

**KEMI-TORNIONLAAKSON
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA**



**TALOUSARVIO 2021 JA
TALOUSSUUNNITELMA 2022-2023**

Lappian yhtymähallitus, 1. käsittely
Lappian yhtymähallitus, 2. käsittely
Lappian yhtymävaltuusto

17.11.2020
8.12.2020
8.12.2020

SISÄLLYSLUETTELO

1.	KUNTAYHTYMÄN JOHTAJAN / REHTORIN KATSAUS.....	3
2.	KUNTAYHTYMÄN ORGANISAATIO	4
3.	TOIMINNAN JA TALOUSSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT	5
	3.1 TOIMINNAN RAHOITUS	6
	3.2 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA	7
4.	TOIMINTASUUNNITELMA VUOSILLE 2021-2023.....	8
	4.1 STRATEGIA JA STRATEGISET LUPAUKSEMME.....	8
	4.2 SOKE III PÄÄLINJAT.....	10
	4.3 MITTARIT JA TAVOITETASOT.....	12
	4.4 STRATEGISISTA TAVOITTEISTA JOHDETUT TALOUSARVION JA SUUNNITELMAVUOSIEN TAVOITTEET OSAAMISPALVELUISSA.....	12
	4.5 STRATEGISISTA TAVOITTEISTA JOHDETUT TALOUSARVION JA SUUNNITELMAVUOSIEN TAVOITTEET KONSERNIPALVELUISSA.....	14
5.	TALOUSARVIO 2021 JA –SUUNNITELMA VUOSILLE 2022-2023.....	15
	5.1 TALOUSSUUNNITELMAN RAKENNE JA SEN MUUTOKSET	15
6.	TALOUDELLINEN KEHITYS, KESKEISET TAVOITTEET JA SUUNNITELMAT	17
	6.1 YLEINEN TALOUDELLINEN KEHITYS	17
	6.2 KOKONAISTALOUDEN TAVOITTEET.....	19
	6.3 KONSERNITAVOITTEET	22
7.	TULOSLASKELMAOSA	23
	7.1 KUNTAYHTYMÄ	23
8.	INVESTOINTIOSA.....	24
	8.1 INVESTOINTIOHJELMA.....	24
	8.2 KIINTEISTÖINVESTOINNIT.....	25
	8.3 IRTAIMISTOINVESTOINNIT JA YHTEENVETO INVESTOINNEISTA	26
9.	RAHOITUSOSA.....	27
	9.1 KUNTAYHTYMÄN RAHOITUSLASKELMA	27

Liite Henkilöstösuunnitelma

1. Kuntayhtymän johtajan / rehtorin katsaus

Lappia on osoittautunut organisaatioksi, jonka jäsenillä on erittäin vahvaa muutoskyvykkyyttä. Muutos on arjen toimintatapa, jolla varmistamme, että Lappia menestyy tehtävässään. Tässä ajassa korostuu taito nähdä tilaisuus ja uskaltaa kokeilla, halu kyseenalaistaa totutut toimintatavat sekä kyky oman työn johtamiseen ja hyvinvoinnista huolehtimiseen. Näiden kanssa yhtä aikaa korostuu selkeyden tarve ja kyky sietää keskenäisyyttä sekä vahva tarve sosiaalisille ja vuorovaikutustaidoille. Yksi suuri tavoite johtamiselle on luoda selkeyttä kaaokseen. Jokainen meistä lappialaisista voi luoda toiminnallaan lisää selkeyttä.

Tulevan taloussuunnitelmakauden aikana odotamme, että Lappian kannattavuus tasapainottuu ja samalla kyvykkyys vastata entistä paremmin opiskelijoiden ja työelämän tarpeisiin vahvistuu. Olemme vuosi vuodelta tätä tavoitetta lähestyneet. Toimintaamme ohjaava kehittäminen ja parantaminen jatkuu organisaatiomme eri tasoilla monipuolisena ja vahvana. Olemme todenneet toimintamallimme mahdollistavan kokeilevaa ja kehittävää toimintaa aikaisempaa tehokkaammin. Investointitasomme pysyy suunnitelmakaudella hyvänä. Näin voimme taata oppimisympäristöjen ajantasaisuutta sekä viihtyvyyttä. Talouden parantuessa mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen parantuvat entisestään.

Lappian merkitys ylikunnallisena osaamisen kehittämisen organisaationa on alueemme elinvoimalle keskeinen. Lappia toimii laadukkaasti. Tavoitteemme on kehittyä kestävä arvonn tuottamisessa asiakkaille, opiskelijoille, työelämälle ja henkilöstölle. Laadukkaasta toiminnasta osoituksena on mm. erinomainen palaute opiskelijoiltamme ja onnistuminen koulutuksen vaikuttavuudessa. Näissä haluamme kehittyä edelleen. Lappia näkyy ja kuuluu työelämän kumppanina entistä vahvemmin. Tulevalla kaudella toimintamme kehittämisessä vahvistuu työelämäpalautteen merkitys ja asiakkuuksien johtamisen kehittäminen. Onnistuaksemme ylläpitämään asiakkaidemme tyytyväisyyden ja entisestään kehittymään toiminnassamme, on ensisijaisen tärkeää, että henkilöstömme voi hyvin ja työn tekemisen edellytykset kehittyvät ja jokainen voi tuntea työn imun ja oman työn merkityksellisyyden.

Strategian toimeenpanossa olemme edenneet suunnitelmallisesti kohti alueen elinvoiman vahvistamista. Toimintaedellytysten perusta synnytetään Lappia 3.0 -kehittämisohjelmalla. Muutoksessa tunnistettiin hyvinvoinnin merkitys ja se asetettiin seuraavan vuoden teemaksi. Tänä vuonna etenemme opetuksen kehittämisen ja myynnin toimintamallin rakentamisen teemoilla. Seuraaville vuosille strategisina teemoina konsernitasolla korostuvat uraohjaus ja asiakkaiden henkilöstöpalvelut, digikehitys, kumppanuudet ja laatu sekä kestävä kehitys. Sopeuttamis- ja kehittämissuunnitelma III:n linjaukset tukevat strategisissa tavoitteissa etenemistä. Lappian strategia on vahvasti elinvoiman kehittäjän strategia. Sen tavoitteita kohti jokainen lappialainen kehittää omaa työtään.

Taloussuunnitelmakaudella valtakunnalliset sivistyspoliittiset muutokset jatkuvat. Merkittävimpinä näistä ovat valmistelussa oleva oppivelvollisuuslain korotus ja toisen asteen maksuttomuus ja jo toimeenpanossa oleva jatkuva oppiminen. Opetushallitus tulee toteuttamaan laadun itsearviointiprosessin. Niin paljon asioita kehittyy, että tämä johdanto ei tee ollenkaan oikeutta sille valtavalle työlle, jota lappialaiset tekevät.

2. Kuntayhtymän organisaatio

Kuntayhtymä järjestää jäsenkuntiensa puolesta järjestämislupansa mukaista koulutusta. Jäsenkuntia ovat Kemin ja Tornion kaupungit sekä Keminmaan, Muonion, Pellon, Simon, Tervolan ja Ylitornion kunnat.

Kuntayhtymätason strategisia päätöksentekijöitämme ovat yhtymävaltuusto ja yhtymähallitus. Nämä omistajia edustavat luottamushenkilöelimet määrittelevät toimintamme suuntaviivat, kokonaismäärärahat ja keskeiset tavoitteemme.

Lappian organisaatorakenne ja johtaminen perustuvat kuntalakiin, perussopimukseen sekä hallintosääntöön.

Yhtymävaltuusto vastaa kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta, käyttää Lappian päätösvaltaa ja siirtää toimivaltaansa hallintosäännön määräyksillä.

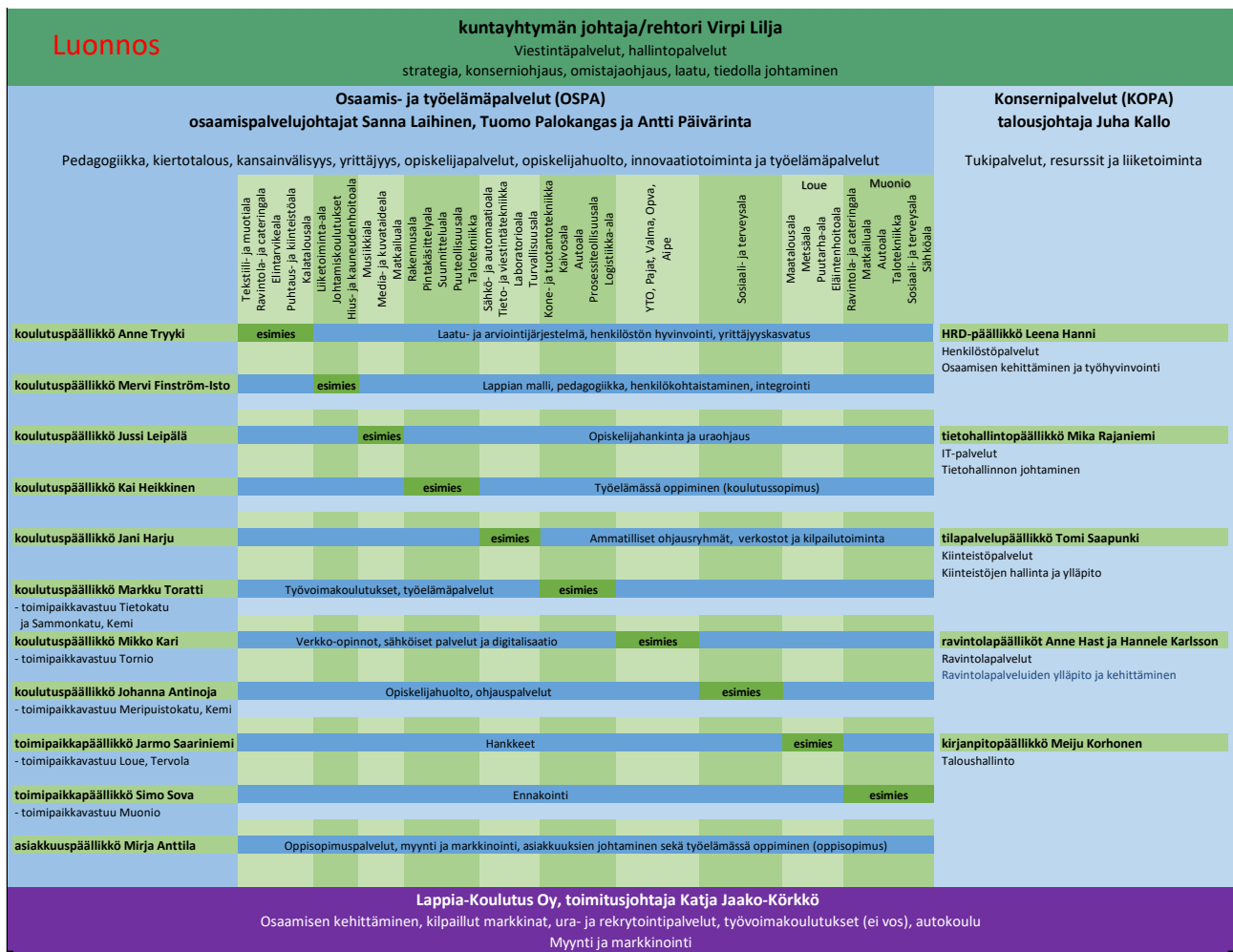
Yhtymähallitus vastaa yhtymävaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Yhtymähallitus johtaa Lappian toimintaa, hallintoa ja taloutta. Yhtymähallitus vastaa Lappian toiminnan yhteensovittamisesta ja omistajaohjauksesta sekä Lappian henkilöstöpolitiikasta ja huolehtii Lappian sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä.

Kuntayhtymän johtaja/rehtori johtaa yhtymähallituksen alaisena kuntayhtymäkonsernin hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Kuntayhtymän johtaja/rehtori vastaa asioiden valmistelusta yhtymähallituksen käsiteltäväksi.

Kuntayhtymän johtaja/rehtorin alaisena toimintaa johtavat palveluyksiköiden johtajat ja heidän alaisinaan esimiehet.

Johtamisjärjestelmään kuuluvat lisäksi nimetyt toimikunnat ja työryhmät sekä jokainen lappialainen oman työnsä johtamisella.

Lappian toimintamalli on asiakaslähtöinen ja osaamisperusteinen jaetun johtajuuden prosessiorganisaatio. Asiakas, opiskelija ja työelämä, on toimintamallin ytimessä ja kaikkien Lappian ratkaisujen lähtökohta. Toimintamallilla reagoidaan nopeasti ja joustavasti. Jaettu johtajuus käytännössä jakaa valtaa ja vastuuta päivittäiselle tasolle. Syventyvä asiantuntijuus vastuuhenkilöillä ja toiminta läpileikkaavasti koko organisaatiossa vahvistaa Lappian osaamisen ja voimavarojen parasta käyttöä alueen elinvoiman hyväksi.



Kuva 1. Viranhaltijaorganisaatio

Talousarviossa ei kiinnitetä henkilöiden tehtäviä. Tehtävät ja vastuut käsitellään hallintosäännössä.

3. Toiminnan ja taloussuunnittelun lähtökohdat

Koulutuskuntayhtymän talousarvio ja taloussuunnitelma sisältää yhtymätason toiminnalliset tavoitteet ja mittarit tulevalle kolmelle vuodelle sekä talousarvion vuodelle 2021 ja taloussuunnitelman vuosille 2022-2023.

Talousarvion sitovuustaso on kuntayhtymän tulostaso.

Investoinnit ovat sitovia kuntayhtymätasolla yhteensä yhtymävaltuustoon nähden. Yhtymähallitus voi poiketa investointiohjelmasta kohdassa 8.1 mainittujen ehtojen täyttyessä.

Talousarvio ja taloussuunnitelma vuosille 2021-2023 pohjautuu kuntien ja kuntayhtymien talousarviosuosituksiin.

Yhtymähallitus hyväksyy talousarvion pohjalta laadittavan käyttötaloussuunnitelman vuodelle 2021.

3.1 Toiminnan rahoitus

Lyhyt kuvaus toiminnan rahoituksesta

Ammatillisen koulutuksen uusi rahoitusjärjestelmä on tullut voimaan ensimmäisen ker-
ran varainhoitovuoden 2018 rahoitusta myönnettäessä.

Talousarvion valmistelun aikana Opetus- ja kulttuuriministeriö käytti lausunnolla ehdo-
tuksen asetuksesta koskien ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteita.
Uusi asetus olisi tullut voimaan jo 1.1.2021. Opetus- ja kulttuuriministeriö ilmoitti kuiten-
kin 16.10.2020 kirjeessään, että valmisteltu asetusluonnos voisi astua voimaan asteit-
tain 1.1.2021 ja sen valmistelua jatkettaisiin vuodelle 2021.

1.1.2021 alkaen perusrahoituksen osuus olisi 70 prosenttia, suoritusrahoituksen osuus
20 prosenttia ja vaikuttavuusrahoituksen osuus 10 prosenttia.

Perusrahoituksesta pääosa kohdennetaan tavoitteellisten opiskelijavuosien määrän pe-
rusteella ja pieni osa harkinnanvaraisena korotuksena. Tavoitteellisten opiskelijavuuo-
sien painottaminen muuttuisi kuluvaan vuoteen verrattuna siten, että järjestäjäkohtaisen
profiilikertoimen laskennassa huomioitaisiin oppivelvollisuuden painokerroin hallituksen
15.10.2020 antaman esityksen oppivelvollisuuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi
mukaisesti.

Tällä korotuskertoimella otettaisiin huomioon hallituksen esityksessä ehdotettavat am-
matillisen koulutuksen lisämäärärahat, jotka kohdistuvat oppivelvollisuuslaissa tarkoite-
tun maksuttoman koulutuksen järjestämiseen ja oppivelvollisuuden laajentamiseen liit-
tyihin ohjaus- ja valvontavastuisiin.

Lisäksi säännöksiä ehdotetaan ensin mainitussa hallituksen esityksessä tarkennetta-
vaksi siten, että talousarviossa päätettävät määräaikaisten määrärahan lisäykset, jotka
jaetaan perusrahoituksen harkinnanvaraisina korotuksina, eivät varainhoitovuodesta
2021 alkaen lukeutuisi 70 prosentin rahoitusosuuteen.

