



TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA 2019-2021

TALOUSARVIO 2019

20.11.2018 SSKKY Hallitus 122 §
29.11.2018 SSKKY Valtuusto 29 §

Sisällysluettelo

1. Kuntayhtymän yleiset tavoitteet	4
2. Kuntayhtymän strategia	6
2.1 Kuntayhtymän visio ja missio	6
2.2 Strategian mukaiset mittarit ja tavoitteet.....	6
2.3 Strategian painopistealueet.....	7
2.4 Operatiiviset tavoitteet	7
3. Arvot	9
4. Talousarvion rakenne	10
4.1 Strategiaosa.....	10
4.2 Käyttötalousosa.....	10
4.3 Tuloslaskelmaosa.....	10
4.4 Investointiosa	11
4.5 Rahoitusosa	11
5. Koulutuskuntayhtymän konserni.....	12
6. Kuntayhtymän talous ja riskien hallinta	13
6.1 Rahoitusjärjestelmä	13
6.2 Toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan periaatteet	15
6.2.1 Yleiset periaatteet	15
6.2.2 Rahoitus	16
6.3 Rahoitusnäkymät taloussuunnitelmakaudelle.....	18
6.4 Riskit ja niiden hallinta	18
7. Salon seudun koulutus oy	20
8. Käyttötalous	21
8.1 Salon seudun ammattiopisto	21
8.2 Koulutuksen järjestämispalvelut	24
9. Tuloslaskelmaosa	27
10. Investointiosa.....	30
10.1 Investoinnit, kiinteä omaisuus	30
10.2 Investoinnit, irtain omaisuus	31
10.3 Sitovuus	31
11. Rahoitusosa	32
11.1 Vieras pääoma.....	32
11.2 Sitovuus ja seuranta	33
12. Yhteenvedo keskeisistä tulo- ja menoeristä, sitovista eristä sekä seuranta.....	35
13. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.....	37
13.1 Johdanto.....	37
13.2 Henkilöstön määrä ja rakenne	37

13.3 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä	39
13.4 Työkyky ja työmarkkinakelpoisuus	40
13.5 Ammatillinen osaaminen	41
13.5.1 Arvio osaamistarpeista.....	41
13.5.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen.....	41
13.6 Suunnitelmien toteutumisen seuranta.....	42

1. Kuntayhtymän yleiset tavoitteet

Salon seudun koulutuskuntayhtymä aloittaa 61. toimintavuotensa ammatillisen koulutuksen uudistusten toimeenpanon merkeissä. Lainsäädännön muutokset edellyttävät vielä runsaasti toimenpiteitä samoin kuin varautuminen rahoitusjärjestelmän siirtymäajan mukanaan tuomiin muutoksiin.

Ammatillisen koulutuksen uuden lainsäädännön perusteella toteutuneet muutokset koulutuksen toteuttamisessa ovat synnyttäneet runsaasti julkista kritiikkiä. Muutosten positiivisiin vaikutuksiin ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota. Myöskään koulutuksen järjestäjien näkökulmia ei ole tuotu esiin. Ensisijainen tavoite onkin keskittyä nostamaan esiin muutosten positiivisia vaikutuksia sekä ammatillisen koulutuksen ja koulutuksen järjestäjän merkitystä oman toiminta-alueemme elinvoimalle.

Salon seutukunnan työllisyystilanne on kehittynyt positiiviseen suuntaan, mutta on silti edelleen haasteellinen. Tarve niin ammatilliselle perus- kuin lisäkoulutuksellekin on suuri. Elinkeinorakenteen, yhteiskunnan ja työelämän muutosten johdosta koulutusten sisältöä kehitetään ja koulutuspaikkoja uudelleensuunnataan sellaisille koulutusaloille, joissa valmistuvien opiskelijoiden työllistymismahdollisuudet ovat mahdollisimman korkeat. Tosin koulutusmäärät eivät merkittävästi muutu vuoden 2018 tasoon verrattuna.

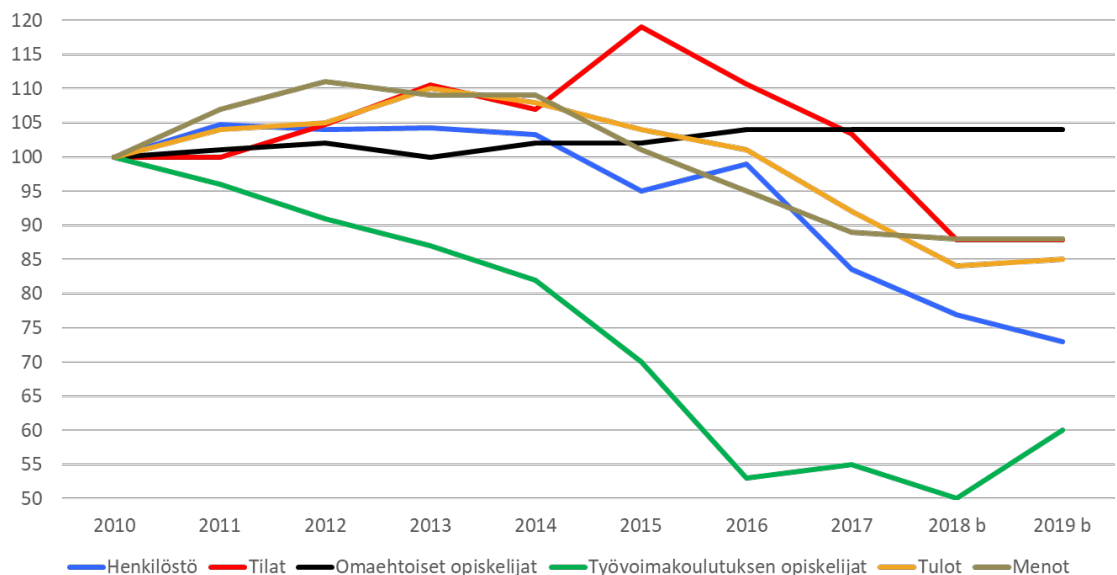
Vuonna 2009 aloitettu laaja toimitilojen ja oppimisympäristöjen kehittämisohjelma on saatu taloudellisesti merkittävien hankkeiden osalta päätökseen syksyllä 2018. Oppimisympäristöjen kehittäminen ja uudistaminen ovat kuitenkin jatkuvaa toimintaa, joka edellyttää myös taloudellista panostusta. Samoin olemassa olevien tilojen yllä- ja kunnossapito.

