

**KEMI-TORNIONLAAKSON
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA**



**TALOUSARVIO 2026 JA
TALOUSSUUNNITELMA 2027-2028**

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

25.11.2025
9.12.2025
9.12.2025

SISÄLLYSLUETTELO

1.	KUNTAYHTYMÄN JOHTAJAN KATSAUS	3
2.	KUNTAYHTYMÄN ORGANISAATIO	4
3.	TOIMINNAN JA TALOUSSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT	5
	3.1 TOIMINNAN RAHOITUS 2026	5
	3.2 AMMATILLISEN KOULUTUKSEN RAHOITUSUUDISTUS	6
	3.3 JÄRJESTÄMISLUPA	8
	3.4 TOIMINNANOHJAUSKOKEILU	8
	3.5 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA	9
4.	TOIMINTASUUNNITELMA VUOSILLE 2026-2028.....	11
	4.1 STRATEGIA JA STRATEGISET LUPAUKSEMME.....	11
	4.2 YHTEISET TAVOITTEET	14
	4.3 MITTARIT JA TAVOITETASOT	16
5.	TALOUSSUUNNITELMAN RAKENNE JA SEN MUUTOKSET.....	17
6.	TALOUDELLINEN KEHITYS, KESKEISET TAVOITTEET JA SUUNNITELMAT	18
	6.1 YLEINEN TALOUDELLINEN KEHITYS	18
	6.2 KOKONAISTALouden TAVOITTEET	21
	6.3 KONSERNITAVOITTEET	30
7.	TALOUSARVIO OSA 1	31
	7.1 TULOSLASKELMA	31
	7.2 KALUSTOINVESTOINNIT	33
8.	TALOUSARVIO OSA 2	34
	8.1 KIINTEISTÖINVESTOINNIT	34
9.	RAHOITUSOSA.....	35

Liite Henkilöstösuunnitelma 2026-2028

1. Kuntayhtymän johtajan katsaus

Ammatillisen koulutuksen uusi lainsäädäntö astuu voimaan 1.1.2026 alkaen. Laki muuttaa rahoitusmallin, tuen ja ohjauksen sääntelyn sekä käynnistää toiminnanohjauksen kokeilun. Lappia on valittu toiminnanohjauskokeiluun ja näemme Lappian tuovan kokeiluun sen tavoitteita tukevaa lisäarvoa. Samalla on tärkeä huomata, että toiminnanohjauskokeilu on täysin uusi toiminto ja toimintamalli. Ohjauksen ja tuen toimintamallin kehittäminen on käynnissä. Uusi rahoitusmalli on johtanut ja johtaa edelleen koulutustarjonnan tarkasteluun, koulutusten toteutusten uudistamiseen, opintojen etenemisen sekä jatkosijoittumisen parantamisen toimiin sekä laskennan kehittämiseen uuden rahoituksen vaatimuksiin.

Valtion talouden säästöt ja ammatilliseen koulutukseen kohdistuneet rahoitusleikkaukset olivat keskeinen syy Lappian talouden tasapainottamistoimien etsimiseen jälleen kerran ja tulevat olemaan jatkossakin mm. valtion velkajarrun vaikuttaessa valtion sopeuttamistoimien jatkumiseen tulevasta hallituspohjista riippumatta. Yhtymävaltuusto vahvisti kestävän talouden ohjelman talousarvioon 2025, ja keskeinen osa päätetyn ohjelman ratkaisuista käsitellään osana tätä talousarviota. Ohjelmalla pyritään kestävään talouden tasapainoon, ottaen huomioon toimintaympäristön muutokset, ammatillisen koulutuksen toteutetut leikkaukset, ammatillisen koulutuksen lainsäädäntömuutokset sekä Lappian uuden strategian tavoitteet. Osana ohjelmaa Lappia tulee vähentämään kiinteistökantaa, mutta samalla järjestää tai investoi opetukselle asianmukaiset tilat tulevaan. Kestävän talouden ohjelmassa on tarkasteltu koko organisaatio ja sen tavoitteena on saavuttaa talouden tasapaino vuonna 2028.

Toimintaympäristössämme valtion talouden lisäksi meitä haastaa erittäin voimakkaasti negatiivinen väestökehitys. Yhtä aikaa mm. eläköitymisten ja uusien investointien myötä kasvavaksi ennakoitujen työvoimatarpeiden kanssa meillä on alueen ja työelämän toimijoiden kanssa yhteinen ongelma ratkaistavana. Tuleviin työvoimatarpeisiin ja alueen elinvoimaan pelätään tosin toiseen suuntaan vaikuttavan rajusti hyvinvointialueen Meri-Lappiin ja läntiseen Lappiin suunnittelemaat merkittävät toiminnan muutokset. Alue ja asukkaat tarvitsevat nyt myönteisiä uutisia tulevaisuuteen.

Lappian strategiasta vuodelle 2026 erityiseksi tavoitteeksi olemme valinneet tulevaisuussuuntautunut edelläkävijä -tavoitteen edistämisen. Tässä tavoitteessa rakennamme elinvoimasta tulevaisuutta yhdessä sidosryhmiemme kanssa. Meillä on vetovoimainen ja monialainen jatkuvan oppimisen mahdollistava koulutustarjonta. Tartumme uusiin mahdollisuuksiin. Varustamme opiskelijat hyvillä yrittäjäys-, työllistymis- ja jatko-opintovalmiuksilla. Strategia etenee tämän tavoitteen lisäksi kokonaisvaltaisesti. Kaikille strategian tavoitteille on käynnissä tai toimeenpanossa ohjelmatyö, joilla avataan ja täsmennetään sekä tehdään tutuksi ja edistetään strategian tavoitteita.

Lappian vahvuutena on asiakaslähtöisyys, opiskelija on ykkönen ja palautteiden mukaan meillä kohdataan opiskelija yksilöllisesti. Vahvuutenamme on myös pohjoinen osaaminen, josta olemme ylpeitä, muutосkyvykkyys ja ratkaisukeskeisyys, osaaminen ja halu uudistua, parantaa ja kehittää. Tästä vahvasta perustasta meidän on turvallista jatkaa kohti tulevaa.

3. Toiminnan ja taloussuunnittelun lähtökohdat

Koulutuskuntayhtymän talousarvio ja taloussuunnitelma sisältää yhtymätason toiminnalliset tavoitteet ja mittarit tulevalle kolmelle vuodelle sekä talousarvion vuodelle 2026 ja taloussuunnitelman vuosille 2027-2028.

Talousarvion sitovuustaso on kuntayhtymän tulostaso.

Investoinnit ovat sitovia tilikaudesta 2026 lähtien kuntayhtymätasolla yhteensä yhtymäkokoukseen nähden. Yhtymähallitus voi poiketa investointiohjelmasta kohdassa 7.1 mainittujen ehtojen täytyessä.

Talousarvio 2026 ja taloussuunnitelma vuosille 2027-2028 pohjautuu kuntien ja kuntayhtymien talousarviosuosituksiin.

Yhtymähallitus hyväksyy talousarvion pohjalta laadittavan käyttötaloussuunnitelman vuodelle 2026.

3.1 Toiminnan rahoitus 2026

Yleinen talouskehitys taustalla ja Lappian talouden lähtökohta niihin perustuen

Hallitus on käsitellyt talousarvioehdotusta budjettiriihessä 1.–2. syyskuuta. Sen jälkeen valtiovarainministeriö viimeisteli hallituksen talousarvioesityksen, joka annettiin eduskunnalle 22. syyskuuta. Eduskunta hyväksyy valtion talousarvion joulukuussa.

Hallituksen talouden sopeutustoimista huolimatta julkisen talouden tilanne ja näkymät ovat lähivuosina edelleen hyvin huolestuttavat. Julkista taloutta vaivaa sitkeä menojen kasvu ja valtio taas on huomattavan alijäämäinen, kun tulot kasvavat vain vaimeasti ja menot voimakkaasti.

Vuoden 2026 valtiontalouden alijäämä Suomessa on arvioitu seuraavasti:

Valtion budjettitalouden tulot vuonna 2026 on arvioitu olevan 83 miljardia euroa ja menot 90 miljardia euroa. Valtion budjettitalouden alijäämä on noin 7 miljardia euroa. Tämä arvio sisältää kertaluonteisia tasapainottavia tekijöitä, kuten tuloutuksen Valtion asuntorahastosta, joka pienentää alijäämää tilapäisesti. Ilman näitä kertaluonteisia tekijöitä alijäämä olisi 8,4 miljardia euroa.

Keskipitkällä aikavälillä (2026–2029) alijäämä pysyy korkealla tasolla, keskimäärin 8 miljardia euroa vuodessa. Vuonna 2027–2028 alijäämä kasvaa keskimäärin 10,7 miljardiin euroon ja vuonna 2029 se nousee 12,6 miljardiin euroon.

Vuoden 2026 osalta Suomen valtion velka ja julkisen talouden tilanne ovat edelleen haastavat, mutta hallitus pyrkii vakauttamaan velkasuhteen useilla sopeutustoimilla ja kertaluonteisilla ratkaisuilla. Julkisen talouden tilanne on hallituksen jo päättämistä sopeutustoimista huolimatta edelleen vakava. Ilman uusia sopeutustoimia julkisen talouden velka olisi valtiovarainministeriön kesäkuussa julkaiseman ennusteen perusteella nousemassa yli 90 prosenttiin suhteessa bruttokansantuotteeseen (bkt) vuonna 2029. Valtionvelka heinäkuun 2025 lopussa oli noin 179,08 miljardia euroa ja asukasta kohden se oli noin 31 650 euroa.

Velkaantumista ovat lisänneet muun muassa vaikea taloustilanne ja korkomenojen nousu. Vaikka talouden ennustetaan toipuvan, väestön ikääntyminen jatkuu ja turvallisuuteen tarvittavat lisäpanostukset pysyvät tulevinä vuosina huomattavan suurina.

Hallituksen tavoitteena on vakauttaa julkisen talouden velkasuhde vuoteen 2027 mennessä. Ilman uusia sopeutustoimia velkasuhteen ennustetaan nousevan yli 90 %:iin BKT:sta vuoteen 2029 mennessä. Vuoden 2026 budjetin tasapainoa vahvistavat kerta-luonteiset tekijät, mutta rakenteellisesti velkaantuminen jatkuu.

Hallitus on päättänyt 9 miljardin euron sopeutustoimista julkisen talouden vahvistamiseksi. Vuonna 2026 toteutetaan miljardin euron lisäsopeutus, joka kohdistuu toissijai-siin menoihin kuten yritystukiin, T&K-rahoitukseen, kehitysyhteistyöhön ja kotoutumiskuluihin.

Ammatillisen koulutuksen kokonaisrahoituksen tasoon ei siten kohdistuisi leikkauksia. Rahamääräisesti valtionosuuden kokonaissumma olisi edellistä suurempi kustannustason tarkistuksen kautta.

Valtiovarainministeriön talousarvioesitys 22.9.2025:

Ammatillisen koulutuksen määräraha yhteensä (ei sisällä arvonlisävero- eikä opetusmetsäkompensatioita)	2 109 640 000
— Laskennallisen perusrahoituksen osuus yhteensä	2 074 640 000
— Toteutuneiden opiskelijavuosien perusteella myönnettävä rahoitus	1 037 320 000
— Suoritettujen osaamispisteiden ja tutkintojen perusteella myönnettävä rahoitus	622 392 000
— Työllistymisen ja jatko-opiskelun perusteella myönnettävä rahoitus	373 436 000
— Opiskelijapalautteen perusteella myönnettävä rahoitus	20 746 000
— Työelämäpalautteen perusteella myönnettävä rahoitus	20 746 000
— Harkinnanvaraisen rahoituksen osuus yhteensä	35 000 000
— Strategisen kehittämisen rahoitus (1,11 % ammatillisen koulutuksen määrärahasta)	23 500 000
josta toiminnanohjauksen kokeilun toteutus (0,95 % ammatillisen koulutuksen määrärahasta)	20 000 000
josta ammattitaitokilpailujen järjestäminen	2 500 000
josta urheilijoiden ammatillisen koulutuksen tukeminen	500 000
josta muu koulutuksen järjestäjien toimintojen tukeminen	500 000
— Koulutuksen järjestämiskustannuksiin liittyvistä syistä ja muista välttämättömistä tarpeista aiheutuvat rahoituksen korotukset	11 500 000

Määrärahan mitoituksessa huomioon otetut muutokset:

- Ammatillisen koulutuksen indeksi (2,7 %) 26 241 000 euroa
- Lukuvuosimaksut EU/ETA-valtioiden ulkopuolisille opiskelijoille -10 000 000 euroa
- (Lisätoimet 2025) (BudjL)
- Strategiarahoituksen vähentäminen (Lisätoimet 2024) -5 000 000 euroa
- Vuoden 2024 ammatillisen koulutuksen indeksin tarkistus
- Yhteensä 14 000 000 euroa

3.2 Ammatillisen koulutuksen rahoitusuudistus

Rahoitusuudistus on tullut voimaan 2025 ja sitä sovelletaan talousarviovuoden 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 lasketaan 70 prosentista 50 prosenttiin ja tästä 10 % painotetaan lähtötasokerrointa käyttäen
- Tutkinnoista ja tutkinnon osien osaamispisteistä saatavaa rahoitusta nostetaan 20 prosentista 30 prosenttiin
- Tutkinnon ja tutkinnon osia suorittaneiden työllistymisestä ja jatko-opiskelusta (korkeakoulu) osuutta nostetaan 7 prosentista 18 prosenttiin
- Loppu 2 prosenttia tulee opiskelija- ja työelämäpalautteesta, nykyisin 3 prosenttia
- Koko tutkinnoista saa rahoitusta ilman perusasteen jälkeistä tutkintoa olevista ja vain ylioppilastutkinnon varassa olevista; osaamispisteistä tulevaa rahoitusta saa edelleen riippumatta siitä mikä on pohjakoulutus tai suorittaako koko tutkintoa vai pelkkiä tutkinnon osia
- Tutkinnon ja tutkinnon osia suorittaneiden työllistymisestä ja jatko-opiskelusta (korkeakoulu) saa rahoitusta ennen koulutuksen aloittamista ei työllisinä olleista

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

Jäljelle jäävät painotus- ja korotustekijät keskitetään 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 on yksi viidesosa (laskennallisen rahoituksen kokonaisuudessa 10 %); loppu neljä viidesosaa kustannusryhmän ja em. korotustekijöiden perusteella
- Oppivelvollisten (maksuttomuuden piirissä olevat) osalta lähtötason arvio perustuu peruskoulun päättötodistuksen arvosanatietoihin
- Muiden osalta, joilta arvosanatietoja ei kattavasti löydy, kertoimet perustuvat pohjakoulutustietoon jaolla: ei perusasteen jälkeistä tutkintoa, perusasteen jälkeinen tutkinto muu kuin korkeakoulututkinto, pohjakoulutuksena korkeakoulututkinto; lisäksi ilman perustutkintoa olevien osalta eroteltaisiin tutkintokoulutus, TUVA ja TELMA

Suoritepäättöksen 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 on tullut opiskelijavuosien enimmäismäärä, johon saakka rahoitusta voi saada
- Suoritteina on varainhoitovuotta edeltävän kahden vuoden jakson (palautteissa yhden vuoden) suoritteet heinäkuun alusta kesäkuun loppuun
- Ministeriön mukaan tämä keventää sekä koulutuksen järjestäjien että ministeriön työtaakkaa, ja parantaa samalla koulutuksen järjestäjille heidän rahoituksensa ennakoitavuutta

Lappian asema vuoden 2026 valtionosuusrahoituksessa

Talousarvion 2026 valmistelussa käytetään suoritteiden ja rahoituksen ennakkoinnissa OKM:n Vipunen-tietokantaa. Vuoden 2026 rahoituksen määräytymisperusteena huomioidtavat ajanjakson 1.7.2023-30.6.2025 tiedot otetaan huomioon sen mukaisina kuin ne on tallennettu Koski-tietovarantoon 30.9.2025. Tämän jälkeen koulutuksen järjestäjien Koski-tietovarantoon tekemiä muutoksia ja täydennyksiä rahoituksen perusteena käytettäviin tietoihin ei oteta huomioon.

