		
Laurellintie 55, Asikkala	Asikkalan toimitilaohejelman toteutus, mm. uudisrakennus (Mummolan laaja perusparannus Kuntotutkimuksen kautta tilannearvio ja kustannukset (9032)	3 962		0	1 200	2 762		
Laurellintie 55, Asikkala	Uusi uudisrakennus	2 352				2 352		
KIINTEISTÖINVESTOINNIT YHTEENSÄ		35 468	5 865	6 879	5 040	8 434	4 550	4 700

* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2026 (Yhtymäkokous 17.11.2026)

4.3.1 Kiinteistöinvestointien perustelut

Kuntayhtymän kiinteistöinvestoinnit perustuvat kuntayhtymän toimitilaohjelmaan ja ohjelman toteutuksen vaatimien investointien määräraharakenteisiin. Investointiohjelmaa tarkennetaan vuosittain. Kiinteistöinvestointien sitovuustasona on rakennusinvestointien kokonaismäärä.

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymä on viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana kehittänyt systemaattisesti toimitilojaan samanaikaisesti tilojen palvelukykyä ja kuntoa parantaen ja toimitilojen määrää vähentäen. Samalla peruskorjausvelka on lyhentynyt merkittävästi. Tätä varten kuntayhtymä on ylläpitänyt ja kehittänyt toimitilaohjelmaansa.

Ammatillisen koulutuksen uusi lainsäädäntö ja julkisen talouden aiempien leikkausten ja pysyvästi alentuneen rahoitustason vaikutuksesta kuntayhtymä on vähentänyt käytössään olevia toimitiloja jo yli 40 prosenttia, 76 600 neliötä. Korona-pandemian aikana voimakkaasti kehittynyt digitalisaatio ja etätyö- ja opiskelumuodot haastavat tilankäyttöä edelleen ja luovat aiemmin vielä heikompina tunnistettuja mahdollisuuksia tilankäyttöön.

Salpauksella on Lahdessa kaksi isoa kampusta Keskustakampus ja Vipusenkadun teknologiakampus. Keväällä 2023 valmistui Lahden keskustakampuksen toimitilaohjelman päivitys. Keskustakampuksen pohjois- ja keskiosissa on toteutettu merkittävät perusparannushankkeet, joissa mm. sosiaali- ja terveysalan, kasvatus- ja taideteollisuusalojen sekä laboratorioalan koulutukset on keskitetty Lahden ammattikorkeakoululta vapautuneisiin tiloihin. Lisäksi kampuksen keskiosaan on parannettu tilat ravintola-, catering- ja elintarvikealojen, hius- ja kauneusalan, sähkö- ja automaatioalan ja matkailualan sekä tukipalvelu- ja toimistokäyttöön. Kuntayhtymän hallinto ja kuntayhtymäpalvelut on samalla keskitetty Svinhufvudinatu 6 F ja G rakennuksiin. Kesällä 2025 valmistui Ståhlberginkatu 8 perusparannus. Hanke toteutui suunnitelmien mukaisesti alittaen selkeästi budjetoidut kustannukset. Eri kehitysvaiheissa osasta kampuksen rakennuksista on myös luovuttu. Paasikivenkatu 7, osa Svinhufvudinkatu 10 ja Ståhlberginkatu 4 A rakennuksista ovat tyhjänä.

Salpauksen Vipusenkadun teknologiakampuksen toimitilaohjelman päivitys valmistui syksyllä 2024 yhteistyössä Haahtela kehitys Oy:n kanssa. Tavoitteena päivityksessä oli täsmentää opetusta ja muuta toimintaa tukevien tilojen tarve, laatu ja määrä, sekä arvioida toteutusvaihtoehtoja ja niiden kustannuksia ennen Vipusenkadun kampuksen uusien tilahankkeiden eteenpäinvientiä. Selvitystyössä päivitettiin kunkin koulutusalan käyttäjien kuvaamaan toimintaan ja toimintatapaan perustuva toiminnallinen tilamitoitus.