Toimitilojen lisäksi myös muu kustannusrakenne on sopeutettu reformin vaatimusten ja pienenevän tulopohjan mukaisesti. Vaikka talousarviovuoden 2019 tulos vaikuttaakin olevan tasapainossa, on huomattava, että vuosikate ei vielä täysin riitä poistojen kattamiseen.

Syksyllä 2018 hyväksyttyä strategiaa toteutetaan suunnitelmien mukaisesti ottaen huomioon toimintaympäristön erittäin nopeat muutokset ja niiden vaikutukset niin kuntayhtymän tavoitteisiin kuin toimintamahdollisuuksiinkin. Strategian rungon muodostavat kolme painopistealuetta: pedagogiset ratkaisut, ammattiylpeys sekä palveluiden toteuttaminen. Pääpaino on edelleen opetuksen ja oppimisympäristöjen sekä laadun kehittämisessä. On kuitenkin selvää, että nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää toiminnan jatkuvaa kehittämistä ennakointitiedon perusteella. Ennakoinnin laadun parantamiseksi kuntayhtymä on mukana Varsinais-Suomen ennakointiakatemian –hankkeessa yhdessä Turun ammattikorkakoulun, Turun Yliopiston, Varsinais-Suomen liiton, Varsinais-Suomen ELY-keskuksen, Yrittäjäsalon; Varsinais-Suomen yrittäjien, Turun kauppakamarin sekä Raision seudun ja Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymän kanssa.

Kuntayhtymän suurimmat riskit liittyvät edelleenkin tulevaisuuden epävarmuustekijöihin, joista merkittävimpiä ovat rahoituksen ja opiskelijamäärän kehitys. Erityisesti epävarmuus rahoituksen jatkuvuuden ja ennustettavuuden kasvaa, kun kustannusperusteisuudesta on luovuttu ja siirrytty talousarvioperusteiseen ja suhteelliseen kokonaisrahoitusmalliin. Epävarmuuden ja niitä seuraavien epäjatkuvuustekijöiden hallitsemiseksi seurataan muutosten valmistelua tarkoin ja myötävaikutetaan mahdollisuuksien mukaan muutoksen suuntaan. Lisäksi operatiivisia riskejä hallitaan kuntayhtymän riskisuunnitelman mukaisesti.

Ammatillisen koulutuksen muutosten vaikutuksia kuvaavat hyvin kuviossa 1 esitetty toiminnan tekijöiden ja resurssien suhteellinen kehitys vuodesta 2010 vuoteen 2019.



Kuvio 1: Eri resurssien kehittyminen suhteessa toisiinsa vuosina 2010 – 2019.

2. Kuntayhtymän strategia

Kuntayhtymän strategia on uudistettu vuoden 2018 aikana. Se määrittelee suunnittelukauden keskeisimmät kehittämistoimenpiteet ja niiden karkean aikataulun. Yksityiskohtaiset toimenpiteiden toteutussuunnitelmat ja tavoitteet vahvistetaan erikseen kunakin vuonna talousarvion laadinnan yhteydessä. Samassa yhteydessä kuntayhtymän hallitus seuraa strategisten tavoitteiden toteutumista ja käsittelee mahdolliset strategian täydennykset ja muutokset.

Toimintaympäristön jatkuva ja kiihtyvä muutos eivät enää mahdollista strategista suunnittelua kiinteälle ajanjaksolle. Siksi strategiakauden päättymistä ei ole määriteltä. Suunnitellut toimenpiteet ovat kuitenkin sellaisia, joiden toteuttaminen edellyttää pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Vaikka vision mukainen päämäärä säilyykin, on mahdollista, että sen toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet muuttuvat hyvinkin nopeasti. Tästä syystä strategiaa toteutetaan etupainotteisesti siten, että vision tavoite toteutuu päivittäisessä työskentelyssä.

Muutosten nopeuteen vaikuttavat niin teknologian kehittyminen, maailmantalouden kehitys, valtakunnan tason koulutuspoliittiset linjaukset ja niiden muutokset, alueellinen talouselämän kehitys kuin muutokset eri ammattien osaamistarpeissa.

2.1 Kuntayhtymän visio ja missio

Salon seudun koulutuskuntayhtymän missio eli perustehtävä on:

Osaamista työelämän tarpeisiin

Missio kuvastaa toteutettavan koulutuksen työelämävastaavuutta ottaen huomioon elinkeino- ja työelämään vaikuttavat toimintaympäristön muutokset.

Kuntayhtymän missiota toteutetaan siten, että toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus kasvavat määritellyn vision, eli strategisen tahtotilan, mukaisesti. Visio kuvastaa kuntayhtymän keskeistä tavoitetta, jonka on tarkoitus toteutua nousujohteisesti tämä strategisen suunnittelukauden aikana.

Joka päivä parempi ammatillisen osaamisen kehittäjä

2.2 Strategian mukaiset mittarit ja tavoitteet

Kuntayhtymän strategian toteutumista seurataan neljän keskeisen mittarin kautta. Mittarien tavoitearvot asetetaan vuosittain talousarvion sekä talous- ja toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä.

Näkökulma	Mittari	Seloste	Tavoite
Talous	Toimintakate%	Kuntayhtymän toimintakate%	> 6%
Asiakkaat	Opiskelijapalaute	Kansallinen amispalaute (asteikko 1..5)	> 3,8
Prosessit	Opiskelijavuodet	Opiskelijavuosien toteutuma/ Tavoitteelliset opiskelijavuodet	100 %
Uudistuminen	Työtyytyväisyys	Henkilöstökysely (asteikko 1..5)	> 3,5

Taulukko 1: Strategiset mittarit

2.3 Strategian painopistealueet

Strategian painopistealueet ovat pedagogiset ratkaisut, ammattilpeys sekä palveluiden toteuttaminen. Kaikille kolmelle alueelle suunnitellaan toimenpiteitä siten, että niitä on mahdollista toteuttaa työryhmäkohtaisesti. Tätä varten tammikuun alussa järjestetään koko henkilökunnalle strategian toteutuksen käynnistystilaisuus, jonka jälkeen suunnittelua ja toteutusta jatketaan työryhmissä.