Rahoitusperusteraporttien tietoja käytetään ammatillisen koulutuksen laskennallisen rahoituksen laskennassa. Rahoituksessa käytettävät painotetut suoritteet on raporteilla laskettu kunakin varainhoitovuonna voimassa olleiden säädösten mukaisesti.

Lopullisen rahoituksen määräytymisessä keskeistä on koulutuksen järjestäjän suhteellinen asema muihin koulutuksen järjestäjiin kussakin perusrahoituksen osuudessa.

Valtionosuusrahoitus on Lappian kuntayhtymän tulopohjasta noin 84 %.

OKM:n mukaan suoritepäättövalmistelu etenee siten, että vuoden 2026 varsinainen suoritepäättö julkaistaan jälleen joulukuussa.

3.3 Järjestämislupa

Järjestämisluvassa määrätään 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 sitoi järjestäjiä toiminnallisesti, mutta rajaisi rahoituksen luvassa määriteltyn tasoon.

Ei maksuttoman koulutuksen opiskelijavuosien enimmäismäärä määritellä kaikissa ammatillisen koulutuksen järjestämisluvissa ensikertaisesti 1.1.2026 alkaen ja se määrätään neljäksi vuodeksi kerrallaan. Määrää voidaan silti tarkistaa järjestäjäkohtaisesti määräjän sisällä. Ammatillisen koulutuksen kokeilussa mukana olevilla järjestäjillä enimmäismäärästä sovittaisiin neuvottelujen yhteydessä ja muiden osalta niistä on päätetty tilikauden 2025 aikana järjestämislupahauulla. Lappialle enimmäismäärä määriteltiin seuraavaksi neljäksi vuodeksi lukuun 1182. Muutos tulee voimaan 1.1.2026 alkaen.

3.4 Toiminnanohjauskokeilu

Lainsäädäntöuudistus toteutuu 1. tammikuuta 2026 alkavana ja 31. joulukuuta 2033 loppuvana kokeiluna ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksesta.

Kokeiluluvat korvaavat olemassa olevat järjestämisluvat 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 järjestämislupasäätelyä voitaisiin purkaa siten,

että järjestämisluvuissa ei määrättäisi tutkinnoista, vaan tarjonta olisi koulutuksen järjestäjän päätettävissä vapaasti. Toinen vaihtoehto lisätä vaikuttavuutta olisi määrätä järjestämisluvuissa tutkinto- tai koulutuslakohtaiset tarjonnan vähimmäis- ja enimmäismäärät.

Lappia on hakeutunut toiminnanohjauskokeiluun ja Karvi on arvioinut hakemuksen sekä antanut siitä kokonaispistemäärän. Lappia on menestynyt näissä valintaa edeltävissä arvioinneissa hyvin ja Lappia on tullut valituksi toiminnanohjauskokeiluun yhtenä koulutuksenjärjestäjänä valtakunnallisesti valittujen 40 järjestäjän joukkoon. Toiminnanohjauskokeilun sisältö ja siinä asetettavat tavoitteet tarkentuvat. Uusiin avauksiin on mahdollista saada myös harkinnanvaraista rahoitusta.

Muut kuntayhtymän emoyhteisön rahoituslähteet

Kuntayhtymälle valtionosuusrahoitus on pääasiallinen rahoituslähde.

Tilikaudelle 2026 ennakoidaan jatkuvaksi TE-uudistukseen liittyen KOTO- ja TE-koulutustoiminta kuntayhtymän toimesta jäsenkuntamyymäntinä. Talousarvion yhteydessä varaudutaan tämän toiminnan resursointiin ja taloudelliset vaikutukset on pyritty sisällyttämään talousarviovalmisteluun.

Talousarviovalmistelussa huomioidaan myös emoyhteisön myyntitoiminta tytäryhteisön myymäntinä 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

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

Valitut viisi kehityskohdetta riskien arvioinnissa:

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

Näiden lisäksi merkittävä riski on hyvinvointialueen palveluverkon kehitys, jolla on laaja-alaiset vaikutukset.

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

4. Toimintasuunnitelma vuosille 2026-2028

4.1 Strategia ja strategiset lupauksemme

Kuntayhtymän talousarvio 2026 ja -suunnitelma 2027-2028 pohjautuu 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 monimuotoisuuden ja kansainvälisyysosaamisen lisääminen	Opiskelijapalaute	Pedagoginen ohjelma/Sanna Laihin 2025 Kansainvälisyysohjelma/Anne Tryyky 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

PAINOPISTEALUE 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
1. Tietoturva ja tietosuoja	Tietoturvapoikkeamat	Digiohjelma/teemojen osa-ohjelmat/Virpi Lilja ja kumppani 2026/2024 - 2026 Pedagoginen ohjelma/Sanna Laihin 2025
2. Digipedagogiikka ja oppimisympäristöjen kehittäminen	Opiskelijapalaute Henkilöstöpalaute	
3. Digitaidot, henkilöstö ja opiskelijat	Osaamisen kartoitus	
4. Tietovarasto	Henkilöstökysely	
5. Prosessien automatisointi ja asianhallinta	Henkilöstökysely	
6. Viestinnän saavutettavuus	Mediatilastot	
7. Tekoäly		

Kuva 7. Digitalisoituva ja saavutettava Lappia

Strategian toimeenpano etenee tavoitteita täsmentävillä ohjelmilla, joita on alettu laatia tai päivittää osallistavin 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) Tulevaisuussuuntautunut edelläkävijä

Rakennamme elinvoimasta tulevaisuutta yhdessä sidosryhmiemme kanssa. Meillä on vetovoimainen ja monialainen jatkuvan oppimisen mahdollistava koulutustarjonta. Tarjomme uusiin mahdollisuuksiin. Varustamme opiskelijat hyvillä yrittäjyys-, työllistymis- ja jatko-opintovalmiuksilla. Tulemme edistämään sidosryhmäyhteistyön vaikuttavuutta, jatkuvaa oppimista, koulutustarjonnan kehittämistä, opiskelijoiden työelämävalmiuksia ja opiskelijoiden työllistymistä ja jatko-opintoihin sijoittumista. Toimenpiteet tarkennetaan käyttötalousuunnitelmassa.

2) Kestävän talouden ohjelma

Kestävän talouden toimeenpano jatkuu talousarvion 2025 tavoitteiden mukaisesti.

3) Uuden ammatillisen koulutuksen lainsäädännön toimeenpano

2026 rahoitusmallin edellyttämät muutokset opetuksen ja tukipalveluiden prosesseihin toteutetaan. Erityisesti valmistumisen ja työllistymisen tavoitteissa parannetaan.

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

Toteutetaan toiminnanohjauskokeilun ensimmäinen neuvottelu ministeriön kanssa. Muotoillaan uuteen toimintoon liittyvä johtamisprosessi.

4) Muut strategian painopisteet

Lappian strategian kaikille tavoitteille valmistellaan tai toimeenpannaan vahvistetut ohjelmat strategian toimeenpanosuunnitelman mukaisesti.

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 2026.

Mittarit	Mitä mitataan?	Tavoite	Vuosi 2023 toteuma	Vuosi 2024 toteuma	Lokakuu 2025 toteuma
Opiskelijavuodet	Painottamattomat opiskelijavuodet	Positiivinen kehitys, suoritepäättöksen mukainen vuotuinen määrä	2 629 (suoritepäättöksen tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä 2 515)	2 650 (suoritepäättöksen tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä 2 507)	2 025 (suoritepäättöksen tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä 2 320)
Opiskelijavuodet	Painotetut opiskelijavuodet	Positiivinen kehitys, suoritepäättöksen mukainen vuotuinen määrä	3 088 Valtakunn. osuus 1,35 % (suoritepäättöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2 876)	3 135 Valtakunn. osuus 1,35 % (suoritepäättöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2 916)	2 423 Valtakunn. osuus 1,33 % (suoritepäättöksen painotetut tavoitteelliset opiskelijavuodet 2 726)
Suoritetujen osaamispisteiden määrä	Tutkintojen, tutkinnon osien ja yhteisten tutkinnon osien suoritettujen pisteet	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	Pisteet yht. 189 628 Valtakunn. osuus 1,20 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus painotetuista pisteistä 1,29 %)	Pisteet yht. 203 946 Valtakunn. osuus 1,24 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus painotetuista pisteistä 1,13 %)	Pisteet yht. 153 656 Valtakunn. osuus 1,17 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus painotetuista pisteistä 1,20 %)
Opiskelijapalaute Aloituskysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	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	1,41 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus aloituskyselyn painotetuista pisteistä 1,39 %) 1.7.2024 - 30.6.2025
Opiskelijapalaute Päätöskysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	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	1,29 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus päätöskyselyn painotetuista pisteistä 1,31 %) 1.7.2024 - 30.6.2025
Opiskelijapalaute Tyytyväisyys	Aloituskyselyn keskiarvo Päätöskyselyn keskiarvo	Keskiarvo vähintään 4 ja positiivisesti kehittyvä	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	Aloituskysely 4,4 (valtakunn. 4,4) Päätöskysely 4,2 (valtakunn. 4,3) 1.7.2024 - 30.6.2025
Työelämäpalaute Työpaikkaohjaajakysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	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	1,19 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus työpaikkaohjaajakyselyn painotetuista pisteistä 1,12 %) 1.7.2024 - 30.6.2025
Työelämäpalaute Työpaikkakysely	Lappian pisteiden osuus suhteessa valtakunnalliseen	Suhteellista valtakunnallista osuuttamme parempi taso	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	1,86 % (suoritepäättöksen valtakunn. osuus työpaikkakyselyn pisteistä 1,41 %) 1.7.2024 - 30.6.2025
Työllistyminen	Valmistuneiden työllistyminen rahoituksen mittarin mukaisesti (työllistyy toiselle tai työllistää itsensä)	70 % valmistuneista työllistyy vuoden loppuun mennessä	74 % (valtakunn. 75 %) tutkinnon suorittaneet työllistyneet v. 2021	74 % (valtakunn. 77 %) tutkinnon suorittaneet työllistyneet v. 2022	-
Jatko-opintoihin sijoittuminen	Valmistuneiden jatko-opintoihin sijoittuminen rahoituksen mittarin mukaisesti	30 % valmistuneista siirtyy jatko-opintoihin vuoden loppuun mennessä	3,4 % (valtakunn. 3,8 %) tutkinnon suorittaneet jatko-opiskelijat v. 2021	3,0 % (valtakunn. 3,0 %) tutkinnon suorittaneet jatko-opiskelijat v. 2022	-
Eroaminen	Kaikki eronneet (ei sis. alanvaihtajat omassa oppilaitoksessa)	Laskeva kehitys	8,4 % (eronneet/opiskelijoita laskennassa, koko tutkintoa suorittavat vos-opiskelijat)	8,9 % (eronneet/opiskelijoita laskennassa, koko tutkintoa suorittavat vos-opiskelijat)	-
Henkilöstökysely	Työhyvinvointimittari	Luku vähintään 4 ja positiivisesti kehittyvä	4,03	4,02	työhyvinvointimittari poistunut, tilalle QWL -työelämän laatuindeksi
Tulos	Kuntayhtymän tulos	Positiivinen tulos	-1 320 811 €	664 848 €	1 102 €
Emon konsernimyynti	Euroa/vuodessa	Voimakas kasvu	Myyntituotot 364 193 € Vuokratuotot 49 268 €	Myyntituotot 266 370 € Vuokratuotot 50 393 €	Myyntituotot 69 702 € Vuokratuotot 18 060 €
Kassan kehitys	Kk:n viimeisen päivän kassa (sis. rahoitusarvopaperit)	Kestävä taso sopeutumistilanteessa	13 783 509 €	15 090 562 €	15 609 410 €

Tietolähteet: Opiskelijavuosi-, suorite- ja vaikuttavuusluvut
Eroaminen

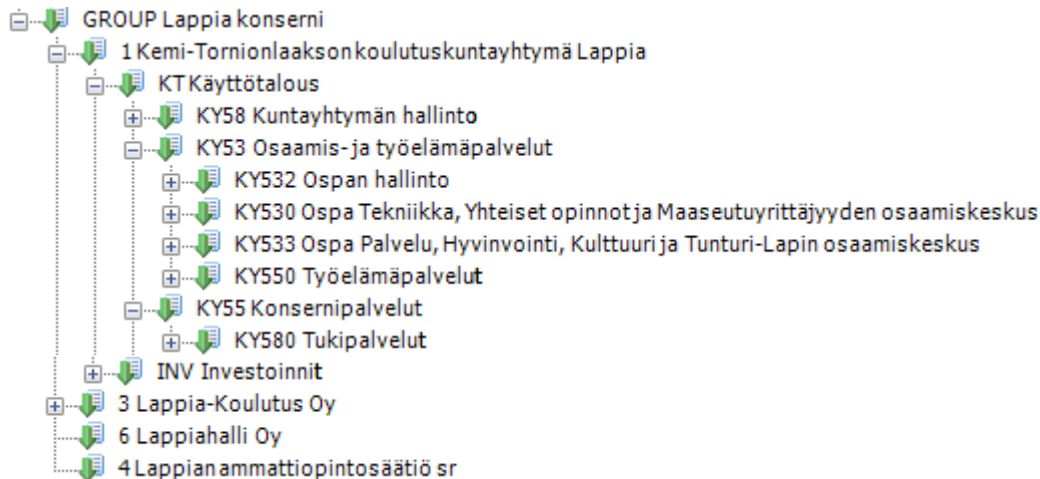
Vipunen 14.11.2025
SchoolDay 14.11.2025

Taulukko 1. Mittarit ja tavoitetasot

5. Taloussuunnitelman rakenne ja sen muutokset

Talousarvion 2026 ja taloussuunnitelman 2027-2028 rakenne on Kuntalain 110 §:n mukainen. Talousarviokirjaa kehitetään vuosittain selkeämmäksi yhdeksi kokonaisuudeksi.