Suoritusrahoituksessa rahoituksen perusteena ovat kuluvan vuoden tapaan tutkinnot
sekä tutkinnon osien osaamispisteet.

Vaikuttavuusrahoituksessa kuluvan vuoden tapaan tutkinnon suorittaneiden työllistymi-
sen ja jatko-opiskelun osuus on 7,5 prosenttia sekä tutkintokoulutuksen aloittaneiden ja
koulutuksen päättäneiden antaman opiskelijapalautteen osuus 2,5 prosenttia.

Kesken talousarviovalmistelun esitettiin lausuntoluonnoksessa uusien kustannuskertoi-
mien käyttöönottoa jo 1.1.2021 alkaen. Lappialla valmistauduttiin pitkälti tähän, kunnes
16.10. saapuneella kirjeellä OKM siirsi tätä muutosta ja 2021 rahoitus myönnetäänkin
vanhoilla kustannuskertoimilla.

Talousarviovalmistelun edetessä valtionosuusrahoituksessa kokonaisuus on ollut jäl-
leen avoimena ja lopullinen järjestäjäkohtainen päätös ennakoidaan saatavaksi jälleen
joulukuussa.

Keskeisiä muita rahoituslähteitä ovat valtionosuusjärjestelmään kuuluvat strategiarahat
ja harkinnanvaraiset rahoitukset, joiden merkitys on kasvanut. Kuntayhtymän tulolas-

kelman yhteydessä on käsitelty lisärahoitusten tulouttamista ja sen vaikutuksia. Merkittävä rahoituskokonaisuus ovat myös muut myyntitulot, jotka koostuvat työtoiminnasta ja muusta maksullisesta palvelutoiminnasta.

Elinkeinotoiminnan kuntayhtymä on yhtiöittänyt tytäryhteisönsä Lappia Koulutus Oy:n tehtäväksi. Kuntayhtymälle kertyy alihankintasuhteisista toimeksiannoista tulo-rahointusta.

Lisäksi kuntayhtymä parantaa kannattavuuttaan vuokraamalla käytöstä vapautuneita tiloja, ellei niille ole osoittaa muuta järjestelyä.

3.2 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Sisäinen valvonta

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan organisaation eri tasoille rakennettuja toimenpiteitä ja -tapoja, joiden avulla pyritään varmistamaan, että organisaatio toimii sen tavoitteiden ja toimintaohjeiden mukaisesti, esimerkiksi hyväksymisvaltuudet, työtehtävien jako sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien kontrollit.

Sisäisellä valvonnalla pyritään ehkäisemään ja paljastamaan virheitä, erehdyksiä ja väärinkäytöksiä. Taloudellisten näkökulmien lisäksi sisäinen valvonta on osana johdon ohjausjärjestelmiä, riskienhallintaa ja strategiaa. Sisäisen valvonnan tehtävänä on varmistaa, että tavoitteet saavutetaan, voimavarat ovat tuloksellisessa käytössä, omaisuus on turvattu, johdon saama informaatio on oikeaa, tarkoituksenmukaista ja oikea-aikaista sekä toiminta on lakien, sääntöjen, ohjeiden ja päätösten mukaista.

Sisäinen valvonta on olennainen osa hyvää hallintoa ja tärkeä johtamisen apuväline. Sisäinen tarkastus arvioi sisäisen valvonnan tehokkuutta ja on osa sisäistä valvontaa. Sisäinen valvonta toteutuu koko henkilöstön toiminnassa. Esimiehillä on vastuu toimintaympäristönsä sisäisen valvonnan ja sen kontrollipisteiden luomisessa.

Sisäisen tarkastuksen suunnitelman vahvistaa kuntayhtymän johtaja/rehtori vuosittain ja tarkastusraportit toimitetaan tarkastuslautakunnalle, tilintarkastajalle ja yhtymähallituksen puheenjohtajalle. Sisäisen tarkastuksen suunnitelman ja seurannan lähtökohdina ovat koulutuskuntayhtymä Lappian strategiset tavoitteet ja toimenpiteet sekä palvelualojen ja palveluyksiköiden tavoitteet. Sisäinen tarkastus toteutetaan tarkastussuunnitelman mukaisesti.

Riskienhallinta Lappiassa

Hyvin toimiva johtamis- ja hallintojärjestelmä, asianmukainen sisäinen valvonta ja riittävä riskienhallinta takaavat kohtuullisen varmuuden tehokkaasta, tuloksellisesta ja päätettyjen tavoitteiden mukaisesta toiminnasta.

Yhtymähallitus ja muu konsernijohto vastaavat siitä, että riskienhallinta on asianmukaisesti järjestetty. Yhtymähallitus määrittää riskienhallintaan liittyvät menettelytavat ja kukin palvelualue, palveluyksikkö ja sen tilivelvollinen johto huolehtivat vastuualueensa riittävien ja toimivien menettelytapojen varmentamisesta. Yhtymäkonsernin tytäryhteisöissä kunkin yhteisön hallitus vastaa yhteisön riskienhallinnasta lainsäädännön ja konserniohjeistuksen mukaisesti. Riskienhallintatoimintaa koordinoi kuntayhtymän johto.

Vaikka riskienhallinnan kokonaisvastuu on konsernijohdolla, niin jokainen yhtymän luottamushenkilö ja työntekijä vastaa omalta osaltaan riskienhallinnan toteuttamisesta. Riskienhallinnan avulla varmistetaan yhtymästrategian valtuustokauden tavoitteiden sekä niistä johdettujen vuosittaisten sitovien toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen.

Riskienhallintaa toteutetaan muun muassa hyvällä suunnittelulla ja suunnitelmista johdetuilla käytännön toimenpiteillä ja toimivalla seuranta- ja arviointijärjestelmällä. Kaikien riskien toteutumista ei kuitenkaan voi ennalta ehkäistä. Niihin varaudutaan määritellyn riskitason hyväksymisellä ja vakuutusten avulla. Riskienhallinnan tilaa seurataan talousarviovuoden aikana ja siitä raportoidaan tilinpäätöksen yhteydessä. Yhtymän riskienhallintaa toteutetaan siten, että pystytään vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin.

Merkittävimpien riskien ja epävarmuustekijöiden tunnistaminen

Lappiassa toteutetaan jatkuvaa riskien arviointia. Talousarviovuoteen liittyy useita merkittäviä sekä toiminnallisia että taloudellisia riskejä. Talousarvion valmisteluvuonna keskeiset epävarmuustekijät ovat pitkälti säilyneet:

- Myynnin lisäyksessä onnistuminen, voimakkaasti edelleen kiristynvä kilpailu sekä kiristyvän talouden vaikutukset kehitystä edistävään yhteistyöhön
- Kannattavuutta vahvistavien toimien riittävyys ja vaikuttavuus sekä tilanteen kehittyminen sekä tilanteessa vaadittujen ratkaisujen löytäminen
- Henkilöstön hyvinvointi, osaaminen ja avainhenkilöriskit
- Riittävät resurssit toimintaan ja kehittämistyöhön, pirstaleisessa rahoitusmallissa onnistuminen sekä erillisrahoitusten vaikuttavuuden varmistaminen
- Koulutuspolitiikan ja yleisen yhteiskuntakehityksen mukanaan tuomat nopeat merkittävästi vaikuttavat uudistukset. Rakenteellisen kehittymisen valmisteluiden ja vaikutusten tunnistaminen sekä kyky oman tarvittavan ratkaisun löytämiseen. Toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen.
- Digitalisaation, tiedolla johtamisen ja tiedon hallinnan kehittyminen ja näkymä
- Opiskelijoiden hyvinvointi, riittävä ohjaus, tuen tarpeen tunnistaminen ja palvelut
- Valmius uudistumiseen, uusien tuotteiden kehittämiseen, muutostilanteen hallintaan, uuteen opettajuuteen ja myyntityöhön

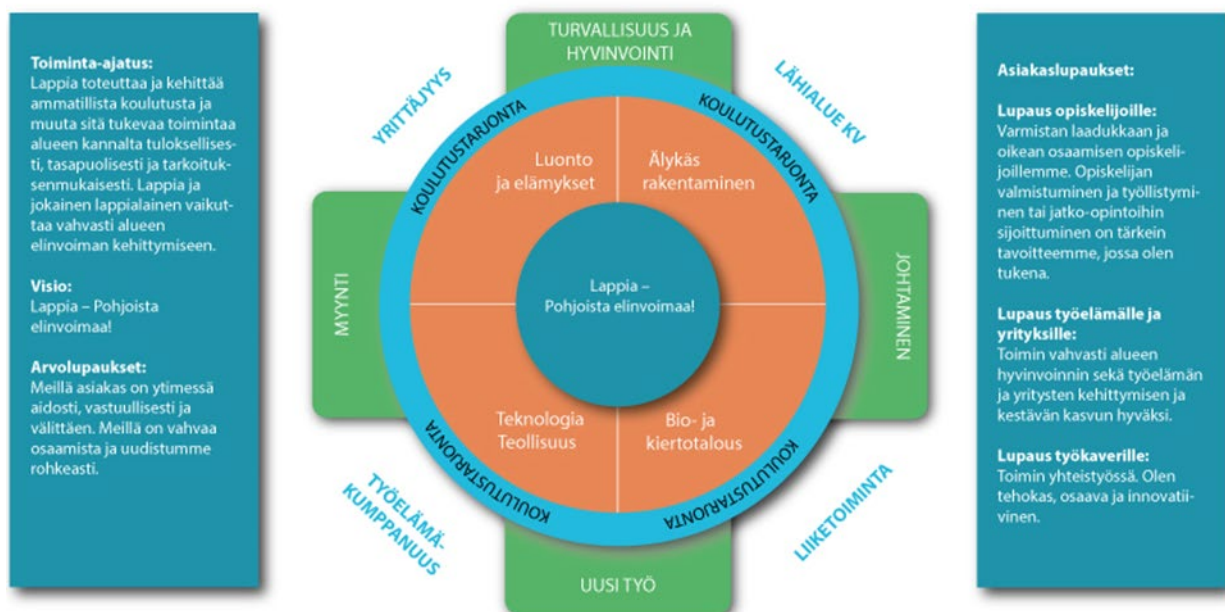
4. Toimintasuunnitelma vuosille 2021-2023

4.1 Strategia ja strategiset lupauksemme

Kuntayhtymän talousarvio 2021 ja -suunnitelma 2022-2023 pohjautuu Lappialle valmistettuun uuteen strategiaan.

Lappian strategisen matkan määränpäänä on alueen elinvoiman vahvistaminen. Elinvoima on osaamisen kehittämistä, työtä, jatko-opintoja ja yrittäjyyttä sekä työelämän ja yritysten kestäväää kasvua ja Lappian ja lappialaisten menestystä. Lappia tavoittelee strategiallaan aitoa asiakaslähtöisyyttä, toimintaedellytyksien positiivista kehittymistä uusilla painopisteillä ja tunnistetuilla vahvuuksilla, vetovoimaa, tuloksia ja sijaintinsa erityispiirteisiin kytkeytyvää uutta toimintamallia. Sisällölliset painopisteet strategiassa vaikuttavat paitsi Lappian osaamispalveluiden sisältöihin, niin myös Lappian oman toiminnan painotuksiin ja edelleen myös alueen elinkeinojen kehittymisen tukeen. Strategian lähtökohtana on asiakas, opiskelija ja työelämä. Lappian strategia on rullaava ja sen

painotukset päivittyvät joustavasti toimintaympäristön signaalien muuttuessa tai strategisten tavoitteiden toteutuessa ja uusien tarpeiden kehittyessä. Strategia toimeenpannaan mm. strategian mukaisilla ohjelmilla.



Kuva 2. Lappian strategiset kärjet

Strategiassa näkyy Lappian merkittävä rooli alueen elinvoimaisuuteen ja se on perusta jokaisen lappialaisen työn merkitykselle. Toiminta-ajatuksessa todetaan, että Lappia ja jokainen lappialainen vaikuttaa vahvasti elinvoiman kehittymiseen. Visio kuuluu: Lappia – Pohjoista elinvoimaa! Visio kuvaa Lappian erityistä ja ainutlaatuista sijaintia Ruotsin ja Norjan rajanaapurina ja välittömässä läheisyydessä. Se kuvastaa reformilainsäädännön määrittelemää uutta toiminta-aluetta Lapissa sekä ainakin markkinaehtoisien koulutuksen tätäkin laajempaa toimintakenttää. Visio alleviivaa elinvoiman parantamiseen tähtäävän tavoitteen. Lappia kantaa vahvaa vastuuta alueen elinvoimasta ja ottaa strategiassaan ja toiminnassaan huomioon EU:n Greenddeal –tavoitteet ja YK:n kestävän kehityksen (SDG) tavoitteet.

Lappian arvot ovat arvolauseita kahdesta keskeisestä yhteiseksi koetusta arvosta: asiakaslähtöisyys ja osaaminen. Näihin kytkeytyy välittäminen ja uudistuminen. Meillä Lappiassa asiakas on ytimessä aidosti, vastuullisesti ja välittäen. Meillä on vahvaa osaamista ja uudistumme rohkeasti. Lappian kehittymisen tavoitteena on moderni ja kehitystä ennakoiva toiminta.

Asiakaslähtöisyyttä strategiassa korostaa annetut asiakaslupaukset opiskelijoille, työelämälle ja yrityksille sekä työyhteisössä työkavereillemme. Lupauksissa painotetaan ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteita sekä strategian ytimessä olevaa elinvoimatehtävää. Lupauksessa opiskelijoille korostetaan opiskelijan oman roolin merkitystä ja muuttuvaa opettajan roolia. Työllistyminen tai jatkosijoittuminen ovat opiskelijan tärkein tavoite. Lappia muotoilee yksilöille omia aitoja polkuja ja tukee yksilöllisissä urapoluissa. Työelämälle ja yritykselle jokainen lappialainen lupaa tehdä työtä näiden kilpailukyvyyn ja kasvun tueksi. Lappia järjestää asiat tehokkaasti, on ketterä ja joustava, aktiivinen ja yhteistyöhakuinen. Työkaverille sisäisen asiakkuuden näkökulmasta luvataan

– ja pidetään – yhteistyötä, tehokkuutta, osaamista ja kehittävää otetta. Lappia on hyvä työpaikka ja Lappian menestyksen tekee jokainen lappialainen.

Lappia on valinnut neljä avainprosessia, strategista avainta, joilla tavoitellaan vetovoimaa, elinvoimaa työllistymisellä ja yrittäjyydellä sekä tulo-rahoituksen painopisteen muuttamisesta. Neljä strategista avainta ovat lähialuekansainvälisyys, yrittäjyys, työelämäkumppanuus ja liiketoiminta.

Strategiset painotukset kuvaavat Lappian osaamispalveluiden sisällöllisiä painotuksia, Lappia-organisaation painotuksia sekä toiminta-alueen tarjonnan painotuksia. Neljä sektoria: luonto ja elämykset, älykäs rakentaminen, bio- ja kiertotalous sekä teknologia-teollisuus mahdollistavat moniammatillisen kehittymisen ja toiminta-alueen elinkeinojen painotuksien tuen. Läpileikkaaviksi teemoiksi on valittu myynti, johtaminen, turvallisuus ja hyvinvointi sekä yhteenkokoava läpileikkaava painotuksena uusi työ, jossa Lappia sitoutuu varmistamaan, että Lappian asiakkaat saavat osaamista muuttuvan työn vastaanottamiseen, suhtautuvat työn muutokseen luottavasti ja ymmärtävät elinikäisen oppimisen merkityksen. Muuttuva työ on muun muassa digitalisaatiota ja robotisaatiota sisällöissä, Lappian toiminnassa oppilaitoksena ja vaikutuksena toiminta-alueella.

