

**KEMI-TORNIONLAAKSON
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA**



**TALOUSARVIO 2025 JA
TALOUSSUUNNITELMA 2026-2027**

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

26.11.2024
10.12.2024
10.12.2024

SISÄLLYSLUETTELO

1.	KUNTAYHTYMÄN JOHTAJAN KATSAUS	3
2.	KUNTAYHTYMÄN ORGANISAATIO	5
3.	TOIMINNAN JA TALOUSSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT	6
	3.1 TOIMINNAN RAHOITUS 2025	6
	3.2 AMMATILLISEN KOULUTUKSEN RAHOITUSUUDISTUS	8
	3.3 TOIMINNANOHJAUSKOKEILU	10
	3.4 JÄRJESTÄMISLUPA	10
	3.5 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA	11
4.	TOIMINTASUUNNITELMA VUOSILLE 2025-2027	13
	4.1 STRATEGIA JA STRATEGISET LUPAUKSEMME	13
	4.2 YHTEISET TAVOITTEET	16
	4.3 MITTARIT JA TAVOITETASOT	19
5.	TALOUSARVIO 2024 JA –SUUNNITELMA VUOSILLE 2025-2026.....	20
	5.1 TALOUSSUUNNITELMAN RAKENNE JA SEN MUUTOKSET	20
6.	TALOUDELLINEN KEHITYS, KESKEISET TAVOITTEET JA SUUNNITELMAT22	
	6.1 YLEINEN TALOUDELLINEN KEHITYS	22
	6.2 KOKONAISTALouden TAVOITTEET	24
	6.3 KONSERNITAVOITTEET	32
7.	TULOSLASKELMAOSA	34
	7.1 KUNTAYHTYMÄ	34
8.	INVESTOINTIOSA	37
	8.1 INVESTOINTIOHJELMA	37
	8.2 KIINTEISTÖINVESTOINNIT	38
	8.3 IRTAIMISTOINVESTOINNIT JA YHTEENVETO INVESTOINNEISTA	39
9.	RAHOITUSOSA.....	40
	9.1 KUNTAYHTYMÄN RAHOITUSLASKELMA	40

Liite Henkilöstösuunnitelma 2025-2027

1. Kuntayhtymän johtajan katsaus

Talousarviokirjaamme valmisteltaessa uusi lakipaketti ammatilliseen koulutukseen on eduskuntakäsittelyssä. Yleisesti arvaillaan, että laki etenee toimeenpanoon pitkälti sellaisena kuin se nyt on esitelty. Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö muuttaa rahoitusmallin, tuen ja ohjauksen sääntelyn sekä käynnistää toiminnanohjauksen kokeilun 1.1.2026 alkaen. Maan hallitus on päättänyt lisäksi merkittävistä leikkauksista ammatillisen koulutuksen rahoitukseen vuodelle 2025 ja valitettavasti vielä vuodelle 2026 on uhkana tulla lisäleikkauksia. Tulevaisuuden arvioiminen on nyt erityisen haastavaa ja epäselvää ministeriön hallinnoimien pohjatietojen ja simulaatiolaskelmien puuttuessa sekä sääntelyn muuttuessa kesken suunnittelukauden, mutta uskon osuvamme arvioissamme varsin lähelle oikeaa suuntaa. Toiminnanohjauskokeiluun osallistumme ja näemme Lappian tuovan kokeiluun sen tavoitteita tukevaa lisäarvoa. Ohjauksen ja tuen toimintamallin kehittäminen on jo käynnissä. Uusi rahoitusmalli johtaa koulutustarjonnan tarkasteluun, koulutusten toteutusten uudistamiseen, opintojen etenemisen sekä jatkosijoittumisen parantamisen toimiin.

Talousarviokirjassa esitellään kestävän talouden ohjelma. Ohjelmalla pyritään kestävään talouden tasapainoon, ottaen huomioon toimintaympäristön muutokset, ammatillisen koulutuksen leikkaukset, ammatillisen koulutuksen lainsäädäntömuutokset sekä Lappian uuden strategian tavoitteet. Uudessa strategiassa yhtenä keskeisenä painopisteenä on vastuullinen Lappia. Vastuullisuus tarkoittaa muun muassa ympäristövaikutuksien, sosiaalisten vaikutuksien sekä talouden ja hyvän hallinnon tarkastelua. Toimenpiteitä muotoiltaessa kestävän talouden ohjelmaan, on samalla tarkasteltava näitä vastuullisuuden osa-alueita. Merkittävimpinä toimina Lappia tulee vähentämään kiinteistökantaa, mutta samalla järjestää tai investoi opetukselle asianmukaiset tilat tulevaan. Koulutustarjonnan arviointi johtaa koulutustarjonnan muutoksiin, jotka selviävät kevään 2025 aikana. Lappia jatkaa monialaisena nuorten ja aikuisten kouluttajana tämänkin muutoksen jälkeen. Tervolan Louen yksikköemme talouden tasapaino on kolmas talouteen merkittävästi vaikuttava kokonaisuus. Louella emme suunnittelukaudella tasapainoa vielä saavuta, mutta työ jatkuu tavoitteen eteen. Kaiken kaikkiaan talouden tasapaino, nyt tiedossa oleville leikkauksille ja muutoksille saavutetaan vuonna 2028. Kaikkien lappilaisten panosta tarvitsemme kustannustehokkuuden ja toimintamme vaikuttavuuden parantamiseksi.

Lappian uusi strategiakausi käynnistyy ja tähtää vuoteen 2030. Vuoden 2025 keskeisenä sanallisena tavoitteena on henkilöstön kanssa yhdessä valittu tavoite: hyvinvoiva ja osaava Lappia. Strategian muillekin tavoitteille, vastuullinen Lappia, kansainvälinen ja moninaistuva Lappia, tulevaisuussuuntautunut edelläkävijä sekä digitalisoitua ja saavutettava Lappia, esitetään lyhyen tähtäimen toimenpiteitä. Strategia etenee siis kokonaisvaltaisesti. Kaikille strategian tavoitteille on käynnissä ohjelmatyö, joilla avataan ja täsmennetään sekä tehdään tutuksi strategian tavoitteita. Rahoituspaineessa ja muuttuvan sääntelyn tilanteessa meitä haastaa strategian ydintavoite, inhimillisyys. Luotan kuitenkin lappilaisten kykyyn keskustella ja toimia, kuten tähänkin saakka.

Työllisyyspalvelut uudistuvat talousarviovuodesta alkaen. Olemme todella hienosti yhteistyössä Meri-Lapin työllisyysalueen kanssa rakentaneet tiiviin yhteistoiminnan malleja sekä edenneet myös muilla työllisyysalueilla uusien toimintatapojen kehittämisessä. Muutos on iso, mutta jo käynnistysvaihe on rakentanut luottamusta siihen, että saamme kehitettyä tulevana vuosina mallia yhdessä edelleen.

Toimintaympäristössä tapahtuu Lapissa paljon. Meri-Lappi ja Tunturi-Lappi ovat sekä vihreän siirtymän investointien ja matkailuelinkeinon kehittymisen keulilla, mutta myös geo-

politiikka pitää meidät useiden kehityskulkujen polttopisteessä. Pohjoisessa Ruotsissa investointipotentiaali on vielä Suomeakin suurempaa ja se haastaa meidät osaavan työvoiman kysymysten ratkaisemisessa. Mutta nämä kehityskulut osoittavat meille ammatillisen koulutuksen tarpeellisuutta ja tekevät meistä toimijan, joka on erityisen mielenkiintoisella alueella, useiden eri suuntiin voimakkaastikin vievien kehityskulkujen keskiössä.

Lappian vahvuutena on, kuten aiemminkin, asiakaslähtöisyys, muutoskyvykkyys ja ratkaisukeskeisyys, osaaminen ja halu uudistua, parantaa ja kehittää. Tähän lisäämme lähökohdan, jossa kaikkien sidosryhmiemme palautteet ovat hyvällä tai erinomaisella tasolla, olemme vahvasti edustettuina yhteistyö- ja vaikuttamisverkostoissa, taloutemme ja oppimisympäristömme ovat vahvoja ja meillä on useita edelläkävijän toimintamalleja, joten tästä vahvasta perustasta meidän on hyvä jatkaa.

Muutosta teemme, ja opettelemme tekemään yhdessä, inhimillisesti. Nyt on tärkeää, että käytämme kaikki verkostojamme sen torjumiseksi, että lisäleikkauksia ammatilliseen ei enää osu. Kutsun tähän vaikuttamistyöhön kunnat, päättäjät, poliitikot, yritykset, edunvalvontaorganisaatiot ja opiskelijajärjestöt. Ammatillisen koulutuksen merkitystä Suomen ja Lapin menestykselle ei tarvinne enää korostaa, osaavan työvoiman tarve on kaikille selvä.

3. Toiminnan ja taloussuunnittelun lähtökohdat

Koulutuskuntayhtymän talousarvio ja taloussuunnitelma sisältää yhtymätason toiminnalliset tavoitteet ja mittarit tulevalle kolmelle vuodelle sekä talousarvion vuodelle 2025 ja taloussuunnitelman vuosille 2026-2027.

Talousarvion sitovuustaso on kuntayhtymän tulostaso.

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

Talousarvio ja taloussuunnitelma vuosille 2025-2027 pohjautuu kuntien ja kuntayhtymien talousarviosuosituksiin.

Yhtymähallitus hyväksyy talousarvion pohjalta laadittavan käyttötaloussuunnitelman vuodelle 2025.

3.1 Toiminnan rahoitus 2025

Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteet talousarvioesityksessä vuodelle 2025

Vuoden 2025 varsinaista suoritepääöstä koskeva haku on avattu 2024 lokakuussa ja päätös tulisi jälleen vasta joulukuussa.

Ministeriön mukaan vuodelle 2025 on ennakoitavissa seuraavia rahoituksen ta- soon vaikuttavia muutoksia:

Kokonaisuutena ammatillisen koulutuksen määräraha on eri osa-alueiden yhteisvaikutuk-
sena vähenemässä 96 755 000 eurolla, joka kohdentuu ministeriön mukaan oheisesti:

- 120 M€ kehysriihessä ja budjettiriihessä päätetyt sopeutustoimet	+ 42,75 M€ indeksikorotukset toteutuvat täysimääräisesti
- 16,5 M€ määräaikaisen lähihoitajakoulutuksen lisäyksen päättyminen	+ 56,25 M€ vuoden 2025 indeksikorotus (2,6 %)
- 5 M€ määräaikaisen nuorten oppisopimuskoulutuksen koulutuskorvauskokeilun päättyminen	- 13,5 M€ vuoden 2023 indeksin tarkistus
- 4 M€ normien purku (HE 112/2024 vp)	+ 10 M€ oppimisen tuen vahvistaminen
- 4 M€ strategiarahoitukseen kohdistuva vaihtoehtoinen säästö oppivelvollisuuden maksuttomuuden rajaukselle	

Vuoden 2025 suoritepääöstä on odotettavissa ministeriön mukaan seuraavaa:

Tavoitteellisten opiskelijavuosien enimmäismäärä vuoden 2024 talousarviossa on 180 700. Vuonna 2025 tästä poistuu lähihoitajakoulutuksen osuus noin 1 700 opiskelijavuotta sekä 120 milj. euron säästöä vastaava määrä opiskelijavuotia.

Tarvittaessa perusrahoituksen harkinnanvaraiset korotukset, kuitenkin ei enää oppisopimuskoulutuksen koulutuskorvauksen uudistamista koskevaan kokeiluun myönnettävää rahoitusta.

Mahdollisuus korjata ja täydentää valmistelussa käytettäviä vuoden 2023 Koski-tietoja päättyi **30.9.2024** (VNa 1766/2009 25 §).

Perusrahoituksen profiilikertoimen laskennassa käytetään vuoden 2023 opiskelijavuositietoja. Oppivelvollisuuden perusteella varainhoitovuoden 2025 rahoitusta myönnettäessä painotetaan vuonna 2004 ja sen jälkeen syntyneiden opiskelijoiden vuonna 2023 suorittamia opiskelijavuosia.

Suoritusrahoituksen tutkintoina ja tutkinnon osien osaamispisteinä käytetään vuoden 2023 tietoja.

Vaikuttavuusrahoituksessa käytetään vuonna 2021 tutkinnon tai tutkinnon osan suorittaneiden työllistymis- ja jatko-opiskeluun sijoittumistietoa vuoden 2022 lopussa sekä opiskelija- ja työelämäpalautteissa 1.7.2023 – 30.6.2024 ajanjakson tietoja.

120 milj. euron sopeutuksen toimeenpano

Vuoden 2025 varsinaisessa suoritepäätöksessä tavoitteellisia opiskelijavuosia vähennetään perusrahoitukseen kohdistuvaa määrärahavähennystä vastaavalla määrällä (arviolta noin 11 000). Tavalliseen tapaan rahoituslain mukaisesti osa säästöstä kohdentuu suoritus- ja vaikuttavuusrahoitukseen.

Opiskelijavuosien vähentämisen perusteena käytettäisiin ajantasaisinta tietoa siitä, kuinka suuri osuus kunkin koulutuksen järjestäjän koulutuksesta kohdistuu tutkinnon suorittaneille.

- Rahoituslakiin väliaikainen muutos, jotta sopeutus kyetään toteuttamaan ilman laajamittaisia järjestämislupien muutoksia: "Varainhoitovuoden 2025 rahoituksesta päätettäessä opiskelijavuosien määrä saa alittaa järjestämisluvassa määrätyn opiskelijavuosien vähimmäismäärän"
- Lisäksi huomioitaisiin kunkin koulutuksen järjestäjän tavoitteellisten ja toteutuneiden opiskelijavuosien välinen suhde (kompensoi suuria eroja toteutuneiden ja tavoitteellisten opiskelijavuosien määrässä)

Päätöksen perusteena käytettävä ajantasaisin tieto tulee olemaan vuonna 2023 järjestetystä koulutuksesta.

Tilastokeskus julkistaa vuoden 2023 tutkintorekisterin 20.9.2024. Tämän jälkeen rekisterin tietoihin yhdistetään 30.9.2024 jäädytetyt Koski-tiedot. Julkaisu Vipusessa em. raportilla loka-marraskuussa.

3.2 Ammatillisen koulutuksen rahoitusuudistus

Rahoitusuudistus on tulossa voimaan talousarviovuonna 2025 ja sitä sovelletaan suunnitelmavuoden 2026 rahoituspäätöksiin.

OKM:n tavoitteena on kannustimien vahvistaminen siten, että opiskelijat suorittavat opintoja, valmistuvat, työllistyvät ja siirtyvät jatko-opintoihin valmistumisen jälkeen.

- Opiskelijavuosiin perustuvaa laskennallista rahoitusta laskettaisiin 70 prosentista 50 prosenttiin
- Tutkinnoista ja tutkinnon osien osaamispisteistä saatavaa rahoitusta nostettaisiin 20 prosentista 30 prosenttiin
- Tutkinnon ja tutkinnon osia suorittaneiden työllistymisestä ja jatko-opiskelusta (korkeakoulu) osuutta nostettaisiin 7 prosentista 18 prosenttiin
- Loppu 2 prosenttia tulisi opiskelija- ja työelämäpalautteesta, nykyisin 3 prosenttia
- Koko tutkinnoista saisi rahoitusta ilman perusasteen jälkeistä tutkintoa olevista ja vain ylioppilastutkinnon varassa olevista; osaamispisteistä tulevaa rahoitusta saisi edelleen riippumatta siitä mikä on pohjakoulutus tai suorittaako koko tutkintoa vai pelkkiä tutkinnon osia
- Tutkinnon ja tutkinnon osia suorittaneiden työllistymisestä ja jatko-opiskelusta (korkeakoulu) saisi rahoitusta ennen koulutuksen aloittamista ei työllisinä olleista

Rahoitusmallista karsittaisiin pois merkittävä määrä erilaisia painotus- ja korotustekijöitä lukuisine kertoimineen.