Kaikille kolmelle painopistealueelle on suunniteltu toimenpiteitä, joille on asetettu tavoitteet sekä mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Kuntayhtymätason tavoitteet on edelleen jaettu toteutettaviksi kokonaisuuksiksi niin ammatitopistossa kuin koulutuksen järjestämispalveluissakin. Nämä jaetaan edelleen tulosyksikötason tavoitteiksi, joista ne muokataan kullekin asiaan vaikuttavalle työntekijälle henkilökohtaisiksi tehtäviksi.

2.4 Operatiiviset tavoitteet

Kuntayhtymän päivittäisen toiminnan ensisijainen tavoite on varmistaa opiskelijoiden osaaminen ja mahdollistaa heidän sijoittumisensa joustavasti työmarkkinoille. Se edellyttää, että toiminta vastaa niitä vaatimuksia, joita opetus- ja kulttuuriministeriö on ammatilliselle koulutukselle asettanut samoin kuin muiden koulutusasiakkaiden ja rahoittajien odotuksia. Erityisesti kiinnitetään huomiota opintojen edistymiseen ja loppuunsaattamiseen sekä keskeyttämisasteen pienentämiseen.

Odotusten ja vaatimusten toteutumista seurataan kuntayhtymän tulokorttiin koottun mittariston perusteella, jotka on määritelty strategisten painopistealueiden mukaan:

SSKKY tulokortti 2019 - 2021					
STRATEGINEN PAINOPISTE	INDIKAATTORI	MITTARI	2019 Tavoite	2020 Tavoite	2021 Tavoite
Pedagogiset ratkaisut	Tutkintojen suorittaminen	Suoritettujen koko tutkintojen määrä (vähintään) Tutkintojen määrä / ko. vuonna opiskelun lopettaneet (vähintään)	870 70 %	870 70 %	870 70 %
	Tutkinnon osien suorittaminen	Suoritettut tutkinnon osat (vähintään kpl)	7700	7700	7700
	Eroaminen	Koulutuksen ennen HOKS:n tavoitteiden täyttymistä lopettaneiden osuus kaikista opiskelijoista (ei työhön tai muuhun koulutukseen tms. siirtyneitä tai väliaikaisia keskeytyksiä - enintään)	8 %	8 %	8 %
	Opiskelijapalaute	Kansallinen annispalaute (vähintään)	3,5	3,6	3,7
	Työelämäpalaute	2019 SSKKY:n oma kysely, 2020 alkaen tulossa valtakunnallinen mittari (vähintään)	4,0	Otetaan käyttöön myöhemmin	Otetaan käyttöön myöhemmin
	Opiskelijoiden työllistyminen	Tulossa valtakunnallinen mittari	Otetaan käyttöön myöhemmin	Otetaan käyttöön myöhemmin	Otetaan käyttöön myöhemmin
	Jatko-opintoihin hakeet	Tulossa valtakunnallinen mittari	Otetaan käyttöön myöhemmin	Otetaan käyttöön myöhemmin	Otetaan käyttöön myöhemmin
Palveluiden tuottaminen	Tilojen käyttöaste	Teorialuokat + harjoitustilat koulupäivinä klo 8 - 14 (vähintään)	75 %	75 %	75 %
	Tilakustannukset	Nettokustannukset sisältäen laitos- ja kiinteistöhuolto, lämpö, sähkö, korjaus, poistot ja rahoituskulut (enintään €/m ² /kk)	9,80	9,60	9,40
	Kustannukset	Toimintakate (vähintään)	6,0 %	6,0 %	6,0 %
Ammatti-ylpeys	Hakeutuminen koulutukseen	Aloittavien omaehtoisten opiskelijoiden määrä (vähintään)	800	800	800
		Opiskelijavuodet (vähintään)	2050	2050	2050
		Opiskelijavirtauma (indikaattori)			
	Henkilöstön tyytyväisyys	Henkilöstökysely. Asteikko 1..5. (vähintään)	3,5	3,5	3,5
	Henkilöstön kehittäminen	Oman osaamisen kehittämiseen osallistuneiden osuus kaikista työntekijöistä	100 %	100 %	100 %

Taulukko 2: Kuntayhtymän tulokortti

3. Arvot

Kuntayhtymän arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat niin luottamushenkilöiden kuin työntekijöidenkin valintoja, päätöksentekoa ja päivittäisten tehtävien hoitamista.

Arvojen tehtävä on helpottaa koko organisaation yhteistoimintaa ja auttaa ymmärtämään, millaisia asioita pidetään tärkeänä ja mihin kuntayhtymän johtaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko perustuu.

Salon seudun koulutuskuntayhtymän arvot ovat:

UUSIUTUMISKYKY

Koulutuskuntayhtymälle uusiutumiskyky tarkoittaa jatkuvaa toiminnan parantamista. Toimintaympäristön muutosten analysoinnin ja asiakasodotusten selvittämisen avulla tulosalueet pystyvät suuntaamaan toimintansa oikein ja osaavat panostaa oikeanlaiseen henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen. Parantamisen tuloksena tulosalueiden toiminta ja henkilöstön kehittäminen saavuttavat koulutuskuntayhtymän strategiset tavoitteet.

TULOKESELLISUUS

Tuloksellisuus on koulutuskuntayhtymän vaikutusalueen elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn lisäämistä. Koulutuskuntayhtymä toimii taloudellisesti aiheuttamatta kustannuksia jäsenkunnilleen. Tuloksellinen toiminta mahdollistaa asiakkaiden omien tavoitteiden saavuttamisen ja henkilöstön jatkuvan kehittämisen.

YKSILÖLLISYYS

Koulutuskuntayhtymä arvostaa asiakkaitaan yksilöinä ja edistää sekä opiskelijoiden että yhteistyöorganisaatioiden kilpailukykyä asiantuntemuksensa avulla. Yhteistoinnallinen työyhteisö antaa henkilöstölle mahdollisuudet oman osaamisen hyödyntämiseen. Erilaisuus hyväksytään ja se hyödynnetään.

VASTUULLISUUS

Koulutuskuntayhtymä toimii asiakkaiden odotusten mukaisesti ja pitää heille antamansa lupaukset. Asiakkaan tehtävä on omalla toiminnallaan edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Työnantaja luo mahdollisuudet henkilöstön ammattitaidon ja työkyvyn ylläpitämiseksi ja huolehtii kilpailukykyisestä palkkauksesta. Vastuullinen toiminta edellyttää avoimuutta, arvostusta ja yhteistoinnallisuutta työyhteisöltä sekä aktiivista yhteistyötä ympäröivän yhteiskunnan kanssa.