4.2 SOKE III päälinjat

Valtion talouden leikkaukset käynnistivät Lappian sopeuttamis- ja kehittämissuunnitelmien, SOKE –suunnitelmien, sarjan. Kolmas sopeuttamis- ja kehittämissuunnitelma käynnistettiin jo vuonna 2018 ja se on tavoitteellisesti viimeinen, joka tähtää kannattavuushaasteen poistamiseen. Lähtökohtana SOKE III:lle oli aikaisempien leikkausten haaste kannattavuuteen, 2018 voimaan astuneen rahoitusmallin muutokseen vastaaminen, toimintaympäristön muutokset ja tavoitteellinen eteneminen strategiassa. Tavoitteeksi asetettiin toimet, joilla saavutetaan miljoona lisää tuloja ja miljoona vähemmän menoja. Käynnistysvaiheessa valittaville toimenpiteille asetettiin kriteeristö, joilla valitaan tehtävät ratkaisut.

SOKE III:lle muodostui valmistelun edetessä kaksi päälinjaa:

- Päälinja 1, Tilat ja koulutustarjonta, vaikutus talouteen arvioidaan olevan alle puolet koko ohjelmasta
- Päälinja 2, Toiminnan kehittäminen, vaikutus talouteen arvioidaan olevan yli puolet koko ohjelmasta

Päälinja 1:n osalta eteneminen toimeenpanossa linjataan tällä talousarviopäätöksellä. Päälinja 2:n osalta yhtymävaltuusto on tehnyt linjaukset toukokuussa 2020.

Päälinjassa 1 vähennetään Kemi-Tornio –alueella valtionosuusrahoitteisen tutkintokoulutuksen koulutustarjonnan päällekkäisyyksiä ja käytössä olevia tiloja n. 10 000 m². Koulutustarjonta pysyy ennallaan ja työelämän tarpeen mukaan kasvaa. Muuta kuin valtionosuusrahoitteista koulutusta järjestetään joustavasti. Koulutustarjonta muuttuu siten, että kone- ja tuotantotekniikka sijoittuu Tornioon v. 2021 alkaen ja tieto- ja viestintätekniikka sijoittuu Kemiin v. 2022 alkaen tai aikaisemmin. Ravintola- ja cateringalan sekä puualan aloituspaikat ovat jatkossa Torniossa. Kaikkien alojen osalta työelämässä oppiminen voi tapahtua paikkakuntariippumattomasti.

Tilojen käytön osalta Torniossa luovutaan Yritystalon, Mediatalon ja Asuntola 1:n käytöstä, Kemissä vuokratiloista ja viiden vuoden aikajänteellä Sammonkadun käytöstä. Osittaista ulosvuokrattavaa tilaa on muutosten jälkeen myös Tornion Teollisuustalossa ja Kemin Tietokadulla. Taloudellinen hyöty kiinteistöistä edellyttää tilojen saamista uuteen käyttöön ja tässä kiinteistöjen kehittämisessä tehdään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Muutosten yhteydessä lisätään yhteisten tilojen viihtyisyyttä ja muotoillaan mm. opiskelijapalveluita Kemissä asiakaslähtöisesti. Tilojen käytön periaatteet muuttuvat siten, että tilat ovat yhteiskäyttöisiä.

Päälinja 2:n yhtymävaltuuston linjaukset ovat toimeenpanossa. Linjaukset ovat:

- Osoitetaan toiminnan laadukkuus ja kestävyys
- Vahvistetaan tiedolla johtamista ja tieto-osaamista
- Jatkokehitetään opetuksen pedagogista mallia ja linjauksia
- Kehitetään toimintaa siten, että konsernitason myyntiä kasvatetaan ja toteutuksiin pystytään vastaamaan joustavasti ja tehokkaasti
- Kehitetään toimintaa siten, että negatiivinen eroaminen vähenee talousarviota-voitteeseen ja erityisen tuen määrittely saadaan kattavaksi opintoajan, tarpeiden tunnistamisen ja opetuksen järjestelyjen osalta
- Käynnistetään toimipaikkojen ja kannattamattomien yksiköiden ja toimintojen kehittämistyö siten, että kannattavuus on tasapainossa viimeistään 2025
- Selvitetään Lappian hallintomallin uudistusta omistajien kanssa
- Valmistellaan tehtävien muutoksia omistajien kanssa ja valmistellaan osaksi 2021 talousarviota omistajien yksimielisesti omistajakokouksessa Lappian tehtäväksi perussopimuksen perusteella kuuluvaksi toteaman aikuisten perusopetuksen tehtävän käynnistäminen
- Valmistellaan organisaation päivitykset vahvistettavaksi talousarviossa 2021

4.3 Mittarit ja tavoitetasot

Uudet mittarit on otettu käyttöön vuonna 2020, ja näiden soveltamista tarkennetaan talousarviovuonna.

Mittarit	Mitä mitataan?	Tavoite	Vuosi 2019	10/2020
Opiskelijavuodet	Painottamattomat opiskelijavuodet	Positiivinen kehitys, suoritepäättöksen mukainen vuotuinen määrä	2 463,98 (suoritepäättös 2694,0)	2 046,77 (suoritepäättös 2640,0)
Opiskelijavuodet	Painotetut opiskelijavuodet	Positiivinen kehitys, suoritepäättöksen mukainen vuotuinen määrä	2 621,30 (suoritepäättös 2762,2)	2 178,89 (suoritepäättös 2768,9)
Suoritettujen osaamispisteiden määrä	Tutkintojen, tutkinnon osien ja yhteisten tutkinnon osien suoritettujen osaamispisteet	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	1,29 % 201 535,91 (osuus rahoituspäättöksen suoritusrahoituksesta 1,39 %)	1,37 % 158 715,27 (osuus rahoituspäättöksen suoritusrahoituksesta 1,3 %)
Amispalaute (aloittaneet)	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	1,85 % (osuus koko rahoituksesta 1,4 %) (1.7.2018 - 30.6.2019)	1,51 % (osuus rahoituspäättöksen vaikuttavuusrahoituksesta 1,56 %) (1.7.2019 - 30.6.2020)
Amispalaute (päättäneet)	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	2,01 % (osuus koko rahoituksesta 1,4 %) (1.7.2018 - 30.6.2019)	1,50 % (osuus rahoituspäättöksen vaikuttavuusrahoituksesta 1,56 %) (1.7.2019 - 30.6.2020)
Amis työelämäpalaute (tuleva mittari)	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	-	-
Amispalaute (opiskelijatytytyväisyys)	Aloituskyselyn keskiarvo Päättökyselyn keskiarvo	Keskiarvo vähintään 4 ja positiivisesti kehittyvä	Aloituskysely 4,3 (valtakunn. 4,2) Päättökysely 4,1 (valtakunn. 4,1) (1.7.2018 - 30.6.2019)	Aloituskysely 4,3 (valtakunn. 4,2) Päättökysely 4,1 (valtakunn. 4,1) (1.7.2019 - 30.6.2020)
Työllistyminen	Valmistuneiden työllistyminen rahoituksen mittarin mukaisesti (työllistyy toiselle tai työllistää itsensä)	70 % valmistuneista työllistyy vuoden loppuun mennessä	62 % (valtakunn. 72 %) (työllistyneet v. 2017)	66 % (valtakunn. 75 %) (työllistyneet v. 2018)
Jatko-opintoihin sijoittuminen	Valmistuneiden jatko-opintoihin sijoittuminen rahoituksen mittarin mukaisesti	30 % valmistuneista siirtyy jatko-opintoihin vuoden loppuun mennessä	3,8 % (valtakunn. 3,5 %) (jatko-opiskelijat v. 2017)	4 % (valtakunn. 3,2 %) (jatko-opiskelijat v. 2018)
Eroaminen	Kaikki eronneet (ei sis. alanvaihtajat omassa oppilaitoksessa)	Laskeva kehitys	11,9 % (eronneet/opiskelijoita laskennassa, vos-opiskelijat)	8,2 % (eronneet/opiskelijoita laskennassa, vos-opiskelijat)
Henkilöstökysely	Vastausten keskiarvo	Keskiarvo vähintään 4 ja positiivisesti kehittyvä	3,57 (koko kyselyn keskiarvo)	-
Tulos		Positiivinen tulos	-682 344,66	-1 948,13
Emon konsernimyynti	Euroa/vuodessa	Voimakas kasvu	Myyntituotot 684 030,96 € Vuokratuotot 104 221,93 €	Myyntituotot 357 974,60 € Vuokratuotot 62 818,44 €
Kassan kehitys	Kk:n viimeisen päivän kassa	Kestävä taso sopeutumistilanteessa	11 134 207	11 740 018

Taulukko 1. Uudet mittarit

4.4 Strategisista tavoitteista johdetut talousarvion ja suunnitelmavuosien tavoitteet osaamispalveluissa

Bio- ja kiertotalous on tunnistettu Suomessa erääksi keskeiseksi kestävä kehityksen osa-alueeksi, joka vaikuttaa mm. hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen. Meri-Lapin alueella kiertotaloutta on jo useiden vuosien ajan kehitetty määrätietoisesti, ja alue on valtakunnallisesti tunnustettu kiertotalouden osaamiskeskittymä. Bio- ja kiertotalous on kirjattu myös Lappian strategiassa erääksi keskeisistä kehityssuunnista. Lappia on käynnistänyt yhdessä Digipoliksien sekä Lapin ammattikorkeakoulun kanssa Lapin teollinen kiertotalous 2.0 -hankkeen, jonka eräänä tavoitteena on kehittää Lappian bio- ja

kiertotalousosaaminen uudelle tasolle sekä jalkauttaa se mm. opetuksen toteutussuunnitelmiin. Samaan aikaan hankkeessa tehdään vahvaa aluekehitystyötä mm. neuvomalla ja tukemalla yrityksiä uusissa bio- ja kiertotalouden liiketoiminta-avauksissa.

Lappialla on vuoden 2020 aikana käynnistetty Raskaan kaluston vaihtoehtoisten voimanlähteiden käyttöönotto Lapissa –hanke, jonka avulla edistetään liikenteen päästöjen vähentämistä. Hankkeessa kerätään aiheeseen liittyvää tietoa sekä jaetaan ja käsitellään sitä teollisuuden sekä kuljetusalan yritysten kanssa. Lisäksi Lappialle hankitaan vaihtoehtoisella käyttövoimalla toimiva kuorma-auto, sähkötrukki sekä niiden vaatimat oppimisympäristöt. Toimenpiteet valmistuvat vuosien 2021-2022 aikana.

Työelämäkumppanuuden kehittämistä jatketaan vuosien 2021-2023 aikana. Tässä merkittävänä osa-alueena on yhteistyössä Lappia-Koulutus Oy:n kanssa vuonna 2020 aloitettu myynnin ja asiakkuuksien johtamisen kehittäminen. Työnantajien kanssa laaditaan kumppanuussopimuksia, joissa sovitaan yhteisistä, kummankin osapuolen toimintaa tukevista toimenpiteistä.

Koulutustarjontaa kehitetään erilaisten ennakkointitietojen perusteella. Vuosina 2021-2022 keskeisimpiä koulutustarjontaan vaikuttavia tekijöitä ovat Metsä Groupin mahdollinen investointi Kemiin sekä Lapissa vireillä olevat kaivosalan investointisuunnitelmat. Matkailualan näkymät koronatilanteessa ovat vaikeat, ja se voi vaikuttaa merkittävästi Lapin työnantajien työvoimatarpeisiin ja sitä kautta myös koulutustarjontaan.

Vuoden 2020 aikana Lapissa on julkisuudessakin keskusteltu paljon alueen veto- ja pitovoiman kehittämisestä pitkällä tähtäimellä. Tässä yhteistyössä on mukana kaikki alueen suuret julkiset toimijat sekä paljon yrityksiä. Myös Lappia osallistuu veto- ja pitovoiman kehittämiseen vahvalla panoksella mm. erilaisten teemaa tukevien kehittämishankkeiden kautta.

Yrittäjyyden saralla on käyty neuvotteluita Nuori yrittäjyys ry:n kanssa aluetoimiston perustamisesta Lappian toiminta-alueelle. Tarkoituksena on kehittää Lappian omaa ja alueellista yrittäjyyskasvatusta eri koulutusasteilla. Yrittäjyyttä viedään eteenpäin myös kehittämällä aiheeseen liittyviä tutkinnon osia sekä kesäyrittäjyyttä. Lisäksi olemme mukana, kun Lapin yrittäjyyskasvatusstrategiaa aletaan rakentamaan.

Pedagogiikan puolella korostamme erityisen tuen määrittämistä ja siihen liittyviä toimenpiteitä, joilla on vaikutusta opiskelijoiden opintojen etenemiseen ja toimilla voimme vähentää opintojen keskeytymistä ja opinnoista eroamista. Vuoden 2021 aikana Itslearning -järjestelmä on käytössä ja opetushenkilöstö on koulutettu uuteen oppimisympäristöön.

Valtioneuvosto on antanut 15.10.2020 eduskunnalle hallituksen esityksen, jolla oppivelvollisuutta jatketaan 18 ikävuoteen asti. Tähän kokonaisuuteen liittyvät myös maksuttomuuden laajentaminen sekä ohjauksen ja oppilashuollon palveluiden vahvistaminen. Laajemman oppivelvollisuuden tarkoitus on astua voimaan vuonna 2021. Lakia on tarkoitettu soveltaa niihin oppivelvollisiin, joiden oppivelvollisuus nykyisen lain mukaan päättyy vuonna 2021.

Opettajien ja ohjaajien palkkaamiseen sekä opetuksen ja ohjauksen tukitoimiin on saatu lisärahoitusta vuosina 2019 ja 2020. Tällä rahoituksella olemme palkanneet monialaisia ammatillisia ohjaajia, opinto-ohjaajia ja opettajia. Hallitus on budjettiriihessä linjannut, että tähän kohdennetaan rahoitusta myös vuonna 2021. Jaettava määrä selviää vuoden 2020 lopussa.

4.5 Strategisista tavoitteista johdetut talousarvion ja suunnitelmavuosien tavoitteet konsernipalveluissa

Talouspalveluiden tavoitteena on ulkoisen ja sisäisen laskennan kehittäminen ja ylläpitäminen niin, että reaaliprosesseihin kytkeytyvät rahaprosessit ovat reaaliaikaisia ja niiden perustaksi rakennetut laskenta- ja ohjausjärjestelmät tuottavat raportointiin ja päätöksentekoon oikeaa ja oikea-aikaista tietoa. Konsernirakenteen ja laskennan kehittäminen siten, että laskenta ja ohjausjärjestelmät täyttävät muuttuvassa toimintaympäristössä talousohjauksen ja rahoituksen sekä raportoinnin kasvavat vaatimukset. Tavoitteena on, että pyritään käyttämään tekniikkaa hyväksi ja automatisoimaan rutiinitehtäviä.

Päätöksenteko rakentuu nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä oikeaan tietoon ja tilannekuvaan. Tietohallinto toimii tiedolla johtamisen keskiössä tuottaen järjestelmien ylläpidon kautta palveluja, joilla analysoidaan dataa faktapohjaista päätöksen tekoa varten. Tietohallinnossa rakennetaan tai toimitaan tilaajan asiantuntijoina prosesseissa, joissa käsitellään ennakoivaa analytiikkaa sekä rakennetaan integraatiota järjestelmien välille. Tavoitteena on, että tiedolla johtaminen tuo relevantin tiedon mahdollisimman oikea-aikaisena oikeisiin kohtiin organisaatiota ja sen prosesseja.

- Tiedolla johtamisen kehittäminen (mm. tiedonhallintamalli, tietovarasto)
- Tietoverkon uudistaminen (jatkuva)
- www-sivuston/Verkkokaupan/Primuksen kehitystyöt (mm. liittymät)
- Henkilöstöhallinnon järjestelmien kehitys/laajennus
- Taloushallinnon järjestelmien kehittäminen (mm. FPM)
- Palvelinjärjestelmän uusinta
- Tietoturvan kehittäminen (mm. palomuurien uusinta)
- Hybridi-opetusmallin tekniikan kehittäminen

Henkilöstöpalvelujen tavoitteena on suunnitella ja kehittää henkilöstöön liittyviä toimintoja Lappian strategia ja toimintaympäristö huomioiden. Henkilöstöpalvelut tukevat rekrytoinnissa, henkilöstösuunnittelussa ja raportoinnissa. Työntekijä perehdytetään ja opastetaan työsuhteen aikana sekä huolehditaan työterveydestä ja -hyvinvoinnista. Yhteistyössä esimiesten kanssa toteutettavan henkilöstösuunnittelun tavoitteena on henkilöstön osaamisen tehokas hyödyntäminen ja puuttuvan osaamisen hankkimisen ja kehittymisen mahdollistaminen. Ajantasainen osaaminen varmistetaan vuosittain laadittavalla ja toteutettavalla osaamis- ja koulutussuunnitelmalla. Henkilöstöpalvelujen prosesseja digitalisoidaan ja uudistetaan työn sujuvuuden edistämiseksi. Johtamisjärjestelmän toteutumista tuetaan esimiesvalmennuksella.