Vipusenkadun toimitilaohjelman sisältämän tilaluettelon pohjalta laadittiin hankesuunnitelma ja kilpailutettiin urakoitsijat koskien Vipusenkatu 5D auto- ja varastologistiikan uudisrakennusta. Hanketta aikaistettiin, jotta voitaisiin hyödyntää rakennusalan suhdannetilanteen suotuisaa kustannustilannetta. Hanke käynnistyi maanrakennustöillä kesällä 2025 ja varsinaiset talonrakennustyöt käynnistyvät lokakuun alussa. Uudisrakennuksen on tarkoitus valmistua vuoden 2026 loppuun mennessä.

Koulutuskeskus Salpauksella on tällä hetkellä käytössä Esmi-kulunvalvontajärjestelmä. Esmin elinkaari ja sen tekninen tuki ovat päättymässä. Kulunvalvontajärjestelmän päivityksen valmistelu on aloitettu keväällä 2025. Tavoitteena on uusia järjestelmä kustannustehokkaasti hyödyntäen mm. olemassa olevaa kaapelointia. Uuden järjestelmän halutaan vastaavan tulevaisuuden oppilaitosturvallisuusvaatimuksiin. Edellytys on, että kulunvalvonta toteutetaan tällöin pääosin mobiilina. Salpauksen tahtotila on, että kiinteistön käyttäjiä ja niiden kulkuoikeuksia voidaan hallinnoida tulevaisuudessa entistä joustavammin.

Vuoden 2027 kiinteistöinvestointien määräraha on 5 040 000 euroa sisältäen:

- Esmi-kulunvalvonnan päivitys 300 000 euroa.
- Vipusenkatu 5, Lahti, Raskaan kaluston pesu- ja huoltohalli, suunnittelu 100 000 euroa (koko hanke 1,480 miljoonaa euroa vuosina 2027-2028).
- Vipusenkatu 3, Lahti, Puu- ja pintakäsittelyalan sijoittuminen ja vesikaton korjaus, suunnittelu ja pääosa urakoinnista, 3,44 miljoonaa euroa (koko hanke 3,790 miljoonaa euroa vuosina 2026-2028).
- Asikkalan luonnonvarayksikön toimitilaohjelman investointien toteutus (purut, uudisrakennus, muut korjaukset); suunnittelu ja urakoinnin aloitus 1,2 miljoonaa euroa (koko hanke 6,704 miljoonaa euroa vuosina 2027-2028).

miljoonaa euroa vuosina 2027-2028). Hankkeen toimitilaohjelman mukainen eteneminen riippuu alueella käynnissä olevan kaavoituksen etenemisestä.

Taloussuunnitelman tulevina vuosina jatketaan Vipusenkadun toimitilaohjelman toteutusta 2028-2029, käynnistetään Asikkalan luonnonvarayksikön investoinnit 2027-2028 (kaavoitusriippuvainen) ja vuosikymmenen loppupuolella vuonna 2029 on alustavasti aikataulutettu Lahden keskustakampuksen Ståhlberginkatu 4 C perusparannus. Vipusenkadun toimitilaohjelman lopputuloksena kampuksen tilamäärä vähenee yli 5 000 neliötä. Vähennystavoite Asikkalan kampuksella on noin 4 000 neliötä. Tavoitteena on turvata Salpauksen luonnonvara-alan koulutuksen elinvoima tulevaisuudessa.

4.3.2 Käyttötaloudesta rahoitettava kunnossapito

Talousarvioon on varattu 275 000 euron määräraha käyttötalouden rakennushankkeisiin, jonka turvin suoritetaan pieniä peruskorjaus- ja muutostöitä. Esitykset näistä kohteista tulee tehdä Kiinteistöpalveluille pääsääntöisesti vuoden 2026 loppuun mennessä. Tehtävien töiden luonteen takia kustannuksia käsitellään kiinteistöihin kohdistuvina käyttökuluina.