4. Talousarvion rakenne

Koulutuskuntayhtymän talousarvio koostuu strategia-, käyttötalous-, tuloslaskelma- sekä investointi- ja rahoitusosasta.

4.1 Strategiaosa

Strategiaosassa määritellään suunnittelukauden keskeisimmät kehittämistoimenpiteet. Kuntayhtymän strategian toteutumista seurataan neljän keskeisen mittarin kautta. Mittarien tavoitearvot tarkastetaan vuosittain talousarvion sekä talous- ja toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä. Lisäksi tässä osiossa esitetään operatiiviset tavoitteet, joita seurataan kuntayhtymän tuloskorttiin kootun mittariston perusteella.

Kuntayhtymän valtuusto ja hallitus seuraavat strategisten tavoitteiden toteutumista, ja käsittelevät toimintaympäristöstä mahdollisesti aiheutuvat strategian täydennykset ja muutokset.

4.2 Käyttötalousosa

Käyttötalousosan avulla ohjataan koulutuskuntayhtymän toimintaa. Käyttötalousosassa on tulosalueittain merkitty kunkin tulosalueen tilivelvollinen viranhaltija. Valtuusto asettaa käyttötalousosassa tulosalueiden nettomuotoiset tulostavoitteet.

4.3 Tuloslaskelmaosa

Tuloslaskelmaosassa osoitetaan koulutuskuntayhtymän tasolla, kuinka tilikauden tulorahoitus riittää kattamaan toiminta- ja rahoitusmenot sekä suunnitelmapoistot. Suunnitelmapoistot on tehty valtuuston hyväksymän poistosuunnitelman mukaisesti. Tuloslaskelmaosa sisältää koulutuskuntayhtymän sekä ulkoiset että sisäiset tulot ja menot. Tuloslaskelmaosan välituloksina esitetään toimintakate ja vuosikate. Tulosbudjetin lisäksi esitetään taloudellisen tuloksen muodostamiseen liittyvät tavoitteet ja niiden toteutumista mittaavien tunnuslukujen tavoitearvot. Nämä tunnusluvut ovat toimintakateprosentti, vuosikatteen osuus poistoista sekä kertynyt yli-/alijäämä.

Tuloslaskelmaosassa budjetoidaan myös ne tilinpäätöserät, joiden toteutuminen on arvioitavissa talousarviota laadittaessa. Koulutuskuntayhtymässä tällainen erä on aiemmin toteutuneisiin investointeihin liittyvä poistoeron purkaminen. Tämä erä ei ole määräraha.

4.4 Investointiosa

Investointiosan avulla ohjataan kuntayhtymän investoihankintoja. Se sisältää suunnittelukauden vuosille jaksotetut investointisuunnitelmat ja määrärahatarpeet kuntayhtymän tasolla kiinteän ja irtaimen omaisuuden osalta. Investointien hankintamenot on budjetoitu arvonlisäverottomin hinnoin. Kiinteän omaisuuden hankkekohtaisissa tavoitteissa on selvitetty, onko kyseessä uudis-, laajennus- vai korvausinvestoinnista. Hallitus päättää irtaimen omaisuuden investointimäärärahojen kohdentamisesta yksittäisille hankkeille, ja niiden jaksottamisesta talousarviovuonna.

Rakennusten osalta investointiosassa esitetään investoinnin kohdistuessa kahdelle tai useammalle suunnitteluvuodelle investointihankkeen kokonaiskustannusarvio ja sen jaksotus suunnitteluvuosille. Hallituksella on toimivaltuus tarkistaa investointikohteen hankintamenon jaksottamista suunnitelmakaudella kokonaiskustannusarvion rajoissa.

4.5 Rahoitusosa

Rahoitusosassa esitetään toiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirrat vähennyslaskukaavan muodossa. Välisummana esitetään *Toiminnan ja investointien rahavirta*. Välisumman ollessa positiivinen investoinnit on pystytty rahoittamaan kokonaisuudessaan tulo-rahoituksella, investointien rahoitusosuuksilla ja/tai omaisuuden myynnillä. Jos välisumma on negatiivinen, välisumma osoittaa sen määrän, joka on rahoitettava kassavaroiden tai pääomarahoituksella. Toiminnan ja investointien rahavirran sekä rahoituksen rahavirran yhteen laskettu määrä osoittaa budjetoitujen rahavirtojen kokonaisvaikutuksen kuntayhtymän maksuvalmiuteen. Tilinpäätöksen rahoituslaskelmaan verrattuna talousarvion rahoitusosa on suppeampi, koska siinä ei esitetä muut maksuvalmiuden muutokset –erää, jota ei voida käytännössä budjetoida etukäteen sen luonteen vuoksi esimerkiksi vaihto-omaisuuden ja saamisten muutokset sekä korottomien velkojen muutokset.

Rahoitusosan yhteydessä esitetään myös toiminnan rahoitusta koskevat tavoitteet ja niiden toteutumista mittaavien tunnuslukujen tavoitearvot. Nämä tunnusluvut ovat lainanhoitokate ja kassan riittävyys.

5. Koulutuskuntayhtymän konserni

Koulutuskuntayhtymän konserniin kuuluvat Salon seudun koulutuskuntayhtymä emoyhteisönä ja sen 100 % omistama Salon seudun koulutus oy.

Koulutuskuntayhtymä vastaa lakisääteisen toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestämisestä opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän koulutuksen järjestämisluvan mukaisesti, omistajaohjauksesta, hallinto- ja tukipalveluista sekä tilapalveluista. Koulutus oy:n tehtävänä on tuottaa ei lakisääteistä koulutusta, jossa toimitaan kilpailuilla markkinoilla.

Koulutuskuntayhtymän konsernin yhteisinä tukipalveluina toteutetaan talous-, hallinto- ja tietohallintopalvelut, henkilöstöhallinto sekä sisäinen tarkastus.

Kuntayhtymäkonsernin tuloslaskelma suunnittelukaudella 2019 – 2021 on esitetty taulukossa 3.