Jäljelle jäävät painotus- ja korotustekijät keskitettäisiin opiskelijavuosirahoitukseen. Näitä ovat:

- Painotustekijöinä kustannusryhmä- ja lähtötasokertoimet sekä tutkintotyyppikeroin
- Korotustekijöinä vaativan erityisen tuen ja majoituksen kertoimet

Uutena rahoituksen kriteerinä otettaisiin käyttöön lähtötaso, joka huomioi opiskelijoiden aiemman koulutustaustan:

- Lähtötason painoarvo opiskelijavuosirahoituksessa olisi yksi viidesosa (laskennallisen rahoituksen kokonaisuudessa 10 %); loppu neljä viidesosaa kustannusryhmän ja em. korotustekijöiden perusteella
- Oppivelvollisten (maksuttomuuden piirissä olevat) osalta lähtötason arvio perustuisi peruskoulun päästötodistuksen arvosanatietoihin
- Muiden osalta, joilta arvosanatietoja ei kattavasti löydy, kertoimet perustuisivat pohjakoulutustietoon jaolla: ei perusasteen jälkeistä tutkintoa, perusasteen jälkeinen tutkinto muu kuin korkeakoulututkinto, pohjakoulutuksena korkeakoulututkinto; lisäksi ilman perustutkintoa olevien osalta eroteltaisiin tutkintokoulutus, TUVA ja TELMA

Suoritepäätöksen haku- ja päätösprosessia kevennettäisiin siirtymällä laskennallisessa rahoituksessa kokonaisuudessaan käyttämään toteutuneita suoritteita:

- Tavoitteellisten opiskelijavuosien hakemisesta ja kohdentamisesta siirryttäisiin käyttämään toteutuneita opiskelijavuosia

- Ei oppivelvollisten (ei maksuttomuuden piirissä) olevien osalta järjestämislupiin tulisi opiskelijavuosien enimmäismäärä, johon saakka rahoitusta voisi saada
- Suoritteina olisi varainhoitovuotta edeltävän kahden vuoden jakson (palautteissa yhden vuoden) suoritteet heinäkuun alusta kesäkuun loppuun
- Tämä keventäisi sekä koulutuksen järjestäjien että ministeriön työtaakkaa, ja parantaisi samalla koulutuksen järjestäjille heidän rahoituksensa ennakoitavuutta

Talousarvion valmisteluhetkellä tulleet viimeiset muutokset rahoitusuudistukseen:

- Tutkintokoulutuksen nykyisen 5 kertoimen sijasta otettaisiin käyttöön 7 kerrointa; tämä tarkoittaisi tutkintojen rahoituksen kustannusvastaavuutta
- Lähtötasopainotuksen kriteerit tarkennettu edellä kerrotulla tavalla
- Koko tutkinnosta saisi rahoitusta ilman perusasteen jälkeistä koulutusta olevien lisäksi myös pelkän ylioppilastutkinnon suorittaneista nykyiseen tapaan
- Sisäoppilaitosmuotoinen majoitus säilyisi nykyiseen tapaan omana porrastustekijänä majoituksen järjestämisestä tulevassa korotuksessa
- Ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa säilyisi opiskelijamaksujen keräämismahdollisuus nykyiseen tapaan, samoin tutkintotyypikerroin
- Muuta:
 - Ministeriö selvittää maatalousalaa koskien onko OPH:n kustannustiedonkeruussa tai/ja -laskennassa puutteita, joiden takia maatalousalan kustannukset eivät näy totuudenmukaisina
 - Niiltä osin kuin puutteita havaitaan, tiedonkeruuta tai/ja laskentaa korjataan
 - Jos kustannustiedonkeruuseen tai/ja -laskentaan tehdään muutoksia, niin ne katsotaan ja arvioidaan kokonaisuutena, myös muilta osin kuin maatalousalaa koskien

Suunnitelmavuosien 2026-2027 rahoitus

Ennakointitietoja ei ole julkaistu. Perusteluja miksi suunnitelmavuosiin liittyviä järjestäjäkohtaisia ennakointitietoja ei ole julkaistu on esitetty ja seuraavat tekijät tulevat vaikuttamaan lopullisiin muutoksiin:

- Koulutuksen järjestäjän järjestämislupiin tuleva ei maksuttomuuden piirissä olevien rahoitukseen hyväksyttävä enimmäismäärä
- Rahoitusperusteasetuksen kertoimien päivitys, jossa tullaan käyttämään vuoden 2023 kustannustietoja
- Suoritetietojen päivittyminen
- Koulutuksen järjestäjien vuoden 2025 rahoitustaso, johon siirtymäaikaisia muutoksia suhteutetaan

Ministeriön TA2025 valmisteluvaiheen tiedon mukaan edes omistajatyypitasolla lopulliset tulokset eivät tule olemaan täsmällisesti tällä hetkellä arvioituja, puhumattakaan yksittäisten järjestäjien osalta. Ministeriön ilmoittaman mukaan kuntayhtymäpohjaisten rahoituksen hajonta vuonna 2026 olisi 80 %:lla +/- 5 %.

Ministeriön tämän hetkiselä tietopohjalla tehtyjen simulointien tuloksia: Siirtymäsäännöksen mukaan rahoituksen vähennys (suhteutettuna keskimääräiseen muutokseen) vuodesta 2025 vuoteen 2026 voisi olla enintään 5 %. Tämä rajausta koskisi 47 koulutuksen järjestäjää, ja näiden koulutuksen järjestäjien osuus rahoituksesta olisi yhteensä 19 %.

Vuodesta 2026 vuoteen 2027 vähennys voisi olla enintään 7 %, jolloin vuoteen 2025 verrattuna vähennystä voisi olla enintään 12 %; tämä rajausta koskisi 26 koulutuksen järjestäjää.

Vuodesta 2027 vuoteen 2028 vähennys voisi olla enintään 10 %, jolloin vuoteen 2025 verrattuna vähennystä voisi olla enintään 21 %; tämä rajausta koskisi 14 koulutuksen järjestäjää.

3.3 Toiminnanohjauskokeilu

Lainsäädäntöuudistuksen esityksessä ehdotetaan toteutettavan 1 tammikuuta 2026 alkaava ja 31 joulukuuta 2033 loppuva kokeilu ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksesta.

Kokeiluluvat korvaisivat olemassa olevat järjestämisluvut kokeilun voimassaolon ajaksi. Kokeiluluvan saaneella ammatillisen koulutuksen järjestäjällä olisi pääsääntöisesti oikeus järjestää kaikkia ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteeseen kuuluvia tutkintoja ja niin sanottua laajennettua oppisopimuskoulutusta niiden tutkintojen ja osaamisalojen osalta, joita koulutuksen järjestäjällä ei olisi kokeiluluvassaan.

Vaikuttavuutta ja laatua voitaisiin pyrkiä edistämään myös ainakin kahdella vaihtoehtoisella tavalla. Ammatillisen koulutuksen järjestämislupasääntelyä voitaisiin purkaa siten, että järjestämisluvista ei määrättäisi tutkinnoista, vaan tarjonta olisi koulutuksen järjestäjän päätettävissä vapaasti. Toinen vaihtoehto lisätä vaikuttavuutta olisi määrätä järjestämisluvista tutkinto- tai koulutusaloittaiset tarjonnan vähimmäis- ja enimmäismäärät.

Lappia on linjannut tavoitteekseen osallistua toiminnanohjauskokeiluun.

3.4 Järjestämislupa

Järjestämisluvassa määrättäisiin jatkossa rahoituksen perusteena käytettävien opiskelijavuosien enimmäismäärästä. Enimmäismäärällä rajoitettaisiin ainoastaan jatkuvan oppimisen opiskelijavuosien määrää. Enimmäismäärä ei siten koskisi oppivelvollisuuslain 16 §:n tarkoittamassa maksuttomassa koulutuksessa olevien opiskelijavuosien määrää. Enimmäismäärä ei sitoisu järjestäjiä toiminnallisesti, mutta rajaisi rahoituksen luvassa määritellyn tasoon.

Opiskelijavuosien enimmäismäärä määriteltäisiin kaikissa ammatillisen koulutuksen järjestämisluvista ensikertaisesti 1.1.2026 alkaen. Järjestäjäkohtaisessa arvioissa käytettäisiin pohjana edellisten vuosien tavoitteellisia opiskelijavuosia, ja se määrättäisiin neljäksi vuodeksi kerrallaan. Ammatillisen koulutuksen kokeilussa mukana olevilla järjestäjillä enimmäismäärästä sovittaisiin neuvottelujen yhteydessä ja muiden osalta niistä päätettäisiin järjestämisluvuilla, jossa enimmäismäärä määriteltäisiin seuraavaksi neljäksi vuodeksi. Muutos on tarkoitettu tulemaan voimaan 1.1.2026 alkaen.

Muut kuntayhtymän emoyhteisön rahoituslähteet

Kuntayhtymälle valtionosuusrahoitus on pääasiallinen rahoituslähde.

Tilikaudelle 2025 ennakoidaan käynnistyväksi TE-uudistukseen liittyen KOTO- ja TE-koulustoiminta kuntayhtymän toimesta sidosyksikkötoimintana. Talousarvion yhteydessä varaudutaan tämän toiminnan resurssointiin ja taloudelliset vaikutukset on pyritty sisällyttämään talousarviovalmisteluun.

Talousarviovalmistelussa huomioidaan myös emoyhteisön myyntitoiminta tytäryhteisön myyntinä ja erilaiset tuet sekä avustukset. Näiden lisäksi arvioidaan mm. vuokratuottojen kehitys.

3.5 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 lähtökohtana ovat koulutuskuntayhtymä Lappian strategiset tavoitteet ja toimenpiteet sekä palvelualueiden 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 konsernijohtolla, 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. Kaikkien 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

Lapissa toteutetaan jatkuvaa riskien arviointia. Talousarviovuoteen liittyy useita merkittäviä sekä toiminnallisia että taloudellisia riskejä. Riskien arviointi on tehty vuosittain 4 tasolle, strategiset riskitekijät, operatiiviset riskitekijät, vahinkoriskitekijät ja taloudelliset riskitekijät. Riskejä on arvioitu todennäköisyyden (1-5) ja merkityksen (1-5) yhteisvaikutuksen / tulon kautta.

Valitut 5 kehityskohdetta riskien arvioinnissa:

- Rahoituksen supistuminen valtiontalouden säästöjen vuoksi
- Toisen asteen uudistuksen jatkuminen
- Koulutettavan väestön määrä
- Henkilöstön jaksaminen
- Koulutustarjonnan suunnittelu

Arjen toiminnassa yhtymässä hyödynnetään lisäksi riskienarvioinnin kokonaisuutta ja sen yhteenvetoa sekä siinä priorisointiin liittyvää luokittelua.

4. Toimintasuunnitelma vuosille 2025-2027

4.1 Strategia ja strategiset lupauksemme

Kuntayhtymän talousarvio 2025 ja -suunnitelma 2026-2027 pohjautuvat yhtymävaltuuston 19.12.2023 vahvistamaan Lappian strategiaan vuosille 2025-2030 ja yhtymähallituksen 26.4.2024 vahvistamaan strategian toimeenpanosuunnitelmaan.

Lappian strategia vuoteen 2030 saakka on tuottaa Rajatonta osaamista pohjoisesta. Sen mukaisesti olemme vaikuttava ja luova toimija pohjoisesta. Olemme ylpeitä pohjoisesta identiteetistämme ja osaaminen on intohimomme. Tehtävämme on ohjata ja tukea opiskelijoitamme hyvän elämän polulla sekä palvella ja kehittää työelämää. Kasvatamme pohjoista elinvoimaa yhdessä toimien. Päivittäistä toimintaamme ja sen johtamista ohjaavat yhteiset arvot, joita ovat välittävä, joustava, opiskelijalähtöinen ja sisäisesti yrittävä. Strategisia painopisteitä eli tavoitteita meillä on viisi: Hyvinvoiva ja osaava Lappia, Vastuullinen Lappia, Kansainvälistyvä ja moninaistuva Lappia, Tulevaisuussuuntautunut edelläkävijä sekä Digitalisoituva ja saavutettava Lappia.

Strategiasta on laadittu sen sisällöt yhteen kokoava strategiakuva:



Kuva 2. Strategiakuva

Jokaisesta viidestä strategisesta tavoitteesta on laadittu koostekuva:

Hyvinvoiva ja osaava Lappia

Olemme vetovoimainen oppilaitos sekä hyvä ja haluttu työpaikka. Arvostamme osaavaa henkilöstöämme. Opiskelijat ja työelämä ovat tärkeimpiä asiakkaitamme. Kohtaamme toisemme aidosti, avoimesti ja arvostaen. Vuorovaikutuksemme on rakentavaa, toisiamme tukevaa ja innostavaa. Emme hyväksy kiusaamista, häirintää tai syrjintää.



Tavoitteet	Mittarit	Ohjelma ja valmisteluvastuu
Opiskelija on ykkönen	Opiskelijapalautteet	Hyvinvointiohjelma (opiskelijat)/Antti Päivärinta 2024 Hyvinvointiohjelma (henkilöstö)/Leena Hanni 6/2025 Pedagoginen ohjelma/Sanna Laihinen 2025
Yhteisöllisyyden kehittäminen	Henkilöstökysely	
Toimintakulttuurin kehittäminen, sekä organisaation sisällä, että ulospäin näkyvän toiminnan kehittäminen. Kannustavan ja turvallisen ilmapiirin luominen	Henkilöstökysely	
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	Henkilöstökysely	
Sidosryhmä- ja työelämäyhteistyön kehittäminen	Työelämäpalaute	



www.lappia.fi

Kuva 3. Hyvinvoiva ja osaava Lappia

Vastuullinen Lappia

Varmistamme Lappian toimintaedellytykset, kuten talous, laatu, tuottavuus, vaikuttavuus. olemme kestävästi ja vastuullisesti toimiva, hiilineutraali oppilaitos. Edistämme puhtaan siirtymän avauksia, esim. vety, akku, tuuli- ja aurinkoenergia.



Tavoitteet	Mittarit	Ohjelma ja valmisteluvastuu
Vastuullinen ja kestävä toimintakulttuuri arjessa	Itsearviointi Talouden toteutumat	Kestävän kehityksen ohjelma/Antti Päivärinta Valmis, arviointi ja päivitys vuosittain Talousarvio ja tilinpäätös/Juha Kallio
Henkilöstön vastuullisuus- ja kestävyysosaamisen vahvistaminen suunnitelmallisesti ja jatkuvasti	Osaamisen kartoitus	
Vastuullisuus ja kestävyys näkyväksi opetuksen toteutussuunnitelmissa ja oppimisympäristöissä	Opiskelija- ja työelämäpalaute Itsearviointi	
Oppilaitoksen sertifiointi (esim. OKKA, Ekokompassi)	Kyllä/Ei	
Hiilineutraalius 2035	Hiililaskenta	



www.lappia.fi

Kuva 4. Vastuullinen Lappia

Kansainvälistyvä ja moninaistuva Lappia

Olemme avoimesti erilaiset kulttuurit ja oppijat vastaanottava yhteisö, jossa saa oppimiseen yksilöllistä ohjausta ja tukea. Meillä on laajentuva vieraskielinen opetustarjonta, aktiivista liikkuvuutta ja tiivistyvä pohjoismainen lähialueyhteistyö.



Tavoitteet	Mittarit	Ohjelma ja valmisteluvastuu
Opiskelijoiden ja henkilökunnan monimuotoisuus- ja kansainvälisyysosaamisen lisääminen	Opiskelijapalaute	Pedagoginen ohjelma/Sanna Laihin 2025 Kansainvälisyysohjelma/Anne Tryyki Valmis, päivitys 2025
Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden koulutustarjontarakenteen kehittäminen (mm. pedagogiset ratkaisut esim. kielitietoinen opetus ja ohjaus) Vieraskielisen koulutuksen tarjonnan lisääminen (esim. ruotsinkieliset opetusryhmät, englanninkieliset järjestämisluvut, koulutuksen vienti)	Kv opiskelijavuosien määrä	
Pohjoismaisen lähialueyhteistyön lisääminen ja tiivistäminen	Liikkuvuustilasto	
Kansainvälisyyteen liittyvän hanketoiminnan kehittäminen (liikkuvuus- ja kehittämishankkeet)	Kv yrityskumppanien määrä	
Moninaistuvan ja kansainvälistyvän työelämän tukeminen	Työelämäpalaute	
Lappian kansainvälisyyden ja moninaisuuden tietoisuuden lisääminen	Opiskelijapalaute	

 www.lappia.fi

Kuva 5. Kansainvälistyvä ja moninaistuva Lappia

Tulevaisuussuuntautunut edelläkävijä

Rakennamme elinvoimasta tulevaisuutta yhdessä sidosryhmiemme kanssa. Meillä on vetovoimainen ja monialainen jatkuvan oppimisen mahdollista koulutustarjonta. Tartumme uusiin mahdollisuuksiin. Varustamme opiskelijat hyvillä yrittäjyys-, työllistymis- ja jatko-opinto- valmiuksilla.



Tavoitteet	Mittarit	Ohjelma ja valmisteluvastuu
Sidosryhmäyhteistyön vaikuttavuuden kehittäminen	Itsearviointi Työnantajapalveluiden volyymi	Pedagoginen ohjelma/Sanna Laihin 2025 Ennakointi ja työelämäkumppanuus/ Tuomo Palokangas Valmis, tarkistus 2024 Lappia-Koulutus oy:n suunnitelmat/Jari Iisakka
Jatkuva oppiminen	Opintopisteet Suoritteet	
Koulutustarjonnan kehittäminen	Suoritteet Jatkosijoittuminen	
Opiskelijoiden työelämävalmiudet	Opiskelijoiden päättökysely	
Opiskelijoiden työllistyminen/jatko-opinnot	Jatkosijoittuminen Jatkosijoittumisen seuranta	

 www.lappia.fi

Kuva 6. Tulevaisuussuuntautunut edelläkävijä

Digitalisoituva ja saavutettava Lappia

Meillä on saavutettavat oppimisen mahdollisuudet. Toteutamme opetusta monimuotoisesti ja –paikkaisesti, myös paikka- ja aikariippumattomasti. Hyödynnämme uutta teknologiaa ja dataa sujuvasti arjessamme. Olemme näkyvä ja tunnettu toimija.



Tavoitteet	Mittarit	Ohjelma ja valmisteluvastuu
Tietoturva ja tietosuojat	Tietoturvapoikkeamat	Digiohjelma/teemojen osa-ohjelmat/Virpi Lilja ja kumppani 2026/2024 - 2026 Pedagoginen ohjelma/Sanna Laihin 2025
Digipedagogiikka ja oppimisympäristöjen kehittäminen	Opiskelijapalaute Henkilöstöpalaute	
Digitaidot, henkilöstö ja opiskelijat	Osaamisen kartoitus	
Tietovarasto	Henkilöstökysely	
Prosessien automatisointi ja asianhallinta	Henkilöstökysely	
Viestinnän saavutettavuus	Mediatilastot	

Kuva 7. Digitalisoituva ja saavutettava Lappia



Strategian toimeenpano etenee tavoitteita täsmäntävillä ohjelmilla, joita on alettu laatia tai päivittää osallistavien työskentelytavoin toimeenpanosuunnitelman vahvistamisen jälkeen. Ohjelmien lisäksi tullaan uudistamaan näihin kytkeytyvät ohjeet, linjaukset ja muut mahdolliset asiakirjat. Strategiatyötä tehdään inhimillisen strategian viitekehityksessä.

4.2 Yhteiset tavoitteet

Talousarvion 2025 sanalliset ja yhteiset tavoitteet perustuvat Lappian strategiaan ja toimintaympäristöstä tunnistettuihin oleellisiin tekijöihin.

1) Hyvinvoiva ja osaava Lappia

Lappian henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvointia ja osaamisen kehittämistä edistetään pääasiassa hyvinvointiohjelman mukaisilla kehittämistoimenpiteillä. Hyvinvointiohjelman tavoitteissa korostuvat opiskelijoiden osalta osallistuminen ja vaikuttaminen. Henkilöstön osalta tavoitteena on yhteisöllisyyden ja toimintakulttuurin kehittäminen sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen. Henkilöstöä koskevat kehittämistoimet vuonna 2025 on kuvattuna liitteenä olevassa henkilöstösuunnitelmassa.

2) Kestävän talouden ohjelma

Leikkauksia ei haluta kohdistaa opiskelijoihin ja opetukseen.

Aihe	Toimenpide/päätös
Tilat	n. 750.000€
Tilat	Kemin kampus -hankesuunnittelu käynnistetään. Meripuistokatu 21 ja Sammonkatu kohteista luovutaan. Yhtymähallitus päättää investoinnista Kemi kampus -hankkeen suunnittelun valmistuttua.