Kiinteistöpalvelun toiminnan tavoitteena on, että käyttäjillä on turvalliset ja terveelliset toimitilat sekä ympäristöt. Toiminnan keskeinen tavoite on myös turvata tilojen häiriötön käyttö sekä tukea kustannustehokkaita ratkaisuja ylläpidossa ja omaisuuden käytössä. Kiinteistöpalvelut huolehtii myös omaisuuden arvonsäilymisestä priorisoiden siihen vaadittujen rajallisten resurssien käytön. Rakennuttamisen kautta tuetaan toimivien ja kustannustehokkaiden kiinteistöratkaisujen löytymistä. SOKE 3 toteutusvaiheessa tiloihin kohdistuvat muutostarpeet pyritään tekemään kustannustehokkaasti ja käyttäjien tarpeita vastaaviksi.

SOKE 3:ssa opetustoimintaa pyritään keskittämään niin, että toiminnasta vapautuu kokonaisia kiinteistöjä tai selviä osakokonaisuuksia. Toiminnasta vapautuneisiin tiloihin

haetaan uutta omistajaa, vuokralaista tai yhteistyökumppania. Kiinteistöpalvelut osallistuu Lappian kestävä kehityksen mukaiseen toimintaan mm. jätehuollon kehittämisen kautta. Kuntayhtymän tasolla tehdään selvitys jätteiden lajittelun ja kierrätyksen tehostamiseksi. Kiinteistökanta kokonaisuutena arvoidaan ylläpito- ja pääomakustannusten sekä korjaustarpeen kertymän osalta tilikauden aikana.

Lappian ravintolapalvelut toimivat Tornion ja Kemin kampuksilla sekä Louen toimipisteessä. Yksi ravintoloiden keskeisimmistä tehtävistä on toimia oppimisympäristönä ammattiin opiskeleville, jolloin opiskelijat pääsevät kehittämään osaamistaan ja samalla tutustumaan erilaisiin palvelukeskeisiin työtehtäviin. Ravintoloiden ohjaava henkilökunta on koulutettu työssäoppijoiden ohjaamiseen sekä näyttöjen vastaanottamiseen.

Lappian ravintolat huolehtivat opiskelijoiden ja henkilöstön päivittäisestä hyvinvoinnista tarjoamalla ravitsemuksellisesti hyvän ateriakokonaisuuden sekä kahvilapalvelut kestävä kehityksen periaatteita noudattaen. Elintarvikkeet tulevat sopimustoimittajilta. Raaka-ainevalinnoissa suosimme kotimaisia sesongin tuotteita ja mahdollisuuksien mukaan myös lähiruokaa.

Vuoden 2020 haastava maailmantilanne ja sen myötä merkittävästi lisääntynyt etätyöskentely on muuttanut ravintoloiden toimintaa. Lounasasiakkaiden vähentyessä olemme pyrkineet kehittämään uusia palveluita toimintamme turvaamiseksi. Noudettavat sekä kotiin kuljetettavat lounaspaketit ovat maamme laajuisesti nostaneet suosiotaan kuluvan vuoden aikana, mutta poikkeuksellisen tilanteen jatkuessa myös muita ulosmyytäviä tuotteita ja palveluja tulee kehittää ja tähän pyrimme panostamaan jatkossa.

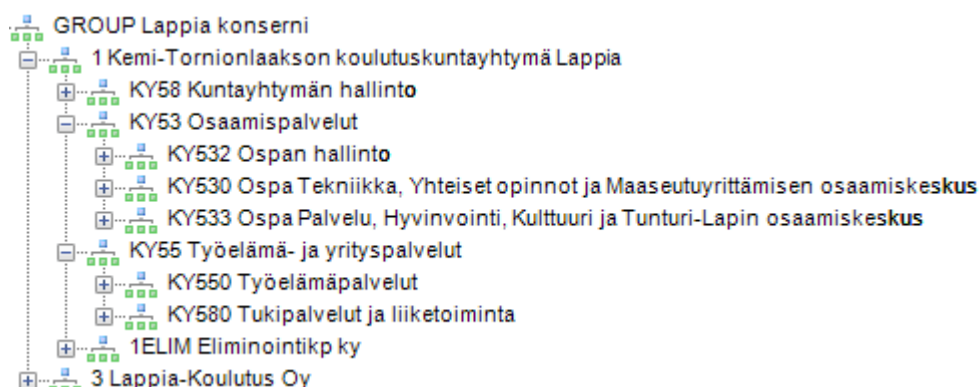
5. Talousarvio 2021 ja –suunnitelma vuosille 2022-2023

5.1 Taloussuunnitelman rakenne ja sen muutokset

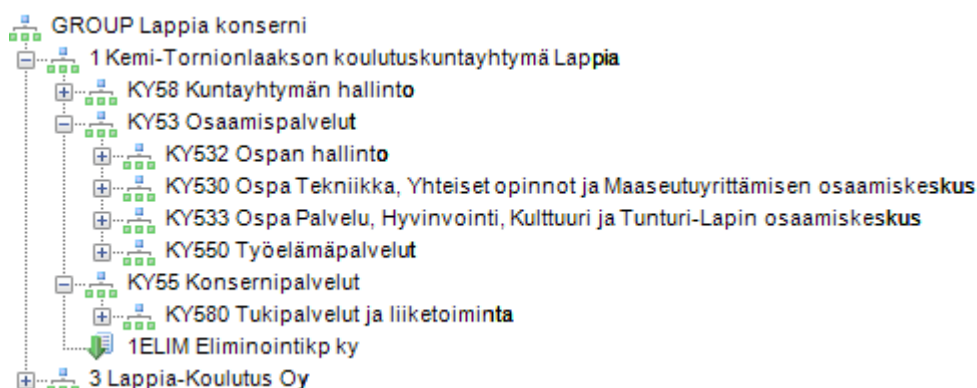
Talousarvion rakenne on Kuntalain 110 §:n mukainen. Talousarviokirjaa kehitetään vuosittain selkeämmäksi yhdeksi kokonaisuudeksi.

Talousarvion valmistelussa organisaation konsernirakenne on selkeästi tiedossa. Emo-yhtymän palvelualueet sekä niihin sisältyvät tulosvastuulliset kokonaisuudet ovat toimineet kolme tilikautta ja talousarviovuoden alkaessa työelämäpalvelut sijoitetaan osaksi osaamispalveluja. Kyseessä on yhden osaamisyksikkökokonaisuuden siirto kahden palvelualueen välillä.

Tilikauden 2020 yhtymän rakenne, linjarakenteena ja laskentatoimessa:



Talousarviovuoden 2021 yhtymän rakenne, linjarakenteena ja laskentatoimessa:



Muita olennaisia organisaation rakenteellisia muutoksia valmisteluun ei sisälly. Muutoksella ei ole vaikutuksia kuntayhtymätasolla ulkoiseen laskentaan, mutta uudistaa näiltä osin yhtymän sisäistä vastuunjakoa ja laskentaa.

Henkilöstösuunnitelma erillisesti laadittuna on keskitetty talousarvion yhteyteen liitteeksi sisältäen henkilöstörakennekuvauksen lisäksi osaamis- ja koulutussuunnitelman.

Tuloslaskelmaosassa kootaan emoyhteisön tiedot yhteen tuloslaskelmuotoon. Emoyhtymä on yksi tulosalue ja sitovuustaso on sen tulos, jolloin yksiköiden tulostavoitteet vahvistetaan erillisessä käyttötalousuunnitelmassa.

Tuloslaskelmassa esitetään toimintakatteen jälkeen rahoituserät ja vuosikatteen jälkeen poistot rakennuksista ja kalustosta sekä satunnaiset erät. Tilikauden tuloksen jälkeen esitetään poistoeron, varausten ja rahastojen muutokset, joiden jälkeen saadaan tilikauden ylijäämä. Tuloslaskelman jälkeen talousarviossa siirrytään investointeihin ja niiden rahoitukseen.

Investointiosassa esitetään kootusti suunnitelmakauden investointihankkeet kiinteistöistä ja irtaimistosta. Hankekohtaiset investointierittelyt kertovat investoinnin kohteesta, laajuudesta, toteutusajankohdasta sekä investointilaskelmasta.

Rahoituslaskelmaosassa rahoituslaskelma kuvaa käyttötalousosan ja investointiosan sekä lainojen lyhennysten jälkeen suunniteltua rahoitusta.

Vahvistetun talousarvion perusteella yhtymähallitus vahvistaa käyttötalousuunnitelman, jossa käsitellään palvelualueiden sekä palveluyksiköiden keskeiset talouden tunnusluvut ja kuntayhtymän strategia muutetaan palveluyksiköiden tason tavoitteiksi. Myös yhteistyötoimikunnan vuosisuunnitelma laaditaan tilikauden 2021 käyttötalousuunnitelman yhteydessä.

Talousarvio ja käyttötalousuunnitelmat laaditaan ja niiden toteutumista seurataan Financial Performance Management (FPM) -järjestelmässä.

6. Taloudellinen kehitys, keskeiset tavoitteet ja suunnitelmat

6.1 Yleinen taloudellinen kehitys

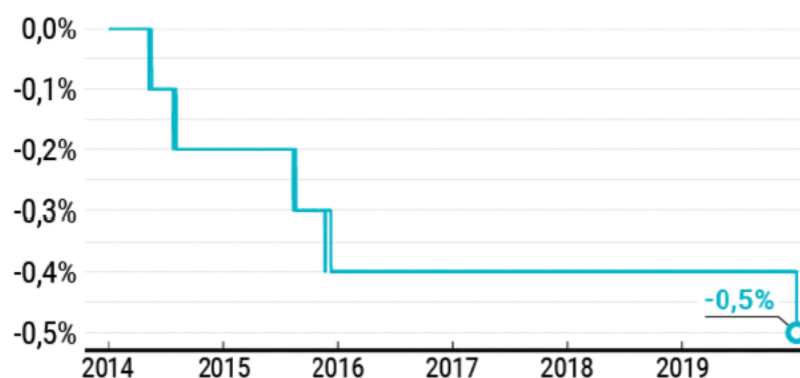
Talousarviovalmistelussa näkymänä on, että Suomen talous supistuu koronapandemian vuoksi. Kehityksestä on esitetty useita skenaarioita ja vaihtoehtojen perustana on, miten epidemiatilanne Suomessa etenee.

Korkotasojen ennakoidaan säilyvän matalina hyvin pitkään.

EKP:n negatiivisesta talletuskorosta johtuen talletuspankit alkavat perimään kassatalletuksista korkoa lokakuusta lähtien. Osa on perinyt jo aikaisemmin. Myös Lappian yritystilien ehtoihin on tulossa muutoksia.

EKP:n talletuskorko

Lähde: Suomen Pankki



Kuva 3. EKP:n talletuskoron kehittyminen

Osalla rahalaitoksista raja voi olla jo miljoonassa eurossa. Nykyisin pääosa yhtymän kassavaroista on rahalaitoksessa, jossa talletuskorko on ollut 0 %. Lokakuun alusta tässäkin tapahtuisi tiliehtoihin muutos:

Talletuskorko perustuu arvopäivittäiseen kerrostettuun päiväsaldoon seuraavasti:

Päivän loppusaldo

0 – 1.000.000€

korko on kiinteä 0,000 %

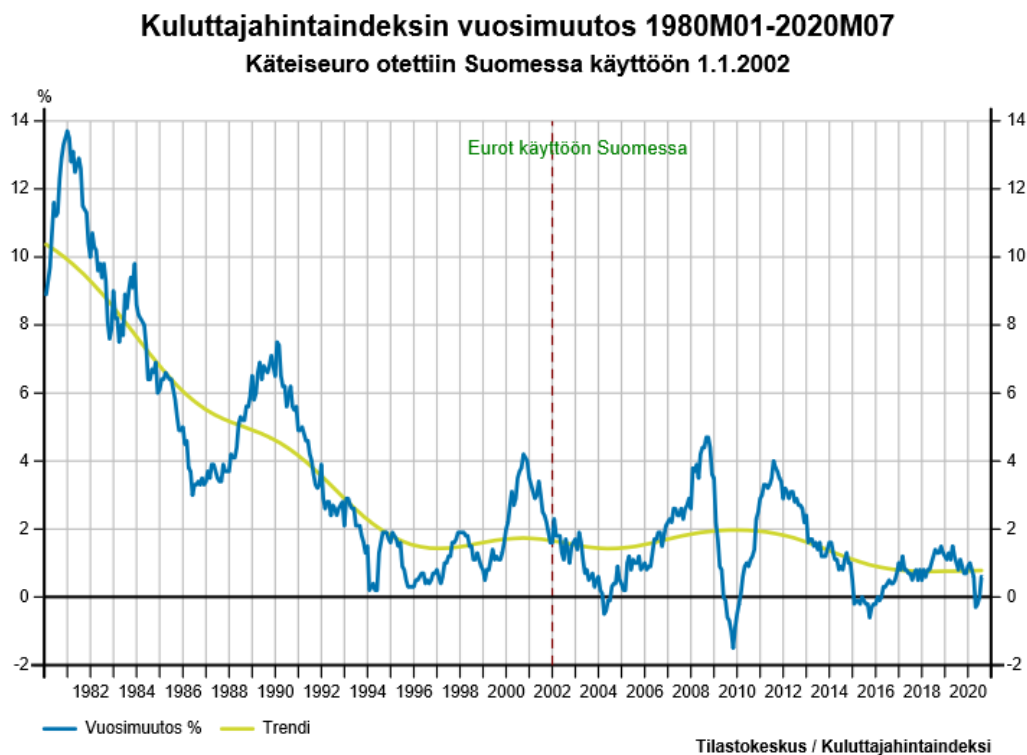
Yli 1.000.000 €

korko on Euroopan keskuspankin talletuskorko.

Lappialla on kassavaroja hajautettu, myös maksuliikennetoiminnan vuoksi. Rahalaitos, jonka kautta hoidetaan maksuliikennettä, on ollut jo talletuskoroltaan miljoonan rajassa maksullinen ja rajaa porrastetaan ennen talousarviovuotta alemmaksikin, puoleen miljoonaan. Lappialle negatiivisen koron vaikutus koko kassavarallisuudessa on noin -50.000 euroa nollakorkotasoon verrattuna.

Korkotasojen ennustetaan jatkuvan matalina seuraavat 10 vuotta.

Inflaation maltillinen kehittyminen jatkuu



Kuva 4. Kuluttajahintaindeksin kehitys

Alla ovat talousarviovalmistelun keskeiset huomioitavat yleiset tunnusluvut ja Lappian TA 2021 laadintaan vaikuttavat tekijät.

Henkilöstömenojen osuus perustuu Kevan ja KT:n ohjeisiin.

	TA2018	TA2019	TA 2020	TA 2021
Henkilöstökulujen muutos				
Ansiotason nousu	1,00 %	2,00 %	1,80 %	2,07 %
Sivukulut:				
Sotu (sairasvak.maksu)	1,18 %	0,75 %	1,35 %	1,53 %
Työttömyysvak.m.	2,64 %	2,00 %	2,05 %	1,90 %
Eläke (KuEL), palkkaperusteinen maksu	17,05 %	17,65 %	16,85 %	16,87 %
Tapaturma- ja ryhmävahenkivakuutusm.	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,50 %
Yhteensä	21,37 %	20,90 %	20,75 %	20,80 %
Varhe-maksu -kerroin	1,13			
Eläkemenoper. maksukerroin	1,01	1,08	1,04	1,05
Muut huomioitavat				
Inflaatio	1,30 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %

Taulukko 2. Henkilöstökulujen muutos TA2018-TA2021

6.2 Kokonaistalouden tavoitteet

Kokonaisuutena tilikauden rahoitus varmistuu tilikauden edetessä hakuprosessin ja lopullisen rahoituspäätöksen jälkeen. Talousarvion tulostavoite lasketaan esityksessä viimeisimmän rahoitustiedon mukaan. Hallitus päätti valmistelusta 6.10.2020, että mikäli tulo-rahoitus ennakoidusta paranee, vastaavasti tulostavoitetta valmisteluajana nostetaan.