TULOSLASKELMA	TP2017	TA2018 (sis. muutokset)	TA2019	TS2020	TS2021
Toimintatuotot	24.162	20.953	21.119	21.059	20.980
Toimintakulut	-20.847	-19.855	-19.360	-19.467	-19.371
Toimintakate	3.315	1.098	1.759	1.591	1.609
Rahoitustuotot ja -kulut	-176	-173	-165	-157	-150
Vuosikate	3.139	925	1.594	1.434	1.459
Poistot ja arvonalentumiset	-2.801	-2.062	-1.924	-1.898	-1.923
Tilikauden tulos	338	-1.137	-330	-464	-464
Verot	-85	-13	-22	-22	-22
Tilikauden ylijäämä	253	-1.150	-352	-486	-486

Taulukko 3: Kuntayhtymäkonsernin tuloslaskelma 2019 – 2021

Koko konsernille asetettavat taloudelliset tavoitteet on esitetty taulukossa 4.

Kuntayhtymäkonsernille asetetut tavoitteet	TP2017	TA2018 (sis. muutokset)	TA2019	TS2020	TS2021
Konsernin toimintatuotot toimintamenoista %	116 %	106 %	109 %	108 %	108 %
Konsernin vuosikate poistoista %a	112 %	45 %	83 %	76 %	76 %

Taulukko 4: Kuntayhtymäkonsernille asetettavat tavoitteet

6. Kuntayhtymän talous ja riskien hallinta

Kuntayhtymän organisaatorakenne on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 2: Salon seudun koulutuskuntayhtymän organisaatio

6.1 Rahoitusjärjestelmä

Rahoituksen perusteet ovat muuttuneet olennaisesti vuoden 2017 valtionosuusrahoituksen (yksikköhintarahoitus) perusteista vuoden 2018 alussa voimaan astuneen ammatillisen koulutuksen uuden rahoituslain myötä: Ammatillisen koulutuksen rahoituksen perusteena otettaville suoritteille ei enää aseteta etukäteen kiinteää hintaa, vaan koulutuksen järjestäjälle myönnettävä rahoitus vastaa koulutuksen järjestäjän suoritteiden suhteellista osuutta kaikkien koulutuksen järjestäjien suoritteista. Lisäksi ammatilliseen koulutukseen kohdennettava määräraha on muuttunut valtion talousarvioperusteiseksi. Rahoituksen määräytymisestä toteutuneiden kustannusten perusteella on luovuttu kaikilta osin. Rahoitus muistuttaakin yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa käytössä olevaa mallia. Rahoituksen uudistamisella lisätään vaikuttavuuden ja tehokkuuden painoarvoa.

Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä muodostaa nyt yhden kokonaisuuden, johon on yhdistetty ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen sekä oppisopimuskoulutuksen rahoitusjärjestelmät. Rahoitus sisältää myös tutkintotavoitteisen työvoimakoulutuksen rahoituksen sekä osan tutkintoon johtamattomasta työvoimakoulutuksen rahoituksesta. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnoima työvoimakoulutuksen rahoitus edellyttää, että koulutuksen järjestäjälle on annettu järjestämisluvassa työvoimakoulutuksen järjestämisen tehtävä. Rahoitus muodostuu neljästä peruselementistä, jotka ovat laskennallisesti määräytyvä perus-, suori-

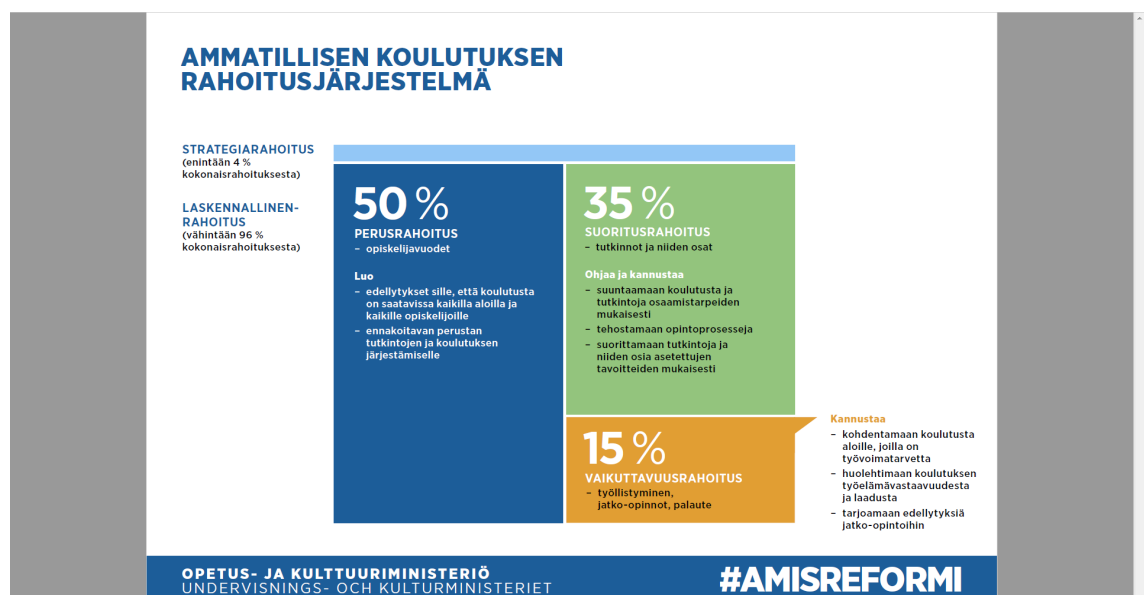
tus-, vaikuttavuus- sekä erikseen opetus- ja kulttuuriministeriöstä haettava strategiarahoitus.

Perusrahoitus perustuu koulutuksen järjestäjille myönnettäviin tavoitteellisiin opiskelijavuosiin ja järjestäjäkohtaiseen koulutusprofiiliin (painotetut opiskelijavuodet). Opiskelijavuosi on suorite, joka muodostuu 365 päivästä, joiden aikana opiskelija otetaan huomioon rahoituksen perusteena. Pääsäännön mukaan opiskelija otetaan huomioon opiskeluoikeuden alkamispäivästä lukien siihen päivään asti, kun opiskelijan opiskeluoikeus päättyy. Rahoituksen lainsäädännössä säädetään kuitenkin poikkeuksista: esimerkiksi opiskelijavuoteen kuuluviksi päiviksi ei lueta koulutuksen järjestäjän päättämää yhtäjaksoisesti vähintään neljää viikkoa kestävä loma-jaksoa siltä osin kuin tämä ylittää neljä viikkoa.