Kaaviossa on esitetty konsernirakenne sekä talousarviovalmistelun 2026 alainen kuntayhtymärakenne linjarakenteena ja laskentatoimessa. 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.

Talousarvio 2026 jaetaan kahteen osaan:

1. osa tuloslaskelma ja kalustoinvestoinnit sekä
2. osa kiinteistöinvestoinnit.

Talousarviossa esitetään kootusti suunnitelmakauden investointihankkeet kiinteistöistä ja irtaimistosta.

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

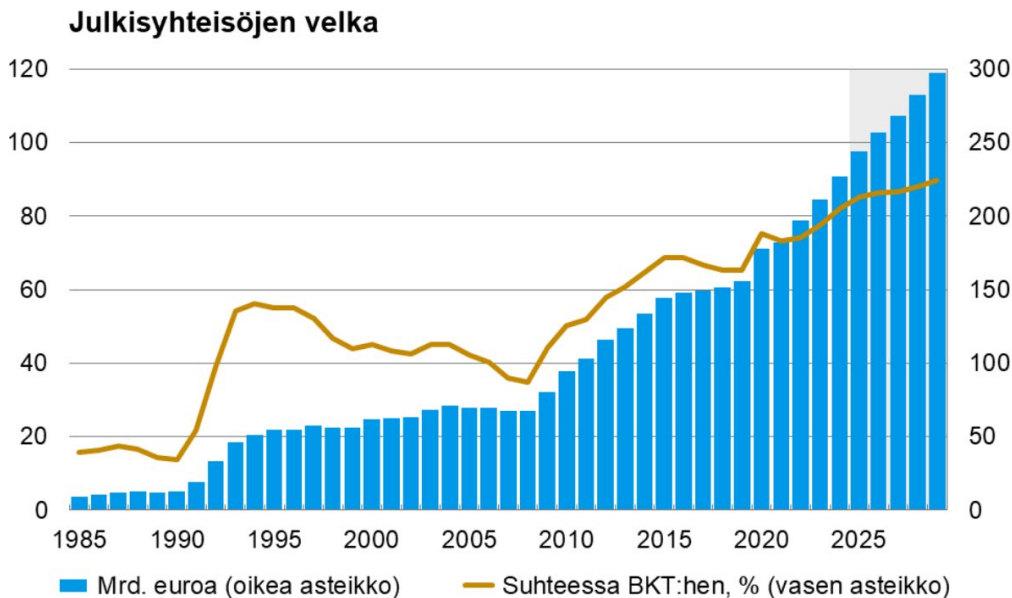
Vahvistetun talousarvion perusteella yhtymähallitus vahvistaa käyttötaloussuunnitelman, jossa käsitellään palvelualueiden sekä palveluyksiköiden keskeiset talouden tunnusluvut ja kuntayhtymän strategia muutetaan palveluyksiköiden tason tavoitteiksi. Myös yhteistyötoimikunnan vuosisuunnitelma laaditaan tilikauden 2026 käyttötaloussuunnitelman yhteydessä.

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

6. Taloudellinen kehitys, keskeiset tavoitteet ja suunnitelmat

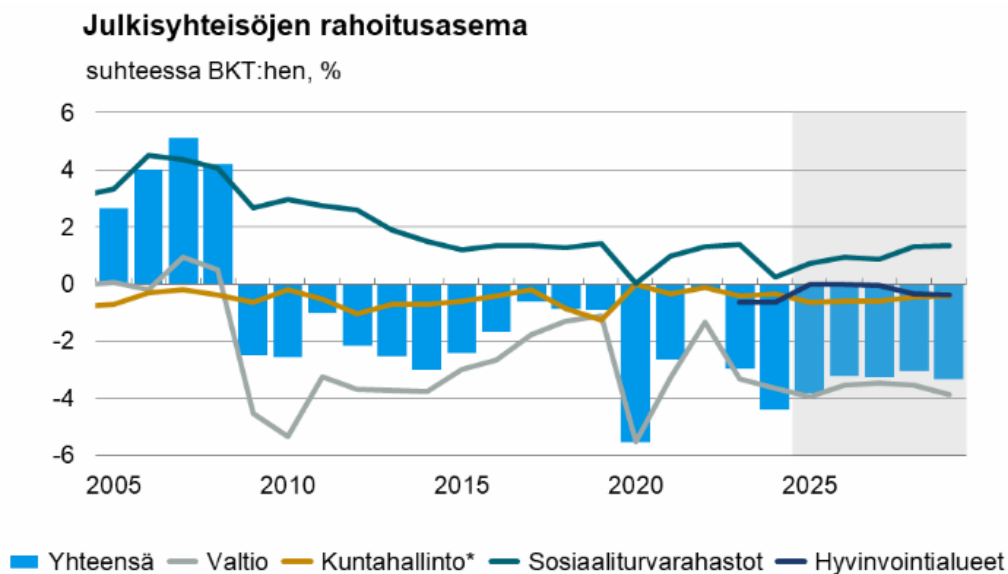
6.1 Yleinen taloudellinen kehitys

Tänä vuonna julkisyhteisöjen velkasuhde nousee yli 85 prosentin, minkä jälkeen velan nopein nousuvaihe on takana. Velkasuhde kasvaa ennustejaksolla lähes 90 prosenttiin vuonna 2029. Jos puolustusmenot pidetään noin 3 prosentissa suhteessa BKT:hen eikä siitä syntyvää alijäämää kateta, jatkaa velkasuhde kasvuaan ennustejakson jälkeenkin. Kestävyysvajeen arvioidaan olevan noin 2,5 prosenttia suhteessa BKT:hen eli noin 7,5 miljardia euroa vuoden 2029 tasolla.



Lähde: Tilastokeskus, VM

Kuva 9. Julkisyhteisöjen velka



*Ml. hyvinvointialuehallinto vuoden 2022 loppuun saakka

Lähde: Tilastokeskus, VM

Kuva 10. Julkisyhteisöjen rahoitusasema

Vuodelle 2026 ajoittuvat uusien sopimusten suurimmat korotukset. Paikallishallinnon palkkasopimuksen vaikutus toisaalta pienenee ensi ja seuraavana vuonna tästä vuodesta. Näiden seurauksena nimellisansiot kohoavat ensi vuonna koko taloudessa keskimäärin 3,8 prosenttia. Vuonna 2027 sopimuskorotukset pienenevät, jolloin nimellisansioiden nousuvauhti hidastuu keskimäärin kolmeen prosenttiin.

Reaalipalkat laskivat 6,6 prosenttia vuodesta 2021 vuoteen 2023. Tämä reaalinen ansiotasokuilu ei kuroudu vielä umpeen tänä ja ensi vuonna, vaikka ansioiden nousu nopeutuu ensi vuonna ja inflaation odotetaan olevan hidasta. Vuonna 2027 reaalisten ansioiden arvioidaan saavuttavan vuoden 2021 tason.

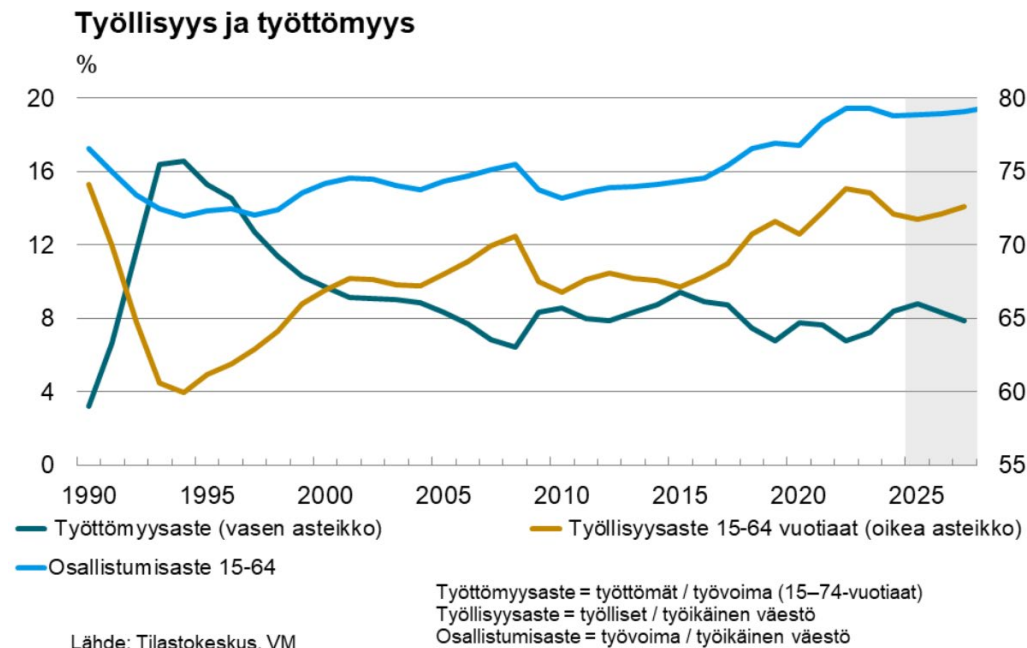


Lähde: Tilastokeskus, VM

Kuva 11. Kuluttajahinta- ja ansiotasoindeksin kehitys

Vuosina 2026–2027 ostovoiman ennustetaan paranevan selkeämmin keskiansioiden kasvaessa kuluttajahintoja nopeammin. Ostovoiman kasvun nopeutuminen on kuitenkin pitkälti riippuvaista työllisyystilanteen paranemisesta, jonka arvioidaan tapahtuvan vuonna 2026. Sosiaalietuuksien käypähintainen kasvu on ennustejaksolla hidasta ja reaalisesti ne eivät kasva lainkaan. Yksityisen kulutuksen hinnat nousevat ennusteperiodilla vajaat 2 prosenttia vuodessa.

Talouden ja työllisyyden kasvun kiihtyminen vuosina 2026 ja 2027 vähentää työttömyyttä, mutta ammattitaitoisen työvoiman osaamisvaatimukset hidastavat työttömyyden laskua. Työttömyysaste jää vuonna 2027 noin kahdeksaan prosenttiin, joka on noin puoli prosenttiyksikköä enemmän kuin EU:n yhteisellä menetelmällä arvioitu rakenteellisen työttömyyden taso Suomessa.



Kuva 12. Työllisyyden ja työttömyyden kehitys

Kustannuskehityksiä

Taulukossa 2 ovat talousarviovalmistelun keskeiset huomioitavat yleiset tunnusluvut ja Lappian TA 2026 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 ansiotason sekä sivukulujen nousu. Kokonaismenoihin vaikuttaa myös TE-uudistuksen mukana yhtymään 2025 siirtynyt Koto-koulutuksen järjestäminen. Toisaalta talousarviovuodelle 2026 ennakoitu ansiotason nousu on keskimääräistä maltillisempaa.

	TA2018	TA2019	TA 2020	TA 2021	TA 2022	TA 2023	TA 2024	TA 2025	TA 2026
Henkilöstökulujen muutos									
Ansiotason nousu	1,00 %	2,00 %	1,80 %	2,07 %	1,50 %	3,05 %	2,99 %	3,00 %	1,10 %
Sivukulut:									
Sairausvakuutusmaksu	1,18 %	0,75 %	1,35 %	1,53 %	1,35 %	1,44 %	1,48 %	1,88 %	1,85 %
Työttömyysvakuutusmaksu	2,64 %	2,00 %	2,05 %	1,90 %	1,97 %	2,06 %	2,06 %	0,80 %	1,30 %
Eläke (KuEL), palkkaperusteinen maksu	17,05 %	17,65 %	16,85 %	16,87 %	17,20 %	17,31 %	17,42 %	17,52 %	17,02 %
Tapaturma- ja ryhmähenkivakuutusmaksu	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,37 %	0,31 %	0,33 %	0,33 %
Yhteensä	21,37 %	20,90 %	20,75 %	20,80 %	21,02 %	21,18 %	21,27 %	20,53 %	20,50 %
Varhe-maksu -kerroin	1,13								
Eläkemenoperusteinen maksukerroin (tarkistetaan valmistelun edetessä)	1,01	1,08	1,04	1,05	1,032	0	0	0	0
Muut huomioitavat									
Inflaatio	1,30 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %	1,20 %	4,00 %	2,20 %	1,80 %	2,0% *)
					*) Valtionvarainministeriön ennuste				

Taulukko 2. Henkilöstösivukulujen kehitys TA 2018-TA 2026

6.2 Kokonaistalouden tavoitteet

Lappian talouden kokonaiskuva

Lappian tilinpäätös 2024 oli voitollinen useiden tekijöiden yhteisvaikutuksena. Tilikaudelle 2025 valtionosuudet putosivat, kun valtakunnallisesti rahoitusta leikattiin 120 miljoonaa. Yhtymävaltuusto hyväksyi 2 020 000 miljoonan tappion tason tilikaudelle 2025.

Talousarvion valmisteluvaiheessa 2025 yhtymän tulos on vielä lievästi voitollinen. Voitolliseen tilanteeseen vaikuttaa erityisesti 2025 aikana tapahtuva kustannusten aleneminen. Henkilöstömenot toteutuvat ennakoitua matalampana, koska tasokorotukset siirtyivät loppuvuoteen ja TE-toimintaan resursoidut henkilötövuodet toteutuvat matalampina. Lisäksi palveluiden ja tarvikkeiden osto on alittamassa talousarvion lokakuun näkymässä. Tilinpäätöksen 2025 näkymä on silti käyttötalouden osalta alijäämäinen, koska tilinpäätökseen ennakoidaan alaskirjauksia.

Lappian taloutta on tasapainotettu vuosittain, mutta talousarvion 2026 valmistelun lähtökohtana on, että Lappialla jatkuu alijäämäinen käyttötaloustilanne. Talousarvion 2025 tilanteeseen verrattuna tilikauden alijäämä olisi kuitenkin vähäisempi. Lappian maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat vahvat ja säilyvät talousarviovuoden 2026 myös sellaisina. Kuntayhtymä säilyy myös talousarviovuonna velattomana.