Talousarviotavoitteen tarkistamiseen liittyen on valtuusto päättänyt aikaisempien tilikausien osalta seuraavasti ja vastaavaa esitetään talousarviovuodelle 2021: Valtionosuuspäätöksistä varsinainen valtionosuusrahoituspäätös koskien vuotta 2021 voi siirtyä saapuvaksi talousarvion vahvistamisen jälkeen tai kuitenkin niin, ettei sitä ehditä valmistella talousarviokokoukseen. Mikäli varsinainen valtionosuusrahoituspäätös koskien tilikautta 2021 on summaltaan talousarviovalmistelua korkeampi, kuntayhtymän tulostavoitetta nostetaan vastaavalla erotuksella.

Tilakäytön tehostamiseen liittyen on valtuusto päättänyt aikaisempien tilikausien osalta seuraavasti ja vastaavaa esitetään talousarviovuodelle 2021: Hallitus voi tulostavoitteesta poiketen kuitenkin panna toimeen käytöstä poistettujen kiinteistöjen kauppoja ja kirjauttaa vaikutukset satunnaisiin eriin esitetystä talousarviolaskelmasta poikkeavasti.

Talousarviovalmistelun lähtökohta on, että tilikaudella Lappian kustannusrakenteeseen on jäänyt sopeutustarvetta. Talouden ohjauksen kannalta haasteellisia ovat lisärahoitukset, joita on käsitelty kuntayhtymän tuloslaskelman yhteydessä. Lisäksi uuden organisaatorakenteen käynnistymistä edelleen tuetaan talousarviovuonna ja talouden kehittymistä seurataan tarkoin.

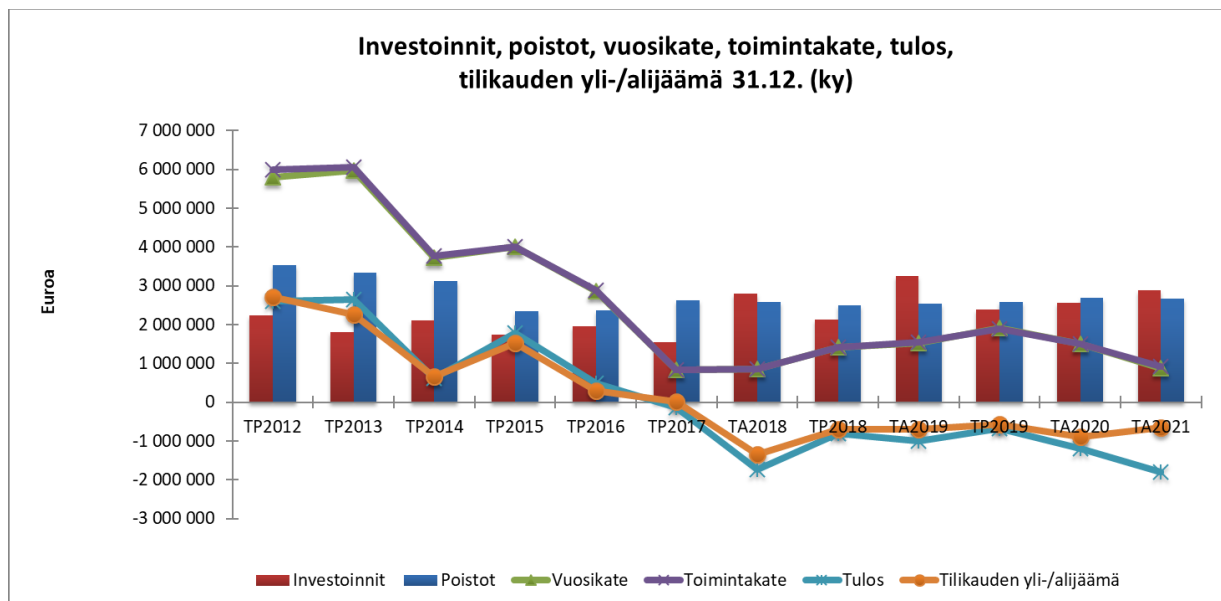
Henkilöstömenot on määritelty henkilötasolta lähtevän aloittain laaditun henkilöstösuunnitelman kautta huomioiden opetuksen vuosisuunnitelmat, Kevan ohjeistus korotusprosentteissa sekä aikaisemmat taulukoissa esitetyt korotustekijät.

Tilikauden talousarvio on valmisteltu ennakoidulle rahoitukselle ja rakenteelle, ja se on käyttötaloudeltaan alijäämäinen. Taloudessa käytetään talousarviovuonna puskureita. Tästä huolimatta kuntayhtymällä tulee säilymään talousarviovuonna hyvä vakavaraisuus, hyvä tappion sietokyky sekä kyky selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäyksellä.

Lappian onnistuminen opetuksen reaalitoiminnan tavoitteissa sekä ennen kaikkea menestys suhteessa muihin tulee yhä merkittävämmiin vaikuttamaan rahoituksen kehitykseen.

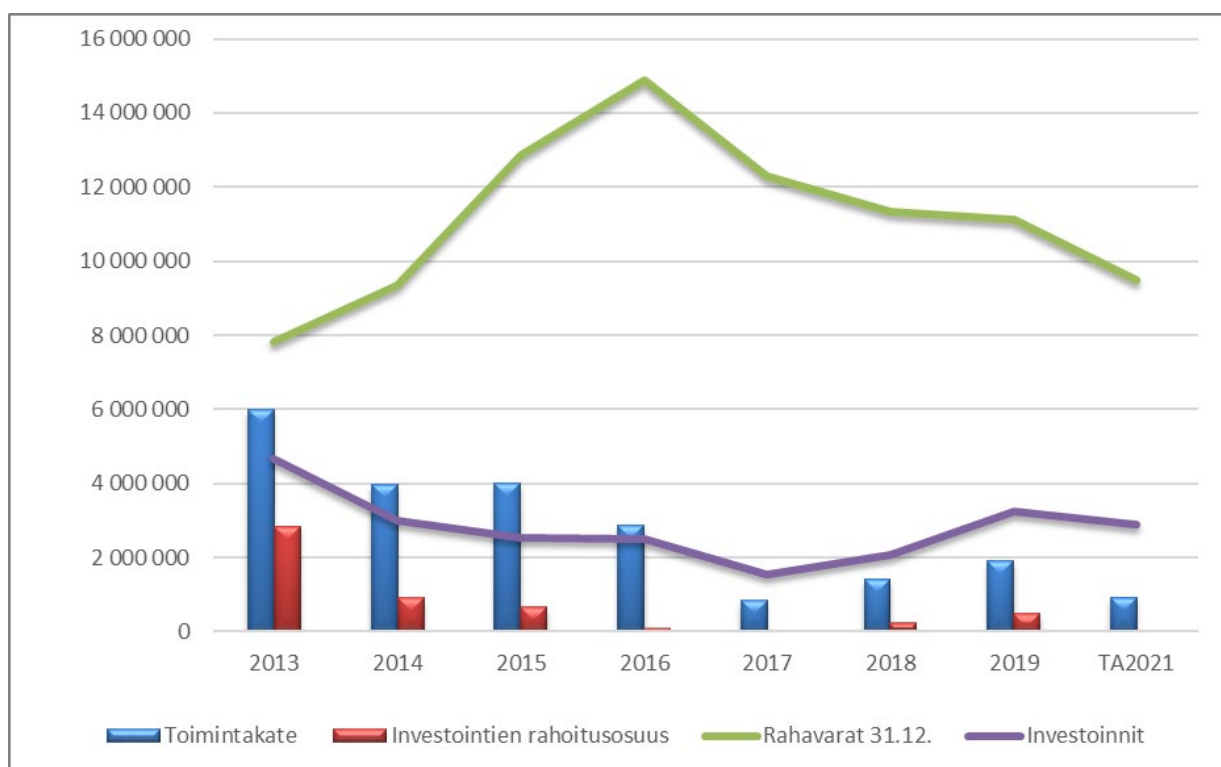
Talouden tehostamisen rinnalla tulee kuitenkin taata koulutustoiminnan pitkäjänteinen kehittäminen.

Investoinnit, poistot, vuosikate, toimintakate, tulos sekä tilikauden ylijäämä vuosina 2012-TA2021 (sis. ammattikorkeakoulun 2013 asti)



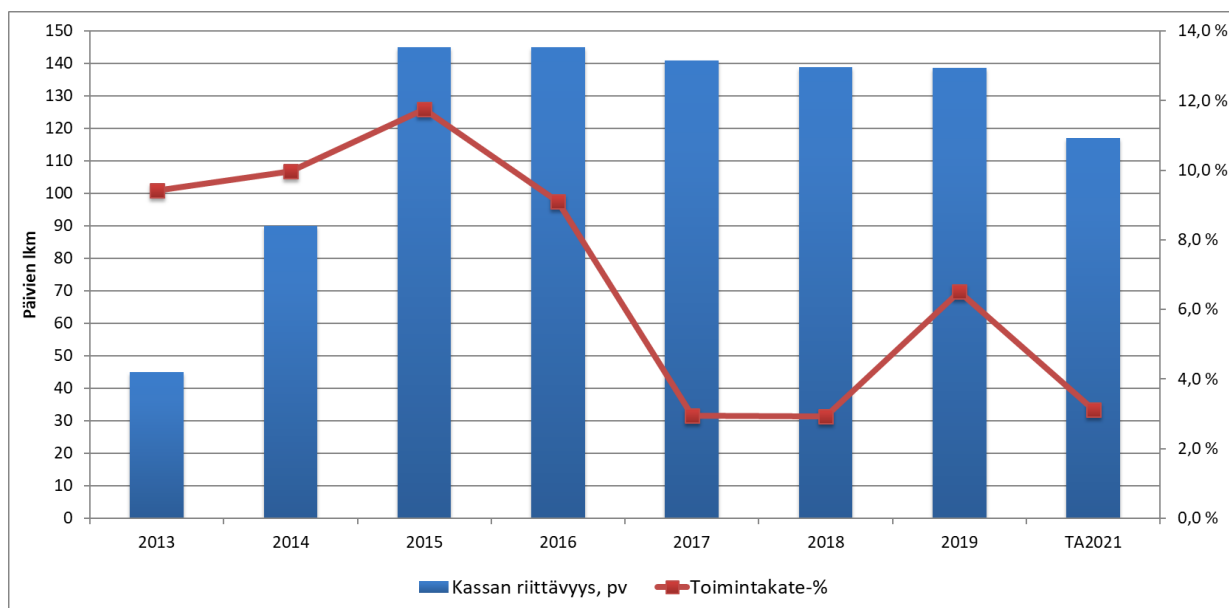
Kuva 5. Kaaviokuva Lappian tunnusluvuista 2012-TA2021

Investointien ja rahoituksen kehitys vuosina 2013-TA2021



Kuva 6. Kaaviokuva investointien ja rahoituksen kehityksestä Lapiassa 2013-TA2021

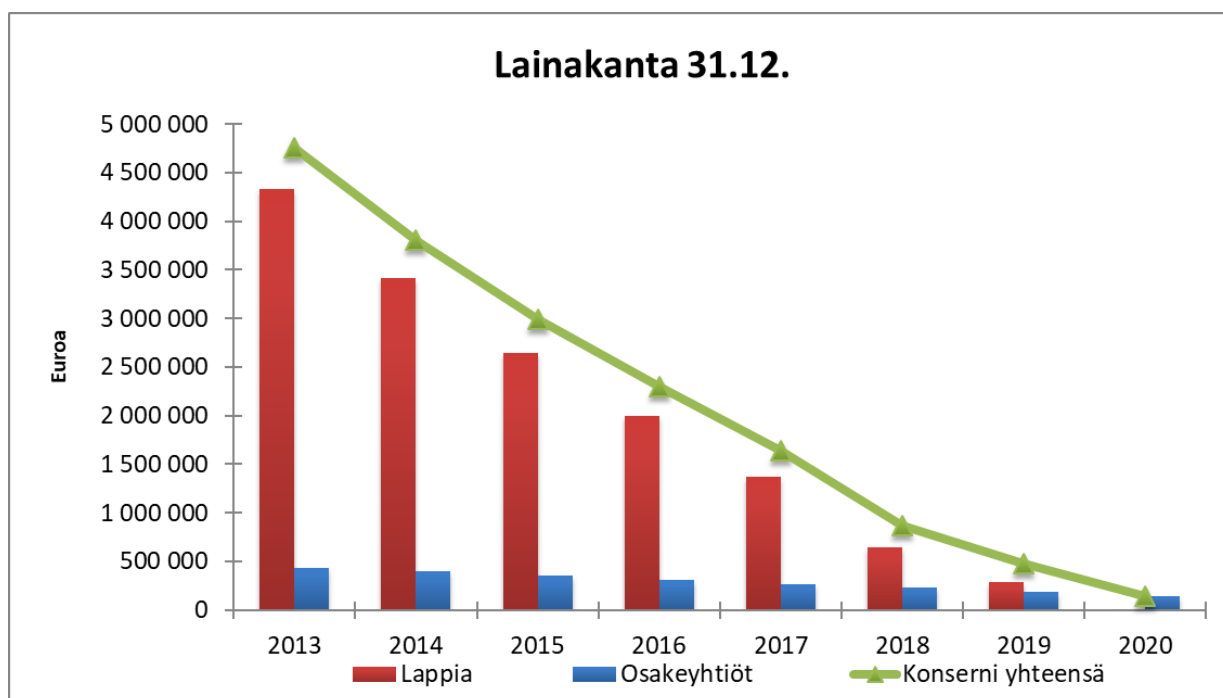
Toimintakate ja kassan riittävyys päivinä 2013-TA2021



Kuva 7. Kaaviokuva toimintakatteen ja kassan riittävyyden kehityksestä 2013-TA2021

Vieraspääoma – Emoyhteisö ja konsernitaseo 2013-2020

Kuntayhtymän lainakantaa lyhennetään siten, että emoyhtymä on velaton talousarviovuonna. Talousarviossa esitettiin investointeihin ei ole esitetty lisälainan ottamista rahoitustasapainon säilyttämiseksi.



Kuva 8. Kaaviokuva konsernin vieraan pääoman kehittämisestä 2013-2020

6.3 Konsernitavoitteet

Lappian konserniin kuuluvat Lappia-Koulutus Oy (aputoiminimet Kalot-Training, Lappia-Palvelut sekä Lappia Autokoulu) ja Lappiahalli Oy. Lappian ammattiopintosäätiö yhdistellään konsernitilinpäätökseen. Lappian konsernilaskelmiin ei yhdistellä Tekevä Lappia osuuskuntaa.

Konsernikaavio



Kuva 9. Lappian konserni kaaviona

Konsernin toimintaa ohjataan kuntayhtymän talous- ja toimintasuunnitelmalla sekä kuntalain mukaisella konserniohjeella.

Lappia-Koulutus Oy tekee koulutus- sekä palvelutarjoukset, jotka katsotaan kuuluvaksi Kuntalain tarkoittamaan toimintaan markkinoilla sekä toteuttaa markkinaehtoista koulutus- ja palvelutoimintaa. Yhtiö järjestää toisen asteen koulutuksen tasoista aikuiskoulutusta sekä koulutustaan tukevaa palvelu-, majoitus-, ravintola-, tutkimus- ja kehittämis-toimintaa. Yhtiö voi toimintaansa varten omistaa ja hallita osakkeita, osuuksia ja kiinteistöjä sekä käydä niillä kauppaa ja vuokrata niitä sekä vastaanottaa avustuksia ja lahjoituksia. Yhtiö voi harjoittaa myös toimialansa puitteissa muuta koulutustoimintaa sekä palvelu-, tukipalvelu- ja konsultointitoimintaa.

Talousarvio laaditaan ja vahvistetaan emoyhteisölle konsernitoiminta huomioiden.