Koulutuksen järjestäjän tavoitteelliset opiskelijavuodet ovat vähintään ammatillisen tutkintojen ja koulutuksen järjestämisluvassa ilmoitetun mukainen. Suoritusrahoitus määräytyy suoritettujen tutkintojen ja tutkintojen osien perusteella. Rahoituksen perusteena käytettävät suoritustiedot pohjautuvat varainhoitovuotta kaksi vuotta aiemman vuoden tasoon eli vuoden 2019 rahoitukseen vaikuttaa 2017 suoritustiedot. Vaikuttavuusrahoitus perustuu tutkinnon suorittaneiden työllistymiseen tai korkeakouluopintoihin tähtääviin jatko-opintoihin siirtymiseen sekä opiskelija- ja työelämäpalautteeseen.

Rahoitukseen vaikuttavat tutkintojen sijoittuminen kustannusryhmiin, joita ovat viisi tutkintoon johtavan koulutuksen kustannusryhmää sekä Valma, Telma ja opiskeluvalmiuksia tukevat opinnot ja muu ammatillinen koulutus -ryhmät. Lisäksi järjestäjän saamaan rahoitukseen vaikuttavat mm. järjestetyn koulutuksen tutkintotyyppi, erityisen tuen järjestäminen ja majoituksen järjestäminen.

Kuviossa 3 on esitetty ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä (lähde: OKM).



Kuvio 3: Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä

Rahoitusjärjestelmän käyttöönottoon liittyy viiden vuoden siirtymäsäännös eli ensimmäisen kerran rahoitus määrytyy yllä olevassa kuvassa esitetyllä tavalla varainhoitovuoden 2022 rahoitusta määriteltäessä. Taulukossa 5 on esitetty rahoituksen määrytymisen tietopohja siirtymäaikana (lähde: Opetushallitus).

RAHOITUS (varainhoito- vuosi)	PERUS- RAHOITUS %OSUUS	TIEDOT VUODELTA	SUORITUS- RAHOITUS %OSUUS	TIEDOT VUODELTA	VAIKUTTAVUUSRAHOITUS %OSUUS (suluissa työllistyminen ja jatko-opintojen tarkasteltavat vuodet)		MUUT HUOMIOON OTETTAVAT TEKIJÄT
2018	95 %	2016	5 %	2016	0 %		
2019	95 %	2017	5 %	2017	0 %		
2020	70 %	2018	20 %	2018	10 % (2016 tutkinnon suorittaneet / 2017 lopun tilanne)	7,5 % työll.+jatko- opisk. 2,5 % opiskelijapalaute	+ Tutkinnon osat suoritus- rahoituksessa, + Erityisen tuen lisät suoriterahoituksessa, + Vaikuttavuusrahoitus (=opiskelijapalaute)
2021	60 %	2019	30 %	2019	10 % (2017 tutkinnon suorittaneet / 2018 lopun tilanne)	7,5, % / 2,5 %	
2022	50 %	2020	35 %	2020	15 % (2018 tutkinnon suorittaneet / 2019 lopun tilanne)	10 % / 2,5 % / 2,5 %	+ Tutkinnon osia suorittaneiden työllistyminen vaikuttavuusrahoituksessa +Työelämäpalaute vaikuttavuusrahoituksessa

Taulukko 5: Rahoituksen tietopohja siirtymäaikana

Rahoitus on yleiskatteellista eli rahoitus myönnetään ja maksetaan koulutuksen järjestäjälle, joka päättää rahoituksen käytöstä sen käyttötarkoituksen mukaisesti.

6.2 Toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan periaatteet

6.2.1 Yleiset periaatteet

Valtuuston on kuntalain 110.1 §:n mukaan hyväksyttävä kuntayhtymälle seuraavaksi vuodeksi talousarvio sekä otettava huomioon kuntayhtymän ja sen muodostaman konsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä valtuuston on myös hyväksyttävä taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi (suunnitelmakausi). Talousarvio on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi.

Kuntalain 110.3 §:ssä säädetään, että taloussuunnitelman on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen. Kunnan/kuntayhtymän taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa enintään neljän vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien. Kunnan/kuntayhtymän tulee taloussuunnitelmassa päättää yksilöidyistä toimenpiteistä, joilla alijäämä mainittuna ajanjaksona katetaan. Kuntalaki ei edellytä muodollista tulojen ja menojen tasapainottamista eli pyrkimystä nollatulokseen.

Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että se toteuttaa kuntayhtymän strategiaa ja edellytykset kuntayhtymän tehtävien hoitamiseen turvataan. Talous-

arviossa ja –suunnitelmassa hyväksytään kuntayhtymän ja sen muodostaman konsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Kuntayhtymän toiminnassa ja taloudenhoidossa on noudatettava talousarviota.

Kuntayhtymän talousarvion laadinnassa on noudatettu Valtiovarainministeriön Kuntatieto-ohjelmaan kuuluvaa JHS 199 Kuntien ja kuntayhtymien talousarvio ja –suunnitelma -suositusta, joka on hyväksytty 26.10.2016. Suositus on voimassa toistaiseksi. Talousarvioesitykset on koottu tulosalueittain arvioimalla tulokehitys ja toiminnasta aiheutuvat kustannukset sekä asettamalla toimintakatetavoitteet. Suunnittelukauden 2019 -2021 sekä toiminnallisten että taloudellisten tavoitteiden asettamiseen on vaikuttanut kuntayhtymän stragiasta tulevien toimenpiteiden lisäksi keskeisesti valtion hallitusohjelman mukaisen ammatillisen koulutuksen reformin toiminnalliset ja taloudelliset toimenpiteet. Talousarviossa ja –suunnitelmassa hyväksytään sekä kuntayhtymän että sen konsernin toiminnan ja talouden tavoitteet.

Perussopimuksen mukaisesti kuntayhtymän talousarvio on laadittu siten, että kuntayhtymä kattaa itse toimintansa aiheuttamat menot. Menot katetaan pääosin valtiolta saatavalta ammatillisen koulutuksen rahoituksella. Kuntayhtymän muita tuloja ovat mm. asiakastyö- ja vuokratulot sekä palveluiden myynti tytäryhtiölle. Investointimenot katetaan tulorahoituksella, kassavaroilla sekä tarvittaessa lainarahoituksella. Toimintakatetavoitteisiin on vaikuttanut kuntayhtymän nykyinen rahoitusasema ja arvio suunnittelukauden 2019 - 2021 investointimenoista sekä toimintaympäristöstä tulevat haasteet. Henkilöstökuluihin on varattu 2,5 prosentin korotus palkkoihin. Suunnitelman mukaiset poistot on otettu huomioon valtuuston hyväksymän poistosuunnitelman mukaisesti.