Mikäli uusi rahoitusjärjestelmä toimii 1.1.2026 lain valmistelussa kerrotulla tavalla nojaten toteumatilastoihin, tulevan valtionosuusrahoituksen määräytyminen on ennakoitavissa paremmin. Järjestelmä on edelleen monitasoinen, mutta tilastoihin perustuen ja tietokantoja hyödyntäen järjestäjäkohtaisen tuloksen ennakointi marraskuussa olisi aikaisempaa varmempaa.

Kokonaisuutena tilikauden rahoitus varmistuu lopullisen rahoituspäätöksen jälkeen joulukuun lopulla. Talousarvion tulostavoite lasketaan esityksessä viimeisimmän rahoitustiedon mukaan. Lappian valmisteluperiaatteena on ollut alijäämäisten tilikausien aikana, että mikäli tulorahoitus ennakoidusta paranee, vastaavasti tulostavoitetta valmisteluaihana nostetaan. Tätä periaatetta jatketaan talousarvion 2026 yhteydessä.

Talousarviotavoitteen tarkistamiseen liittyen on valtuusto päättänyt aikaisempien tilikausien osalta seuraavasti ja vastaavaa esitetään talousarviovuodelle 2026: Valtionosuuspäätöksistä varsinainen valtionosuusrahoituspäätös koskien vuotta 2026 saapuu ministeriön ilmoituksen mukaan talousarvion vahvistamisen jälkeen tai kuitenkin niin, ettei sitä ehditä valmistella talousarviokokoukseen. Mikäli varsinainen valtionosuusrahoituspäätös koskien tilikautta 2026 on summaltaan talousarviovalmistelua korkeampi, kuntayhtymän tulostavoitetta nostetaan vastaavalla erotuksella. Vastaavasti mikäli varsinainen valtionosuusrahoituspäätös koskien tilikautta 2026 on summaltaan talousarviovalmistelua matalampi, kuntayhtymän käyttötaloudesta haetaan toimet, joilla käyttötalouden tulostavoite nostetaan vastaamaan valtuustossa vahvistettua talousarviota.

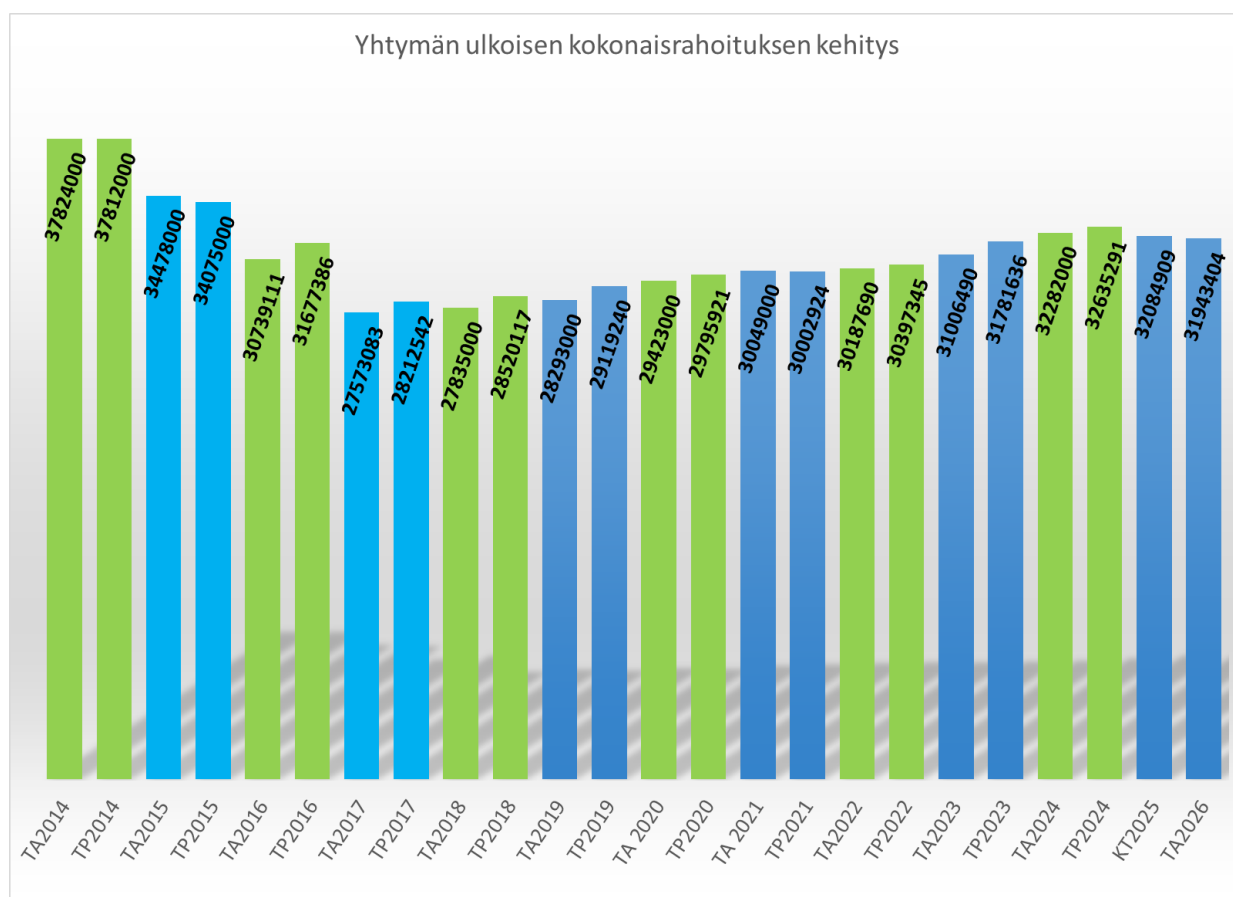
Tilakäytön tehostamiseen liittyen on valtuusto päättänyt aikaisempien tilikausien osalta seuraavasti ja vastaavaa esitetään talousarviovuodelle 2026: Hallitus voi tulostavoitteesta poiketen kuitenkin panna toimeen kuntayhtymän omasta käytöstä poistettujen kiinteistöjen kauppvoja ja kirjauttaa vaikutukset 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.

Toisen asteen uudistuksen yhteydessä on valmisteltu ammatillisen koulutuksen rahoituksen uudistusta, jonka perusteella jaetaan rahoitusta 1.1.2026 alkaen. Vaikka rahoituksen jakoperusteet muuttuvat olennaisesti, Lappian onnistuminen opetuksen reaalityönnän tavoitteissa sekä ennen kaikkea menestys suhteessa muihin tulee edelleen vaikuttamaan rahoituksen kehitykseen. Ennakoitaessa rahoituksen kehitystä voidaan todeta, että Lappialle monialaisena koulutuksen järjestänä ei tulisi valtionosuusrahoitukseen olennaista rahamääräistä muutosta talousarviovuonna 2026.

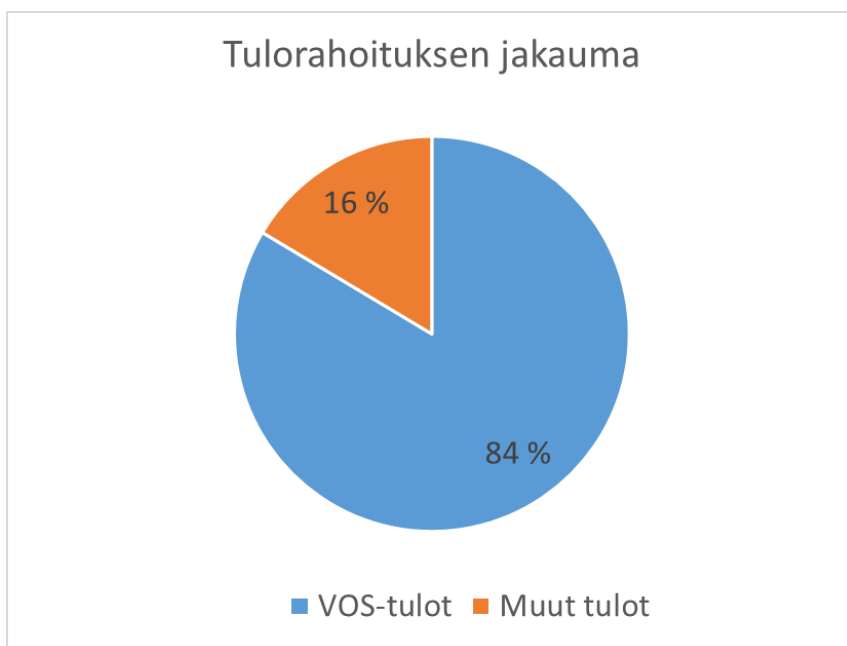
Tilikaudelle 2025 valtionosuusrahoituksen pudotusta kompensoi TE-koulutustoiminnan käynnistyminen kuntayhtymän emoyhteisön toimesta. Kokonaisuutena toimintatuottojen laskua on ennakoitu tapahtuvaksi tilikaudella 2025 noin 550 000 euroa.



Kuva 13. Kuntayhtymän kokonaisrahoituksen kehitys

Talousarviovuonna 2026 kokonaisuutena kuntayhtymän toimintatuottojen lasku olisi 141 505 euroa verrattuna tilikauden 2025 käyttötaloussuunnitelmaan.

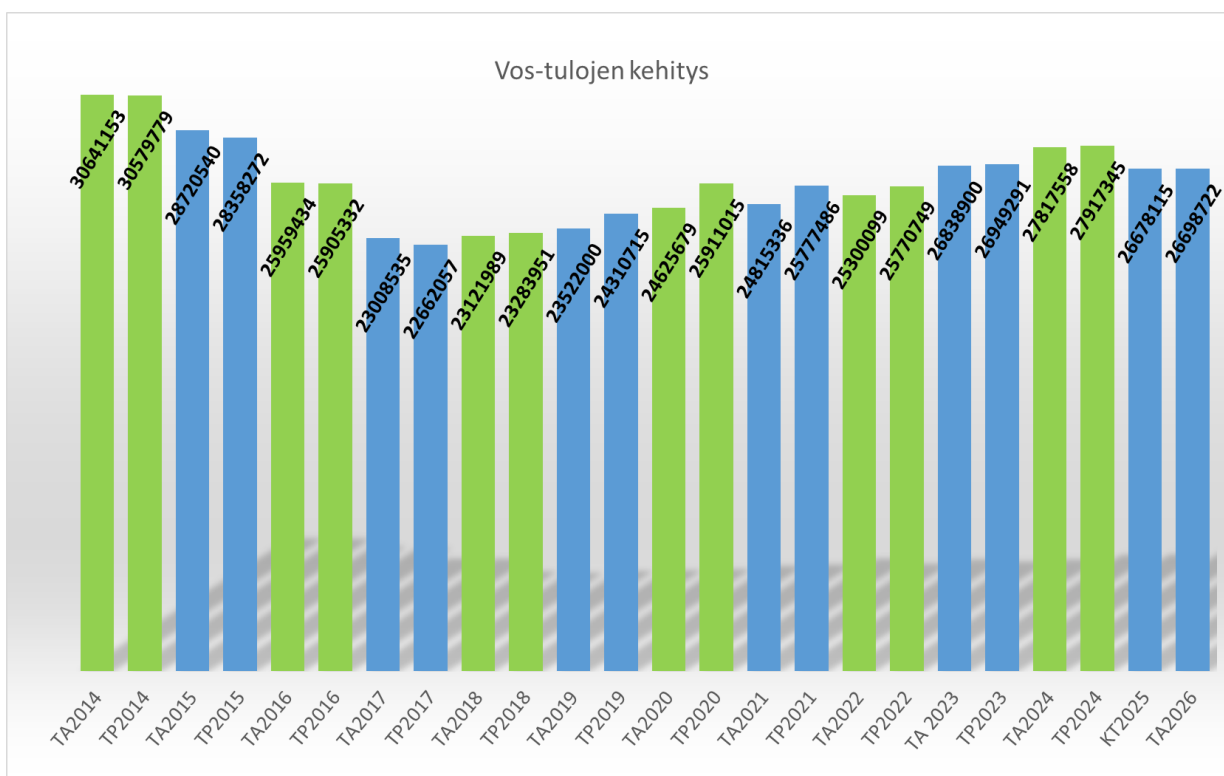
Kuntayhtymän tulo-rahoituksesta pääosa tulee valtionosuusrahoituksesta.



Kuva 14. Kuntayhtymän kokonaisrahoituksen jakauma

Taloussarviovuonna valtionosuustulojen osalta rahoitus olisi jopa hieman kasvamassa 20 607 eurolla verrattuna tilikauden 2025 suoritepäätökseen. Jos huomioidaan tilikauden 2025 lopussa jaettava lisätaloussarvion rahoitus, voidaan todeta, että taloussarviovuoden 2026 valtionosuusrahoitus säilyttäisi tasonsa.

Valtionosuuden määräytymisessä on kuitenkin valmisteluvaiheessa vielä vähäisiä muutostekijöitä auki. Mahdolliset muutokset tulevat huomioiduksi käyttötalouden toimeenpanossa.