Investointiosa

4.4 Irtaimistoinvestoinnit

KOHDE	Tu Men	Hanke yhteensä	TP 2025	TAM 2026 *	TA 2027	TS 2028	TS 2029	TS 2030
OPPIMIS- JA KOULUTUSPALVELUT								
Automaatio ja robotiikka ympäristö, oppimisympäristön rakentaminen	M	80				80		
Oppimisympäristön laitteistojen uudistaminen, kiinteistöautomaatio	M	20						20
Opetuslaitteiston uudistaminen, laboratorioala (Autoklaavi)	M	20			20			
Leasing autojen ja koneiden lunastus, auto ja logistiikka	M	18		18				
Leasing autojen ja koneiden lunastus, auto ja logistiikka	M	15		15				
Uudet logistiikan ja autoalan uusien tilojen käyttöön varustaminen	M	100			100			
Nostimet autoala ja muut erillislaitteet (rengas- ja tasapainotuskone, osienpesukone, pieni)	M	40		40				
Ajoneuvoalan uusien tilojen varustaminen	M	33		33				
Vipusenkatu 3 kalustaminen ja varustaminen	M	80			80			
Uuden oppimisympäristön laitehankinnat, pintakäsittelyala. Pulverimaalauslaitteisto.	M	60			60			
Digitalisaatiokehitys VR (ruiskumaalaus), pintakäsittelyala	M	25				25		
Digitalisaatiokehitys VR, talotekniikka	M	30				30		
Digitalisaatiokehitys VR, rakennusala	M	30				30		
Leasing auton lunastus, rakennusala	M	20		20				
Maatalousalan konekannan uusiminen	M	40						40
Oppimisympäristön konekohtainen tunniste järjestelmä RFID	M	65			35	30		
CNC-kone Koneistussali (haidenhain)	M	125					125	
3D -mittalaite	M	25			25			
Särmäyspuristin (CoastOne C).	M	50		50				
Opetusvälineistön uudistaminen, Hitsauskoneiden uusinta	M	199		79	40	40	40	
Hevosalan pienkoneet	M	40		40				
Leipomon koneiden uusiminen	M	30				30		
Kulinaaritalon keittiön uusiminen	M	50			25	25		
Turvajärjestelmälaitteiston uudistaminen (valvomoympäristön rakentaminen) +	M	20					20	
Opetuslaitteiston uudistaminen, video- ja tapahtumatekniikka (Media-ala)	M	20		20				
Oppimisympäristöjen uudistaminen simulaatio- ja hybridiopetus, järjestelmät ja laitteet , Heinola	M	250						250
Oppimisympäristöjen ja -laitteistojen uudistaminen, hius- ja kauneudenhoito								
(mm. kauneuden hoitopöydät (ainakin 5 kpl), uuden tutkinnon perusteiden tuomat								
uudistus/päivittämistarpeet/lisähankinnat, kauneus-aspin verhot/lasikopit ja toiminnallisuus uusia								
tutkinnon perusteta vastaavaksi)	M	20			20			
Opetusvälineiden hankinta, Sote	M	12		12				
Opetusvälineiden hankinta, Sote hoivasängyt	M	15				15		
Oppimis- ja koulutuspalveluiden toteutuneet hankinnat	M	447	447					
Oppimis- ja koulutuspalveluiden käyttöomaisuuden myynti	T	-37	-37					
OPPIMIS- JA KOULUTUSPALVELUT YHTEENSÄ	N	1 532	410	327	405	305	185	310

* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2026 (Yhtymäkokous 17.11.2026)