Koulutuskuntayhtymän talouden pitäminen vakaalla pohjalla edellyttää tiukkaa taloudenpitoa tulosalueilla ja toiminnan sopeuttamista muuttuviin toimintaympäristön tekijöihin. Kuntayhtymätasolla pitkän aikavälin tavoitteena on saada vuosikate kattamaan vähintään suunnitelman mukaiset poistot.

6.2.2 Rahoitus

Valtion talousarvioesityksessä 2019 ammatillisen koulutuksen määräraha (pl. alv) on 1,733 miljardia euroa. Vuoden 2018 talousarvioon nähden lisäystä on 29,2 milj. euroa, joka perustuu työvoimakoulutukseen varattujen määrärahojen loppuosan siirtoon työ- ja elinkeinoministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriölle. Ammatillisen koulutuksen tavoitteellinen opiskelijavuosien määrä nousee 3 000 opiskelijavuodella ollen 180 000. Tästä määrästä kohdennetaan työvoimakoulutuksena järjestettävään koulutukseen vähintään 8 600 opiskelijavuotta. Opiskelijavuosien lisäys vastaa edellä mainittua työvoimakoulutuksen siirron määrärahaa.

Tarkasteltavana olevalla toiminta- ja taloussuunnitelmakaudella ammatillisen koulutuksen rahoituksessa vuonna 2019 perusrahoituksen osuus on 95 prosenttia ja suoritusrahoituksen osuus 5 prosenttia. Vaikuttavuusrahoitusta ei oteta lainkaan

huomioon. Vuonna 2019 suoritusrahoitus määräytyy pelkästään suoritettujen tutkintojen – ei tutkinnon osien – perusteella. Suoritusrahoitusta määriteltäessä painotusperusteena ei oteta myöskään huomioon erityisen tuen tai vaativan erityisten järjestämistä, koska tällaista tietoa ei ole vielä käytettävissä.

Suunnitelmavuotena 2020 perusrahoituksen osuus on 70 prosenttia, suoritusrahoituksen 20 prosenttia ja vaikuttavuusrahoituksen 10 prosenttia. Suunnitelmavuotena 2021 perusrahoituksen osuus laskee 60 prosenttiin, suoritusrahoituksen osuus nousee 30 prosenttiin ja vaikuttavuusrahoituksen osuus pysyy ennallaan 10 prosentissa. Suoritusrahoituksessa otetaan vuodesta 2020 alkaen huomioon sekä tutkinnot että tutkinnon osat. Vaikuttavuusrahoituksesta 7,5 prosenttia myönnetään koko tutkinnon suorittaneiden työllistymisen ja jatko-opintoihin siirtymisen perusteella, ja 2,5 prosenttia opiskelijapalautteen perusteella. Tutkinnon osia suorittaneiden työllistyminen tai jatko-opintoihin siirtyminen sekä työelämäpalaute otetaan käyttöön ensimmäisen kerran 2022 rahoituksessa.

Tiedot vuoden 2019 suoritepäätöksistä on OKM:n mukaan tarkoitus antaa marras- / joulukuun 2018 vaihteessa. Suoritepäätöksissä on lähtokohtaisesti tarkoitus vuonna 2019 säilyttää koulutuksen järjestäjän tavoitteellisten opiskelijavuosien määrä vuoden 2018 ensikertaisen suoritepäätöksen tasolla, ellei ilmene perusteltua tarvetta opiskelijavuositason tarkistamiseen. Tarkistaminen voidaan tehdä esimerkiksi, jos koulutuksen järjestäjän kuluvan vuoden toteutuneet opiskelijavuodet näyttävät jäävän alle suoritepäätöksessä päätetyn tason eikä koulutuksen järjestäjällä ole esittää poikkeamalle hyväksyttävää syytä. Suoritepäätöksen tavoitteellisten opiskelijavuosien määrää tullaan nostamaan vuoden 2018 ensikertaisen suoritepäätöksen tasosta pääsääntöisesti ainoastaan mahdollisen työvoimakoulutuksen lisäkohdennuksen perusteella. (Lähde: Kari Korhonen, OKM; Ammatillisen koulutuksen talouspäällikköjen ajankohtaispäivä, Kuntatalo 2.11.2018 – Ajankohtaista rahoituksesta.)

Kuntayhtymän koulutuksen järjestämisluvan mukainen minimiopiskelijavuosimäärä on 1889. Tämä luku ei sisällä työvoimakoulutukseen kohdennettuja opiskelijavuosia, jotka OKM ilmoittaa kullekin varainhoitovuodelle erikseen tavoitteellisen opiskelijavuositavoituksen yhteydessä. Koulutuskuntayhtymän tavoitteelliset opiskelijavuodet vuodelle 2018 ovat yhteensä 2028, josta työvoimakoulutuksen osuus on 49 opiskelijavuotta. Talousarviovuodelle 2019 koulutuskuntayhtymä hakee lisäystä järjestämisluvan opiskelijavuosimäärään työvoimakoulutukseen suunnattuihin opiskelijavuosiin 149 opiskelijavuotta ja omaehtoiseen koulutukseen 50 opiskelijavuotta; yhteensä 199 opiskelijavuotta, jolloin kuntayhtymän tavoitteellinen opiskelijavuosimäärä olisi yhteensä 2088.

Kuntayhtymän talousarviossa vuodelle 2019 valtionosuustulot on arvioitu pysyvän OKM:n myöntämän vuoden 2018 rahoituksen tasolla. Hankerahoituksen on arvioitu laskevan 16 prosenttia vuoteen 2018 verrattuna.

Olennaisista muutoksista tullaan tarvittaessa esittämään valtuustolle talousarviomuutosehdotus. Hallintosäännön 24 §:n mukaan muutos on olennainen, jos valtuustotasolla sitoviksi määritellyt tavoitteet muuttuvat yli viisi prosenttia (5%).

Uuden rahoituslainsäädännön myötä koulutuskuntayhtymässä resurssijohtamisen rooli korostuu aiempaa voimakkaammin. Kustannuspaikkojen tulosjohtaminen kohdentuu erityisesti saavutettaviin rahoituksen perusteena olevien suoritteiden saavuttamiseen: opiskelijavuodet, tutkinnot, tutkinnon osat, työllistyminen, jatkoopintoihin sijoittuminen sekä työelämä- ja opiskelijapalautteet.