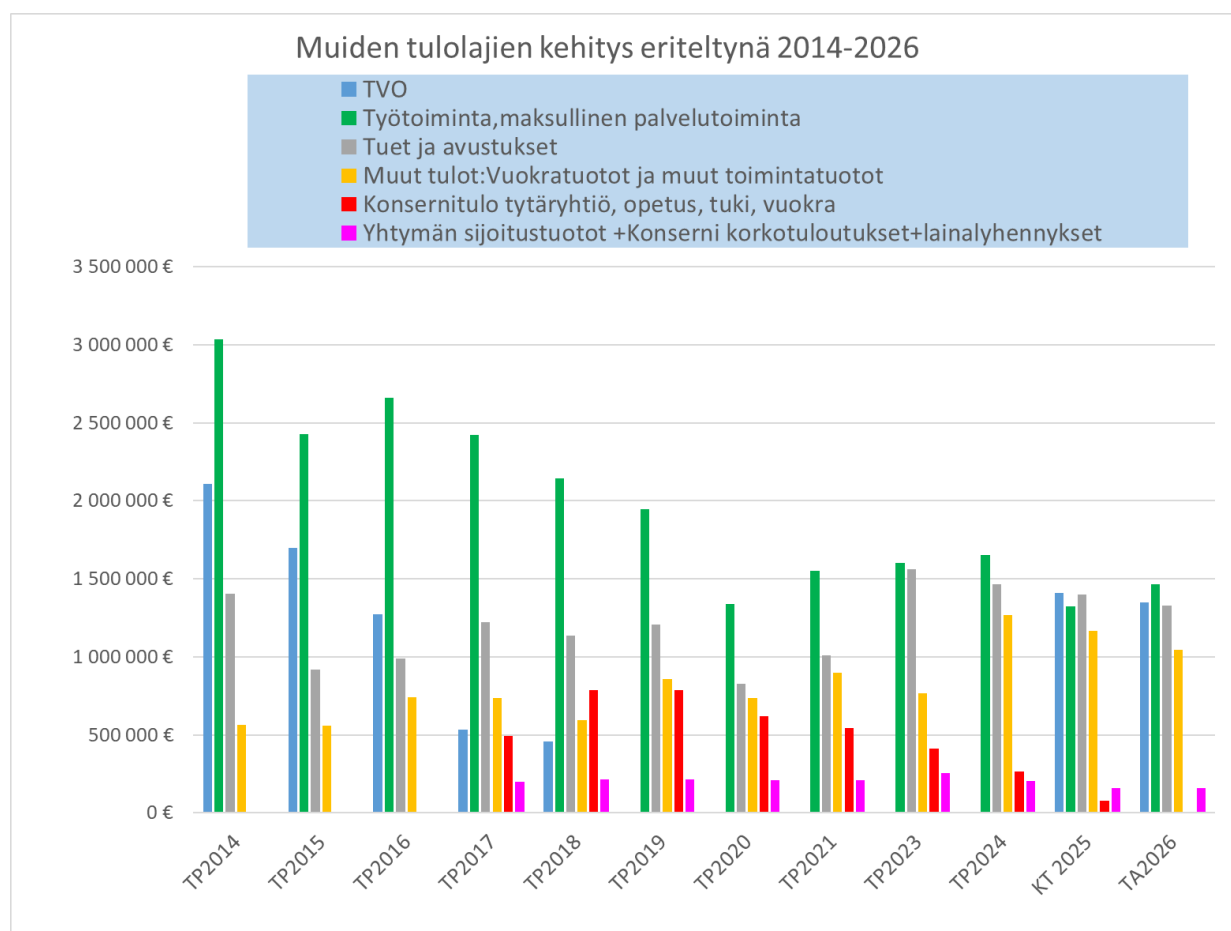
Kuva 15. Kuntayhtymän valtionosuusrahoituksen kehitys

Valtionosuusrahoitus on kasvanut vuodesta 2017 alkaen vuoteen 2024 saakka. Tilikaudelle 2025 kohdentuvat rahoitusleikkaukset kohdentuvat myös Lappiaan. Rahoitusleikkaukset ei kuitenkaan kohdennu täysimääräisenä, koska rahoitukseen keskeisesti vaikuttava opiskelijavuositilasto on ollut vuonna 2023 valtakunnallisesti osuutena suhteellisesti kasvava. Talousarviovuonna 2026 näkyvät jo uuden rahoituslain mukaiset määräytymisperusteet. Kokonaisuutena uusi rahoituksen sääntely ei muuttaisi Lappian rahoituksellista asemaa olennaisesti talousarviovuonna 2026. Talousarviossa valtionosuuslaskennan perusteena ovat olleet OKM:n tilastotiedot ja rahoitusperusteraportit 13.11.2025.

Tilikaudella 2026 ei tulla enää jakamaan aikaisempien vuosien tapaan merkittäviä harjennusvaraisia rahoituksia, vaan ne sisällytetään varsinaiseen suoritepäätökseen. Harjennusvaraisia erä voidaan hakea ja myöntää toiminnanohjauskokeilun yhteydessä.

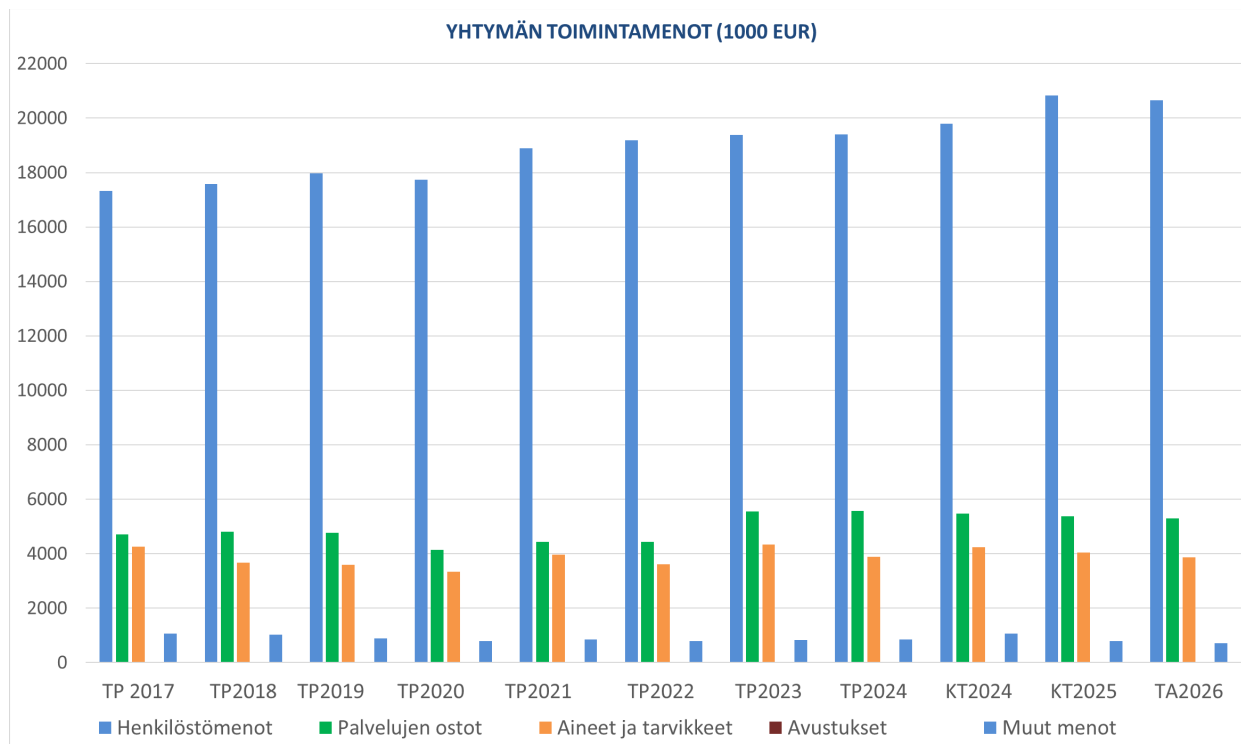
Suunnitelmavuosien valtionosuusrahoituksen kehitykseen liittyy riskejä, jotka tulevat valtiontalouden kehityksestä ja ammatillisen koulutuksen valtionosuusjärjestelmän osittaisesta ennakoimattomuudesta, kun kyse on rahanjaossa olevasta suhteellisesta kilpailujärjestelmästä.

Kuntalain yhtiöittämisvelvoite siirsi TE-koulutuksen toteutettavaksi tytäryhtiön toiminnaksi. TE-uudistuksen myötä 2025 TE-koulutus mahdollistui toteutettavaksi jälleen emoyhteisön kuntayhtymän suorana jäsenkuntamyöntinä.



Kuva 16. Muiden tulolajien kehitys

Toimintakulujen tarkastelussa kokonaisuutena Lappian käyttötalouden toimintamenoissa on haettu talousarviovuodelle 2026 yhteensä 522 733 euron säästöt.



Kuva 17. Kuntayhtymän toimintamenojen jakauma ja kehitys

Talousarviossa henkilöstömenojen määrittämisen perusteena on henkilötasolle ulottuva koko kuntayhtymän vuosittainen talousarvion yhteydessä laadittava henkilöstösuunnitelma sekä opetuksen vuosisuunnitelmat. Kuntayhtymän toimintamenoissa henkilöstömenot ovat kasvaneet merkittävästi 2025 ja henkilöstömenojen kehitykseen ovat vaikuttaneet 2023 ja 2024 tapahtuneet yleiskorotukset sekä 2025 omistajakuntien koto- ja työvoimakoulutusten siirtyminen kuntakonsernin emon hoidettavaksi. Lisäksi 2026 vuodelle vaikuttaa syksyn 2025 tasokorotukset.

Kokonaisuutena henkilöstömenoihin sisältyy silti talousarviovuodelle 2026 laskua yhteensä 182 163 euroa. Ansiotasojen nousua on prosentuaalisesti esitetty taulukossa 2.

Talousarvion liitteenä on erillinen henkilöstösuunnitelma.

Palveluiden ostojen sekä aineiden ja tarvikkeiden kustannusten tavoitteellaan säästötoimien toteutuksen myötä jopa hieman laskevan. Kokonaisuutena laskua on sisällytetty talousarvioon 88 300 euroa. Merkittävintä säästöä vuoteen 2025 haetaan matkustus- ja kuljetuspalveluista. Huomioiden inflaatiokehitys palveluiden kehitykseen sisältyy reaalikustannusten säästöä.

Aineissa ja tarvikkeissa tulisi talousarviovuonna yhteensä säästöjä 173 600 euroa. Säästöjä haetaan kaluston osalta IT-laitteista, poltto- ja voiteluaineista sekä elintarvikkeista.

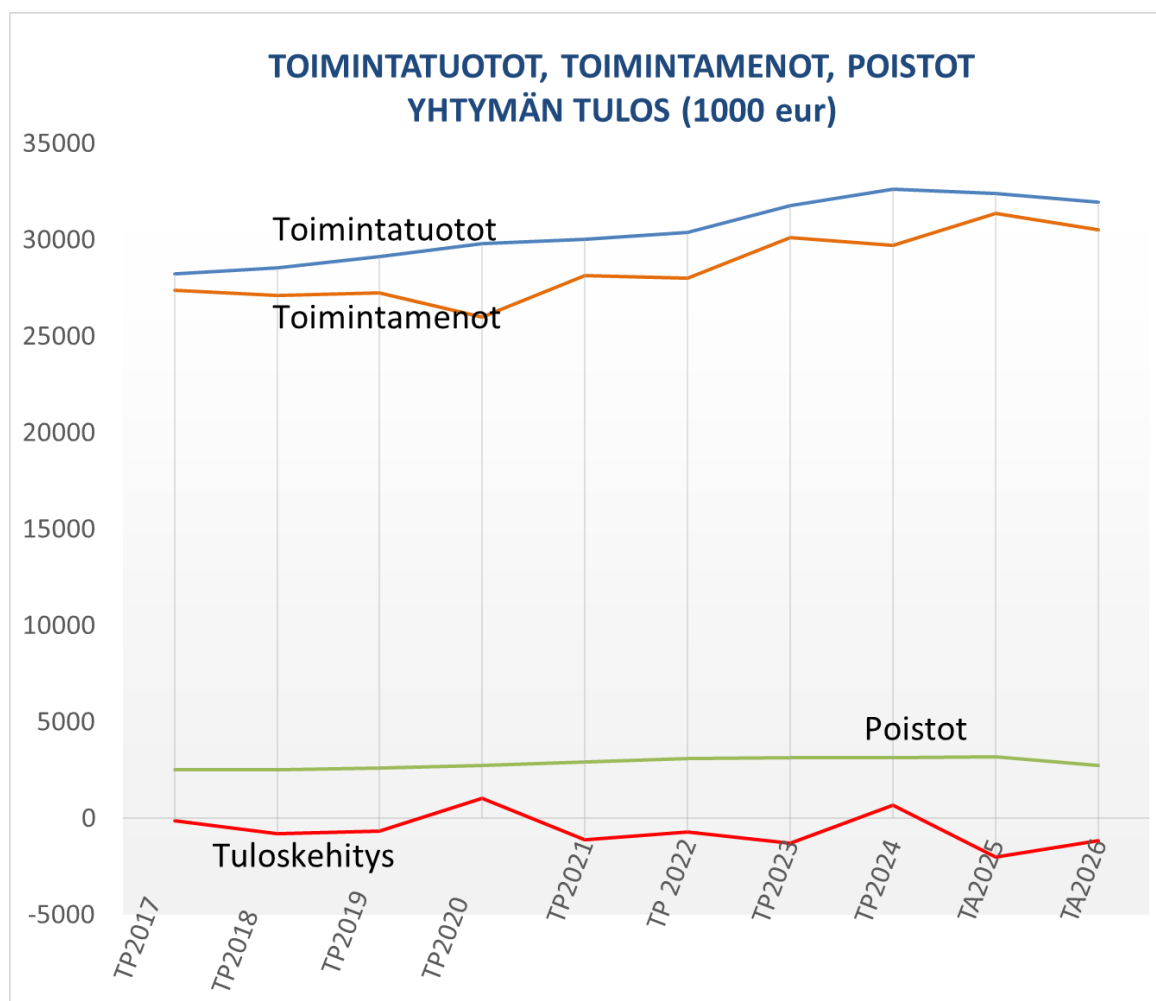
Lappialla on tarpeeseen nähden edelleen liian suuri kiinteistöomaisuus. Ikäluokat pienenevät, oppilasmäärät laskevat. Lisäksi opetus on muuttunut ja muuttuu, työelämälähtöisyys kasvaa.

Lappian tilanne tilojen suhteen vuoden 2025 lopussa:

- Lappialla on omistuksessa 63 729 m² (Louen purettava pajarakenus on jo tästä pois)
- ja siitä ulosvuokrauksessa on tasan 5 000 m² + Muoniossa lukio on yhteiskäyttötiloissa
- omassa käytössä on 58 729 m²
- vastaavan kokoisilla yhteisöillä on omassa käytössä noin 40 000 m².

Lappian ylläpitämät neliöt ovat kustannustehokkaita, kun vertailua on tehty vastaaviin koulutuksenjärjestäjiin.

Lappian hakema kiinteistövero-oikaisu sai myönteisen päätöksen, mikä vaikuttaa talousarviovuoden 2026 ja suunnitelmavuosien kiinteistöveromääriin.