	Tornion kampuksen tilankäyttöä tiivistetään, Yritystalo, Sähkötalo ja Mediatalo kohteista luovutaan.
Louen tasapaino	n. 750.000€
Tehostettavat yksiköt	Louen maaseutuyrittäjyyden osaamiskeskuksen talouden tasapainotusta jatketaan ja suunnittelukaudelle hyväksytään tavoitteeksi -270.000e/2027. Tasapainotukseen selvitetään lampolan ja navetan yksityistäminen sopimusriskit huomioiden. Yksityistämisestä päättää yhtymähallitus selvityksen perusteella. 2026 rahoitusmallin rahoituksen vaikutuksien selkiytyessä syksyllä 2025, yhtymähallitus tarkastelee yksikön toimenpiteiden riittävyyttä ja jatkotoimenpiteitä. Ravintolatoiminnan talous tasapainotetaan. Selvitetään asuntolatoiminnan tuottaminen. Tappiollisten yksiköiden toimintamalleja muutetaan tehokkaammiksi suunnittelukauden loppuun mennessä.
Muut	n. 750.000€
Opetus	Koulutustarjonnan muutokset toteutetaan. Ratkaisu koulutustarjonnan muutoksista toteutetaan yhtymähallituksen päätöksellä ennen 2026 yhteishaun paikkojen määrittelyä. Pedagoginen ohjelma valmistellaan ja opetuksen järjestämisen tehokkuutta parannetaan. 2026 rahoitusmallin edellyttämät muutokset prosesseihin toteutetaan. Erityisesti valmistuminen ja työllistyminen parannetaan. Jatkuvan oppimisen toteutusmallit ja muun ammatillisen koulutuksen ratkaisut suunnitellaan alueen osaamistarpeen pohjalta esim. Lappia Koulutus Oy:n kautta.
Ohjaus ja tuki	Suunnitellaan ja organisoidaan uusi ohjauksen ja tuen malli alkamaan 1.1.2026. Mm. verkostot ja hankkeet huomioidaan osana toteutusta.
Yhteistyö työelämään	Investointien vaihtoehtona tutkitaan yhteistyö työelämän kanssa investointien valmistelun yhteydessä. Työllisyysaluemallin prosessien kehittäminen yhteistyössä työllisyysalueiden kanssa. Markkinaehtoisien ja maksullisen koulutustarjonnan kehittäminen konsernissa.
Palvelut	Tukipalveluiden tuottamista tehostetaan.
Pääomat	Vakuutustasot arvioidaan ja riskitasoja nostetaan. Investointitasojen madaltaminen.
Hallinnon mallit	Siirtyminen yhtymäkokousmalliin selvitetään omistajien kanssa. Henkilöstötoimikunta integroidaan yhteistyötoimikuntaan. Ammatilliset foorumit poistetaan hallintosäännöstä.
Johtamisjärjestelmä	Valmistellaan johtamisjärjestelmän muutos alkamaan 1.1.2026.

3) 1.1.2026 voimaan astuvan lain toimeenpano

Talousarvion valmistelun aikaan odotettu lainsäädäntö on vielä hallituksen esitys ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksen kokeilusta ja siihen liittyvistä laeista. Talousarviovuotena 2025 valmistellaan lainsäädännön edellyttämiä muutoksia, jotka on mainittu myös em. kohdassa kestävän talouden ohjelma.

Lappia hakee toiminnanohjauskokeiluun.

2026 rahoitusmallin edellyttämät muutokset opetuksen ja tukipalveluiden prosesseihin toteutetaan. Erityisesti valmistuminen ja työllistyminen parannetaan.

Suunnitellaan ja organisoidaan uusi ohjauksen ja tuen malli alkamaan 1.1.2026. Mm. verkostot ja hankkeet huomioidaan osana toteutusta.

4) Muut strategian painopisteet

Lappian strategian kaikille osa-alueille valmistellaan ohjelmat strategian toimeenpanosuunnitelman mukaisesti. Hyvinvoiva ja osaava Lappia on vuoden 2025 erityisteema, mutta kaikki strategian tavoitteet, Vastuullinen Lappia, Kansainvälistyvä ja moninaistuva Lappia, Tulevaisuussuuntautunut edelläkävijä sekä Digitalisoituva ja saavutettava Lappia, etenevät myös.

4.3 Mittarit ja tavoitetasot

Alla olevat mittarit on otettu käyttöön vuonna 2020, ja niiden kehitystä seurataan useita kertoja vuoden aikana. Strategiset mittarit esitetään osaamisyksiköittäin käyttötalous-suunnitelmassa 2025.

Mittarit	Mitä mitataan?	Tavoite	Vuosi 2022 toteuma	Vuosi 2023 toteuma	Lokakuu 2024 toteuma
Opiskelijavuodet	Painottamattomat opiskelijavuodet	Positiivinen kehitys, suoritepäättöksen mukainen vuotuinen määrä	2 511 (suoritepäättöksen tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä 2 524)	2 629 (suoritepäättöksen tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä 2 515)	2 198 (suoritepäättöksen tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä 2 494)
Opiskelijavuodet	Painotetut opiskelijavuodet	Positiivinen kehitys, suoritepäättöksen mukainen vuotuinen määrä	2 921 Valtakunn. osuus 1,32 % (suoritepäättöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2 804)	3 088 Valtakunn. osuus 1,35 % (suoritepäättöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2 876)	2 595 Valtakunn. osuus 1,36 % (suoritepäättöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2 901)
Suoritetujen osaamispisteiden määrä	Tutkintojen, tutkinnon osien ja yhteisten tutkinnon osien suoritettujen pisteet	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	Pisteet yht. 173 037 Valtakunn. osuus 1,13 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus painotetuista pisteistä 1,31 %)	Pisteet yht. 189 628 Valtakunn. osuus 1,20 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus painotetuista pisteistä 1,29 %)	Pisteet yht. 167 296 Valtakunn. osuus 1,29 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus painotetuista pisteistä 1,13 %)
Opiskelijapalaute Aloituskysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	1,60 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus aloituskyselyn painotetuista pisteistä 1,50 %) 1.7.2021 - 30.6.2022	1,42 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus aloituskyselyn painotetuista pisteistä 1,60 %) 1.7.2022 - 30.6.2023	1,39 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus aloituskyselyn painotetuista pisteistä 1,42 %) 1.7.2023 - 30.6.2024
Opiskelijapalaute Päätöskysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	1,33 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus päätöskyselyn painotetuista pisteistä 1,70 %) 1.7.2021 - 30.6.2022	1,20 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus päätöskyselyn painotetuista pisteistä 1,33 %) 1.7.2022 - 30.6.2023	1,31 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus päätöskyselyn painotetuista pisteistä 1,20 %) 1.7.2023 - 30.6.2024
Opiskelijapalaute Tyytyväisyys	Aloituskyselyn keskiarvo Päätöskyselyn keskiarvo	Keskiarvo vähintään 4 ja positiivisesti kehittyvä	Aloituskysely 4,3 (valtakunn. 4,3) Päätöskysely 4,1 (valtakunn. 4,1) 1.7.2021 - 30.6.2022	Aloituskysely 4,3 (valtakunn. 4,3) Päätöskysely 4,1 (valtakunn. 4,2) 1.7.2022 - 30.6.2023	Aloituskysely 4,4 (valtakunn. 4,3) Päätöskysely 4,2 (valtakunn. 4,2) 1.7.2023 - 30.6.2024
Työelämäpalaute Työpaikkaohjaajakysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	1,34 % (suoritepäättöksessä ei osuutta työpaikkaohjaajakyselyn painotetuille pisteille) 1.7.2021 - 30.6.2022	1,21 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus työpaikkaohjaajakyselyn painotetuista pisteistä 1,34 %) 1.7.2022 - 30.6.2023	1,12 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus työpaikkaohjaajakyselyn painotetuista pisteistä 1,21 %) 1.7.2023 - 30.6.2024
Työelämäpalaute Työpaikkakysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	1,68 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus työpaikkakyselyn pisteille) 1.7.2021 - 30.6.2022	1,36 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus työpaikkakyselyn pisteistä 1,68 %) 1.7.2022 - 30.6.2023	1,41 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus työpaikkakyselyn pisteistä 1,36 %) 1.7.2023 - 30.6.2024
Työllistyminen	Valmistuneiden työllistyminen rahoituksen mittarin mukaisesti (työllistyy toiselle tai työllistää itsensä)	70 % valmistuneista työllistyy vuoden loppuun mennessä	67 % (valtakunn. 71 %) työllistyneet v. 2020	74 % (valtakunn. 75 %) työllistyneet v. 2021	74 % (valtakunn. 77 %) työllistyneet v. 2022
Jatko-opintoihin sijoittuminen	Valmistuneiden jatko-opintoihin sijoittuminen rahoituksen mittarin mukaisesti	30 % valmistuneista siirtyy jatko-opintoihin vuoden loppuun mennessä	3,2 % (valtakunn. 3,5 %) jatko-opiskelijat v. 2020	3,4 % (valtakunn. 3,8 %) jatko-opiskelijat v. 2021	3,0 % (valtakunn. 3,0 %) jatko-opiskelijat v. 2022
Eroaminen	Kaikki eronneet (ei sis. alanvaihtajat omassa oppilaitoksessa)	Laskeva kehitys	9,4 % (eronneet/opiskelijoita laskennassa, koko tutkintoa suorittavat vos-opiskelijat)	8,5 % (eronneet/opiskelijoita laskennassa, koko tutkintoa suorittavat vos-opiskelijat)	-
Henkilöstökysely	Työhyvinvointimittari	Luku vähintään 4 ja positiivisesti kehittyvä	Ei henkilöstökyselyä 2022	4,03	4,02
Tulos	Kuntayhtymän tulos	Positiivinen tulos	-706 262 €	-1 320 811 €	-113 056 €
Emon konsernimyynti	Euroa/vuodessa	Voimakas kasvu	Myyntituotot 514 813 € Vuokratuotot 49 591 €	Myyntituotot 364 193 € Vuokratuotot 49 268 €	Myyntituotot 235 814 € Vuokratuotot 32 713 €
Kassan kehitys	Kk:n viimeisen päivän kassa (sis. rahoitusarvopaperit)	Kestävä taso sopeutumistilanteessa	13 187 610 €	13 784 206 €	14 529 869 €

Tietolähteet: Opiskelijavuosi-, suorite- ja vaikuttavuusluvut
Eroaminen

Vipunen 2.12.2024 lukitut raportit
SchoolDay 7.11.2024

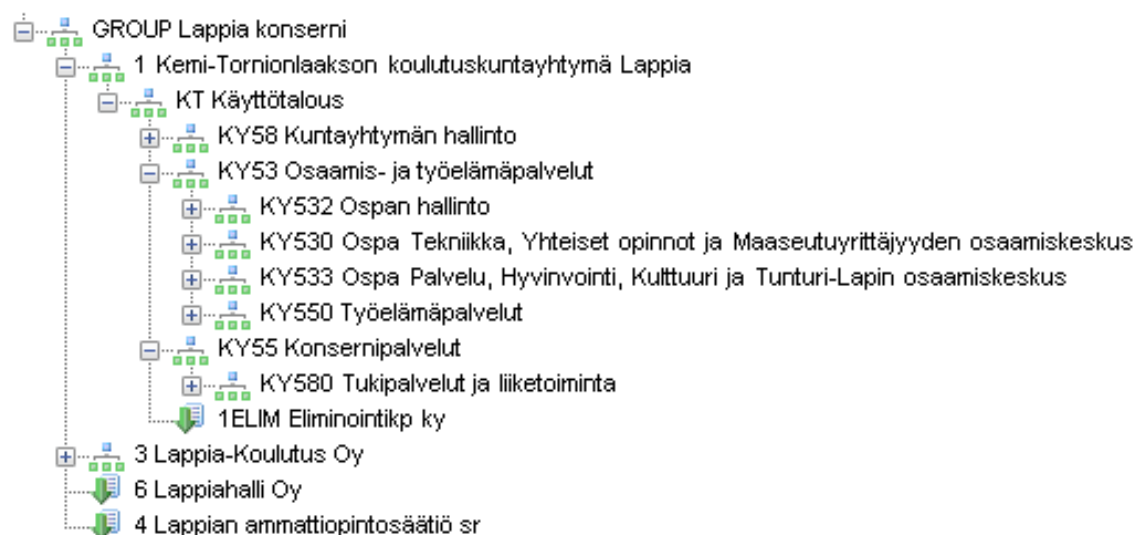
Taulukko 1. Mittarit ja tavoitetasot

5. Talousarvio 2024 ja –suunnitelma vuosille 2025-2026

5.1 Taloussuunnitelman rakenne ja sen muutokset

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

Kaaviossa on esitetty konsernirakenne sekä talousarviovalmistelun 2023 alainen kuntayhtymärakenne linjarakenteena ja laskentatoimissa. Talousarvion yhteydessä vahvistetaan kuntayhtymän emoyhteisön käyttötalous sekä investoinnit talousarviovuodelle.



Kuva 8. Lappian konsernirakenne ja kuntayhtymärakenne

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

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

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 käyttötaloussuunnitelman, jossa käsitellään palvelualueiden sekä palveluyksiköiden keskeiset talouden tunnusluvut

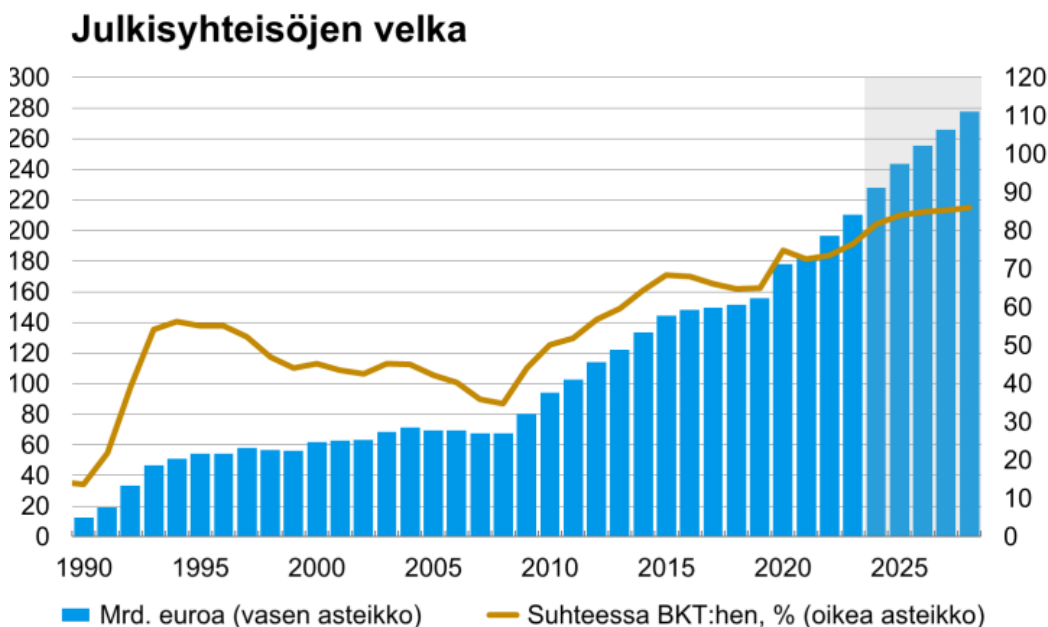
ja kuntayhtymän strategia muutetaan palveluyksiköiden tason tavoitteiksi. Myös yhteistyötoimikunnan vuosisuunnitelma laaditaan tilikauden 2024 käyttötaloussuunnitelman yhteydessä.

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

6. Taloudellinen kehitys, keskeiset tavoitteet ja suunnitelmat

6.1 Yleinen taloudellinen kehitys

Syvien alijäämien ja hitaan kasvun myötä velkasuhde kasvaa tänä vuonna voimakkaasti. Talouskasvun kiihtyminen ja hallituksen toimet hidastavat velkasuhteen kasvua vuodesta 2025 alkaen.



Kuva 9. Julkisyhteisöjen velka

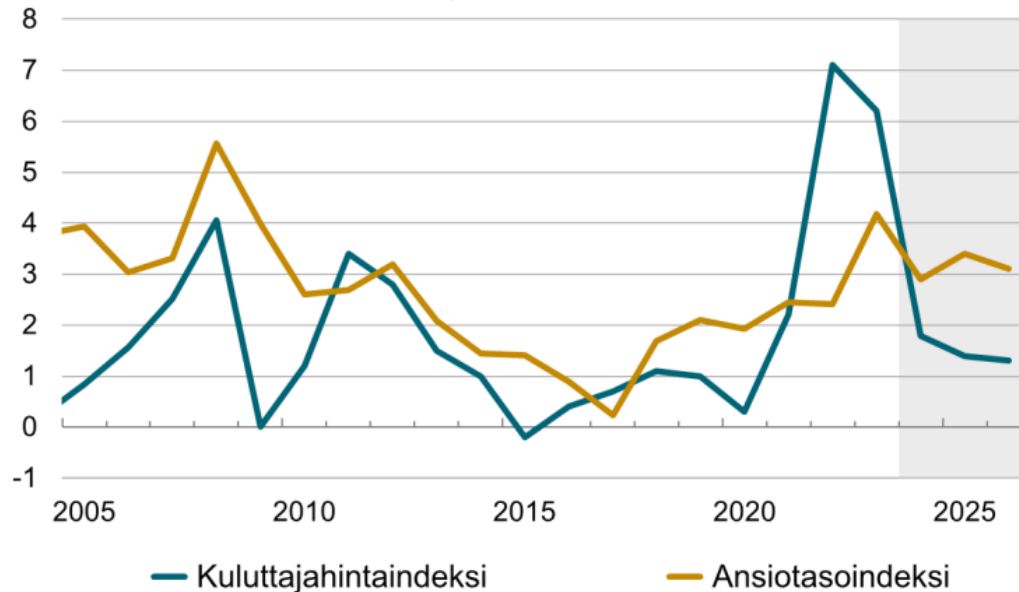
Valtionvarainministeriön mukaan Suomen talous on kasvanut hieman koko alkuvuoden, ja kasvun odotetaan vahvistuvan vuoden loppua kohti. Vuositasolla bruttokansantuote (bkt) kuitenkin supistuu 0,2 prosenttia tänä vuonna. Vuonna 2025 bkt:n kasvu nopeutuu 1,7 prosenttiin. Vuonna 2026 bkt kasvaa 1,5 prosenttia.