7. Tuloslaskelmaosa

7.1 Kuntayhtymä

KUNTAYHTYMÄN ULKOINEN TULOSLASKELMA							
(Tuhatta euroa)							
TULOSLASKELMAOSA	TP2017	TP2018	TP2019	TA2020	TA2021	TS2022	TS2023
TOIMINTATUOTOT							
Myyntitulot	26 169	26 686	26 971	27 339	27 505	28 173	28 669
Maksutulot	85	59	82	277	166	300	300
Tuet ja avustukset	1 222	1 135	1 208	1 080	1 082	1 100	1 100
Muut tulot	737	641	858	909	1 012	1 100	1 300
TOIMINTATUOTOT YHT.	28 213	28 520	29 119	29 604	29 765	30 673	31 369
TOIMINTAMENOT							
Henkilöstömenot	17 322	17 585	17 973	18 497	19 125	18 682	18 869
Palvelujen ostot	4 708	4 812	4 765	4 819	4 769	4 700	4 700
Aineet ja tarvikkeet	4 262	3 665	3 585	3 806	3 975	3 800	3 800
Avustukset	20	16	10	18	4	18	18
Muut menot	1 067	1 034	888	966	967	976	986
TOIMINTAMENOT YHT.	27 378	27 112	27 221	28 107	28 840	28 176	28 373
TOIMINTAKATE	834	1 408	1 898	1 497	924	2 497	2 996
RAHOITUSTULOT JA -MENOT							
Korkotulot	21	17	18	17	17	17	17
Muut rahoitustulot	3	2	4	2			
Korkomenot	-8	-5	-2	-5	-5	-21	-21
Muut rahoitusmenot	-17	-9	-13	-9	-57		
RAHOITUSTULOT JA -MENOT	-2	5	7	5	-45	-4	-4
VUOSIKATE	832	1 413	1 906	1 501	879	2 493	2 992
Poistot käyttöomaisuudesta	2 529	2 495	2 588	2 693	2 673	2 693	2 693
Satunnaiset tulot ja menot	1 553	283	0	0	0		
TILIKAUDEN TULOS	-144	-798	-682	-1 192	-1 793	-200	299
Poistoeron lis.(-) tai väh.(+)							
Varausten lis.(-) tai väh.(+)							
Rahastojen lis.(-) tai väh.(+)	150	129	119	300	1 147	200	0
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ	6	-670	-563	-892	-646	0	299

Kuntayhtymä sai tilikaudella 2020 merkittävästi lisärahoitusta valtionosuuden harkinnanvaraisen korotuksen ja lisätalousarvioissa 2020 myönnetyn rahoituksen muodossa. Kirjanpitolautakunnan mukaan, lisärahoitus merkitään kokonaisuudessaan tuotoksi sille tilikaudelle, jonka aikana kirjanpitovelvolliselle on sitovasti syntynyt oikeus lisärahoituksen saamiseen. Tästä seuraa se, että talousarviovalmistelussa ei voida jaksottaa tulouksia mainituista lisärahoituksista.

Kuntayhtymä kuitenkin rahastoi tilikaudelta 2020 syntyvää mahdollista ylijäämää purkaakseen sitä mainittujen rahoitusten seurauksena syntyvien kustannusten mukaisesti. Rahaston purku on laskettu tilikaudelle 2021 ennakoituja rahoitukseen liittyviä lisäkus-

tannuksia vastaaviksi. Kehittämisrahaston purkua tehdään valtionosuuden harkinnanvaraisen korotuksen sekä lisätalousarvion perusteella aiheutuvien henkilöstökustannusten mukaisesti.

Kehittämisrahaston käyttö on suunniteltu kohdennettavaksi lisäksi organisaatiomuutoksen sekä sopeuttamis- ja kehittämissuunnitelman vaikutusten arviointia varten järjestettävään henkilöstötilaisuuteen sekä kehittämispäiviin.

Rahaston purku ennakoidaan jakautuvan seuraavasti:

- 300.000 euroa henkilöstötilaisuuteen ja kehittämispäiviin
- 461.000 euroa vuoden 2020 lisätalousarvion perusteena olevien 2021 henkilöstömenojen osalta
- 386.000 euroa valtionosuus-/harkinnanvaraisen rahoituksen korotus 2020, josta on ennakoitu henkilöstökustannuksiin kirjautuva osuus 2021

Kehittämisrahastoa puretaan toissijaisesti saatavan strategiarahoituksen sekä hankerahoituksen jälkeen, tässä prioriteettijärjestyksessä.

Mikäli valtionosuusrahoituspäätös koskien tilikautta 2021 on talousarviovalmistelua korkeampi, kuntayhtymän tulostavoitetta nostetaan vastaavalla erotuksella. Valtionosuuspäätöksistä varsinainen suoritepäätös koskien vuotta 2021 voi siirtyä saapuvaksi talousarvion vahvistamisen jälkeen.

Hallitus voi tulostavoitteesta poiketen kuitenkin panna toimeen käytöstä poistettujen kiinteistöjen kauppoja ja kirjauttaa vaikutukset satunnaisiin eriin esitetystä talousarviolaskelmasta poikkeavasti. Sitovuustasoihin on otettu kantaa kohdassa 3.

8. Investointiosa

8.1 Investointiohjelma

Investointiohjelmassa tilikaudelle 2021 on varauduttu toteutuksiin, jotka kytkeytyvät Sopeuttamis- ja kehittämissuunnitelman toimeenpanoon. Kokonaisuutena investointitoimintaa on jaksotettu taloudelliset reunaehdot huomioivaksi. Tilinpäätösliitetietovaatimusten mukaisesti investoinnit ryhmitellään kehittämis- ja laajennusinvestointeihin sekä korvausinvestointeihin.

Hankerahoituksen saanti kehittämis- ja laajennusinvestointien toteutukseen olisi tärkeää, mutta sen saanti on vaikeutunut. Pitkällä aikavälillä tulorahoituksella on kyettävä kattamaan omaisuuden kulumisen ja korvausinvestoinnit, jolloin hankerahan saatavuudella on kehittämisinvestointien käynnistämiseen ratkaiseva merkitys. Talousarviovuodelle hankerahoitusta kiinteistöinvestointeihin ei sisälly.

Investointiohjelma sisältää toiminnan tehostamiseen liittyviä investointeja, omaisuuden ylläpitoon tähtäävää korjaustoimintaa sekä oppimisympäristöjen kehittämistä.

Investointiohjelmassa kiinteistöinvestoinnit ja niiden korjaustoiminta kohdentuvat kiinteistöstrategian mukaisesti ja opetusympäristöjen investoinnit etenevät opetustoiminnan priorisoinnin mukaisesti.

Investointiohjelmaan on liittynyt talouden tehokkuutta käyttöasteita nostamalla tukeva linjaus, jonka mukaan hallitus voi toimeenpanna tilojen käyttötarkoituksen muutoksia, mikäli ne johtavat ulosvuokrauksissa vastaaviin pääomanpalautuksiin markkinaehtoisine korkotuottoineen korkeintaan 10 vuoden sijoitusjaksolle. Toimilta edellytetään lisäksi, että ne nostavat käytöstä poistettujen kiinteistöjen käyttöastetta eikä yksittäisen muutoskohteen arvo Lappian pääomavuokraosuuden perustana ylitä 150.000 euroa. Hallituksen päätöksen yhteydessä tulee kunkin tilahankkeen kannattavuus selvitettäväksi tapauskohtaisesti. Kannattava ja hyväksytty yksittäinen hanke voi ennakoimattomana ylittää talousarvion kiinteistöjen investointimäärärahan.

8.2 Kiinteistöinvestoinnit

Kiinteistöinvestoinnit	Kokonais- hinta Alv 0 %	Avustukset	Kunta- yhtymän osuus	TA2021	TS2022	TS2023
SIIRTYVÄT VUODELTA 2020 YHTEENSÄ						
KORVAUSINVESTOINNIT						
SIIRTYVÄT VUODELTA 2020 YHTEENSÄ	0	0	0	0	0	0
UUDET KIINTEISTÖINVESTOINNIT 2021						
KEHITTÄMIS- JA LAAJENNUSINVESTOINNIT						
Autoalan siirto Paasista Louheen	452 250		452 250	452 250		
Logistiikan siirto Paasitaloon	158 340		158 340	158 340		
Tietokatu 2, liikenneväylät, eteläpuoli	32 000		32 000	32 000		
Tietokatu 2, liikenneväylät, pohjoispuoli	90 000		90 000	90 000		
Paasin jakeluravintola ja asiakastilat	700 863		700 863	700 863		
KORVAUSINVESTOINNIT						
Loue konehallin vesikatko	145 000		145 000	145000		
Loue pääarakennus asuntolasiiven vesikate	100 000		100 000	100000		
Muonio asuntolan korjaustyöt vaihe 2/3	155 000		155 000	155000		
UUDET INVESTOINNIT 2021 YHTEENSÄ	1 833 453	0	1 833 453	1 833 453	0	0
UUDET KIINTEISTÖINVESTOINNIT 2022 ja myöhemmin						
KEHITTÄMIS- JA LAAJENNUSINVESTOINNIT						
Muonio Sähkö-Lumo uudistus, tilat osuus	304 470		304 470		304 470	
Muonio, Autoalan opetusympäristön muutos, tilat osuus	238 950		238 950		238 950	
Muonio, Rakennushalli	153 000		153 000		153 000	
TIVI Siirto Louheen	126 100		126 100		126 100	
Kulttuuri ja media muutto pääarakennukseen	107 625		107 625		107 625	
Sähkö Paasitalo, lattiarakenteita	31 850		31 850		31 850	
Liiketalouden siirto Pääarakennukseen	445 375		445 375			445 375
KORVAUSINVESTOINNIT						
Muonio asuntolan korjaustyöt vaihe 3/3	150 000		150 000		150 000	
Tornio pääarakennus ulkoseinärakenteet	250 000		250 000		250 000	
Muonio asuntoloiden vesikatteiden uusiminen	90 000		90 000			90 000
Loue pääarakennus viemärisaneeraus	120 000		120 000			120 000
Sammonkatu 8 pohjaviemärikorjaus	70 000		70 000			70 000
Tornio asuntola 1 pohjaviemärisaneeraus	80 000		80 000			80 000
UUDET KIINTEISTÖINVESTOINNIT 2022 ja myöhemmin	2 167 370	0	2 167 370	0	1 361 995	805 375
UUDET INVESTOINNIT 2021-2023	4 000 823	0	4 000 823	1 833 453	1 361 995	805 375
SIIRTYVÄT VUODELTA 2020 YHTEENSÄ	0	0	0	0	0	0
KAIKKI KIINTEISTÖINVESTOINNIT YHTEENSÄ	4 000 823	0	4 000 823	1 833 453	1 361 995	805 375

Kuntayhtymä on valmistellut geenipankkikarjojen vastaanottoa Louelle Maaseutuyrittäjyyden osaamiskeskuksensa yhteyteen. Valmistelu koskee Koulutuskuntayhtymä Lappian Louen opetusmaatilalle mahdollisesti siirrettävien pohjoissuomenkarjan, suomenlampaiden, kainuunharmaaslampaiden ja niiden jälkeläisten geenivarojen geenivaratoiminnan säilytys- ja tutkimustyötä, kestävän kehityksen mukaista eläingenivarojen hyödyntämistä ja eläingenivaroihin liittyvää opetusta ja osaamisen kehittämistä. Lappialla ei ole tätä varten varattua investointimäärärahaa eikä ylimääräistä käyttötalouden rahoitusta. Kyseisen karjan vastaanottaminen edellyttää investointeja ja lisärahoituksen saantia. Mikäli tähän tarkoitukseen saadaan kuntayhtymän ulkopuolinen lisärahoitus täysimääräisenä, valtuusto valtuuttaa hallituksen toimeenpanemaan Lappian osalta mainittujen karjojen siirtoon liittyvät toimet. Jos rahoitus tulee tavanomaisena valtionosuutena, sen vastaanottamiseksi voidaan hallituksen toimesta perustaa erillinen rahasto. Lisäksi valtuusto edellyttää, että geenipankkikarjojen siirtymiin ja ylläpitoon syntyy osapuolten välille hankinta- ja palvelusopimukset, joista ei aiheudu Lappialle ylimääräistä tappiota.

8.3 Irtaimistoinvestoinnit ja yhteenveto investoinneista

IRTAIMISTOINVESTOINNIT	Kokonais-hinta	Avustukset	Kunta-yhtymän osuus	2020	TA2021	TS2022	TS2023
Kalustohankinnat							
Ospa	2 181 300		2 181 300		727 100	727 100	727 100
IT	990 000		990 000		330 000	330 000	330 000
Kalustoinvestoinnit	3 171 300	0	3 171 300	0	1 057 100	1 057 100	1 057 100
Hankeomarahoidusosuudet							
	0	0	0		0		
Hankeomarahoidusosuudet	0	0	0		0	0	0
Irtaimistoinvestoinnit yht.	3 171 300	0	3 171 300	0	1 057 100	1 057 100	1 057 100
INVESTOINTIEN YHTEENVETO		Avustukset	Kunta-yhtymän osuus	2020	TA2021	TS2022	TS2023
Irtaimistoinvestoinnit	3 171 300	0	3 171 300	0	1 057 100	1 057 100	1 057 100
Kiinteistöinvestoinnit	4 000 823	0	4 000 823	0	1 833 453	1 361 995	805 375
Investoinnit yhteensä	7 172 123	0	7 172 123	0	2 890 553	2 419 095	1 862 475

9. Rahoitusosa

9.1 Kuntayhtymän rahoituslaskelma

KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA TALOUSARVION RAHOITUSOSA KUNTAYHTYMÄ		TP 2018	TP 2019	TA 2021
Toiminnan rahavirta				
Vuosikate		1 412 939	1 905 827	879 000
Satunnaiset erät		283 840	0	0
Tulorahoituksen korjauserät		0	-15 006	
		1 696 779	1 890 821	879 000
Investointien rahavirta				
Kalusto- ja aineettomat hankinnat		-1 251 732	-1 120 172	-1 057 100
Kiinteistöinvestoinnit		-1 173 038	-1 766 520	-1 833 453
Rahoitusosuudet investointimenoihin		233 869	489 144	
Osakkeet ja osuudet				
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden myyntitulot			15 006	
Yhteensä		-2 190 901	-2 382 542	-2 890 553
Toiminnan ja investointien rahavirta		-494 122	-491 721	-2 011 553
Rahoituksen rahavirta				
Antolainauksen muutokset				
Antolainasaamisten lisäykset				
Oman pääoman muutokset				
Lainakannan muutokset				
Pitkäaikaisten lainojen lisäykset				
Pitkäaikaisten lainojen vähennykset		-352 915	-131 957	0
Ylimääräinen lainan lyhennys		250 000	-153 491	0
Lyhytaikaisten lainojen muutos		-365 744	-182 173	0
Muut maksuvalmiuden muutokset		-18 400	770 370	0
Rahoituksen rahavirta		-487 059	302 748	0
Koko toiminnan rahavirta		-981 181	-188 972	-2 011 553
Rahavarojen muutos				
Rahavarat 1.1.		12 305 000	11 323 651	11 500 000
Rahavarat 31.12.		11 323 819	11 134 679	9 488 447
Rahavarojen muutos		-981 181	-188 972	-2 011 553
Kassan riittävyys pv 31.12.		139	139	117
Kassan riittävyys kuvaa edellisten, kassavarojen ja kassasta maksujen, keskinäistä suhdetta				

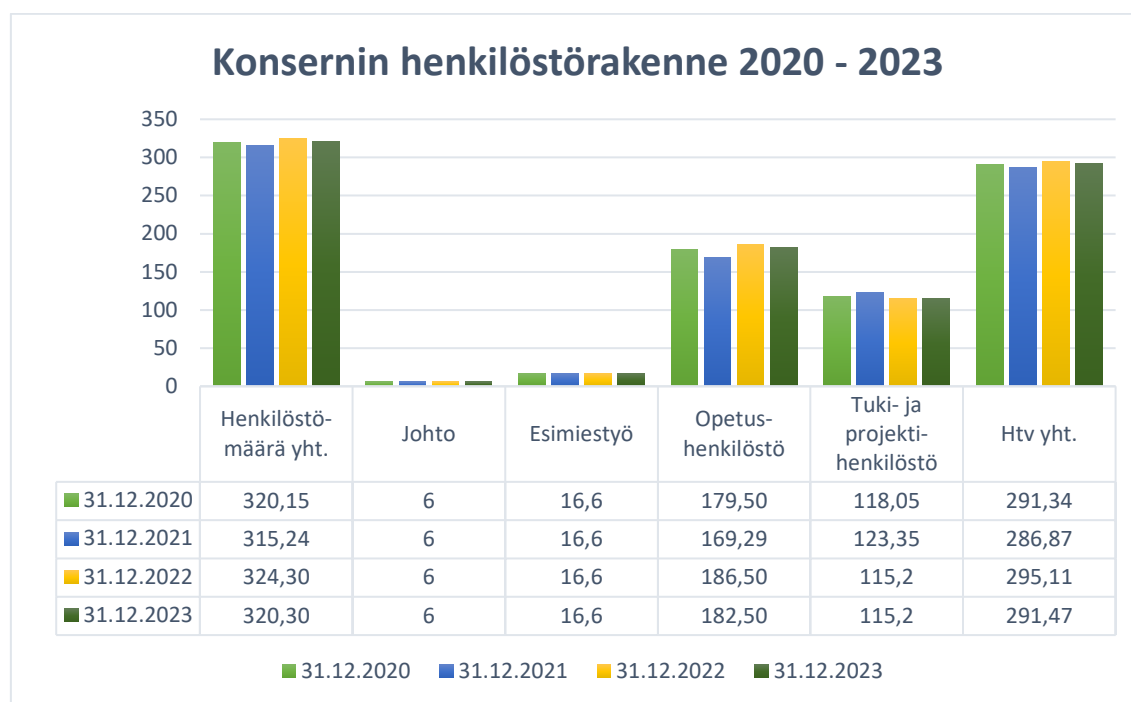
1. Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelman tarkoitus on ennakoida tulevat muutokset siten, että työnantajalla ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin ja niiden seurauksiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Henkilöstösuunnitelman tekeminen on jatkuva prosessi ja sitä päivitetään vuosittain.