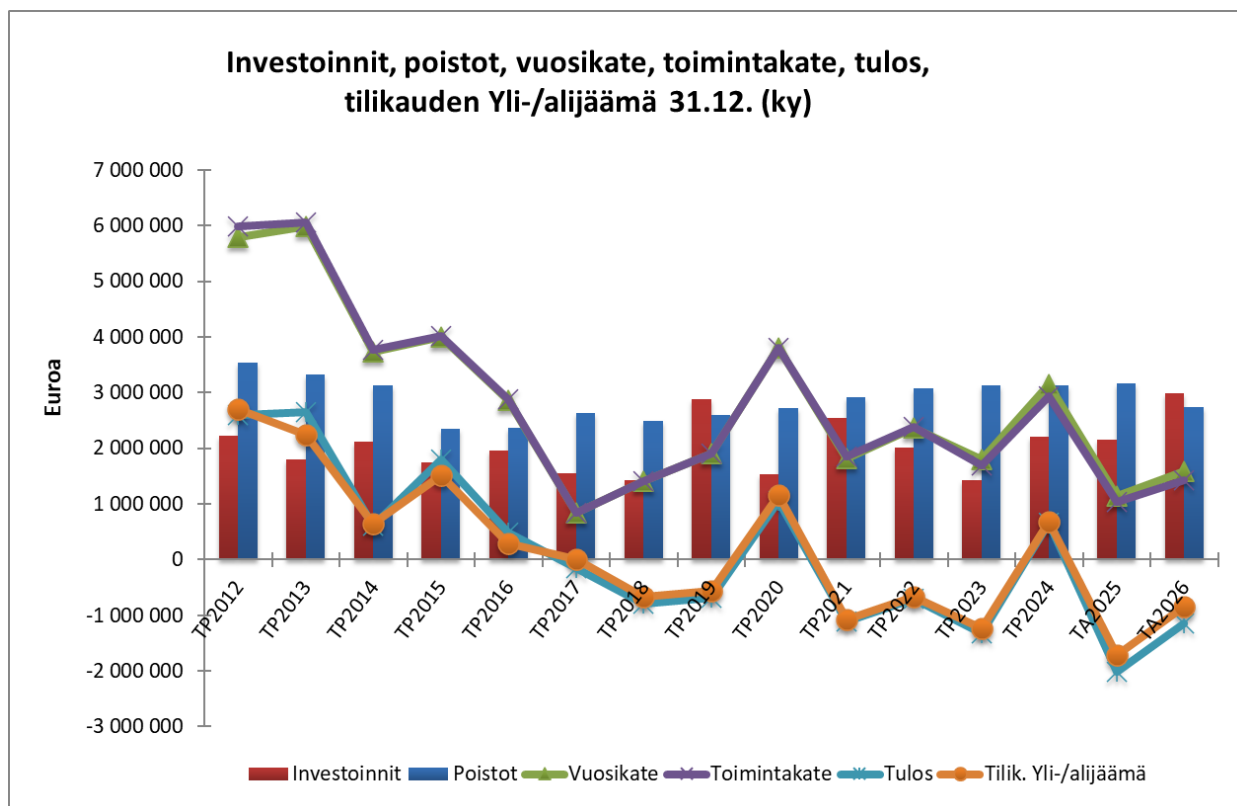


Kuva 18. Kuntayhtymän ennakoitu tuloskehitys talousarviovuonna 2026

Lappian kannattavuus on pysynyt haasteellisena lukuunottamatta tilikausia 2020 ja 2024. Tilikaudella 2020 näkyy korona-pandemian vaikutus sekä kustannussäästöjen ja harkinnanvaraisten tuloutusten yhteisvaikutus. Tilikauden 2024 tilinpäätöksen positiivinen tulos syntyi useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tilinpäätöksestä 2025 ennakoidaan toimintakatteen ja tuloksen osalta talousarviotavoitetta parempi. Talousarviovuonna 2026 kannattavuushaaste jatkuu.

Talousarviovuonna 2026 kuntayhtymän toimintakate paranee talousarvioon 2025 verrattuna, mutta kannattavuushaaste jatkuu. Toimintatuottoihin ennakoidaan hieman

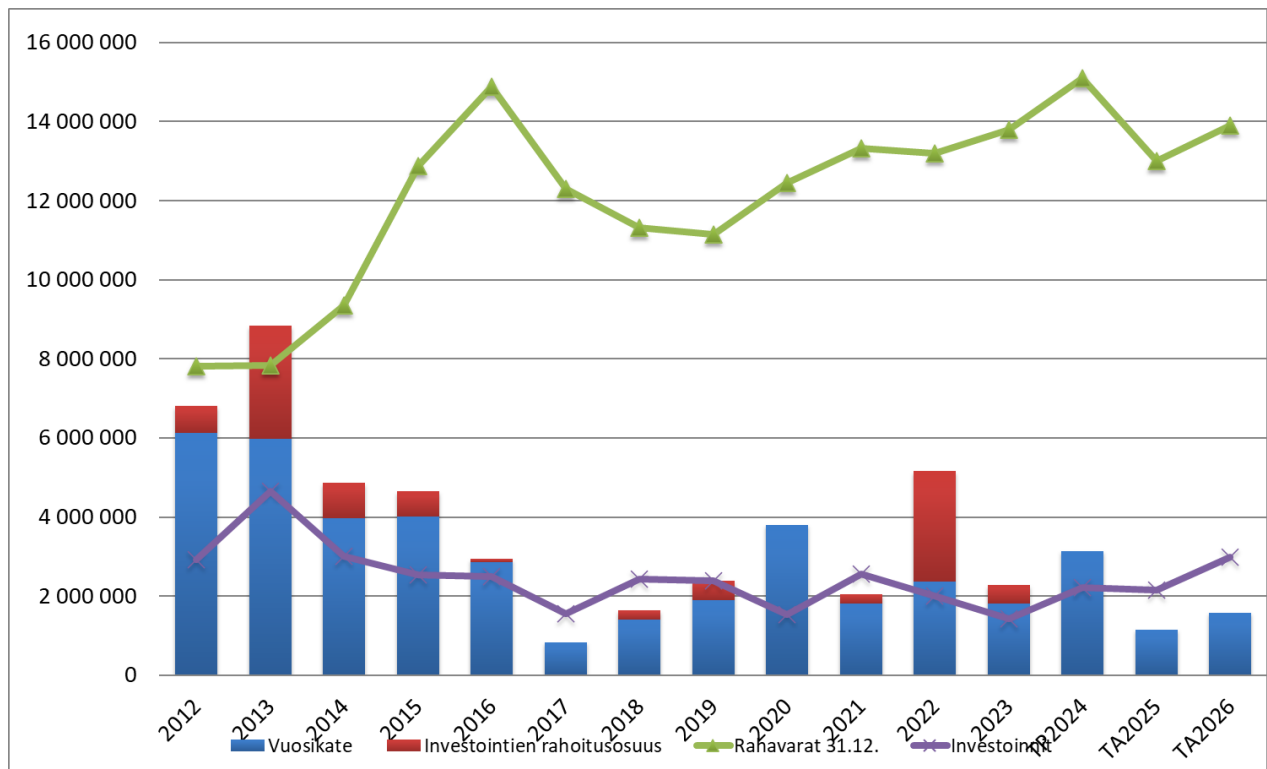
laskua. Samoin kustannustaso laskisi. Kuntayhtymä on investoinut pitkäjänteisesti ja tasaisesti, jolloin poistotaso on hieman kohonnut, mutta kääntynyt laskuun. Suunnitellut investoinnit valmistuisivat vuonna 2027. Kokonaisuutena poistojen määrä vastaisi Lappian keskimääräistä investointien määrää ja poistotaso olisi alle tilikauden 2025 talousarviotason.



Kuva 19. Kaaviokuva Lappian tunnusluvuista 2012-TA2026 (sis. ammattikorkeakoulun 2013 saakka)

Kokonaisuutena investointitaso on ollut hyvin maltillinen, mutta toimintaa on kehitetty ja omaisuuden hoitoon on myös resursoitu investointien lisäksi käyttötalouden kautta. Investointeja on osin rahoitettu kassavarallisuudella, mutta kassavarat huomioiden ei merkittävässä määrin toistaiseksi. Poistojen ylittäessä korvausinvestointitaso, omaisuus kuuluu, mutta kiinteistöjen korvausinvestoinnit kohdennetaan kohteiden kiinteistöstrategian priorisoinnin mukaisesti. Talousarviovuonna investointien taso ei näy tulostasoa laskevasti.

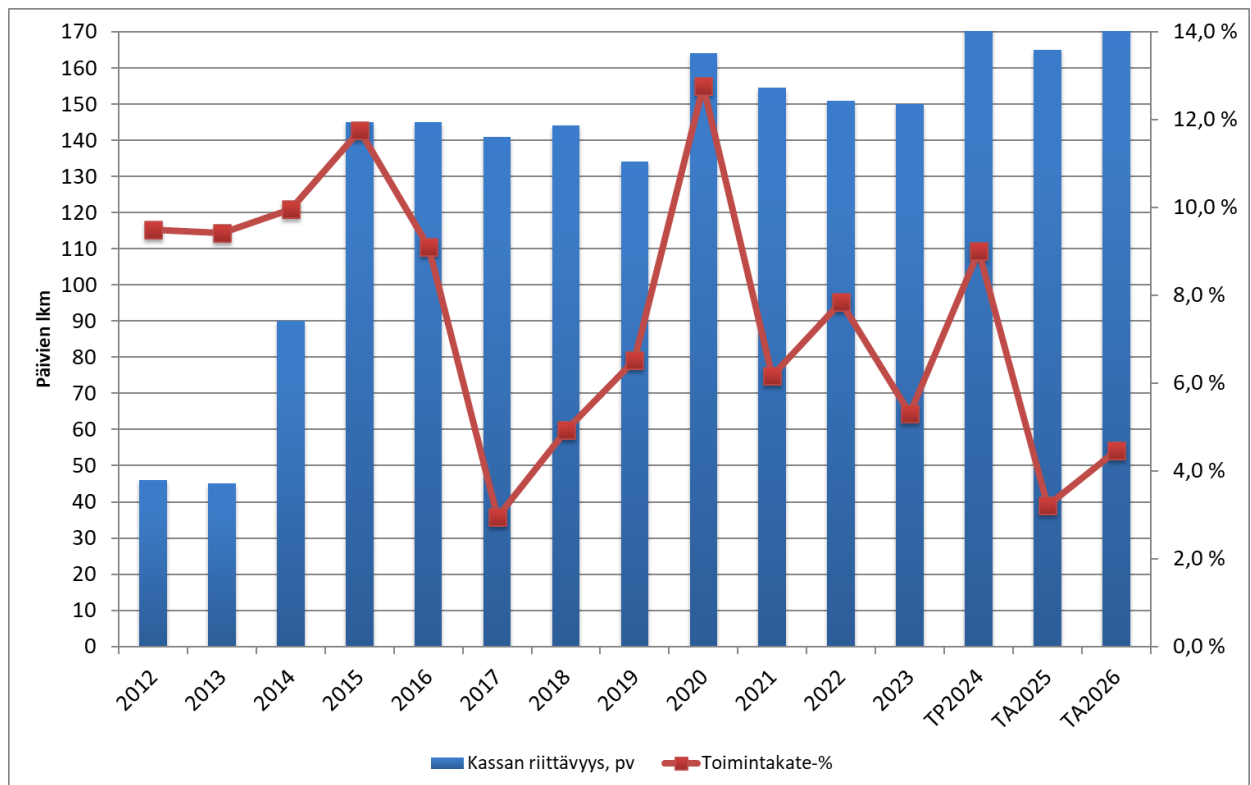
Talousarviovuonna 2026 maksuvalmius säilyisi vahvana ja maltillinen jaksotettu investointitaso tukee kassaa.



Kuva 20. Kaaviokuva investointien ja rahoituksen kehityksestä Lappiassa 2012-TA2026

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

Talousarviovuoden 2026 alussa kuntayhtymän kassa tulee olemaan korkeampi kuin tilikauden 2025 alussa on kassan kehitystä ennakoitu. Kassan riittävyys päivinä säilyisi talousarviovuotena edelleen hyvänä. Kassavaroihin on tässä yhteydessä sisällytetty lyhytaikaiset pääomaturvatut sijoitukset talousarviovuoden alussa yhteisarvoltaan 3 000 000 euroa.



Kuva 21. Kaaviokuva toimintakatteen ja kassan riittävyyden kehityksestä 2012-TA2026

Kuntayhtymä on talousarviovuonna 2026 velaton. 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 22. 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. Talousarvio osa 1

7.1 Tuloslaskelma

KUNTAYHTYMÄN ULKOINEN TULOSLASKELMA TA 2026					
(Tuhatta euroa)					
TULOSLASKELMA	TP 2024	TA 2025	TA 2026	TS 2027	TS 2028
TOIMINTATUOTOT					
Myyntitulot	29 835	29 861	29 556	30 217	30 217
Maksutulot	72	35	15	35	35
Tuet ja avustukset	1 463	1 343	1 328	1 343	1 343
Muut tulot	1 265	1 163	1 045	1 163	1 163
TOIMINTATUOTOT YHT.	32 635	32 402	31 943	32 758	32 758
TOIMINTAMENOT					
Henkilöstömenot	19 397	20 934	20 658	21 071	21 493
Palvelujen ostot	5 571	5 454	5 286	5 307	5 307
Aineet ja tarvikkeet	3 879	4 149	3 867	4 002	3 602
Avustukset	5	5	5	5	5
Muut menot	846	820	704	820	820
TOIMINTAMENOT YHT.	29 699	31 362	30 520	31 205	31 227
TOIMINTAKATE	2 937	1 040	1 423	1 552	1 531
RAHOITUSTULOT JA -MENOT					
Korkotulot	206	110	160	110	110
Muut rahoitustulot	3				
Korkomenot	0				
Muut rahoitusmenot	-3				
RAHOITUSTULOT JA -MENOT	206	110	160	110	110
VUOSIKATE	3 143	1 150	1 583	1 662	1 641
Poistot käyttöomaisuudesta	3 128	3 172	2 730	2 796	2 930
Satunnaiset tulot ja menot	650				
TILIKAUDEN TULOS	665	-2 022	-1 147	-1 134	-1 289
Poistoeron lis.(-) tai väh.(+)					
Varausten lis.(-) tai väh.(+)					
Rahastojen lis.(-) tai väh.(+)	19	300	300		
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ	684	-1 722	-847	-1 134	-1 289

Talousarviovuoden 2026 tuloslaskelma perustuu aikaisemmissa luvuissa esitettyihin toimintatuottojen ja toimintakulujen sekä rahoitustuottojen ja poistojen laskelmiin. Kehittämisrahastoa purettaisiin suunnitelman mukaisesti.

Suunnitelmavuosien 2027-2028 tulostavoitteissa tavoitellaan myyntituottojen kasvua, mutta kasvua ei voida ennakoida valtiontalouden tilanteesta johtuen vos-rahoituksesta. Mikäli henkilöstömenoissa olisi maltillinen kehitys + 2,0 % sekä aineista ja tarvikkeista saataisiin säästöä 400 000 euroa tilikaudella 2028, suunnitelmavuodet jäisivät tällöinkin alijäämäisiksi.