Vientikysyntä elpyy maailmankaupan vanavedessä. Inflaation hidastuminen ja korkojen aleneminen vahvistavat ostovoimaa ja yksityisen kulutuksen kasvua. Lisäksi korkojen aleneminen auttaa rakennusalaan nousemaan syvästä kuopasta ensi vuonna. Investointeja lisäävät myös energiasiirtymään ja turvallisuuteen liittyvät hankkeet. Talouden nopeutuva kasvu ja hallituksen päättämät toimet julkisen talouden vahvistamiseksi pienentävät julkisyhteisöjen alijäämiä ensi vuodesta alkaen.

Inflaatio on hidastunut selvästi, ja myös jatkossa varsinkin kotimaiset hintapaineet ovat vähäisiä. Vaikka arvonlisäveron korotus ja muut välillisen verotuksen muutokset nostavat hintoja, inflaatio hidastuu 1,8 prosenttiin tänä vuonna. Myös jatkossa inflaation odotetaan pysyvän matalana.

Kuluttajahinta- ja ansiotasoindeksi

muutos vuodentakaiseen, %



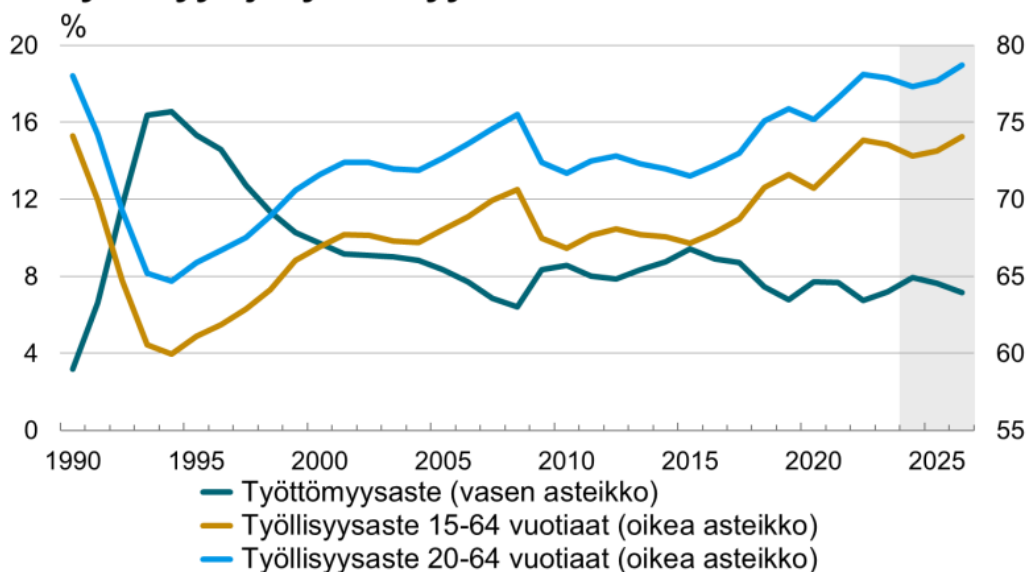
Lähde: Tilastokeskus, VM

Kuva 10. Kuluttajahinta- ja ansiotasoindeksin kehitys

Rakentaminen on vähentynyt roimasti, mutta lasku näyttäisi nyt pysähtyneen. Korkojen aleneminen piristää asuntomarkkinoita vuonna 2025. Kone- ja laiteinvestoinnit ovat kasvaneet taantumasta huolimatta. Investointeja kasvattavat jatkossa erityisesti energiamurros ja etenevä digitalisaatio.

Työllisyys vähenee tänä vuonna reilulla 10 000 hengellä. Voimakkainta työllisyyden väheneminen on ollut rakennusalaalla. Ensi vuonna, kun talous toipuu, työllisyys alkaa kasvaa, ja kasvu jatkuu vuonna 2026. Hallituksen työllisyystoimet sekä maahanmuutto lisäävät työvoiman tarjontaa ja luovat työllisyydelle tilaa kasvaa, kun tuotanto elpyy.

Työllisyys ja työttömyys



Lähde: Tilastokeskus, VM

Työttömyysaste = työttömät / työvoima (15–74-vuotiaat)
Työllisyysaste = työlliset / työikäinen väestö

Kuva 11. Työllisyyden ja työttömyyden kehitys

Työttömien määrä kasvoi alkuvuonna laaja-alaisesti, mutta kesällä työttömyyden kasvu näyttäisi pysähtyneen. Vuonna 2024 työttömyysaste nousee kahdeksaan prosenttiin. Työttömyys vähenee ensi vuodesta alkaen mutta jää 7,2 prosenttiin vuonna 2026.

Rakentaminen on vähentynyt roimasti, mutta lasku näyttäisi nyt pysähtyneen. Korkojen aleneminen piristää asuntomarkkinoita vuonna 2025. Kone- ja laiteinvestoinnit ovat kasvaneet taantumasta huolimatta. Investointeja kasvattavat jatkossa erityisesti energiamuros ja etenevä digitalisaatio.

Kustannuskehityksiä

Taulukossa 2 ovat talousarviovalmistelun keskeiset huomioitavat yleiset tunnusluvut ja Lappian TA 2025 laadintaan vaikuttavat tekijät.

Henkilöstömenojen osuus perustuu Kevan ja KT:n ohjeisiin.

Eläkemenoperusteinen maksu poistui 2023 koulutuskuntayhtymiltä kokonaan. Toisaalta henkilöstömenojen laskua on rajoittanut ja rajoittaa edelleen talousarviovuonna ansiotason sekä sivukulujen voimakas nousu. Kokonaismenoihin vaikuttaa myös TE-uudistuksen mukana yhtymään siirtyvä Koto-koulutuksen järjestäminen.

	TA2018	TA2019	TA2020	TA 2021	TA 2022	TA 2023	TA 2024	TA 2025
Henkilöstökulujen muutos								
Ansiotason nousu	1,00 %	2,00 %	1,80 %	2,07 %	1,50 %	3,05 %	2,99 %	3,00 %
Sivukulut:								
Sairausvakuutusmaksu	1,18 %	0,75 %	1,35 %	1,53 %	1,35 %	1,44 %	1,48 %	1,88 %
Työttömyysvakuutusmaksu	2,64 %	2,00 %	2,05 %	1,90 %	1,97 %	2,06 %	2,06 %	0,80 %
Eläke (KuEL), palkkaperusteinen maksu	17,05 %	17,65 %	16,85 %	16,87 %	17,20 %	17,31 %	17,42 %	17,52 %
Tapaturma- ja ryhmähenkivakuutusmaksu	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,37 %	0,31 %	0,33 %
Yhteensä	21,37 %	20,90 %	20,75 %	20,80 %	21,02 %	21,18 %	21,27 %	20,53 %
Varhe-maksu -kerroin	1,13							
Eläkemenoperusteinen maksukerroin (tarkistetaan valmistelun edetessä)	1,01	1,08	1,04	1,05	1,032	0	0	0
Muut huomioitavat								
Inflaatio	1,30 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %	1,20 %	4,00 %	2,20 %	1,8 % *)
					*) Valtionvarainministeriön lokakuun 2024 ennuste			

Taulukko 2. Henkilöstösivukulujen kehitys TA 2018-TA 2025

6.2 Kokonaistalouden tavoitteet

Lappian maksuvalmius on vahva, kuntayhtymä on velaton, mutta tilikaudelle 2025 kannattavuuteen tulee lisähaasteita valtionosuusleikkausten myötä. Lisäksi yleinen taloustilanne ja inflaatio osaltaan painavat koulutuksen järjestäjien kannattavuutta. Näin tapahtuu myös Lappian osalta.

Kokonaisuutena tilikauden rahoitus varmistuu lopullisen rahoituspäätöksen jälkeen. Talousarvion tulostavoite lasketaan esityksessä viimeisimmän rahoitustiedon mukaan. Lappian valmisteluperiaatteena on ollut alijäämäisten tilikausien aikana, että mikäli tulorahoitus ennakoidusta paranee, vastaavasti tulostavoitetta valmisteluajana nostetaan. Tätä periaatetta jatketaan talousarvion 2025 yhteydessä.

Talousarviotavoitteen tarkistamiseen liittyen on valtuusto päättänyt aikaisempien tilikausien osalta seuraavasti ja vastaavaa esitetään talousarviovuodelle 2025: Valtionosuuspäätöksistä varsinainen valtionosuusrahoituspäätös koskien vuotta 2025 saapuu ministeriön ilmoituksen mukaan talousarvion vahvistamisen jälkeen tai kuitenkin niin, ettei sitä ehditä valmistella talousarviokokoukseen. Mikäli varsinainen valtionosuusrahoituspäätös koskien tilikautta 2025 on summaltaan talousarviovalmistelua korkeampi, kuntayhtymän tulostavoitetta nostetaan vastaavalla erotuksella.

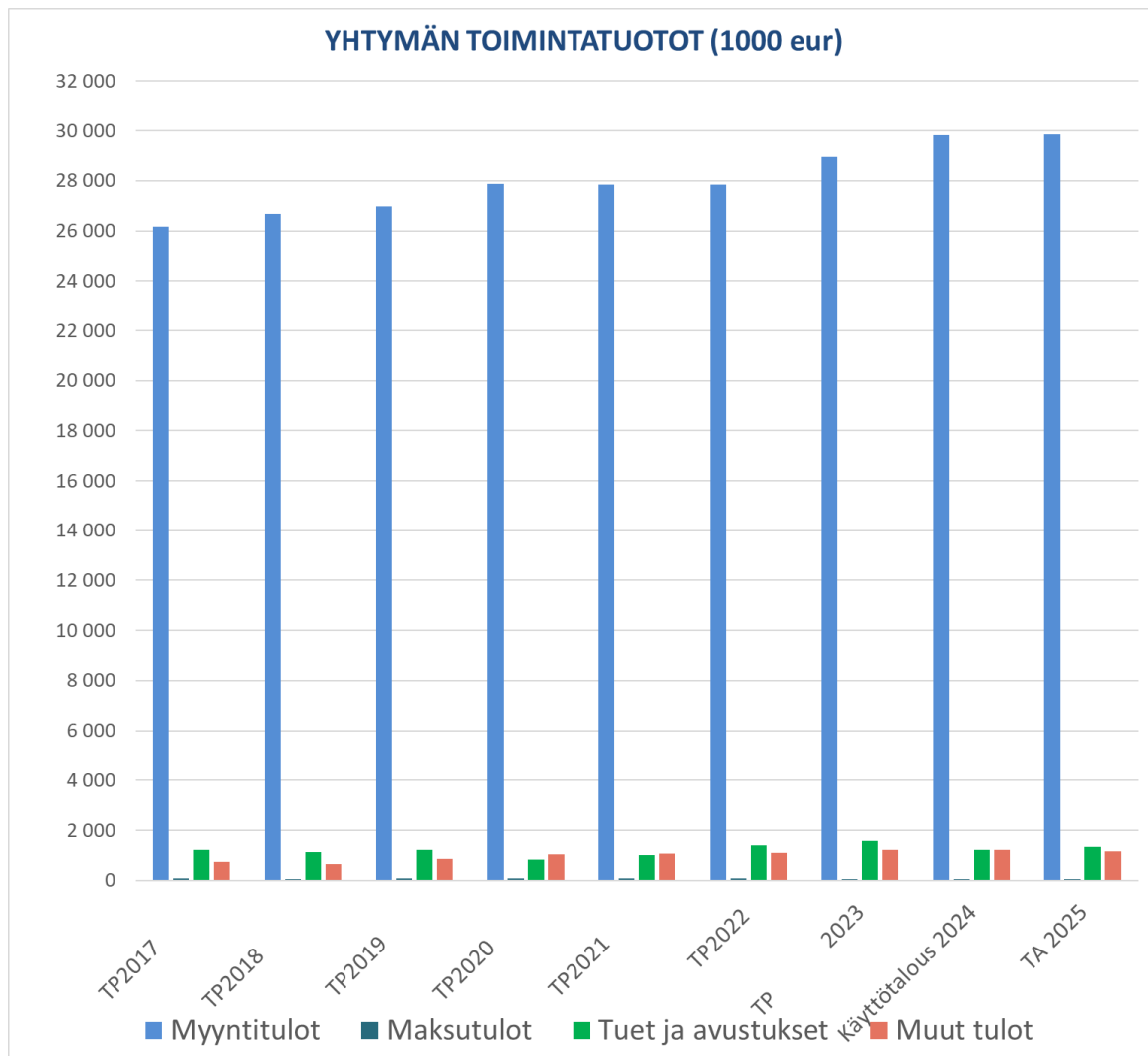
Tilakäytön tehostamiseen liittyen on valtuusto päättänyt aikaisempien tilikausien osalta seuraavasti ja vastaavaa esitetään talousarviovuodelle 2025: Hallitus voi tulostavoitteesta poiketen kuitenkin panna toimeen kuntayhtymän omasta käytöstä poistettujen kiinteistöjen kauppoja ja kirjauttaa vaikutukset satunnaisiin eriin esitetystä talousarviolaskelmasta poikkeavasti.

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. Talouden tehostamisen rinnalla tulee kuitenkin taata koulutustoiminnan pitkäjänteinen kehittäminen.

Lappian onnistuminen opetuksen reaalityönnän tavoitteissa sekä ennen kaikkea menestys suhteessa muihin tulee yhä merkittävämmn vaikuttamaan rahoituksen kehitykseen. Toisen asteen uudistuksen yhteydessä on valmisteltu ammatillisen koulutuksen rahoituksen uudistusta. Valtionosuusrahoituksen jakoperusteet muuttuvat ja kuntayhtymäpohjaisille koulutuksenjärjestäjille on ennakoitu keskimäärin hieman laskevaa rahoitusta suunnitelmavuosille. Rahoituksen muutoksissa on ilmoitettu tulevan kuitenkin hajontaa sallittujen vaihteluvälien +/- 5 % rajoissa.

Talousarviovuonna toimintatuottojen ennakoidaan edelleen kasvavan. Kuntayhtymän toimintatuotoissa on kasvua vuodesta 2017 vuoteen 2025 yhteensä noin 4,2 miljoonaa. Pääosa tästä koostuu valtionosuusrahoituksen kasvusta. Tilikaudella 2025 valtionosuusrahoitus on laskemassa, mutta koto-koulutuksen ja työvoimakoulutuksen ennakoidaan vähintäänkin kattavan valtionosuusrahoituksen pudotuksen. Tuottojen kehitykseen liittyy kuitenkin riskejä koto- ja työvoimakoulutuksen tilausmääristä johtuen.



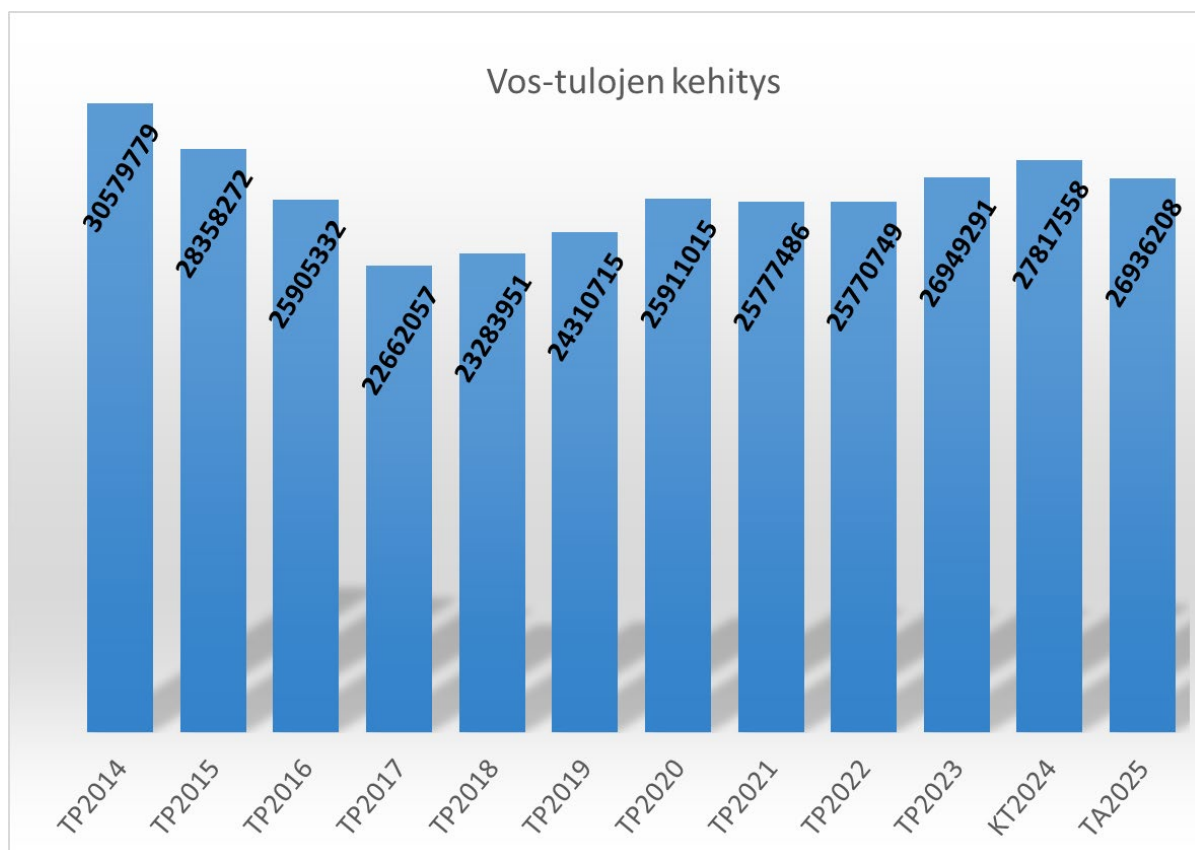
Kuva 12. Kuntayhtymän toimintatuottojen jakauma ja kehitys talousarviossa 2025

Valtionosuusrahoitus on kasvanut vuodesta 2017 alkaen vuoteen 2024 saakka. Tilikaudelle kohdentuvat rahoitusleikkaukset kohdentuvat myös Lappiaan. Rahoitusleikkaus ei kuitenkaan kohdennu täysimääräisenä, koska rahoitukseen keskeisesti vaikuttava opiskelijavuosimääräkehitys on ollut vuonna 2023 valtakunnallisesti osuutena suhteellisesti kasvava.