Investointiosa

KOHDE	Tu	Hanke	TP	TAM	TA	TS	TS	TS
	Men	yhteensä	2025	2026 *	2027	2028	2029	2030
KUNTAYHTYMÄPALVELUT								
Suurkeittiökoneiden ja -laitteiden uusiminen	M	90		40		50		
Tietoliikennelaitteusinnat	M	120		30	30	30	30	
Tietoliikennelaitteet, Vipusenkadun uudisrakennus auto ja logistiikka	M	40		40				
Tietoliikennelaitteet, Asikkalan saneeraus/uudisrakennus	M	30					30	
Tietoliikennelaitteet, Vip 3 saneeraus/uudisrakennus	M	40			40			
Tietoliikennelaitteet, Stå4C saneeraus	M	40				40		
Varmistuspalvelimen hankinta	M	26			13	13		
Kolon konesalikytkimet	M	25					25	
Levyjärjestelmä ja alustapalvelimet	M	60				60		
Varastojärjestelmän päivittäminen/yhtenäistäminen	M	20				20		
Raindance tilausportaali	M	20					20	
HRD-järjestelmän vaihtaminen	M	60		60				
Tietokoneiden lainausautomaattikaappi Stå10	M	41		41				
Kuntayhtymäpalveluiden toteutuneet hankinnat	M	153	153					
Päijät-Hämeen laitoshuollon osakehankinta	M	178		178				
Kuntayhtymäpalveluiden käyttöomaisuuden myynti	T							
KUNTAYHTYMÄPALVELUT YHTEENSÄ	N	942	153	389	83	213	105	100
IRTAIMISTOHANKINNAT YHTEENSÄ								
<i>Menot yhteensä</i>	M	3 021	600	716	488	518	290	410
<i>Tulot yhteensä</i>	T	-37	-37					
Nettomenot	N	2 984	563	716	488	518	290	410

* Sisältää talousarviomuutosesityksen 2026 (Yhtymäkokous 17.11.2026)

5 Rahoitusosa

5.1 Rahoituslaskelma

1000 euroa

	TP 2025	TA 2026 *	TA 2027	TS 2028	TS 2029
Toiminnan rahavirta					
Vuosikate	9 842	7 172	7 456	6 058	5 350
Satunnaiset erät	-9	-40	-40	-1 000	-862
Tulorahoitukseen korjauserät	-45				
Investointien rahavirta					
Investointimenot	-6 465	-7 595	-5 528	-8 952	-4 840
Rahoitusosuudet investointimenoihin					
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	37				
Toiminnan ja investointien nettokassavirta	3 360	-463	1 888	-3 894	-352
Rahoituksen rahavirta					
Antolainauksen muutokset					
Antolainasaamisten lisäykset					
Antolainasaamisten vähennykset					
Lainakannan muutokset					
Pitkäaikaisten lainojen lisäys					
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	0	0	0	0	0
Oman pääoman muutokset	-133				
Muut maksuvalmiuden muutokset	-904	0	0	0	0
Vaikutus maksuvalmiuteen	2 324	-463	1 888	-3 894	-352
Rahavarat 31.12.	31 335	30 873	32 761	28 866	28 514
Rahavarat 1.1.	29 011	31 335	30 873	32 761	28 866
Tavoitteet ja tunnuslukujen tavoitearvot					
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä	3 360	2 898	4 786	891	539
Investointien tulorahoitus, %	153,1	94,4	134,9	67,7	110,5
Lainahoitokate	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kassan riittävyys, pv	177	170	188	158	164

* Sisältää talousarvionmuutosesityksen 2026 (Yhtymäkokous 17.11.2026)

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 varainhoitovuoden lopussa / kassasta maksut varainhoitovuonna

5.2 Rahoituslaskelman erittelyt

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

5.2.1 Toiminnan ja investointien nettokassavirta

Investointien kokonaismäärä vuonna 2027 on 5,5 miljoonaa euroa. Taloussuunnitelman mukainen kokonaisinvestointimäärä on vuosina 2027–2029 kaikkiaan 19,3 miljoonaa euroa. Irtaimistoinvestointisuunnitelmassa on varauduttu mm. peruskorjattavien tai rakennettavien tilojen varustamiseen. Toimitilaohjelmaan mahdollisesti liittyvät kiinteistöjen purut kirjataan tuloslaskelman satunnaisiin kuluihin.

Tarkastelujakson 2027-2029 toiminnan ja investointien rahavirran kertymä on yhteensä -2,36 miljoonaa euroa alijäämäinen. Kuntayhtymän erinomaista maksuvalmiutta ja kassavaroja käytetään taloussuunnitelmakaudella uuteen ammatillisen koulutuksen rahoitustasoon sopeutumisen vaatiman ajan kattamiseen ja investointien rahoittamiseen.

5.2.2 Rahoituksen rahavirta

Kuntayhtymä on maksanut kaikki pankkilainansa pois toukokuussa 2023. Lainannostoa ei ole budjetoitu kaudelle 2026-2029.