Valtionosuusrahoituksen määräytymisen laskentaperusteet tilikaudelle 2026 ovat sidoksissa vahvistettuun rahoitusperusteasetukseen sekä rahoitusperusteiden tilastoihin, jotka ministeriön mukaan olisivat pääosin valmistuneet talousarviovalmistelun aikana. Ministeriön tilastoja ei kuitenkaan ole täysin lukittu ennen kuntayhtymän talousarvion valmistelun päättymistä. Suunnitelmavuosille ei ole käytettävissä OKM:n valtionosuustietoja. Valtionosuuden perusteita on käsitelty luvussa 6.2.

Kuntayhtymän 2025 aloittaman työvoima- ja kotokoulutuksen on ennakoitu jatkuvan vastaavalla tasolla. Toiminnanohjauskokeilu toisi mahdollisesti myös tähän liittyen harkinnanvaraista rahoitusta ja uusia avauksia lisää. Toisaalta mahdollisia harkinnanvaraisia rahoituksia vastaan voidaan ennakoida vastaavia kustannuksia eikä toiminnanohjauskokeilun osalta ole talousarvioon ennakoitu suoria tulosvaikutuksia.

Mikäli kuntayhtymä saisi talousarviovuonna 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 sellaista ole talousarviovuodelle ennakoitu saatavaksi.

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

Toimintamenoista talouden tasapainottamistoimien vaikutukseen on talousarvion 2025 tasoon nähden kirjattu 842 000 euroa vuositasolle kustannussäästöjä. Toimintamenoissa tavoite olisi henkilöstömenoissa alittaa talousarvion 2025 taso.

Myös muiden toimintakulujen osalta tavoitellaan kustannussäästöjä. Mikäli toimintatuotosten kehitys ei vastaa ennakoitua, täytyy toimintamenoista löytyä suunnitelmavuosille vastaavia lisätoimia talouden tasapainottamiseksi.

Poistoista noin 2/3 on kiinteistöpoistoja ja 1/3 kalustopoistoja. Poistotaso ei muuttuisi talousarviovuonna eikä olennaisesti nousisi suunnitelmakaudella, vaan säilyttäisi tasonsa.

Kestävän talouden ohjelman mukaisesti käyttötalouden talouden tasapaino tulostasolla tulisi saavuttaa 2028.

Kehittämisrahastoa puretaan toissijaisesti saatavan 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.

Valtionosuuspäätöksistä varsinainen suoritepäätös koskien vuotta 2026 voi saapua talousarvion vahvistamisen jälkeen tai siten, ettei se ehdi talousarviovalmistelussa huomioidtavaksi. Mikäli valtionosuusrahoituspäätös koskien tilikautta 2026 on talousarviovalmistelua korkeampi, kuntayhtymän tulostavoitetta nostetaan vastaavalla erotuksella. Vastaavasti, jos rahoituspäätös on talousarviota matalampi, käyttötaloudesta haetaan vastaavat talouden tasapainottamistoimet.

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. Käytössä oleville kiinteistöille voidaan hakea ostajaa, mutta myyntipäätös tuodaan erikseen päätettäväksi.

7.2 Kalustoinvestoinnit

IRTAIMISTOINVESTOINNIT	Kokonais-hinta	Avustukset	Kunta-yhtymän osuus	2025	TA2026	TS2027	TS2028
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	250 000		250 000		50 000	150 000	50 000
Kalustoinvestoinnit	2 755 000	0	2 755 000	0	885 000	985 000	885 000
Hankeomarahoitussuudet							
	0	0	0		0		
Hankeomarahoitussuudet	0	0	0		0	0	0
Irtaimistoinvestoinnit yht.	2 755 000	0	2 755 000	0	885 000	985 000	885 000

Lappian investointiohjelmaa on toteutettu pitkäjänteisesti myös taloudellisesti haasteellisissa tilanteissa. Kalustoinvestoinnit toteutetaan palvelualueiden tarvelistojen perusteella, joissa tehdään vastuualueittain hankintakohteiden priorisointi.

Investoinneissa varaudutaan tukemaan strategiatyön toimeenpanon suunnittelua. Osamispalvelujen irtaimistoinvestointien tasoa on pidetty tasaisena ja IT-investointien taso toteutuu vuosittaisen tarpeen perusteella. Konsernipalveluissa tarve on yksi henkilöauton hankinta ja Torniossa ravintolan pesulinjaston uusinta viimeistään vuonna 2027.

8. Talousarvio osa 2

8.1 Kiinteistöinvestoinnit

Tietokadun kampuksen ensimmäisen vaiheen investoinnista luovutaan tässä vaiheessa. Hyvinvointialan rakennus pysyy koulutuksen järjestämispäikkana sisältäen nykyiset koulutusohjelmat. Sähkö- ja tieto- ja viestintätekniikan osastot pysyvät Tietokadulla. Kiinteistöihin aiemmin suunnatusta säästötavoitteesta luovutaan tältä osin.

Kiinteistöinvestoinnit	Kokonais- hinta Alv 0 %	Avustukset	Kunta- yhtymän osuus	TA2026	TS2027	TS2028
SIIRTYVÄ T VUODELTA 2025 YHTEENSÄ						
KORVAUSINVESTOINNIT						
SIIRTYVÄ T VUODELTA 2025 YHTEENSÄ	0	0	0	0	0	0
UUDET KIIINTEISTÖINVESTOINNIT 2026 ja myöhemmin						
KEHITTÄMIS- JA LAAJENNUSINVESTOINNIT						
Kemi Tietokadun kampuksen suunnittelu						
Kemi Tietokadun kampuksen rakentaminen Hyvon tilahanke	0		0	0	0	
Muut tilan käytön tehostamisinvestoinnit	100 000		100 000	100 000		
KORVAUSINVESTOINNIT						
UUDET INVESTOINNIT 2026-2027 YHTEENSÄ	100 000	0	100 000	100 000	0	0
UUDET KÄYNNISTYVÄ T KIIINTEISTÖINVESTOINNIT 2027						
KEHITTÄMIS- JA LAAJENNUSINVESTOINNIT						
Kemi Tietokadun kampus jatko, logistiikan suunnittelun aloitus	130 000		130 000		70 000	60 000
Kemi Tietokadun Logistiikan ratkaisut investointien aloitusvaihe	1 500 000		1 500 000			1 500 000
Muut tilan käytön tehostamisinvestoinnit	200 000		200 000		100 000	100 000
KORVAUSINVESTOINNIT						
Korjausinvestoinnit PTS-suunnitelman mukaan	800 000		800 000		200 000	600 000
UUDET KÄYNNISTYVÄ T KIIINTEISTÖINVESTOINNIT 2027	2 630 000	0	2 630 000	0	370 000	2 260 000
UUDET INVESTOINNIT 2026-2028	2 730 000	0	2 730 000	100 000	370 000	2 260 000
SIIRTYVÄ T VUODELTA 2025 YHTEENSÄ	0	0	0	0	0	0
KAIKKI KIIINTEISTÖINVESTOINNIT YHTEENSÄ	2 730 000	0	2 730 000	100 000	370 000	2 260 000

Yhtymähallituksen talousarvioesityksen perusteella kiinteistöinvestointien taso talousarviovuotena 2026 laskee tasolle 100 000 euroa. Muuta kehittämisinvestointitoimintaa tai korjausinvestointeja ei talousarviovuonna tehdä.

Suunnitelmavuonna 2027 käynnistetään logistiikan opetusympäristöjen suunnittelu.

9. Rahoitusosa

INVESTOINTIEN YHTENVETO		Avustukset	Kunta- yhtymän osuus	2025	TA2026	TS2027	TS2028
Irtaimistoinvestoinnit	2 755 000	0	2 755 000	0	885 000	985 000	885 000
Kiinteistöinvestoinnit	2 730 000	0	2 730 000	0	100 000	370 000	2 260 000
Investoinnit yhteensä	5 485 000	0	5 485 000	0	985 000	1 355 000	3 145 000

Talousarviovuotena ja suunnitelmavuosina irtaimisto- ja kalustoinvestoinnit ovat rahamäärältään vastaavaa tasoa kuin kiinteistöinvestoinnit.

KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA KUNTAYHTYMÄ TALOUSARVION RAHOITUSOSA	TP 2018	TP 2019	TA 2020	TP 2020	TA 2021	TP 2021	TP 2022	TP 2023	TP 2024	TA 2025	TA 2026
Toiminnan rahavirta											
Vuosikate	1 412 939	1 905 827	1 320 660	3 796 848	879 000	1 815 201	2 371 315	1 803 323	3 142 569	1 149 711	1 583 000
Satunnaiset erät	283 840	0	0	-14 944	0	0	0	0	649 939	0	0
Tulorahoituksen korjaukset	0	-15 006		-15 166		0	-16 514	-4 155	-1 185	0	0
	1 696 779	1 890 821	1 320 660	3 766 738	879 000	1 815 201	2 354 801	1 799 167	3 791 323	1 149 711	1 583 000
Investointien rahavirta											
Kalusto- ja aineettomat hankinnat	-1 251 732	-1 120 172	-1 045 000	-640 324	-1 057 100	-1 115 777	-1 130 472	-1 174 560	-979 786	-995 000	-885 000
Kiinteistöinvestoinnit	-1 173 038	-1 766 520	-1 505 000	-887 166	-1 833 453	-1 672 848	-3 673 518	-729 974	-1 235 215	-1 150 000	-100 000
Rahoitusosuudet investointimenoihin	233 869	489 144				233 274	279 578,1	482 953,69			
Osaatukset ja osuudet											
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden myyntitulot		15 006		25 466,8			128 101,73	4 155,43	3 118,49	0	0
Yhteensä	-2 190 901	-2 382 542	-2 550 000	-1 502 023	-2 890 553	-2 555 351	-1 880 108	-1 417 424	-2 183 816	-2 145 000	-985 000
Toiminnan ja investointien rahavirta	-494 122	-491 721	-1 229 340	2 264 715	-2 011 553	-740 150	474 693	381 743	1 607 507	-995 289	598 000
Rahoituksen rahavirta											
Antolainauksen muutokset											
Antolainasaamisten lisäykset											
Oman pääoman muutokset											
Lainakannan muutokset											
Pitkäaikaisten lainojen lisäykset				-32 720		-68 032	0	0	0	0	0
Pitkäaikaisten lainojen vähennykset	-352 915	-131 957	-430 646	-150 502	0	0	0	0	0	0	0
Ylimääräinen lainan lyhennys	250 000	-153 491			0	0	0	0	0	0	0
Lyhytaikaisten lainojen muutos	-365 744	-182 173		-170 739	0	0	0	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	-18 400	770 370	0	-604 449	0	169 331,4	-613 372	214 330	-300 454	0	0
Rahoituksen rahavirta	-487 059	302 748	-430 646	-958 410	0	1 625 282	-613 372	214 330	-300 454	0	0
Koko toiminnan rahavirta	-981 181	-188 972	-1 659 986	1 306 305	-2 011 553	885 132	-138 679	596 074	1 307 053	-995 289	598 000
Rahavarojen muutos											
Rahavarat 1.1.	12 305 000	11 323 651	9 750 400	11 134 679	11 500 000	12 440 983	13 326 114	13 187 435	13 783 509	14 000 000	15 300 000
Rahavarat 31.12.	11 323 819	11 134 679	8 090 414	12 440 983	9 488 447	13 326 114	13 187 435	13 783 509	15 090 562	13 004 711	15 898 000
Rahavarojen muutos	-981 181	-188 972	-1 659 986	1 306 304	-2 011 553	885 131	-138 679	596 074	1 307 053	-995 289	598 000
Kassan riittävyys pv 31.12.	139	139	95	160	117	154	151	181	189	165	210

Mikäli valtuusto päättää investoinneista talousarviolaskelmista poikkeavasti, yllä oleva rahoituslaskelma päivitetään käyttötaloussuunnitelmaan valtuuston esitystä vastaavaksi.

Maksuvalmius on ollut hyvä ja sellaisena se myös säilyy talousarviovuonna 2026.

Kuntayhtymä on ollut velaton ja sellaisena myös säilyy.

**KEMI-TORNIONLAAKSON
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA**



**HENKILÖSTÖSUUNNITELMA
2026–2028**

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	2
2 Henkilöstö	2
2.1 Eläköityminen	3
2.2 Henkilöstökustannukset	4
3 Osaamisen kehittäminen	4
3.1 Osaamisen painopisteet.....	5
3.2 Henkilöstösuunnitelman keskeiset koulutustavoitteet 2025–2027	6
3.3 Osaamisen kehittämisen tavat.....	7
4 Työyhteisön hyvinvointi	8
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 tulevinä 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. Suunnitelman laatimisesta vastaavat osaamisyksiköiden esihenkilöt. Suunnitelman kokoamisesta vastaa henkilöstöpalvelut. 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

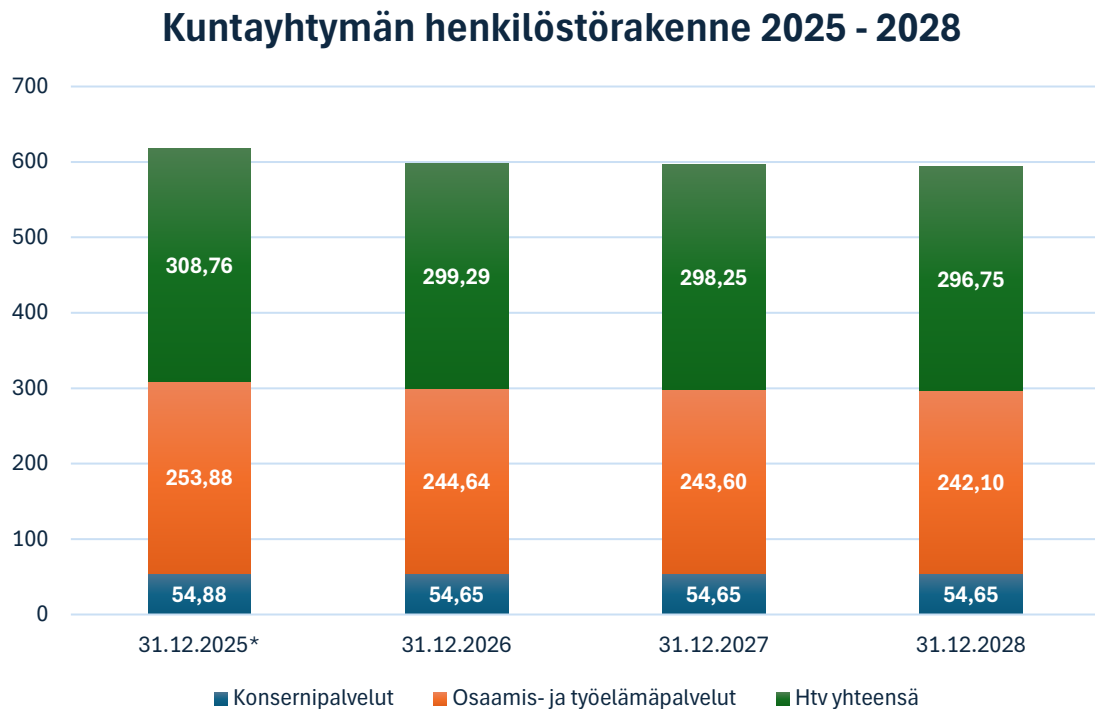
Kuntayhtymän henkilöstö muodostuu johdosta, päälliköistä, opetushenkilöstöstä, projektihenkilöstöstä ja tukipalveluhenkilöstöstä. Johtoon kuuluvat kuntayhtymän johtaja/rehtori, talousjohtaja sekä osaamispalvelujohtajat.