Tilikaudella 2025 ei tulla enää jakamaan aikaisempien vuosien tapaan merkittäviä harkinnanvaraisia rahoituksia, vaan ne sisällytetään varsinaiseen suoritepäätökseen.

Valtionosuusrahoituksen kehitykseen liittyy riskejä, jotka tulevat valtiontalouden kehityksestä, ammatillisen koulutuksen valtionosuusjärjestelmän osittaisesta ennakoimattomuudesta ja lisäksi suunnitelmavuosille valmisteilla olevan rahoitusjärjestelmän uudistuksista.

Lappian valtionosuusrahoituksen ennakointi talousarviovuodelle 2025



Kuva 13. Valtionosuusrahoituksen kehitys

Valtionosuusrahoitus kuntayhtymän toimintatuotoista on 83,1 %, kun tilikaudella 2024 se on 86,2 %. Suhteellisen osuuden ennakoituun laskuun vaikuttaa Koto- ja työvoimakoulutuksen siirto kuntayhtymälle ja näiden ennakoitu rahamääräinen arvo.

Tilikaudelle ennakoitu valtionosuusrahoitus putoaisi siten, että varsinaisen suoritepäätöksen pudotus 2025 vuodelle olisi verrattuna 2024 vuoden vastaavaan päätökseen 698 614 euroa. Käyttötaloussuunnitelmiin vuosittain kirjataan myös strategiarahapäätökset sisältäen edellisten vuosien siirtyvät osuudet sekä ennakoitu uusi rahoitusosuus.

Valtionosuuslaskennan perusteena ovat olleet OKM:n tilastotiedot 4.11.2024. Joulukuun lopussa julkaistavassa lopullisessa OKM:n rahoituspäätöksessä vuodelle 2025 OKM huomioi myös kuluneen tilikauden 2024 suoritekertymän tammi-lokakuulta.

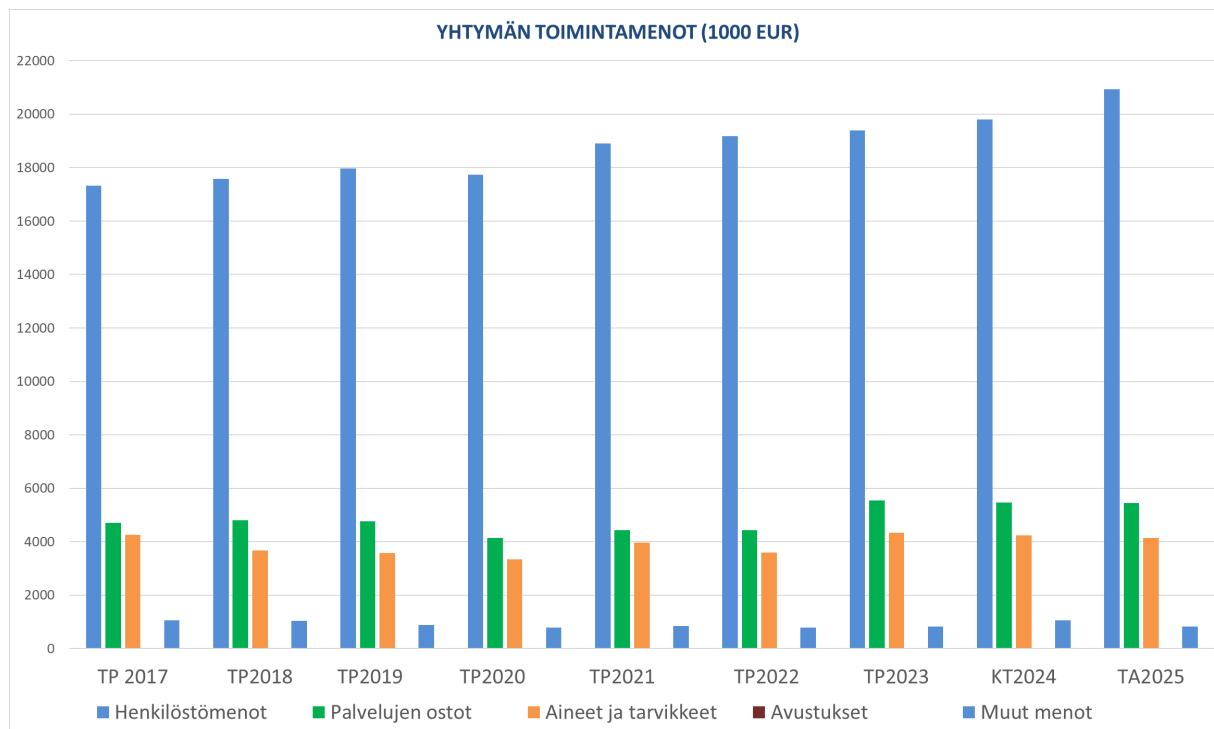
Kokonaisuutena valtionosuus tilikaudella 2025 laskee, mutta ennakoitu rahoituspäätöksen arvo vastaisi tilinpäätöksen 2023 tasoa.

Kuntayhtymän toimintamenoissa henkilöstömenot ovat kasvaneet merkittävästi. Talousarviovuonna henkilöstömenojen kehitykseen ovat vaikuttaneet 2023 ja 2024 tapahtuneet yleiskorotukset sekä 2025 omistajakuntien koto- ja työvoimakoulutusten siirtyminen kuntakonsernin emon hoidettavaksi. Kasvu vuodesta 2017 vuoteen 2024 on yhteensä noin 3,5 miljoonaa euroa.

Palveluiden ostojen sekä aineiden ja tarvikkeiden kustannusten tavoitellaan säästötoimien toteutuksen myötä jopa hieman laskevan. Sähkön osalta merkittävä osa on suojattu

hinnan nousulta, mutta kaukolämpömaksujen ennakoidaan nousevan merkittävästi osassa jäsenkuntia.

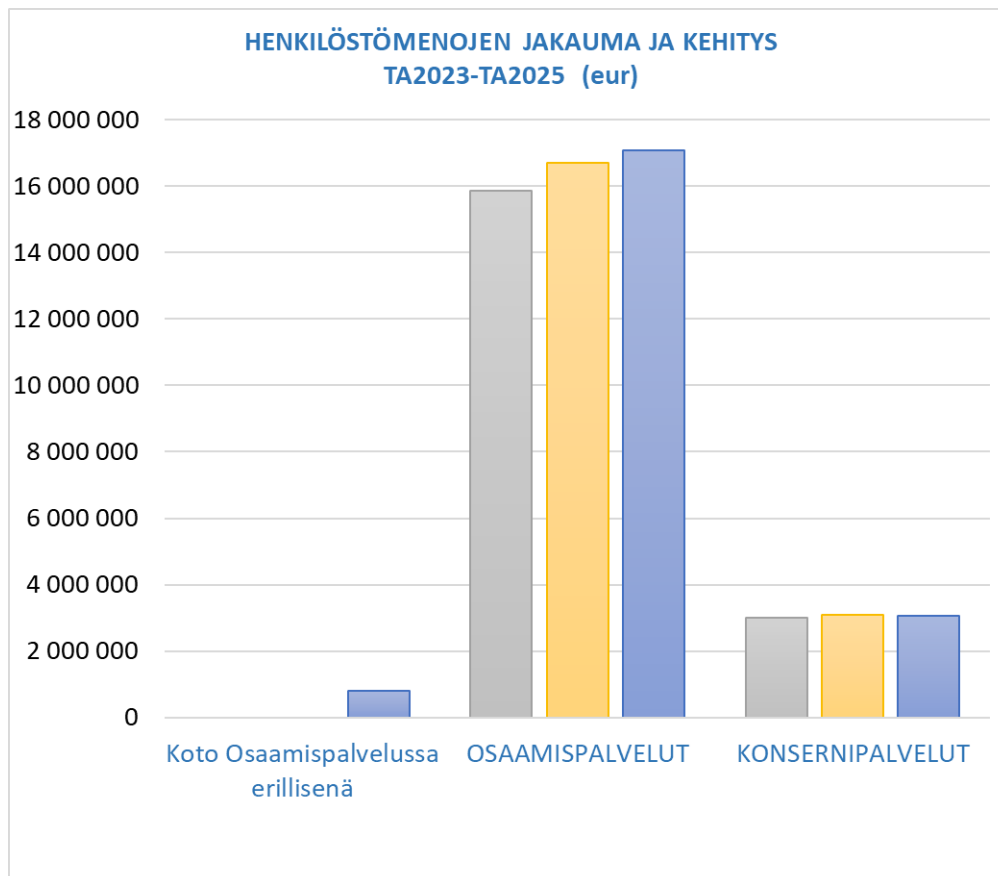
Lappia on hakenut kiinteistöveroihin oikaisua. Oikaisuprosessissa on käsiteltävänä talousarviovuonna yhteensä 8 vuoden takautuvat kiinteistöverot. Käsittely on ollut verottajan päätöksentekoprosessissa 3 vuoden ajan. Ratkaisua ei ole ennakoitu tilikauden 2025 tai suunnitelmavuosien kiinteistöveromääriin.



Kuva 14. Kuntayhtymän toimintamenojen jakauma ja kehitys talousarviossa 2025

Henkilöstömenoja nostaa ensisijaisesti palkkatasojen ennakoitu nousu. Toisaalta henkilöstömenojen nousua on tasoittanut eläkemenoperusteisen maksun pysyvä poisto 2023, joka on Lappian osalta noin 635 257 euron suuruinen säästö vuonna 2023 verrattuna tilikauteen 2022. Alla olevasta kaaviosta on eläkemenoperusteinen maksu poistettu vuodelta 2022 vertailtavuuden vuoksi. Tuloslaskelman vertailuluvuissa 2022 se kuitenkin sisältyy henkilöstömenoihin.

Talousarviossa kuntayhtymälle osaamispalveluihin siirtyvä Koto-koulutus eriytetään liitteessä vertailtavuuden säilyttämiseksi. Myös talouden toteumissa sen talous eriytetään valtionosuusrahoitteisesta toiminnasta. Kotokoulutus raportoidaan tilinpäätöksessä osana yhtymää, mutta esitetään myös erillistilinpäätöksessä. Koto-koulutuksen henkilöstöbudjetti on 797 657 euroa, osaamispalveluiden henkilöstöbudjetti on 17 071 116 euroa euroa ja konsernipalveluiden henkilöstöbudjetti 3 064 960 euroa.



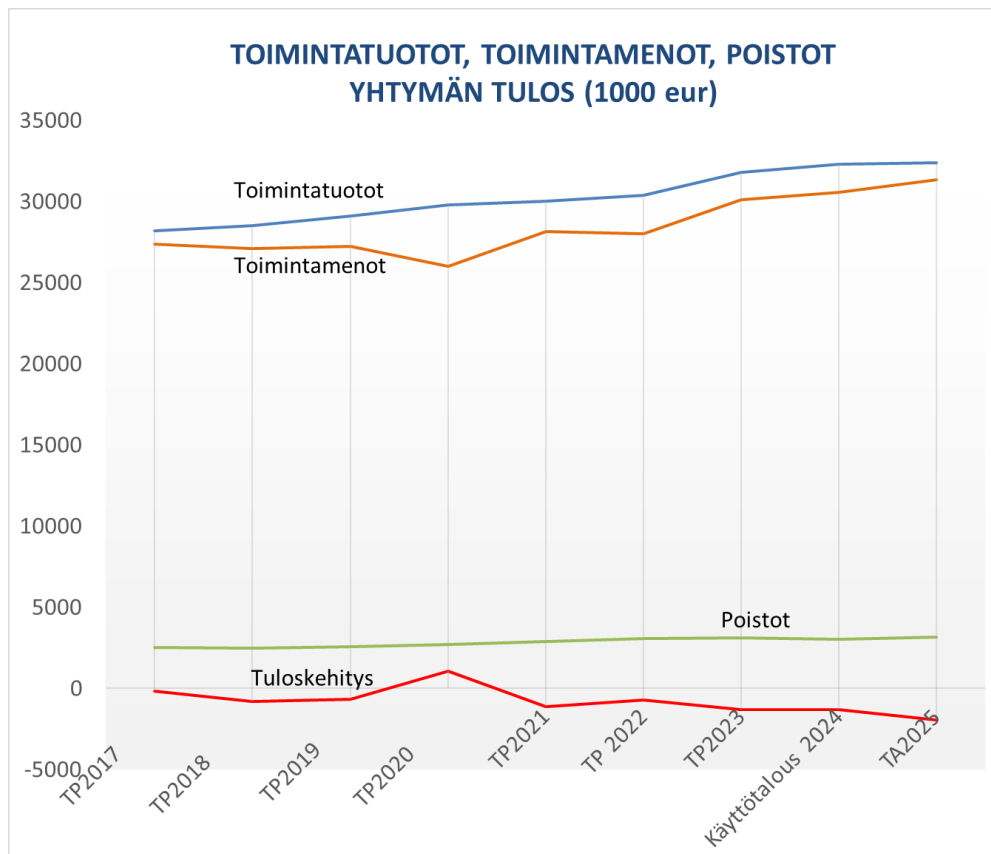
Kuva 15. Henkilöstömenojen jakauma ja kehitys TA2023-TA2025

Henkilöstön ikärakenne on myös hyvä huomioida tässä yhteydessä.

Vuosi	Konsernipalvelut	Osaamis- ja työelämäpalvelut
2025	1	7
2026	6	11
2027	3	13
Yhteensä	10	31

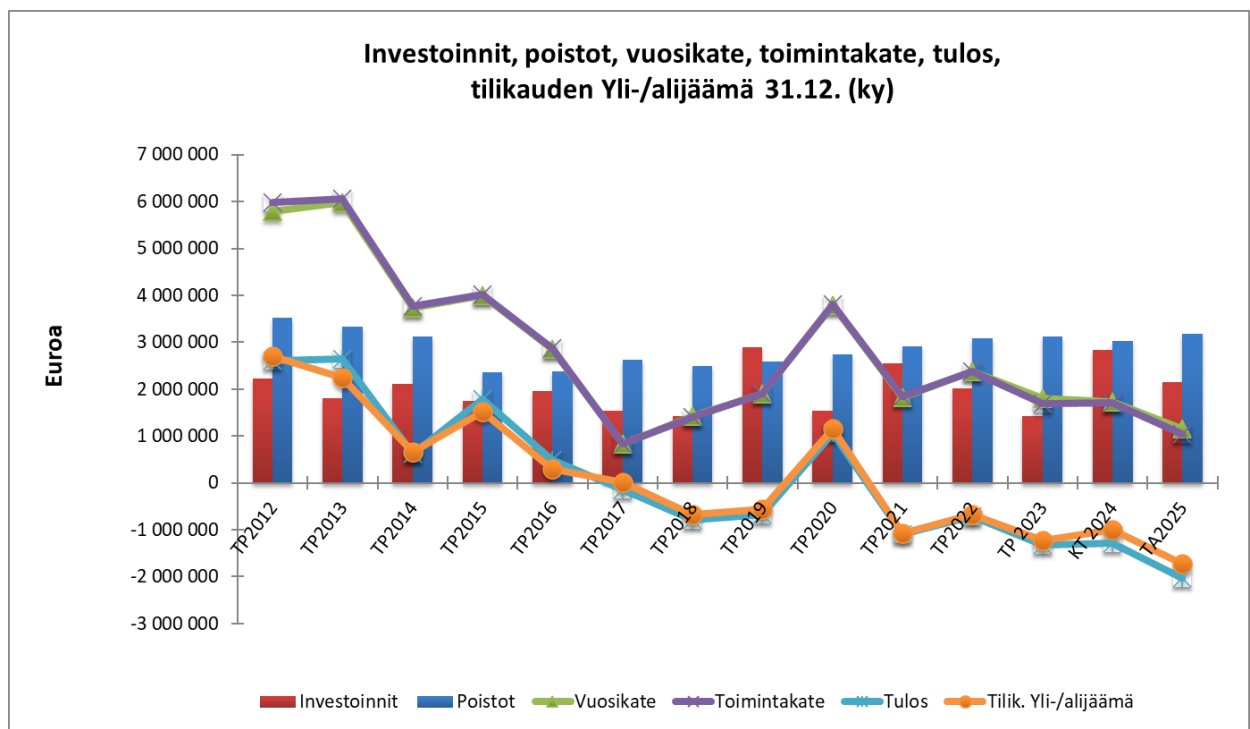
Taulukko 3. Kuntayhtymässä vakinaisessa palvelussuhteessa 65 täyttävät vuosina 2025-2027

Talousarviovuonna kuntayhtymän kannattavuushaaste jatkuu. Toimintatuottoihin ennakoidaan lisää kasvua ja kustannuksiin nousua kerrotuin perustein. Kuntayhtymä on investoinut pitkäjänteisesti ja tasaisesti, jolloin poistotaso on hieman kohonnut, mutta ei ole merkittävästi noussut. Toimintakatteen lasku kuitenkin painaa edelleen kuntayhtymän kannattavuutta ja tulosta.



Kuva 16. Kuntayhtymän ennakoitu tuloskehitys talousarviovuonna 2025

Lappian kannattavuus on pysynyt haasteellisena lukuunottamatta tilikautta 2020, jossa näkyy korona-pandemian vaikutus sekä kustannussäästöjen ja harkinnanvaraisten tulou-
tusten yhteisvaikutus. Talousarviovuonna 2025 kannattavuushaaste lisääntyy.