Henkilöstösuunnitelma laaditaan Lappiassa taloussuunnitelman laadinnan yhteydessä koko taloussuunnittelukauden kattavana. Henkilöstösuunnitelmassa kuvataan henkilöstörakennetta ja henkilöstökuluja tällä hetkellä sekä arvioidut muutokset tulevina vuosina huomioiden eläköitymiset. Henkilöstön osaamisen kehittämisen painopistealueet kuvataan osaamis- ja koulutussuunnitelmassa.

Henkilöstösuunnitelma laaditaan osaamisaloittain ja suunnitelman laatimisesta vastaavat osaamisyksiköiden esimiehet. Talousarviokirjan liitteenä esitetään henkilöstösuunnitelman keskeisimmät kohdat.

1.1 Konsernin henkilöstörakenne



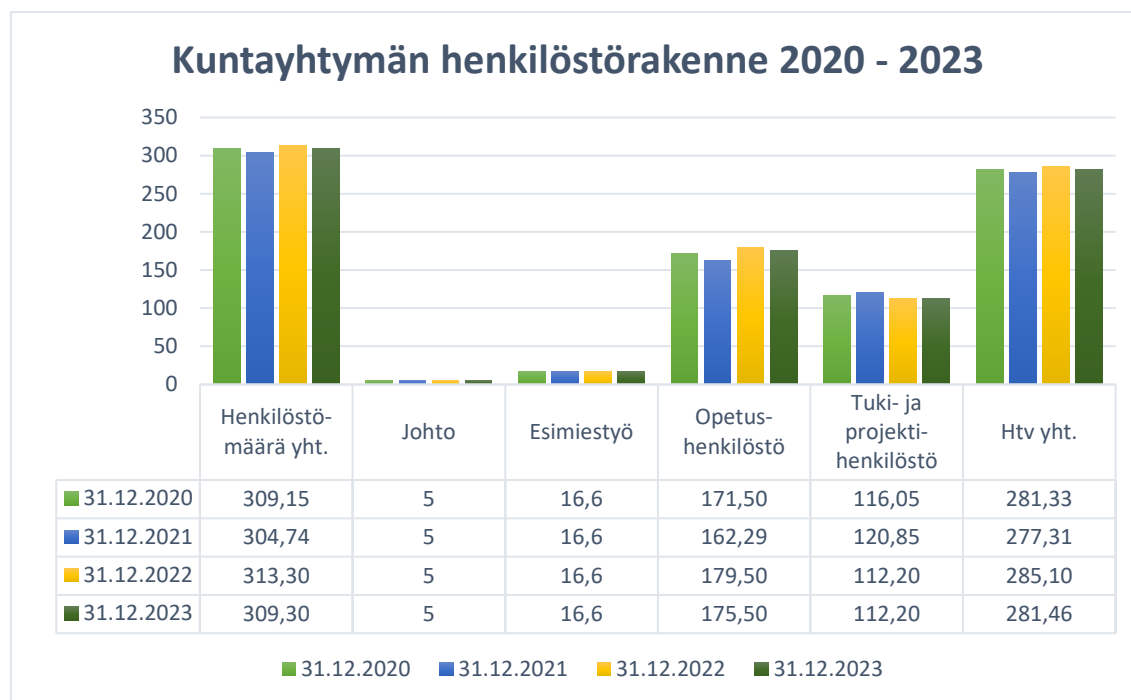
Kuva 1. Lappian konsernin henkilöstörakenteen kehitys 2020-2023

Lappian henkilöstö muodostuu johdosta, päälliköistä, projektihenkilöstöstä, opetushenkilöstöstä ja tukihenkilöstöstä. Vuonna 2020 johtoon kuuluvat kuntayhtymän johtaja/rehtori, talousjohtaja, innovaatiojohtaja, osaamispalvelujohtajat sekä Lappia-Koulutus Oy:n toimitusjohtaja.

Henkilömäärä vuosille 2020-2023 on muutettu henkilötyövuosiksi vuoden 2019 toteutumaan suhteuttaen käyttäen kerrointa 0,91 ($302,76 / 333 = 0,91$).

Henkilöstön rekryointitarve sekä sisäiset rekrytoinnit harkitaan tapauskohtaisesti ja uutta vakinaista henkilöstöä voi kuntayhtymässä rekrytoida vain kuntayhtymän johtaja/rehtorin päätöksellä. Henkilöstösuunnittelussa pyritään hyödyntämään täysimääräisinä myös tulevat eläkeratkaisut. Henkilöstösuunnitelman tarkentuminen talousarviovuodelle 2021 tapahtuu käyttösuunnitelman yhteydessä.

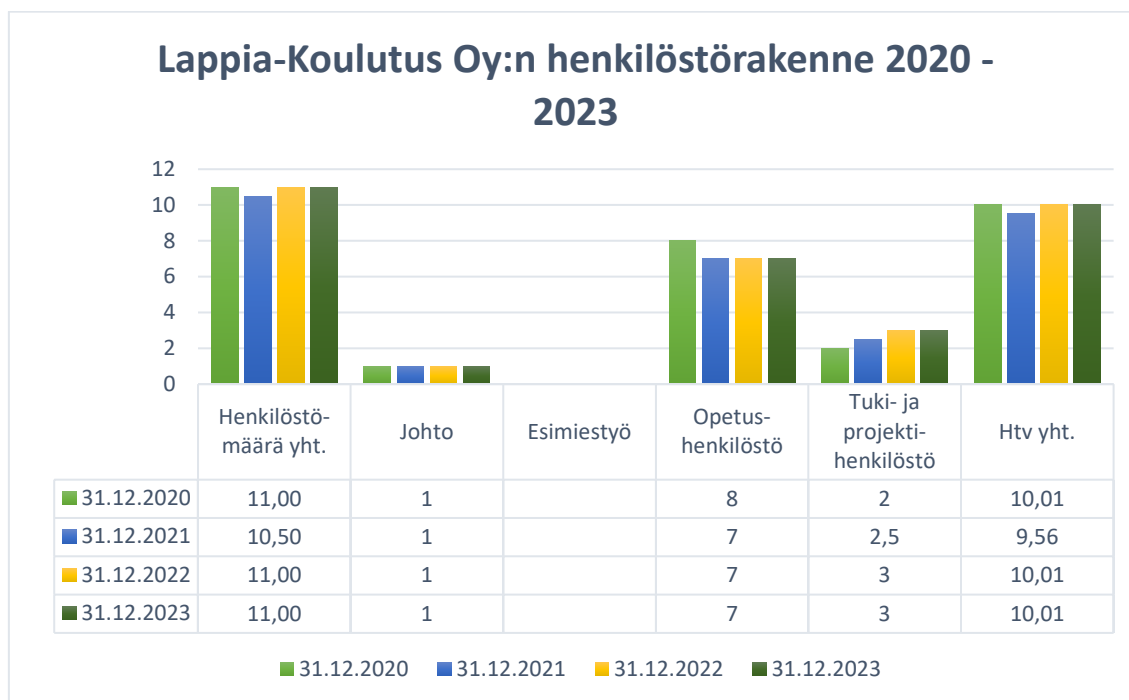
1.2 Kuntayhtymän henkilöstörakenne



Kuva 2. Kuntayhtymän henkilöstörakenteen kehitys 2020-2023

Kuntayhtymän henkilöstörakenne sisältää Osaamispalveluiden sekä Konsernipalveluiden koko henkilöstön. Henkilötyövuosien arvioidaan kuntayhtymässä laskevan talousarviovuonna 4,41 henkilötyövuodella. Taloussuunnitelmavuosina henkilöstömäärän kuitenkin ennustetaan nousevan nykytilanteeseen verraten vuoteen 2023 mennessä 0,15 henkilötyövuodella.

1.3 Osakeyhtiön henkilöstörakenne

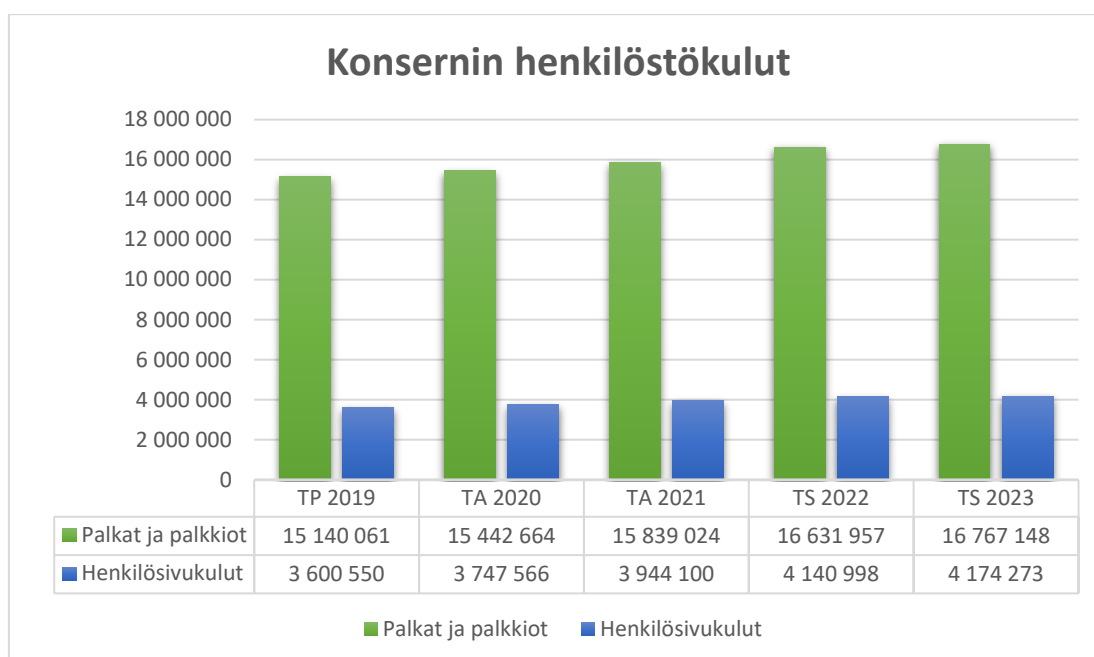


Kuva 3. Lappia-Koulutus Oy:n henkilöstörakenteen kehitys 2020-2023

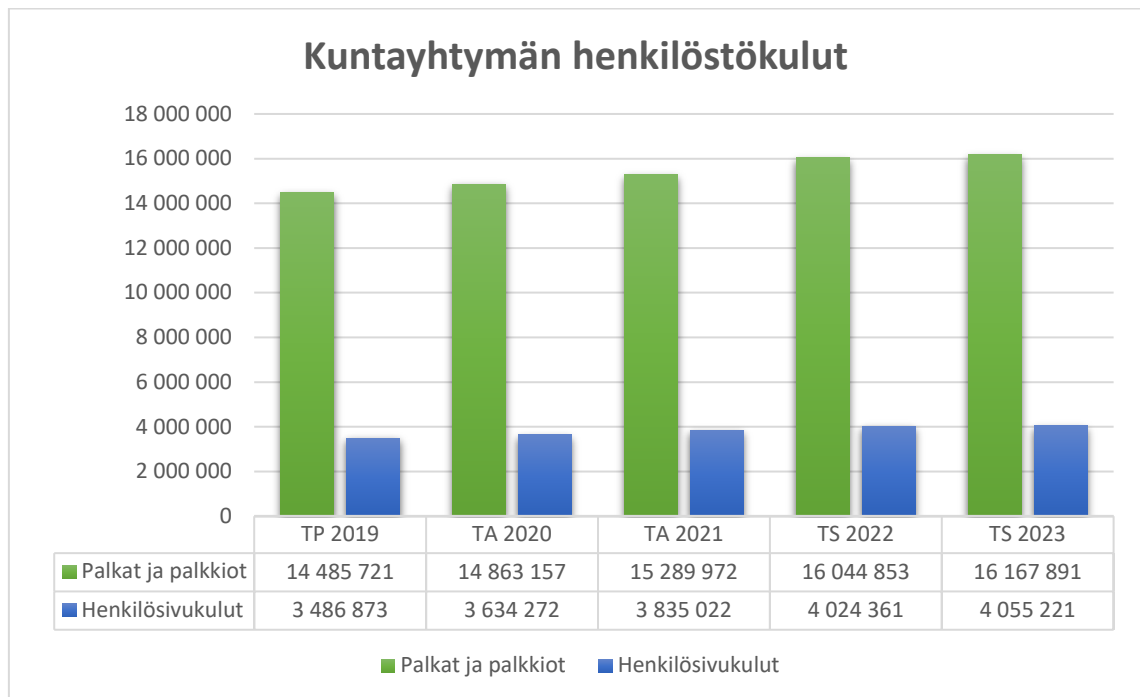
Toimitusjohtajan lisäksi tytäryhtiön palveluksessa toimivat vuoden 2020 lopulla koulutuskoordinaattori, myyntipäällikkö sekä autokoulutoiminnan ja maahanmuuttajakoulutusten opetushenkilöstö.

Osakeyhtiön henkilötyövuosien määrän arvioidaan nykytilanteeseen verraten pysyvän lähes ennallaan talousarviovuonna sekä taloussuunnitelmavuoden 2023 loppuun asti. Henkilöstömäärään vaikuttaa oleellisesti tulevat kilpailutukset, joka tuo osaltaan haasteita myös määrän ennustettavuuteen.