Kuntayhtymän henkilöstörakenteessa on kuvattu talousarviovuoden lopussa ja suunnitelmavuosina 2027–2028 Konsernipalveluiden sekä Osaamis- ja työelämäpalveluiden henkilöstön arvioitu henkilötövuosien määrä. Vuoden 2025 luku on ilmoitettu edellisen käyttötaloussuunnitelman mukaisena.

Henkilöstösuunnitelman tarkentuminen talousarviovuodelle 2026 tapahtuu käyttötaloussuunnitelman yhteydessä. Henkilötövuodet on ilmoitettu suunnitelmavuosille yksiköiden esihenkilöiden laatimien omien yksiköiden ennakointien perusteella. Myös suunnitelmat vuosille 2027–2028 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 2025 lopussa yhteensä noin 330 henkilöä, josta määräaikaisen henkilöstön osuus on arviolta 57 henkilöä. Arvio sisältää myös virka-/työvapaalla olevan henkilöstön.

Sivutoimisen henkilöstön osuutta koskeva arvio kokonaismäärästä on 15 henkilöä.



Kuva 1. Kuntayhtymän henkilöstörakenteen kehitys vuosina 2025–2028

*31.12.2025 henkilötyövuodet ilmoitettu edellisen käyttötalousuunnitelman mukaisena

2.1 Eläköityminen

Vanhuuseläkkeelle voi jäädä, kun henkilö saavuttaa alimman vanhuuseläkeiän. Vuonna 2026 yhteensä **12** vakinaisessa palvelussuhteessa olevaa henkilöä saavuttavat 65 vuoden iän. Heillä alin vanhuuseläkeikä on 64 v 9 kk.

Henkilöt, jotka ovat syntyneet ennen vuotta 1964, voivat jäädä osittaiselle varhennetulle vanhuuseläkkeelle täytettyään 61 vuotta. Tätä myöhemmin syntyneet voivat jäädä osittaiselle vanhuuseläkkeelle aikaisintaan 62-vuotiaana.

Osittaisessa varhennetussa vanhuuseläkkeessä vanhuuseläkettä voi ottaa maksuun joko 25 % tai 50 % kertyneestä eläkkeestä. Osittaisessa varhennetussa vanhuuseläkkeessä ei ole ansio- eikä työaikarajoituksia. Henkilöstöllä on kuitenkin mahdollisuus sopia työajan muutoksista yhdessä työnantajan kanssa. Lappiassa mahdollisuus työajan muutoksista sopimiseen on tiedostettu hyvin.

Vuosina 2026–2028 yhteensä **44** vakinaisessa palvelussuhteessa olevaa henkilöä täyttävät 65 vuotta. Henkilöistä 10 kuuluu konsernipalveluihin ja 34 osaamis- ja työelämäpalveluihin.

Taulukko 1. Kuntayhtymässä vakinaisessa palvelussuhteessa 65 vuotta täyttävät vuosina 2026–2028

Vuosi	Konsernipalvelut	Osaamis- ja työelämäpalvelut
2026	4	8
2027	3	14
2028	3	12
Yhteensä	10	34

2.2 Henkilöstökustannukset

Taulukko 2. Talousarviovuoden 2026 henkilöstökustannukset kuntayhtymässä

Palveluyksikkö	2026
Konsernipalvelut	3 083 135
Osaamis- ja työelämäpalvelut	17 575 178
Yhteensä	20 658 313

Henkilöstökustannukset (Taulukko 2.) kuvaa talousarviovuoden 2026 henkilöstökustannuksia kuntayhtymässä. Henkilöstökustannukset sisältävät henkilöstön palkkasummat sivukuluineen sekä luottamushenkilöiden palkkiot ja niitä koskevat sivukulut.

3 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteet kuvataan osaamis- ja koulutussuunnitelmassa, joka syntyy talousarvion laadinnan yhteydessä Lappian henkilöstön osaamisen kehittämisen mallin mukaisesti (kuva 2.). 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 ja kehittämisalueet

Kaikille henkilöstöryhmille yhteiset osaamisalueet nousevat Lappian strategiasta.



Kuva 3. Strategia 2030

Tärkeä osaamistarve on edelleen **strategian 2030 ymmärtäminen** osaksi omaa työtä. Mitä tarkoitetaan 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 2026 aikana strategiatyö jatkuu edelleen tavoitteiden ja tavoitteiden toteutumiseksi rakennettujen ohjelmien parissa osallistaen henkilöstöä mukaan. Kehittämistoimenpiteitä on jo käynnissä ja uusia käynnistetään kevään aikana.

Strategian 2030 painopistealueet ovat hyvinvoiva ja osaava Lappia, vastuullinen Lappia, kansainvälistyvä ja moninaistuva Lappia, tulevaisuussuuntautunut edelläkävijä ja digitalisoituva ja saavutettava Lappia. Näihin liittyvä ohjelmatyö on käynnissä. Tässä vaiheessa on noussut jo esille seuraavia osaamisen kehittämisen alueita:

Hyvinvoiva ja osaava Lappia	• yhteisöllisyyden ja toimintakulttuurin kehittäminen
Vastuullinen Lappia	• henkilöstön kestävyysosaamisen kehittäminen • toimipaikkojen kestävyystyön vahvistaminen KEKE-luotsitoiminnalla • monipuolisen kestävyysosaamisen hankkiminen kehittämis-/hanketyöllä
Kansainvälistyvä ja moninaistuva Lappia	• monimuotoisuus ja kansainvälisyys osaaminen • henkilöstön kielitaidon varmistaminen ja osaamisen laajentaminen
Tulevaisuussuuntautunut edelläkävijä	• energia-alan (vety, tuulivoima, akkuteollisuus, aurinkopaneelit, jne.) ja datakeskusosaamisen kehittäminen
Digitalisoituva ja saavutettava Lappia	• tietoturva- ja tietosujoaosaamisen vahvistaminen • henkilöstön digiosaamisen ja tekoälyosaamisen kehittäminen • opetushenkilöstön digipedagogiikan kehittäminen

3.2 Henkilöstösuunnitelman keskeiset koulutustavoitteet 2026–2028

Uusille työntekijöille tarjotaan perinteiset perehdyttämisohjelman mukaiset tilaisuudet kahdesti vuodessa. Perehdyttämisohjelmaa laajennetaan tietoturvaan, tietosujoaan ja digiosaamiseen liittyvillä osuuksilla.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisiä teemoja ovat

- pedagoginen osaaminen
- mielenterveysosaaminen
- digiosaaminen (digipedagogiikka ja digitaaliset ohjausjärjestelmät)
- vuorovaikutuksellisen ja yhteisöllisen työskentelyn toteutus verkossa

Digiosaamisen koulutukset ja digitupatoiminta jatkuu myös vuonna 2026. Edelleenkin tavoitteena on luoda ja vakiinnuttaa yhteisiä toimintamalleja ydinprosesseista sekä tukea henkilöstöä työn sujuvuudessa ja sitä kautta edistää työhyvinvointia.

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.

Luotsitoiminnalla mahdollistetaan henkilöstön osaamisen kehittyminen omassa
työssään ja työyhteisössä. Luotsit järjestävät koulutus- ja opastustilaisuuksia eri
alojen opetus- ja ohjaushenkilöstölle ja tarvittaessa myös muulle henkilöstölle. Li-
säksi he tukevat ja mentoroivat muita opettajia heidän työssään. Vuonna 2026 jat-
kuu digitupatoiminta opettajille digiluotsien toteuttamana. Myös mielenterveyden tu-
keen perehtyneitä luotseja hyödynnetään opetushenkilöstön osaamisen kehittämi-
sessä. Luotsitoimintaa tarkastellaan vuosittain organisaation osaamisen kehittämi-
sen tarpeista lähtien.

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. Perehdyttämishjelman 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 on valmistumassa hyvinvointiohjelma, jossa kuva-
taan tarkemmat kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet tiekarttana.



Kuva 5. Lappian hyvinvointiohjelman tiekartta ja kehittämistoimenpiteet

Hyvinvointiohjelma ja sen tavoitteet koskettavat sekä henkilöstöä että opiskelijoita. Hyvinvointiohjelman kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen on jo käynnissä.

Hyvinvointiohjelmassa keskeisiä hyvinvoinnin kehittämistavoitteita ovat yhteisöllisyyden ja toimintakulttuurin kehittäminen sekä kannustavan ja turvallisen ilmapiirin luominen. Niiden puitteissa on käynnistetty pienryhmätyöskentely kehittämistoimenpiteiden täsmentämiseksi.

Opetushenkilöstön työhyvinvointia edistetään mm. panostamalla digipedagogisen osaamiseen ja digityön tukemiseen.

Yhteisöllisyyden lisääminen on ollut aikaisempinakin vuosina Lappian tärkeänä kehittämisalueena. Sitä tuetaan henkilöstökokousten lisäksi yksikkökokouksilla ja toimipistekokousten avulla. Joka toinen viikko pidettävät ajankohtaistuokiot ovat vaikiintuneet 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.

4.1. Hyvinvointipalvelut

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

Liikuntapalvelujen tarjonnassa keskitytään hyödyntämään kaupunkien ja kuntien omia liikuntapalveluja. Lappian omat kuntosalit ovat edelleen henkilöstön käytävissä. Sen lisäksi olemme neuvotelleet edullisia sopimuksia myös alueen kuntosaliyrittäjien kanssa. Työsuhdepyöräetuuteen tullaan tekemään vuoden 2026 alusta muutoksia, joista tiedotetaan myöhemmin.

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. Työterveyshuollon sopimus Terveystalon kanssa päättyy 2026 lopussa. Työterveyshuollon kilpailutus toteutetaan vuoden 2026 aikana.

Hybridi- ja etätöyön 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. Lisäksi käytössä on kuukausittain toteutettava Keva:n tarjoama 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 päivitetään ja uudistetaan vuosittain 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 2026 vuorossa on työntekijöiden edustaja. Sihteerinä toimii henkilöstösihteeri. Yhteistyötoimikuntaan kuuluu työnantajaa edustava työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu, joka edustaa yhtymän henkilökuntaa.

Vuoden 2026 aikana yhteistyötoimikunnan tavoitteena on kokoontua 8 kertaa yhteisen toimintamallin mukaisesti. Kokoontumiset sovitaan muun kehittämistoiminnan ja päätöksenteon aikataulujen mukaisesti.

ELOKUU	SYYSKUU	LOKAKUU	JOULUKUU
Toiminnan suunnittelu ja raportointi toimintasuunnitelma	Toiminnan suunnittelu ja raportointi	Toiminnan suunnittelu ja raportointi	Toiminnan suunnittelu ja raportointi
Taloutta koskevat asiat	Taloutta koskevat asiat	Taloutta koskevat asiat talousarvioehdotus	Taloutta koskevat asiat talousarvio
Työsuojeluasiat	Työsuojeluasiat	Työsuojeluasiat	Työsuojeluasiat
Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat
Henkilöstö- ja palvelussuhdeasiat henkilöstökyselyn tulokset	Henkilöstö- ja palvelussuhdeasiat	Henkilöstö- ja palvelussuhdeasiat	Henkilöstö- ja palvelussuhdeasiat
Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen liittyvät asiat	Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen liittyvät asiat	Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen liittyvät asiat	Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen liittyvät asiat strategian seuraavan vuoden päivitykset
Aloitetoimintaan liittyvät asiat - tilannekatsaus aloitteista - valmistuneet aloitteet - uudet aloitteet	Aloitetoimintaan liittyvät asiat - tilannekatsaus aloitteista - valmistuneet aloitteet - uudet aloitteet	Aloitetoimintaan liittyvät asiat - tilannekatsaus aloitteista - valmistuneet aloitteet - uudet aloitteet	Aloitetoimintaan liittyvät asiat - tilannekatsaus aloitteista - valmistuneet aloitteet - uudet aloitteet
Muut asiat	Muut asiat	Muut asiat	Muut asiat
TAMMIKUU	MAALISKUU	HUHTIKUU	TOUKOKUU
Toiminnan suunnittelu ja raportointi toimintakertomus	Toiminnan suunnittelu ja raportointi	Toiminnan suunnittelu ja raportointi	Toiminnan suunnittelu ja raportointi
Taloutta koskevat asiat	Taloutta koskevat asiat tilinpäätös	Taloutta koskevat asiat	Taloutta koskevat asiat
Työsuojeluasiat	Työsuojeluasiat	Työsuojeluasiat	Työsuojeluasiat
Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat
Henkilöstö- ja palvelussuhdeasiat	Henkilöstö- ja palvelussuhdeasiat - henkilöstökertomus - henkilöstökyselyn käynnistys	Henkilöstö- ja palvelussuhdeasiat	Henkilöstö- ja palvelussuhdeasiat
Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen liittyvät asiat tulevan lukuvuoden suunnittelun nostot	Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen liittyvät asiat seuraavan taloussuunnittelukauden nostot	Toimenpanoon ja toiminnan kehittämiseen liittyvät asiat	Toimenpanoon ja kehittämiseen liittyvät asiat seuraavan lukuvuoden tapahtumat
Aloitetoimintaan liittyvät asiat - tilannekatsaus aloitteista - valmistuneet aloitteet - uudet aloitteet	Aloitetoimintaan liittyvät asiat - tilannekatsaus aloitteista - valmistuneet aloitteet - uudet aloitteet	Aloitetoimintaan liittyvät asiat - tilannekatsaus aloitteista - valmistuneet aloitteet - uudet aloitteet	Aloitetoimintaan liittyvät asiat - tilannekatsaus aloitteista - valmistuneet aloitteet - uudet aloitteet
Muut asiat	Muut asiat	Muut asiat	Muut asiat

Kuva 6. Yhteistyötoimikunnan toimintamalli 2025 lähtien