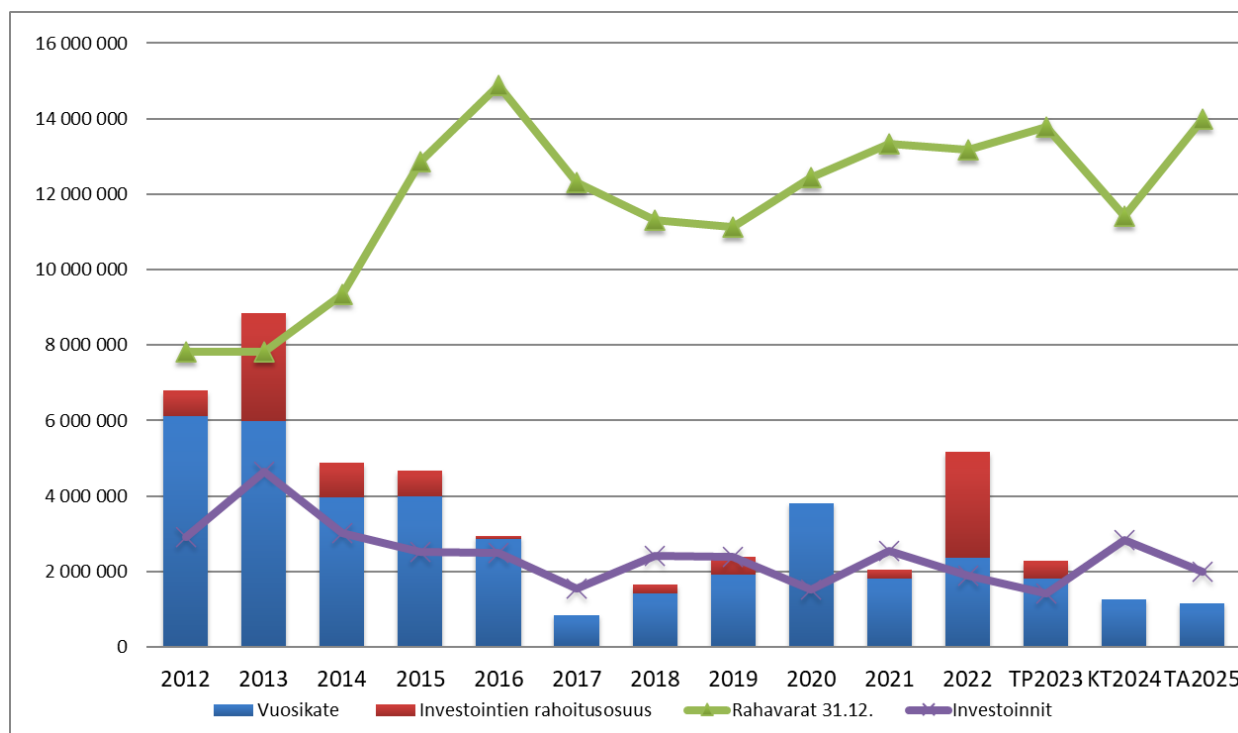


Kuva 17. Kaaviokuva Lappian tunnusluvuista 2012-TA2025 (sis. ammattikorkeakoulun 2013 saakka)

Kokonaisuutena investointitaso on ollut hyvin maltillinen, mutta toimintaa on kehitetty ja omaisuuden hoitoon on myös resursoitu. Investointeja on osin rahoitettu kassavarallisuudella, mutta kassavarat huomioiden ei merkittävässä määrin toistaiseksi. Poistojen ylittäessä investointitason, omaisuus kuluu, mutta korvausinvestoinnit kohdennetaan kohteiden kiinteistöstrategian priorisoinnin mukaisesti.

Talousarviovuonna investointeihin ei ennakoida rahoitusosuuksia. Vuoden 2022 investoinneissa näkyvät Louen hankkeiden rahoitusosuudet samoin kuin vuoden 2023 kalustoinvestoinnissa näkyy laskevana rahoitusosuus. Talousarviovuonna investointien taso on kuntayhtymän keskimääräistä tasoa.

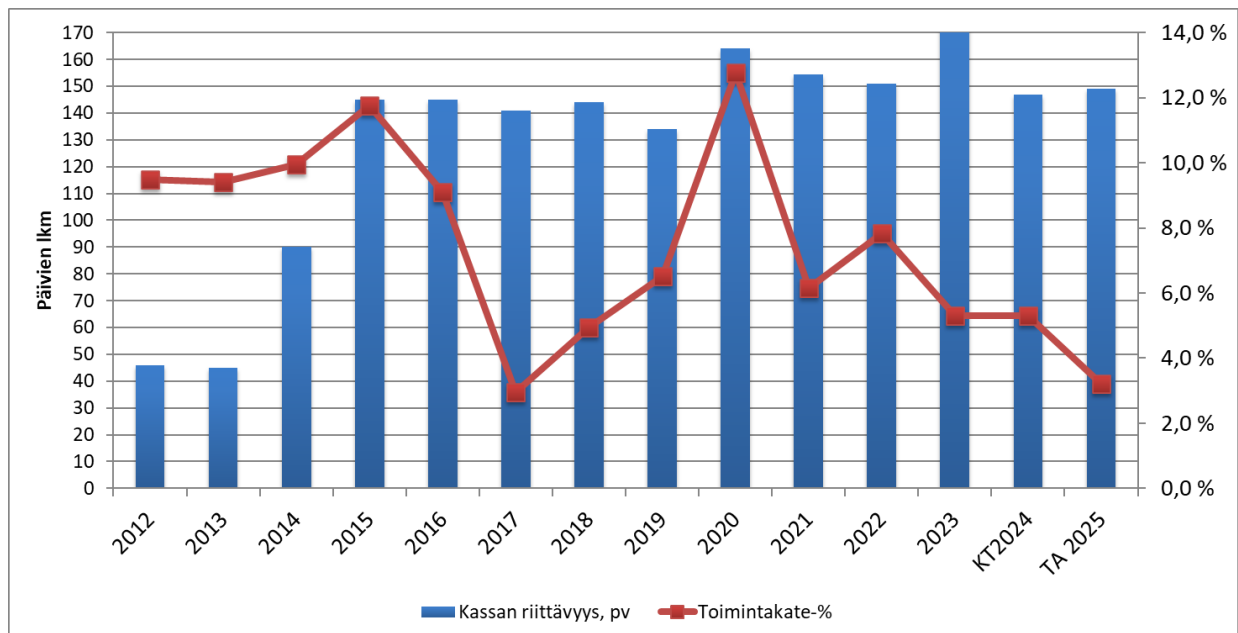
Talousarviovuonna 2025 kassa säilyisi vahvana, mutta maltillinen investointitaso tukee kassaa.



Kuva 18. Kaaviokuva investointien ja rahoituksen kehityksestä Lappiassa 2012-TA2025

Tilikausilla 2020-2022 näkyvät määrärajoitusten kertatuloutukset, ja vastaavien kustannusten jaksottuminen pääosin vuosille 2021-2023 näkyvät kassakehityksessä ja toimintakatteen tunnusluvuissa.

Toimintakatteen lasku osoittaa, että talousarviovuonna 2025 kannattavuuden haaste kasvaa. Kassan riittävyys päivinä säilyisi edelleen hyvänä. Kassavaroihin on tässä yhteydessä sisällytetty lyhytaikaiset pääomaturvatut sijoitukset talousarviovuoden alussa yhteisarvoltaan 3 000 000 euroa.



Kuva 19. Kaaviokuva toimintakatteen ja kassan riittävyyden kehityksestä 2012-TA2025

Kuntayhtymä on velaton talousarviovuonna 2025. Talousarviossa esitettyihin investointeihin ei ole esitetty lainan ottamista.

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 20. 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 kehittämistoimintaa. 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 TA 2025					
(Tuhatta euroa)					
TULOSLASKELMA	TP 2023	Käyttötalous- suunnitelma 2024	TA 2025	TS 2026	TS 2027
TOIMINTATUOTOT					
Myyntitulot	28 947	29 811	29 861	30 221	30 217
Maksutulot	49	43	35	35	35
Tuet ja avustukset	1 563	1 216	1 343	1 343	1 343
Muut tulot	1 222	1 212	1 163	1 163	1 163
TOIMINTATUOTOT YHT.	31 782	32 282	32 401	32 762	32 758
TOIMINTAMENOT					
Henkilöstömenot	19 384	19 799	20 934	20 369	19 869
Palvelujen ostot	5 551	5 466	5 454	5 454	5 307
Aineet ja tarvikkeet	4 328	4 239	4 149	4 149	4 002
Avustukset	9	7	5	5	5
Muut menot	825	1 057	820	820	820
TOIMINTAMENOT YHT.	30 097	30 569	31 361	30 797	30 003
TOIMINTAKATE	1 685	1 713	1 040	1 965	2 755
RAHOITUSTULOT JA -MENOT					
Korkotulot	120	21	110	110	110
Muut rahoitustulot	3				
Korkomenot	0				
Muut rahoitusmenot	-5				
RAHOITUSTULOT JA -MENOT	118	21	110	110	110
VUOSIKATE	1 803	1 734	1 150	2 075	2 865
Poistot käyttöomaisuudesta	3 124	3 028	3 172	3 172	3 088
Satunnaiset tulot ja menot					
TILIKAUDEN TULOS	-1 321	-1 294	-2 022	-1 097	-223
Poistoeron lis.(-) tai väh.(+)					
Varausten lis.(-) tai väh.(+)					
Rahastojen lis.(-) tai väh.(+)	87	300	300	300	
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ	-1 234	-994	-1 722	-797	-223

Talousarviovuoden 2025 tuloslaskelma perustuu aikaisemmissa luvuissa esitettyihin toimintatuottojen ja toimintakulujen sekä rahoitustuottojen ja poistojen laskelmiin. Kehittämisrahastoa purettaisiin suunnitelman mukaisesti.

Suunnitelmavuosille ei ole käytettävissä OKM:n valtionosuustietoja. Valtionosuusrahoituksen määräytymisen laskentaperusteet tilikaudelle 2026 ovat sidoksissa valmistelussa olevaan lainsäädäntöön, jossa suunnitelmavuosien rahoitusperusteiden tilastot pääosin valmistuvat 30.6.2025. Ennakkotiedon 14.11.2024 mukaan opetus- ja kulttuuriministeriö ei julkaise järjestäjäkohtaisia rahoitusennusteita ennen kesäkuuta 2025. Kuntayhtymä-pohjaisille ammatillisen koulutuksen järjestäjille on kuitenkin ennakoitu keskimäärin rahoituksen laskua ministeriön vaikuttavuusarvioinneissa. Ministeriö on ennakoinut rahamääräisenä hajontana kuntayhtymille +/- 5 %. Suunnitelmavuosien toimintatuottoihin ei ennakoida valtionosuusrahoituksen pudotusta vuodelle 2026 vuoden 2025 tasosta. Vuodelle 2027 valtionosuusrahoituksen pudotusta ennakoidaan -1,5 % vuoden 2025 tasosta.

Talousarviovuodelle 2025 kuntayhtymä on tasannut rahoitusleikkausta opiskelijavuosisirahoituksen osuuden kasvulla. Lokakuun tietojen perusteella kuntayhtymän suoritteiden suhteellinen osuus on kääntynyt kasvuun joka jatkuessaan tukisi 2026 vuoden rahoitusta. Lisäksi 2025 siirtyvän työvoima- ja kotokoulutuksen kaltaisesti 2026-2027 muita tulolähteitä on ennakoitu kertyväksi vuosittain lisää 400 000 euroa. Toiminnanohjauskokeilu toisi mahdollisesti myös tähän liittyen harkinnanvaraista rahoitusta ja uusia avauksia lisää. Tällä kehityksellä toimintatuottoihin ei tulisi talousarviovuoden tasoon nähden olennaista pudotusta.

Toimintamenoista talouden tasapainottamistoimien vaikutukseen on talousarvion 2025 tasoon nähden kirjattu 500 000 euroa vuositasolle kustannussäästöjä. Toimintamenoissa tavoite olisi henkilöstömenoissa palata suunnitelmavuosina tilikauden 2024 kustannustasolle hyödyntäen kestävä talouden suunnitelmaa. Talousarviovuonna ja suunnitelmavuosina 2026-2027 Lappian henkilöstöstä saavuttaa 65 vuoden iän yhteensä 41 henkilöä, joka voidaan huomioida kokonaisratkaisussa.

Toimintamenoissa on huomioitu kustannusten laskuna suunnitelmavuodelle 2027 Sammonkadun kiinteistön realisointi, joka voi toteutua aikaisemminkin, kun myynti käynnistään jo 2025. Tässä yhteydessä jätettäisiin omaan käyttöön vuokralle välttämätön neliömäärä. Myös hyvinvointialan koulutuksen osalta luovuttaisiin tiloista ja toiminta keskittyisi Tietokadulle siten, että uusia kerrosneliöitä ei rakennettaisi.

Muiden toimintakulujen osalta tavoitellaan inflaatiokehitystä vastaavia kustannussäästöjä. Mikäli toimintatuottojen kehitys ei vastaa ennakoitua, täytyy toimintamenoista löytyä suunnitelmavuosille vastaavia lisätoimia talouden tasapainottamiseksi.

Kestävän talouden ohjelman mukainen talouden tasapaino saavutetaan 2028 keväällä 2025 tehtävien koulutuspaikkaratkaisujen kautta.

Poistoista noin 2/3 on kiinteistöpoistoja ja 1/3 kalustopoistoja. Poistotaso ei olennaisesti nousisi vaan säilyttäisi tasonsa, jos investoinnit kokonaisuutena ja erityisesti kaluston osalta eivät ylitä suunnitelmavuosina yhtymän poistotasoa.

Mikäli kuntayhtymä saa talousarviovuonna lisärahoitusta lisätalousarvioissa myönnetyn rahoituksen muodossa, kirjanpitolautakunnan mukaan lisärahoitus merkitään kokonaisuudessaan tuotoksi sille tilikaudelle, jonka aikana kirjanpitovelvolliselle on sitovasti syntynyt oikeus lisärahoituksen saamiseen. Tällaisia tuloutuksia ei voida jaksottaa.

Mikäli kuntayhtymä saa talousarviovuonna lisätalousarvioiden myötä lisärahoitusta, jonka ehtona on henkilöstöresurssointeja, rahoituksen kasvua seuraa vastaavasti kustannusten nousu. Yleiskatteellisella harkinnanvaraisella rahoituksella voisi olla tulosvaikutusta, mutta mikäli rahoitus on palautusehdon alaista, sen tulosvaikutus olisi nolla. Tämän rahoitusosuuden merkitys valtionosuusrahoituksessa on ollut laskeva eikä sitä ole talousarviovuodelle ennakoitu saatavaksi.

Kehittämisrahastoa puretaan toissijaisesti saatavan strategiarahoituksen sekä hankerahoituksen jälkeen, tässä prioriteettijärjestyksessä. Kehittämisrahaston käyttö toteutetaan, mikäli kehittämistoimet ja kehittämismenot ovat kohdennettavissa talousarvion toimintamenoista, ja yhtymän tulostavoitetta ei tarvitse näiden vuoksi tarkistaa. Kehittämisrahaston sääntöjen mukaan rahastoa voidaan käyttää ammattiopiston ja koulutuksen järjestäjän sisäiseen kehittämiseen, opetustoiminnan kehittämishankkeisiin, henkilöstön koulutukseen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan hankerahoituksen omarahoitusosuuksien kattamiseen.

Mikäli valtionosuusrahoituspäätös koskien tilikautta 2025 on talousarviovalmistelua korkeampi, kuntayhtymän tulostavoitetta nostetaan vastaavalla erotuksella. Valtionosuuspäätöksistä varsinainen suoritepäätös koskien vuotta 2025 voi saapua talousarvion vahvistamisen jälkeen tai siten, ettei se ehdi talousarviovalmistelussa huomioon otettavaksi. Hallitus voi tulostavoitteesta poiketen kuitenkin panna toimeen käytöstä poistettujen kiinteistöjen kauppvoja ja kirjauttaa vaikutukset satunnaisiin eriin esitetystä talousarviolaskelmasta poikkeavasti. Sitovuustasoihin on otettu kantaa kohdassa 3.

8. Investointiosa

8.1 Investointiohjelma

Kokonaisuutena investointitoimintaa on jaksotettu taloudelliset reunaehdot huomioivaksi. Pitkällä aikavälillä tulo-rahoituksella on kyettävä kattamaan omaisuuden kulumisen sekä kyettävä toteuttamaan kehittämisinvestointeja.

Tilinpäätösliitetietovaatimusten mukaisesti investoinnit ryhmitellään kehittämis- ja laajennusinvestointeihin sekä korvausinvestointeihin. Hankerahoituksen saanti kehittämis- ja laajennusinvestointien toteutukseen olisi tärkeää, mutta sen saanti on ollut haasteellista. Talousarviovuodelle hankerahoitusta kiinteistöinvestointeihin ei sisälly.

Investointiohjelma sisältää oppimisympäristöjen kehittämistä, toiminnan tehostamiseen liittyviä investointeja sekä omaisuuden ylläpitoon tähtäävää korjaustoimintaa. Talousarviovuoden aikana on suunniteltu käynnistettäväksi korjaushankkeita 880 000 eurolla ja samalla Tietokadun kampus-hankkeen suunnittelu sekä tilankäytön tehostamiseen liittyviä investointeja.

Suunnitelmavuosina 2026 ja 2027 toteutettaisiin Tietokadun kampus-hankkeen muutokset. Kohteen suunnittelu laadun, kustannusten, aikataulun sekä riskien hallinnan osalta on huomioitu vaativaksi, koska yhtymän ydinprosessien toimintaa ei häiritä ja toteutuksen täytyy olla tarpeita vastaava sekä kokonaistaloudellisesti perusteltu. Kokonaistalouteen liittyy mm. hankkeen laajuuden hallinta suhteessa ylläpito- ja pääomakustannuksiin sekä nykyisestä omaisuudesta luopuminen.

Suunnitelmavuosien 2026-2027 aikana investoinnit kohdentuisivat kokonaisuudessaan Tietokadun kampus-alueen suunnitteluun ja toteutukseen. Korjaustoimet olemassa olevaan kiinteistökantaan toteutettaisiin kokonaisuudessaan käyttötalouden korjauksina.

Investointiohjelmassa kiinteistöinvestoinnit ja niiden korjaustoiminta kohdentuvat kiinteistöstrategian mukaisesti ja opetusympäristöjen investoinnit etenevät opetustoiminnan priorisoinnin mukaisesti kuitenkin huomioituna opetusympäristöjen ikääntyminen ja kunto. Opetusalan priorisoinneissa on suunnittelutarpeessa etusijalla talousarviovuonna hyvinvointialan tarpeisiin vastaaminen sekä logistiikka-alan vaihtoehtoiset ratkaisut.