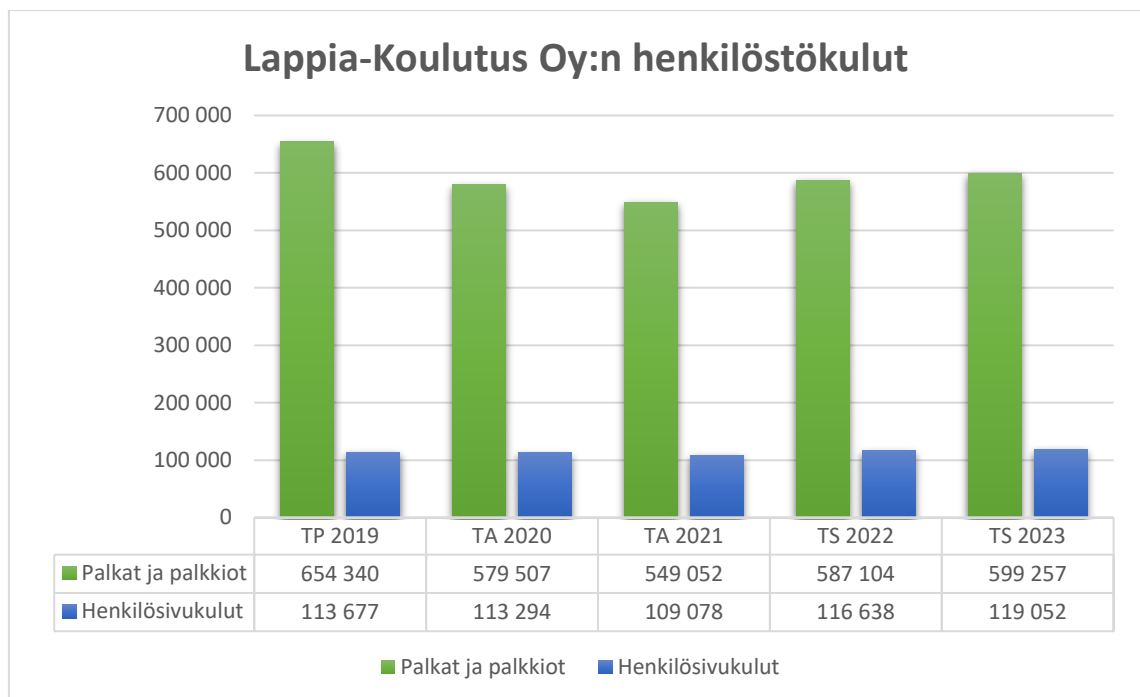
1.4 Henkilöstökulut



Kuva 4. Henkilöstökulujen kehitys konsernissa



Kuva 5. Henkilöstökulujen kehitys kuntayhtymässä



Kuva 6. Henkilöstökulujen kehitys Lappia-Koulutus Oy:ssä

Yllä olevat grafiikat kuvaavat henkilöstökulujen kehitystä konsernissa, kuntayhtymässä sekä Lappia-Koulutus Oy:ssä edellisestä vahvistetusta tilinpäätöksestä talousarvio- ja suunnitelmakauden loppuun asti. Henkilöstökulut sisältävät myös luottamushenkilöiden palkkiot sekä niitä koskevat sivukulut.

Kuvaajassa vuoden 2021 kohdalla esitetään henkilöstömenojen summa sisältäen sopeutustarpeen tulevalle talousarviovuodelle. Suunnitelmavuodet 2022 ja 2023 ovat laskennallisia perustuen arvioituun henkilöstömäärään ja palkkakustannusten nousuun.

1.5 Eläköityminen

Vanhuuseläkkeelle voi jäädä, kun henkilö saavuttaa alimman vanhuuseläkeiän. Alin vanhuuseläkeikä ennen vuotta 1955 syntyneillä on 63 vuotta. Tätä myöhemmin syntyneillä eläkkeen alaikäraja nousee asteittain 63 vuodesta 65 ikävuoteen. Henkilökohtainen eläkeikä säilyy kuitenkin ennallaan.

Eläkeuudistuksessa poistuneen osa-aikaeläkkeen tilalle tuli osittainen varhennettu vanhuuseläke, jossa vanhuuseläkettä voi ottaa maksuun joko 25 % tai 50 % kertyneestä eläkkeestä jo 61-vuotiaana. Osittaisessa varhennetussa vanhuuseläkkeessä ei ole ansio- eikä työaikarajoituksia.

63 vuotta täyttäneet henkilöt, joilla on vähintään 38 vuoden työhistoria rasittuneisuutta ja kuluneisuutta aiheuttavassa työssä, voivat jäädä työraeläkkeelle ennen alimman vanhuuseläkeiän täyttymistä. Työraeläkkeen saaminen edellyttää, että työntekijän työkyky ja mahdollisuudet jatkaa työssä ovat pysyvästi heikentyneet.

Alla olevista taulukoista on nähtävillä talousarvio- ja taloussuunnitelmakaudella 2021-2023 henkilökohtaisen eläkeiän saavuttavat, 64 vuotta täyttävät ja 64 vuotta täyttävien alin vanhuuseläkeikä.

	Osaamis- ja työelämäpalvelut	Konsernipalvelut
2021	2	-
2022	1	1
2023	3	-
Yht.	6	1

Taulukko 1. Henkilökohtaisen eläkeiän saavuttavat vuosina 2021-2023

	Osaamis- ja työelämäpalvelut	Konsernipalvelut
2021	6	1
2022	10	2
2023	15	2
Yht.	31	5

Taulukko 2. 64 vuotta täyttävät vuosina 2021-2023

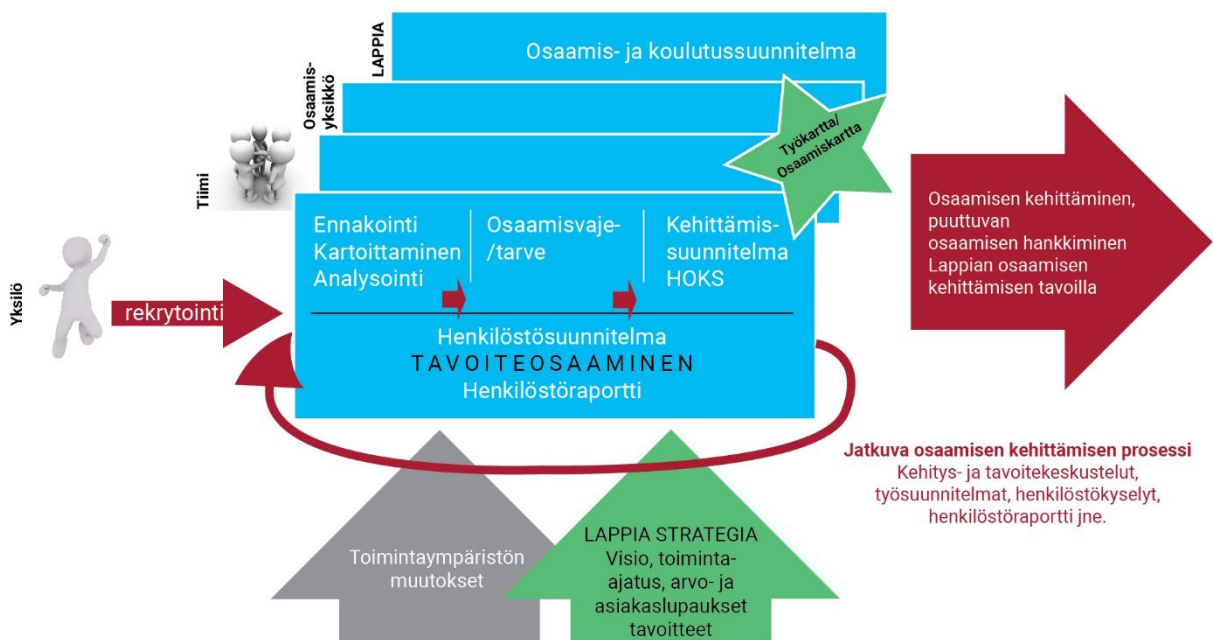
Vuosina 2021–2023 64 vuotta täyttävien alin vanhuuseläkeikä	
2021	63 v 9 kk
2022	64 v
2023	64 v 3 kk

Taulukko 3. Vuosina 2021-2023 64 vuotta täyttävien alin vanhuuseläkeikä

1.6 Osaamis- ja koulutussuunnitelma

Osaamis- ja koulutussuunnitelma syntyy talousarvion laadinnan yhteydessä Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen mallin mukaisesti (kuva 7). Tällöin esimiehet arvioivat keskeiset muutokset henkilöstön osaamisessa sekä määrittelevät koulutustavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa. Tavoitteet ja kehittäminen palvelevat Lappian strategisia tavoitteita.

Osaamis- ja koulutussuunnitelmaa varten arvioidaan osaamisen nykytilaa eri henkilöstöryhmien osalta mm. henkilöstökyselyn ja kehitys-/tavoitekeskusteluiden avulla. Työntekijä ja esimies sopivat yhdessä henkilökohtaisesta osaamisen kehittämissuunnitelmasta (HOKS) ja laativat siihen liittyvän koulutussuunnitelman. Suunnitelman toteutumista seurataan säännöllisesti. Henkilöstön osaamistarpeet, kehitys-/tavoitekeskustelut ja koulutussuunnitelmat tullaan dokumentoimaan HR-tietojärjestelmään esimiesten hyödynnettäväksi.



Kuva 7. Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen malli

Koulutuskuntayhtymässä tavoitteena on kannustaa henkilöstöä jatkuvaan itsensä ja työyhteisön kehittämiseen. Jokaisella työntekijällä on päävastuu oman osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä.

Osaamisen painopisteet

Kaikille henkilöstöryhmille **yhteiset osaamisalueet** nousevat Lappian strategiasta. Etenkin kehittämisen portaista nostetut vuotuiset tavoitteiden painopistealueet suuntaavat osaamistarpeita. Lappian työntekijältä edellytetään asiakaslähtöistä palvelua, vahvaa ammatillista osaamista ja halua kehittyä ja uudistua. Myös yhteistyö-, myynti ja markkinointitaidot korostuvat.

Osaamisen kehittämisellä tuetaan lähialuekansainvälisyyden, yrittäjyyden, työelämäkumppanuuden ja liiketoiminnan toteutumista. Lappian johtamista kehitetään kaikilla tasoilla aina oman työn johtamiseen saakka.

Uudet työn tekemisen tavat edellyttävät tieto- ja viestintätekniikan osaamista ja tietojärjestelmien monipuolista hallintaa ja kehittämistä. Sekä osaamispalveluissa että jokaisen lappialaisen työssä korostuu teknologian hyödyntäminen. Digitalisaatio ja robotisaatio sekä mobiilit toiminnot näkyvät työtehtävissä ja työympäristöissä.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön työssä korostuvat yksilöllisten oppimispolkujen rakentamisen taidot, opiskelijan oman elämänhallinnan tukeminen, erityisen tuen tarjoaminen sekä yleensäkin ohjaustaidot.

Jokaisen henkilöstöryhmän oma substanssiosaaminen on **ammatillista osaamista**. Panostamalla ammatillisen osaamisen kehittämisessä Lappian strategisiin painotuksiin: luonto ja elämykset, älykäs rakentaminen, bio- ja kiertotalous ja teknologiateollisuus, mahdollistetaan moniammatillinen kehittyminen ja toiminta-alueen elinkeinojen tuki.

Henkilöstösuunnitelman keskeiset koulutustavoitteet 2021-2023

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisiä teemoja ovat

- etä- ja verkko-opetus
 - a. Itslearning-oppimisprosessin ohjausjärjestelmän käyttö
 - b. sovellukset ja ohjelmistot
 - c. pedagoginen osaaminen
- digitaalisuus, robotiikka ja simulaatiot opetuksessa
- työelämässä oppiminen (TEO)
- ohjaustaidot ja erityisen tuen taidot
- oman ammatillisen osaamisen kehittäminen
- myynti- ja markkinointitaidot
- oman työn johtaminen ja kehittäminen

Tavoitteena on luoda ja vakiinnuttaa edelleenkin yhteisiä toimintamalleja ydinprosesseista sekä tukea henkilöstöä työn sujuvuudessa ja sitä kautta edistää työhyvinvointia. Koulutuksella hankitaan osaamista etä- ja verkko-opetuksen lisäämiseksi ja opetuksen digitalisointiin. Opiskelijoiden yksilöllisten polkujen toteutusta halutaan varmistaa vahvalla yhteistyöllä ja kumppanuudella työelämän kanssa. Keskeytyksiä pyritään vähentämään oikealla ohjauksella ja erityisellä tuella.

Oman ammatillisen osaamisen päivittäminen on tärkeää uusien opetuksen toteuttamissuunnitelmien mukaisiksi ja osaamisen laajentaminen uusien koulutustuot-

teiden tarjoamiseksi. Uudistumisen keskellä on edelleen tärkeää myynti- ja markkinointitaidot sekä oman työn johtaminen ja kehittäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

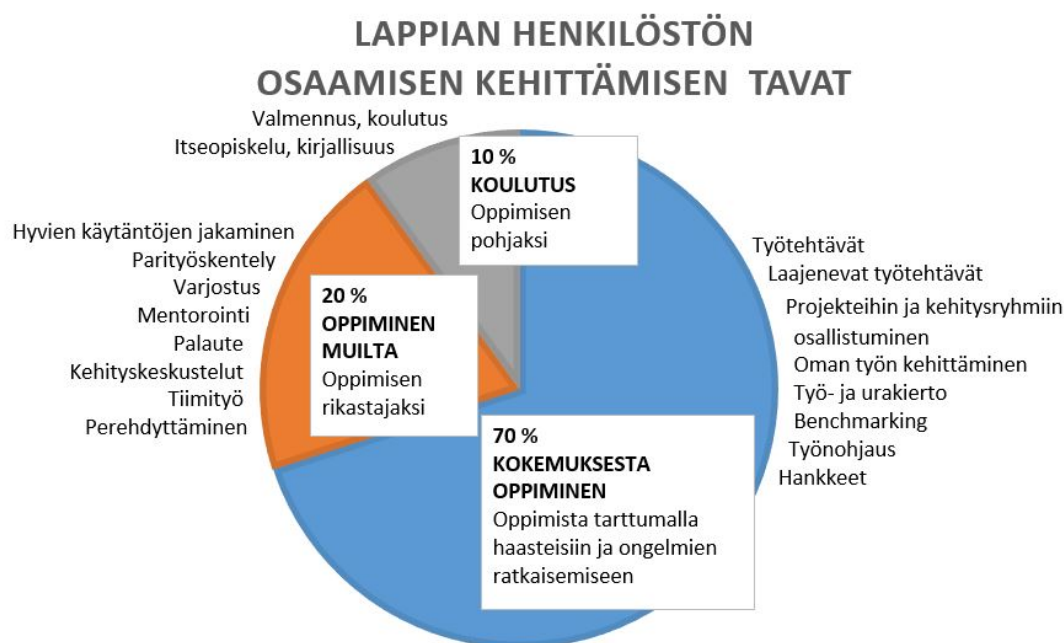
Esimiesvalmennus jatkuu rullaavana vuosittain ajankohtaisista päivittäisjohtamisen teemoista.

Tukipalveluyksiköiden henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisiä teemoja ovat

- järjestelmien ja sovellusten osaaminen
- tiedolla johtamisen järjestelmät
- digitalisaatio
- tietoturvaosaaminen
- verkkokauppaosaaminen
- oman ammatillisen osaamisen kehittäminen

Tavoitteena on vahvistaa ja laajentaa omaa ammatillista osaamista esim. palvelujen digitalisoimiseksi ja järjestelmien uudistamiseksi. Lisäksi tarvitaan vahvaa opetuksen tukea esim. verkko-opetuksen lisäämiseksi.

Osaamisen kehittämisen tavat



Kuva 8. Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen tavat

Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoissa painottuu edelleenkin kokemuksesta ja muilta oppiminen. Pyrimme kehittämään osaamisyksiköiden toimintakulttuuria siten, että muilta oppiminen mahdollistuisi esim. yhteissuunnittelun ja työpajatoiminnan kautta. Jatkamme edelleen aiemmin kehitettyä Luotsiope-mallia Itslearning-koulutusten suunnittelussa ja toteutuksissa. Tällä mallilla mahdollistetaan henkilöstön osaamisen kehittyminen omassa työssään ja työyhteisössä. Koulutetut Its-luotsit järjestävät koulutus- ja opastustilaisuuksia eri alojen opetus- ja ohjaushenkilöstölle. Jatkossa he tulevat tukemaan ja mentoroimaan muita opettajia uuden oppimisprosessin ohjausjärjestelmän käytössä. He toimivat prosessivastuullisten koulutuspäälliköiden ohjauksessa.

Mahdollistamme puuttuvan osaamisen hankkimisessa myös työelämäjaksot oman osaamisen päivittämiseksi. Myös erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin osallistuminen on mahdollista. Tarjoamme varsinaista koulutusta ja valmennusta verkko-opetukseen myös Lappian eOppimista tukevien hankkeiden kautta.