5.2.3 Vaikutus maksuvalmiuteen

Talousarvion 2027 positiivinen vaikutus kassavaroihin on 1,89 miljoonaa euroa. Kauden lopussa vuonna 2029 kassavarojen ennustetaan olevan 28,5 miljoonaa euroa (165 päivän maksuvalmius). Vuodesta 2019 alkaen saavutettu ylijäämä on kutakuinkin kuntayhtymän kassavaroissa. Saavutettua ylijäämää ja maksuvalmiutta voidaan käyttää harkitusti ainakin tämän vuosikymmenen aikana koulutuksen hyväksi kattamaan osin käyttötalouden haasteita kuin investointien rahoittamista.

5.2.4 Leasing-vuokraus

Leasingrahoituksella hankitaan pääasiallisesti IT-laitteita ja ajoneuvoja.

6 Liiteosa

6.1 Suoritus- ja vaikuttavuusmittareiden selitykset ja laskentakaavat

Hakeutuminen

- Ensisijaiset hakijat/valinnan aloituspaikat kevään yhteishaussa (ammattilliset perustutkinnot).
- Yhteishaun ja jatkuvan haun kautta aloittaneiden kautta aloittaneiden määrä.

Opiskelijavuodet

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

Suoritetut tutkinnot

Suorittettujen perustutkintojen, ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen määrä.

Suoritetut tutkinnon osat

Suorittettujen perustutkintojen, ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen tutkinnon osien määrä.

Oppisopimusten määrä

Voimassa olevien oppisopimusten määrä.

Opinnoista eroaminen (ammattilliset perustutkinnot)

Raportoidaan ikäryhmittäin ns. negatiiviset eron syyt, jolloin opiskelijalla ei ole tiedossa jatkopolkua.

Suoritus- ja vaikuttavuusmittareissa 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

Suoritus- ja vaikuttavuusmittareissa 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.

Valmistuneiden työllistyminen

Työllistyneiden osuus (%) pohjautuu Opetushallituksen Vipunen-tietokannan tietoihin, jotka kuvaavat toisen asteen ammatillisen perustutkinnon tietyllä aikavälillä suorittaneiden pääasiallista toimintaa valitun vuoden lopussa. Työllistymistilasto pohjautuu valtakunnallisen tulorekisterin tietoihin.

Jatko-opintoihin sijoittuminen, amk + yliopisto

Ammattillisen perustutkinnon suorittaneiden sijoittuminen jatko-opintoihin, joissa tavoitteena ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto. Tiedot pohjautuvat Korkeakoulujen Virta tietovarannon ja 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.

Työelämäpalaute

Työelämäpalaute lasketaan valtakunnallisten kyselyjen tulosten pohjalta. Laskennassa huomioidaan rahoituksen perusteena käytettävien palautekysymysten vastausten keskiarvo.

6.2 Opiskelijamäärä kotikunnittain

Koulutuskeskus Salpauksen opiskelijamäärä vaihtelee vuoden aikana.

Opiskelijatilanne kotikunnittain ja koulutustyypeittäin 31.8.2026 (eri henkilöitä)

Kunta	Perustutkinto	Ammatti-tutkinto	Erikoisammatti-tutkinto	Valmentava koulutus	Ei tutkinto-tavoitetta	Yhteensä
Asikkala	232	17	5	6	7	267
Hartola	37	1	2	2	2	44
Heinola	488	31	9	26	26	580
Hollola	696	38	15	18	22	789
Kuhmoinen	4	3				7
Kärkölä	77	4	3	3	3	90
Lahti	4 126	256	72	184	209	4 847
Orimattila	443	25	8	15	17	508
Padasjoki	54	1	2	1	2	60
Pertunmaa	3	1				4
Sysmä	44	4		2	2	52
Jäsenkunnat yhteensä	6 204	381	116	257	290	7 248
Muut kunnat	673	355	114	9	105	1 256
Ulkomaat						0
Kaikki yhteensä	6 877	736	230	266	395	8 504

Koulutuskeskus Salpaus -kuntayhtymän toimintamalli