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 200 000 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	T A2025	TS2026	TS2027
SIIRTYVÄT VUODELTA 2024 YHTEENSÄ						
KORVAUSINVESTOINNIT						
SIIRTYVÄT VUODELTA 2024 YHTEENSÄ	0	0	0	0	0	0
UUDET KIIITEISTÖINVESTOINNIT 2025 ja myöhemmin						
KEHITTÄMIS- JA LAAJENNUSINVESTOINNIT						
Kemi Tietokadun kampuksen suunnittelu	150 000		150 000	150 000		
Tilankäytön tehostamisen suunnittelu yhtymän kohteissa	40 000		40 000	40 000		
KORVAUSINVESTOINNIT						
Tornio metalli, lähiopetus- ja aulatilat vaihe 1	300 000		300 000	300 000		
Tornio päärakennuksen kylmiöiden uusiminen	200 000		200 000	200 000		
Tornio Sähkötalon lämpö- ja sähköliittymien eriyttäminen	60 000		60 000	60 000		
Kemi, Tietokatu 2 alkuperäisten ikkunoiden uusiminen						
Loue vedenotto/ yhdysvesijohto	320 000		320 000	320 000		
UUDET INVESTOINNIT 2025 YHTEENSÄ	1 070 000	0	1 070 000	1 070 000	0	0
UUDET KIIITEISTÖINVESTOINNIT 2026 ja myöhemmin						
KEHITTÄMIS- JA LAAJENNUSINVESTOINNIT						
Kemi Tietokadun kampuksen suunnittelu, jatko	110 000		110 000		70 000	40 000
Kemi Tietokadun kampuksen rakentaminen	4 000 000		4 000 000		2 000 000	2 000 000
KORVAUSINVESTOINNIT						
UUDET KIIITEISTÖINVESTOINNIT 2026 ja myöhemmin	4 110 000	0	4 110 000	0	2 070 000	2 040 000
UUDET INVESTOINNIT 2025-2027	5 180 000	0	5 180 000	1 070 000	2 070 000	2 040 000
SIIRTYVÄT VUODELTA 2024 YHTEENSÄ	0	0	0	0	0	0
KAIKKI KIIITEISTÖINVESTOINNIT YHTEENSÄ	5 180 000	0	5 180 000	1 070 000	2 070 000	2 040 000

Kiinteistöinvestoinneissa varaudutaan käynnistämään Tietokadun kampus-alueen suunnittelu sekä toteutetaan priorisoidusti korjaustoimia. Suunnitelmavuosina 2026-2027 varaudutaan kohdentamaan kiinteistöinvestoinnit Kemin kampus-alueen toteutukseen.

8.3 Irtaimistoinvestoinnit ja yhteenveto investoinneista

IRTAIMISTOINVESTOINNIT	Kokonais-hinta	Avustukset	Kunta-yhtymän osuus	2024	TA2025	TS2026	TS2027
Kalustohankinnat							
Ospa	1 950 000		1 950 000		650 000	650 000	650 000
IT	555 000		555 000		185 000	185 000	185 000
KOPA	240 000		240 000		80 000	80 000	80 000
Kalustoinvestoinnit	2 745 000	0	2 745 000	0	915 000	915 000	915 000
Hankeomarahoitussuudet							
	0	0	0		0		
Hankeomarahoitussuudet	0	0	0		0	0	0
Irtaimistoinvestoinnit yht.	2 745 000	0	2 745 000	0	915 000	915 000	915 000
INVESTOINTIEN YHTENVETO		Avustukset	Kunta-yhtymän osuus	2024	TA2025	TS2026	TS2027
Irtaimistoinvestoinnit	2 745 000	0	2 745 000	0	915 000	915 000	915 000
Kiinteistöinvestoinnit	5 180 000	0	5 180 000	0	1 070 000	2 070 000	2 040 000
Investoinnit yhteensä	7 925 000	0	7 925 000	0	1 985 000	2 985 000	2 955 000

Lappian investointiohjelmaa on toteutettu pitkäjänteisesti myös taloudellisesti haasteellisissa tilanteissa. Talousarviovuoden kuntayhtymän nettoinvestointi on talousarviovuonna 1 985 000 euroa, mikä on vielä maltillinen ja yhtymän poistotason alittava. Tietokadun hankkeen toteutus suunnitelluilla määrärahoilla nostaisi investoinnit juuri poistotason alittaviksi.

Investoinneissa varaudutaan tukemaan strategiatyön toimeenpanon suunnittelua. Osaa-mispalvelujen irtaimistoinvestointien tasoa on pidetty tasaisena, ja IT-investointien taso toteutuu vuosittaisen tarpeen perusteella.

9. Rahoitusosa

9.1 Kuntayhtymän rahoituslaskelma

KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA KUNTAYHTYMÄ TALOUSARVION RAHOITUSOSA	TP 2018	TP 2019	TP 2020	TP 2021	TP2022	TP2023	KT2024	TA2025
Toiminnan rahavirta								
Vuosikate	1 412 939	1 905 827	3 796 848	1 815 201	2 371 315	1 803 323	1 733 837	1 149 711
Satunnaiset erät	283 840	0	-14 944	0	0	0	0	0
Tulorahoituksen korjauserät	0	-15 006	-15 166	0	-16 514	-4 155	0	0
	1 696 779	1 890 821	3 766 738	1 815 201	2 354 801	1 799 167	1 733 837	1 149 711
Investointien rahavirta								
Kalusto- ja aineettomat hankinnat	-1 251 732	-1 120 172	-640 324	-1 115 777	-1 130 472	-1 174 560	-1 125 000	-915 000
Kiinteistöinvestoinnit	-1 173 038	-1 766 520	-887 166	-1 672 848	-3 673 518	-729 974	-1 710 000	-1 070 000
Rahoitusosuudet investointimenoihin	233 869	489 144		233 274	279 578,11	482 953,69		
Osakkeet ja osuudet								
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden myyntitulot		15 006	254 668		128 101,73	4155,43	0	0
Yhteensä	-2 190 901	-2 382 542	-1 502 023	-2 555 351	-1 880 108	-1 417 424	-2 835 000	-1 985 000
Toiminnan ja investointien rahavirta	-494 122	-491 721	2 264 715	-740 150	474 693	381 743	-1 101 163	-835 289
Rahoituksen rahavirta								
Antolainauksen muutokset								
Antolainasaamisten lisäykset								
Oman pääoman muutokset								
Lainakannan muutokset								
Pitkäaikaisten lainojen lisäykset			-32 720	-68 032	0	0	0	0
Pitkäaikaisten lainojen vähennykset	-352 915	-131 957	-150 502	0	0	0	0	0
Ylimääräinen lainan lyhennys	250 000	-153 491		0	0	0	0	0
Lyhytaikaisten lainojen muutos	-365 744	-182 173	-170 739	0	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-18 400	770 370	-604 449	169 3314	-613 372	214 330	0	0
Rahoituksen rahavirta	-487 059	302 748	-958 410	1 625 282	-613 372	214 330	0	0
Koko toiminnan rahavirta	-981 181	-188 972	1 306 305	885 132	-138 679	596 074	-1 101 163	-835 289
Rahavarojen muutos								
Rahavarat 1.1.	12 305 000	11 323 651	11 134 679	12 440 983	13 326 114	13 187 435	13 014 712	14 000 000
Rahavarat 31.12.	11 323 819	11 134 679	12 440 983	13 326 114	13 187 435	13 783 509	11 913 549	13 164 711
Rahavarojen muutos	-981 181	-188 972	1 306 304	885 131	-138 679	596 074	-1 101 163	-835 289
Kassan riittävyys pv 31.12.	139	139	160	154	151	181	147	168

Kannattavuuden haasteen voidaan ennakoida pitkällä aikavälillä laskevan maksuvalmiutta, mutta maltillinen investointitaso talousarviovuonna tukee edelleen vahvaa kassaa.

Maksuvalmius on hyvä ja sellaisena se myös säilyy talousarviovuonna 2025.

Kuntayhtymä on velaton eikä talousarviovuonna ole tarvetta lainanotolle.

**KEMI-TORNIONLAAKSON
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA**



**HENKILÖSTÖSUUNNITELMA
2025–2027**

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	2
2 Henkilöstö	2
2.1 Eläköityminen	3
2.2 Henkilöstökustannukset	4
3 Osaamisen kehittäminen	5
3.1 Osaamisen painopisteet.....	6
3.2 Henkilöstösuunnitelman keskeiset koulutustavoitteet 2025–2027	7
3.3 Osaamisen kehittämisen tavat.....	8
4 Työyhteisön hyvinvointi	9
4.1. Hyvinvointipalvelut	10
4.2 Työterveyshuolto	10
4.3 Sairauspoissaolot	10
4.4 Vahinkotapahtumat ja työtapaturmat.....	11
4.5 Henkilöstökysely	11
5 Yhteistoiminta	11

Henkilöstösuunnitelma

1 Johdanto

Henkilöstösuunnitelma kuvaa Lappian henkilöstöön kohdistuvia määrällisiä ja laadullisia tavoitteita. Suunnitelmassa kerrotaan henkilöstörakenteesta ja henkilöstökuluista tällä hetkellä sekä arvioidut muutokset tulevina vuosina huomioiden eläköitymiset. Lisäksi kuvataan Lappian strategian 2030 hyvinvoiva ja osaava Lappia -painopistealueeseen kuuluvan hyvinvointiohjelman sille taloussuunnittelukaudelle määritellyjä kehittämistoimenpiteitä henkilöstön osaamiselle ja työhyvinvoinnille.

Henkilöstösuunnitelma laaditaan Lappiassa taloussuunnitelman laadinnan yhteydessä koko taloussuunnittelukauden kattavana. Se laaditaan osaamisaloittain ja suunnitelman laatimisesta vastaavat osaamisyksiköiden esihenkilöt. Talousarviokirjassa esitetään kuntayhtymän henkilöstösuunnitelman keskeisimmät kohdat.

Henkilöstösuunnitelman tarkoitus on ennakoida tulevat muutokset siten, että työnantajalla ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin ja niiden seurauksiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Henkilöstösuunnittelu, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat jatkuvia prosesseja ja niitä päivitetään vuosittain.

2 Henkilöstö

Kuntayhtymän henkilöstö muodostuu johdosta, päälliköistä, opetushenkilöstöstä, projektihenkilöstöstä ja tukipalveluhenkilöstöstä. Johtoon kuuluvat kuntayhtymän johtaja/rehtori, talousjohtaja sekä osaamispalvelujohtajat.

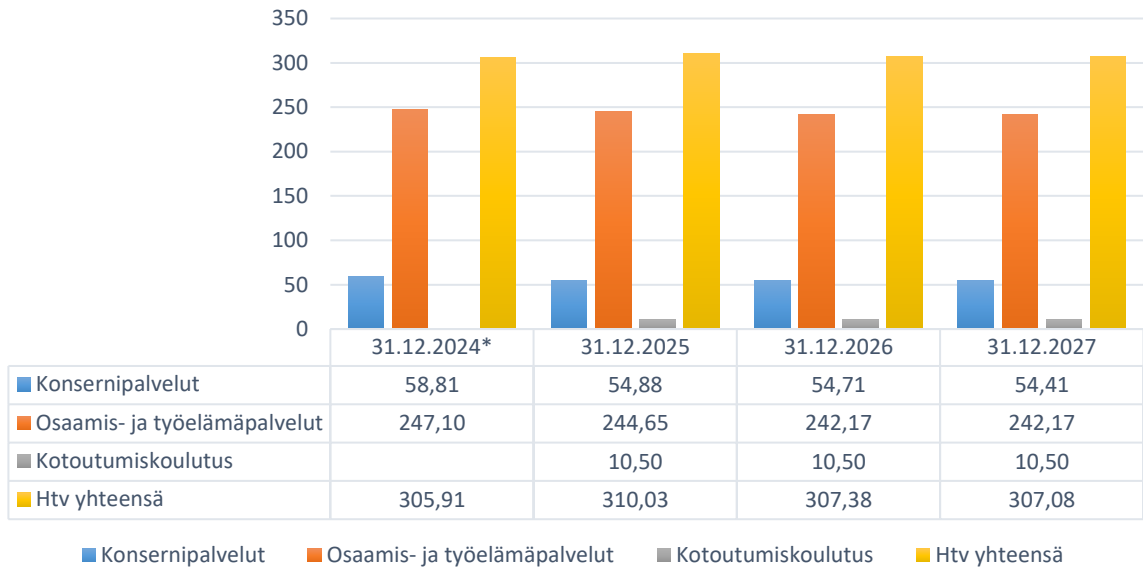
Kuntayhtymän henkilöstörakenteessa on kuvattu talousarviovuoden lopussa ja suunnitelmavuosina 2026–2027 Konsernipalveluiden sekä Osaamis- ja työelämäpalveluiden ja vuodesta 2025 alkaen osana Osaamis- ja työelämäpalveluita olevan Kotoutumiskoulutuksen henkilöstön arvioitu henkilötyövuosien määrä. Vuoden 2024 luku on ilmoitettu edellisen talousarvion mukaisena.

Henkilöstösuunnitelman tarkentuminen talousarviovuodelle 2025 tapahtuu käyttö-taloussuunnitelman yhteydessä. Henkilötyövuodet on ilmoitettu suunnitelmavuosille yksiköiden esihenkilöiden laatimien omien yksiköiden ennakointien perusteella. Myös suunnitelmat vuosille 2026–2027 tarkentuvat valmistelun edetessä.

Lappia pyrkii takaamaan henkilöstölleen pysyvän ja turvallisen palvelussuhteen. Perustellusta syystä henkilöstöä voidaan rekrytoida määräajaksi esim. sijaisuuden ollessa kyseessä. Kuntayhtymän henkilöstömäärän arvioidaan olevan vuoden 2024 lopussa yhteensä 331 henkilöä, josta määräaikaisen henkilöstön osuus on

arviolta 60 henkilöä. Arvio sisältää myös virka-/työvapaalla olevan henkilöstön. Si-
vutoimisen henkilöstön osuutta koskeva arvio kokonaismäärästä on 11 henkilöä.

Kuntayhtymän henkilöstörakenne 2024 - 2027



Kuva 1. Kuntayhtymän henkilöstörakenteen kehitys vuosina 2024–2027

*31.12.2024 henkilötyövuodet ilmoitettu edellisen talousarvion mukaisena

2.1 Eläköityminen

Vanhuuseläkkeelle voi jäädä, kun henkilö saavuttaa alimman vanhuuseläkeiän. Henkilöille, jotka talousarviovuonna 2025 täyttävät 64 vuotta, alin vanhuuseläke-ikä on 64 v 9 kk. Vuonna 2025 yhteensä **17** vakinaisessa palvelussuhteessa ole-
vaa henkilöä saavuttavat 64 vuoden iän. Vanhuuseläkkeen alaikäraja nousee tätä
myöhemmin syntyneille 65 ikävuoteen. Vuonna 1965 ja sitä myöhemmin synty-
neille, alaikärajaa ei ole vielä vahvistettu.

Osittaisessa varhennetussa vanhuuseläkkeessä vanhuuseläkettä voi ottaa mak-
suun joko 25 % tai 50 % kertyneestä eläkkeestä jo 61-vuotiaana 1963 tai aiemmin
syntyneillä. Vuonna 1964 syntyneillä osittaisen varhennetun vanhuuseläkkeen
alaikäraja on 62 vuotta. Osittaisessa varhennetussa vanhuuseläkkeessä ei ole an-
sio- eikä työaikarajoituksia. Henkilöstöllä on kuitenkin mahdollisuus sopia työajan
muutoksista yhdessä työnantajan kanssa. Lapiassa mahdollisuus työajan muu-
toksista sopimiseen, on tiedostettu hyvin.

Vuosina 2025–2027 yhteensä 41 vakinaisessa palvelussuhteessa olevaa henki-
löä täyttävät 65 vuotta. Henkilöistä 10 kuuluu konsernipalveluihin ja 31 osaamis-
ja työelämäpalveluihin.

Taulukko 1. Kuntayhtymässä vakinaisessa palvelussuhteessa 65 vuotta täyttävät vuosina 2025–2027

Vuosi	Konsernipalvelut	Osaamis- ja työelämäpalvelut
2025	1	7
2026	6	11
2027	3	13
Yhteensä	10	31

2.2 Henkilöstökustannukset

Taulukko 2. Henkilöstökustannusten kehitys kuntayhtymässä vuosina 2024–2027

	TA 2024 (käyttötalous- suunnitelma)	2025	2026	2027
Konsernipalvelut	3 093 894	3 064 960	3 103 753	3 141 168
Osaamis- ja työelä- mäpalvelut	16 705 127	17 071 116	17 177 382	17 435 042
Kotoutumiskoulutus		797 657	809 621	821 766
Yhteensä	19 799 021	20 933 733	21 090 757	21 397 977

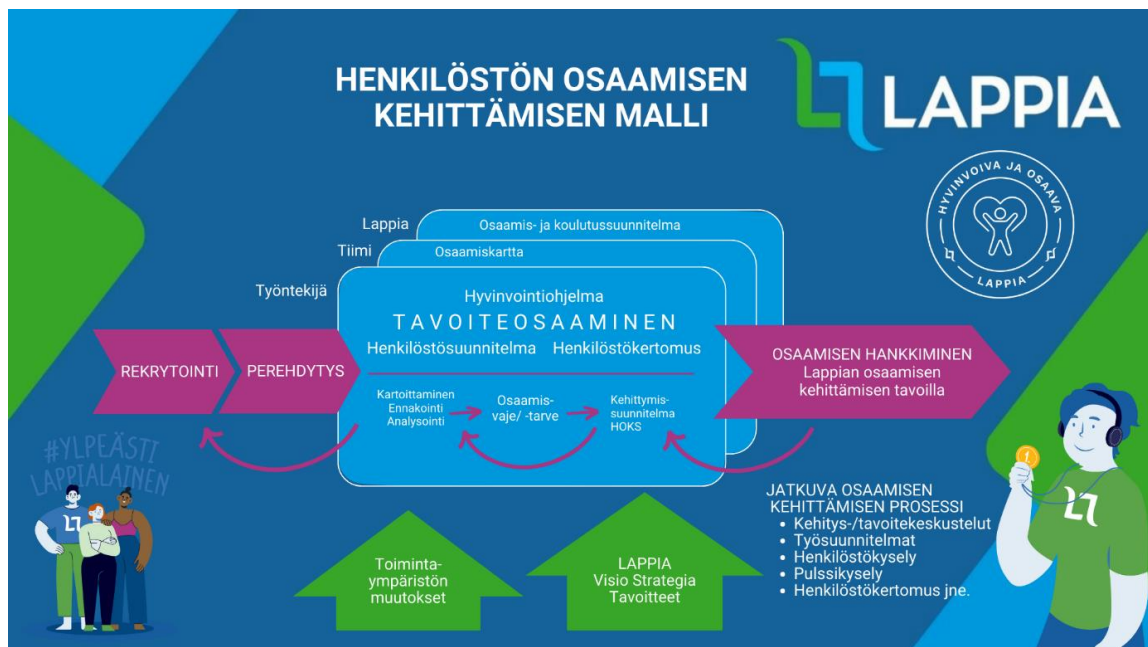
Henkilöstökustannukset (Taulukko 2.) kuvaavat henkilöstökulujen kehitystä kuntayhtymässä talousarviovuoden 2024 ja suunnitelmakauden loppuun asti. Henkilöstökustannukset sisältävät henkilöstön palkkasummat sivukuluineen sekä luottamushenkilöiden palkkiot ja niitä koskevat sivukulut.

Kuvaajassa vuoden 2025 kohdalla esitetään henkilöstömenojen summa sisältäen sopeutustarpeen tulevalle talousarviovuodelle. Vuodesta 2025 alkaen osana Osaamis- ja työelämäpalveluita olevan Kotoutumiskoulutuksen kustannukset on ilmoitettu erillisinä kustannuksina. Taloussuunnitelma vuodet 2026 ja 2027 ovat laskennallisia perustuen arvioituun henkilötyövuosien määrään ja palkkakustannusten nousuun.

3 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteet kuvataan osaamis- ja koulutussuunnitelmassa, joka syntyy talousarvion laadinnan yhteydessä Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen mallin mukaisesti (kuva 3.). Tällöin esihenkilöt 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 esihenkilö kartoittavat yhdessä osaamistarpeita ja laativat suunnitelman puuttuvan osaamisen hankkimisesta. Henkilöstön osaamistarpeet, kehitys-/tavoitekeskustelut ja koulutussuunnitelmat tullaan jatkossa dokumentoimaan HR-tietojärjestelmään esihenkilöiden hyödynnettäväksi.



Kuva 2. Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen malli

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

3.1 Osaamisen painopisteet

Kaikille henkilöstöryhmille yhteiset osaamisalueet nousevat Lappian strategiasta.



Kuva 3. Strategia 2030

Tärkeä osaamistarve on **uuden strategian ymmärtäminen** osaksi omaa työtä. Mikä tarkoittaa missiolla ja minkälaista on meidän arvojen mukainen toiminta. Tavoittelemme sellaista inhimillistä strategiaa, jonka henkilöstö kokee innostavaksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Jokaisen tulisi ymmärtää mitä se omalla kohdallaan tarkoittaa ja mikä on oma työpanos osana strategiaa. Vuoden 2025 aikana strategiatyö jatkuu tavoitteiden ja tavoitteiden toteutumiseksi rakennettujen ohjelmien parissa osallistaen henkilöstöä mukaan. Kehittämistoimenpiteitä on jo käynnissä ja uusia käynnistetään kevään aikana.

Strategia viedään työyksiköihin/aloille tarkasteltavaksi ja määriteltäväksi mitä kehittämistoimenpiteitä siellä tehdään strategian tavoitteisiin pääsemiseksi. Samalla tarkasteltavaksi tulee mitä osaamista tarvitaan, jotta voimme olla työelämälle osaamisen ja elinvoiman vahvistaja ja mitä on se tuki ja ohjausosaaminen mitä opiskelija tarvitsee hyvä elämän polulle. Näin ollen osaamistarpeet tulevat vielä konkretisoitumaan tarkemmin vuoden 2025 aikana.

Strategian 2030 painopistealueet ovat hyvinvoiva ja osaava Lappia, vastuullinen Lappia, kansainvälistyvä ja moninaistuva Lappia, tulevaisuussuuntautunut edelläkävijä ja digitalisoituvaa ja saavutettava Lappia. Koska näihin liittyvä ohjelmatyö on vielä kesken, kaikkia osaamistavoitteita ei ole vielä löydettävissä. Tässä vaiheessa on noussut jo esille seuraavat osaamisen kehittämisaalueet:

- tietoturva ja tietosuojat
- digitaalisuus, tekoäly ja robotiikka
- henkilöstön digitaidot ja niiden hyödyntäminen opetuksessa
- opetushenkilöstön mielenterveysosaaminen

- energia-alan osaamisen (vety, tuulivoima, akkuteollisuus, aurinkopaneelit, jne.)
- vastuullisuus ja kestävyys
- yhteisöllisuuden ja toimintakulttuurin kehittäminen
- monimuotoisuus ja kansainvälisyys

3.2 Henkilöstösuunnitelman keskeiset koulutustavoitteet 2025–2027

Uusille työntekijöille tarjotaan perinteiset perehdyttämisohjelman mukaiset tilaisuudet kahdesti vuodessa. Perehdyttämisohjelmaa laajennetaan tietoturvaan ja opettajien digitaaliseen osaamiseen liittyvillä osuuksilla. Henkilöstön turvallisuusosaamisen koulutukset ja esihenkilövalmennus jatkuvat.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisiä teemoja ovat

- mielenterveysosaaminen
- digiosaaminen (digipedagogiikka ja digitaaliset ohjausjärjestelmät)
- ydinprosessien (hoks, koso, opso, näyttöjen laatu, erityinen tuki) yhteisten toimintamallien osaaminen

Mielenterveys- ja digiosaamiseen on suunniteltu jo koulutuksia ja vertaistukitoimintaa keväälle 2025. Edelleenkin tavoitteena on luoda ja vakiinnuttaa yhteisiä toimintamalleja ydinprosesseista sekä tukea henkilöstöä työn sujuvuudessa ja sitä kautta edistää työhyvinvointia. Välitunti-infoja tullaan jatkamaan edelleenkin näissä teemoissa. Lisäksi talon ulkopuolisella koulutuksella hankitaan osaamista etä-, verkko- ja hybridiopetuksen vakiinnuttamiseksi.

Oman ammatillisen osaamisen päivittäminen on tärkeää uusien opetuksen toteuttamissuunnitelmien mukaisiksi ja osaamisen laajentaminen uusien koulutustuotteiden tarjoamiseksi. Opetus- ja ohjaushenkilöstölle mahdollistetaan oman alan koulutuksiin, seminaareihin ja webinaareihin osallistuminen. Uudistumisen keskellä on edelleen tärkeää oman työn johtaminen, organisointi ja kehittäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Konsernipalveluiden henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisiä teemoja ovat

- oman ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
- uusien tietojärjestelmien ja sovellusten osaaminen
- oman alan tietojärjestelmien osaamisen varmistaminen
- tietoturvaosaaminen

Tavoitteena on ylläpitää, vahvistaa ja laajentaa omaa ammatillista osaamista esim. palvelujen digitalisoimiseksi ja järjestelmien uudistamiseksi. Lisäksi tarvitaan vahvaa tukea etäopetuksen ja opetuksen digitalisaation mahdollistamiseksi.

3.3 Osaamisen kehittämisen tavat



Kuva 4. Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen tavat

Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoissa painottuu edelleenkin koke-
muksesta ja muilta oppiminen. Pyrimme kehittämään osaamisyksiköiden toiminta-
kulttuuria siten, että muilta oppiminen mahdollistuu esim. yhteissuunnittelun kautta.
Toteutamme koko henkilöstölle suunnattuja yhteisiä suunnittelupäiviä työvuoden
ajankohtaisista asioista.

Luotsiopettaja toiminnalla mahdollistetaan henkilöstön osaamisen kehittyminen
omassa työssään ja työyhteisössä. Luotsit järjestävät koulutus- ja opastustilaisuuksia
eri alojen opetus- ja ohjaushenkilöstölle. Lisäksi he tukevat ja mentoroivat muita
opettajia heidän työssään. Vuonna 2025 on tarkoitus käynnistää ns. digitupatoi-
minta opettajille digiluotsien toteuttamana. Myös mielenterveyden tukeen perehty-
neitä luotseja on suunnitelmissa kouluttaa Lappiaan tukemaan opetushenkilöstön
osaamista.

Henkilöstöllä on mahdollisuus myös osallistua erilaisiin hankkeisiin kehittäjätyönte-
kijöinä ja sitä kautta saada uutta osaamista. Hankkeiden kautta tarjoamme osaa-
mista myös koko henkilöstölle.

Henkilöstön perehdyttämiseen ja mentorointiin panostetaan huomioiden mm. hen-
kilöstössä lähivuosina toteutuva eläköityminen. Perehdyttämisohjelman teemoja to-
teutetaan säännöllisesti mahdollistaen kesken työvuotta palkatun henkilöstön pe-
rehdyttäminen.

4 Työyhteisön hyvinvointi

Lappian strategian 2030 yhtenä painopistealueena on hyvinvoiva ja osaava Lappia. Sen tavoitteisiin pääsemiseksi laaditaan hyvinvointiohjelma, jossa kuvataan tärkeimmät kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet tiekarttana.



Kuva 5. Lappian hyvinvointiohjelman tiekartta ja kehittämistoimenpiteet

Hyvinvointiohjelma ja sen tavoitteet koskettavat sekä henkilöstöä että opiskelijoita. Hyvinvointiohjelman rakentaminen ja kehittämistoimenpiteiden kirjaaminen on käynnistynyt ja jatkuu vielä vuodelle 2025.

Hyvinvointiohjelmassa keskeisiä työhyvinvoinnin kehittämistavoitteita ovat yhteisöllisyyden ja toimintakulttuurin kehittäminen sekä kannustavan ja turvallisen ilmapiirin luominen. Opetushenkilöstön työhyvinvointia edistetään mm. panostamalla digipedagogisen osaamiseen ja digityön tukemiseen. Työn joustavuuden ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistämiseksi kehitetään liukuvan työajan ja etätyön ohjeistuksia.

Yhteisöllisyyden lisääminen on ollut aikaisempinakin vuosina Lappian tärkeä kehittämisalueena. Sitä tuetaan henkilöstökokousten lisäksi yksikkökokouksilla ja toimipistekokousten avulla. Joka toinen viikko pidettävät ajankohtaistuokiot ja välitunti-infot ovat vakiintuneet hyväksi tiedottaminen välineeksi. Vuosittain järjestetään myös koko henkilöstön yhteisiä kehittämispäiviä ajankohtaisista asioista. Myös muilla yhteisillä tilaisuuksilla tuetaan me-hengen muodostumista.

Henkilöstön työn ja työkyvyn tukemiseksi tarjotaan monipuolisesti hyvinvointipalveluja sekä tehdään systemaattista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Hyvinvointia edistävää toimintakulttuuria rakennetaan yhdessä esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa. Ensiapukoulutukset jatkuvat kevään 2025 aikana. Syksyllä 2024 alkanut positiivisen johtamisen esihenkilövalmennus jatkuu keväälle 2025.

4.1. Hyvinvointipalvelut

Lappia tarjoaa henkilöstölleen erilaisia hyvinvointipalveluja, joista ePassi on suosituin. Lappiassa sitä on laajennettu koskemaan myös muita kuin liikunta- ja kulttuuripalveluja. Etuuden suuruutta arvioidaan aina talousarvion laadinnan yhteydessä. ePassi on palvelu, jolla voidaan saavuttaa koko henkilöstö.

Vuonna 2025 liikuntapalvelujen tarjonnassa keskitytään hyödyntämään kaupunkien ja kuntien omia liikuntapalveluja. Lappian omat kuntosalit ovat edelleen henkilöstön käytettävissä. Sen lisäksi olemme neuvotelleet edullisia sopimuksia myös alueen kuntosaliyrittäjien kanssa. Työsuhdepyöräetus on edelleen mahdollisuuksien hankkia polkupyörä.

4.2 Työterveyshuolto

Henkilöstö työhyvinvoinnin kehittämisessä tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi. Työntekijän terveyteen ja turvalliseen työhön liittyviä kehittämistoimenpiteitä toteutetaan yhdessä työterveyshuollon kanssa vuosittain laadittavan toimintasuunnitelman mukaisesti. Työterveyshuollon ohjausryhmä kokoontuu kaksi kertaa vuodessa. Työterveyshuollon seurantatietoihin perustuvaa työkyvyttömyysriskiä seurataan säännöllisesti. Lisäksi seurataan tavoitteiden toteutumista ja työterveyshuollon kustannuksia. Koska työterveyshuollon sopimus Terveystalon kanssa päättyy 2026 vuoden alussa, toteutetaan työterveyshuollon kilpailutus vuoden 2025 aikana.

Hybridi- ja etätöiden ollessa osa työtä, keskeisiä tavoitteita on riittävään palautumiseen ja työn tauottamiseen liittyvät toimenpiteet ja ohjeistukset. Pääasiassa lähi-työssä kiinnitetään huomioita ergonomiaan ja terveellisiin työskentelytapoihin ja tiloihin ennaltaehkäisevästi. Psyykkisen työkuormittumisen tueksi kehitetään tiimityötä ja oman työn johtamista ja työn rajaamista. Esihenkilöitä tuetaan esihenkilövalmennuksella yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Edellä kuvatut asiat huomioidaan myös työterveystarkastuksissa sekä työpaikkaselvityksissä.

4.3 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolojen systemaattista seuranta jatketaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Tuloksia tarkastellaan myös yhteisesti päällikkötiimissä. Sairauspoissaoloista raportoidaan esihenkilöille säännöllisesti. Esihenkilöitä kannustetaan varhaisen tuen ja korvaavan työn mallin käyttöön. Tarvittaessa käytetään työpsykologin ja työfysioterapeutin palveluja sekä työnohjausta ennalta ehkäisemään sairauspoissaoloja. Työfysioterapeutin palveluja tarjotaan myös työergonomian parantamiseen.

4.4 Vahinkotapahtumat ja työtapaturmat

Työsuojelun toimintaohjelman mukaisesti työtapaturmia seurataan reaaliajassa vakuutusyhtiöltä saatavien ilmoitusten avulla. Henkilöstöä ohjataan tekemään ilmoitus Läheltä piti –tilanteesta. Läheltä piti –tilanteita tutkitaan ja hyödynnetään tapaturmien torjunnassa.

4.5 Henkilöstökysely

Vuosittain toteutettava henkilöstökysely on tärkein Lappian henkilöstön palautejärjestelmä yhdessä kehityskeskustelun kanssa. Henkilöstökyselyllä arvioidaan strategiasta johdettujen tavoitteiden toteutumista ja tehtyjen muutosten onnistumista sekä työhyvinvointia. Syksyllä 2024 otettiin käyttöön myös kuukausittain toteutettava Pulssi-kysely ajantasaisen työhyvinvointitiedon saamiseksi ja työyksikön toiminnan kehittämiseksi.

Henkilöstökysely antaa monipuolisesti tietoa työhyvinvoinnin eri osa-alueista sekä työsuojelusta. Kyselyllä saadaan mitattua myös ns. QWL eli työelämän laadun indeksi koko Lappian osalta sekä työyksiköittäin. Tulosten perusteella työyksiköt nostavat kehittämiskohteita ja toimenpiteitä yhdessä esihenkilön kanssa. Henkilöstökyselyn sisältöä tullaan uudistamaan vuonna 2025 uuden strategian 2030 mukaisesti.

5 Yhteistoiminta

Kuntayhtymän yhteistyötoimikunta toimii työnantajan ja henkilöstön edustajien välisenä yhteistoimintaelimenä, jossa käsitellään kaikki tärkeät kuntayhtymän organisaation ja toimintojen kehittämistä sekä taloutta koskevat asiat, joilla on merkitystä kuntayhtymän palveluksessa olevan henkilöstön aseman ja työolosuhteiden kannalta. Yhteistyötoimikunta toimii myös kuntayhtymän työsuojelutoimikuntana. Lisäksi yhteistyötoimikunta hoitaa tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä asioita.

Yhteistyötoimikuntaan kuuluu 16 jäsentä ja henkilökohtaista varajäsentä, joista puolet edustaa työnantajaa ja puolet henkilöstöä. Yhteistyötoimikunnan puheenjohtajana toimii vuorovuosina työnantajan edustaja tai työntekijöiden edustaja. Vuonna 2025 vuorossa on työnantajan edustaja. Sihteerinä toimii henkilöstösihteerinä. Yhteistyötoimikuntaan kuuluu työnantajaa edustava työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu, joka edustaa yhtymän henkilökuntaa.

Vuoden 2025 aikana yhteistyötoimikunnan tavoitteena on kokoontua vähintään kuusi kertaa yhteisen toimintamallin mukaisesti. Kokoontumiset sovitaan muun kehittämistoiminnan ja päätöksenteon aikataulujen mukaisesti.

ELOKUU	LOKAKUU	JOULUKUU
Toiminnan suunnittelu Taloutta koskevat asiat Työsuojeluasiat Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat Henkilöstöä koskevat asiat Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat Muut asiat Keskusteluteema: • henkilöstö- ja palvelussuhdeasiat	Taloutta koskevat asiat • talousarvioehdotus Työsuojeluasiat Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat Henkilöstöä koskevat asiat • henkilöstösuunnitelma Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat Muut asiat Keskusteluteema: • toiminnan tuloksien ja palautteiden tarkastelu	Taloutta koskevat asiat • talousarvio Työsuojeluasiat Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat Henkilöstöä koskevat asiat Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat Muut asiat Keskusteluteema: • rullaavan strategian seuraavan vuoden päivitykset
TAMMIKUU	MAALISKUU	TOUKOKUU
Toiminnan raportointi Taloutta koskevat asiat Työsuojeluasiat Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat Henkilöstöä koskevat asiat • henkilöstökyselyn käynnistys Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat Muut asiat Keskusteluteema: • tulevan lukuvuoden suunnittelun nostot	Taloutta koskevat asiat • tilinpäätös Työsuojeluasiat Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat Henkilöstöä koskevat asiat • henkilöstökertomus Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat Muut asiat Keskusteluteema: • seuraavan taloussuunnittelukauden nostot	Taloutta koskevat asiat Työsuojeluasiat Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat Henkilöstöä koskevat asiat • henkilöstökyselyn tulokset Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen asiat Muut asiat Keskusteluteema: • seuraavan lukuvuoden tapahtumat