6.3 Rahoitusnäkymät taloussuunnitelmakaudelle

Tulevaisuudessa koulutuksenjärjestäjän rahoitusta on aiempaa haasteellisempaa ennustaa, koska rahoitus perustuu valtion vuosittaisessa talousarviossa päätettyyn tasoon ja koska kaikkien koulutuksenjärjestäjien tuloksellisuus vaikuttaa suoritteiden tuottamaan tuloon. Ammatillisen koulutuksen rahoitukseen on luvassa indeksitarkistus vasta suunnitelmakauden viimeisenä vuonna 2020. Tämän vuoksi kustannusten nousu aiheuttaa koulutuksen järjestäjille edelleen säästöpainetta myös tulevina vuosina.

Suunnitelmavuosina 2020-2021 rahoituksen arvioidaan pysyvän vuoden 2019 tasolla.

6.4 Riskit ja niiden hallinta

Kuntayhtymän suurimmat riskit liittyvät tulevaisuuden epävarmuuteen. Rahoitusta ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö on uudistettu, eikä etenkään muuttuvan rahoitusjärjestelmän yksityiskohtaisista vaikutuksista päivittäiseen toimintaan ole vielä tietoa. Siirtymäaika rahoituksen osalta jatkuu aina vuoteen 2022. Tätä näkökulmaa ei ole tarkasteltu kuntayhtymän riskisuunnitelmassa, vaan asiaa hallitaan erillisin toimenpitein.

Niin strategisten kuin operatiivistenkin riskien hallinta toteutetaan kuntayhtymän hallituksen määrittelemien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteiden sekä ohjeen mukaisesti.

Operatiivisten riskien hallitsemiseksi on laadittu riskikartoitus, riskianalyysi ja riskisuunnitelma, jonka keskeinen sisältö on esitetty alla olevassa taulukossa. Riskit on järjestetty suuruusjärjestykseen, joka on saatu kertomalla riskin vakavuus sen toteutumisen todennäköisyydellä ja todennäköisyydellä, jolla riski toteutumisen uhka havaitaan ennen sen toteutumista. Asteikko on 1:stä 160:een. Erityiseen tarkkailuun on otettu ne riskit, joiden RPN on yli 50 tai joiden toteutuminen aiheuttaa henkilövahinkoja.

Riskilaji	Riskin ilmenemismuoto	Riskin toteutumisen seuraukset	Vahvuus	Henkilöriski	Riskin syy / Riskin toteutumisen mekanismi	Todennäköisyys	Riskin toteutumisen estävät tai riskin toteutumisen havaitsemista auttavat nykyisin käytössä olevat menetelmät	Tuennusmitta	R P N	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö
Henkilö	Häirintä, syrjintä ja kiusaaminen	Negatiivinen julkisuus, keskeyttämiset, henkinen kuormitus	4		Sattumanvarainen	3	Tasarvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, perehdytys	6	72	Tasarvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma	Pedagoginen johtaja
Henkilö	Henkilövahingot / tapaturmat	Taloudelliset menetykset	4	x	Vahingot, onnettomuudet	3	Perehdytys, ohjeet, henkilösuojaimet	6	72	Nykyiset toimenpiteet riittävät	Turvallisuuspäällikkö, esimiehet, opettajat
Henkilö	Inhimilliset virheet	Taloudelliset menetykset, henkilövahingot	4	x	Välinpitämättömyys, vahinko, osaamattomuus	3	Prosessikuvaus ja ohjeet	6	72	Prosessikuvausten ja ohjeiden jatkuva päivittäminen	Laatukoordinaattori
Opetus	Opiskelijoiden monimuotoiset ongelmat	Opiskelijareklamaatiot, keskeyttämiset, opetushenkilöstön uudet osaamistarpeet, järjestyshäiriöt, moniammatillisen ohjauksen tarve	4		Vaikeat perhetilanteet, työttömyys, kulttuurierot, arvomaailman muutokset, lyhytjännitteisyys. Osaamattomuus ratkaista opiskelijoiden ongelmia	3	Opiskelijahuolto, opiskelijavalinnat, pedagoginen koulutus, verkostoyhteistyö, hyvien käytäntöjen levittäminen	6	72	HOKS	Opettajat
Opetus	Tarjotinmallien ja työsuunnitelmien noudattamatta jättäminen	Huono opiskelijapalautte, resurssien riittämättömyys	4		Piittaamattomuus ja sitoutumattomuus tehtyihin ratkaisuihin ja suunnitelmiin. Muutosvastarinta. Puutteellinen valvonta.	3	Perehdyttäminen. Henkilökunnan osallistaminen suunnitteluun.	6	72	Tarvittaessa puuttuminen	Esimiehet
Talous	Rahoitusjärjestelmän muutokset	Tulojen väheneminen, käytettävissä olevien tulojen ennakoinnin vaikeutuminen	3		Opiskelijatyövuosien väheneminen, suoritus- ja tulokellisuusrahoitus. Inflaatio	3	Seuranta, toiminnan tehostaminen	8	72	Primus-tietojen oikeellisuuden varmistaminen	Johtoryhmä
Omaisuus ja keskeytys	Vuotovahingot	Toiminnan keskeytyminen	4		Työvirheet, kuluminen, huolimattomuus, vahingonteot	2	Säännölliset kuntokartoitukset kiinteistölle, valvonta	8	64	Kunnossapito	Kiinteistöpäällikkö
Henkilö	Väkivallan uhka opiskelijoiden taholta	Henkinen kuormittuminen	3		Turvallisuussuunnitelman ja järjestysääntöjen noudattamatta jättäminen, opiskelijoiden epävakaus	2	Turvallisuussuunnitelman noudattaminen, opintojen ohjaussuunnitelman toteuttaminen, järjestysääntöjen noudattamisen valvominen, opiskelijahuollon tukitoimet	10	60	Turvallisuussuunnitelman päivittäminen. Opiskelijahuollon suunnitelma. Tiedonkulun parattaminen niveliä.	Kaikki
Ympäristö	Maaperän saastuminen	Kustannukset kasvaa, Imago heikkenee, toiminta keskeytyy	3		Vialliset laitteet, huolimattomuus, Virheellinen aineiden käyttö, säilytys tai hävitys	3	Määräaikaishuollot, opiskelijoiden ohjaus	6	54	Nykyiset toimenpiteet riittävät	Koulutusalaohjajat

Taulukko 6: Kuntayhtymän riskisuunnitelman mukaiset keskeisimmät riskit ja niiden hallintakeinot

7. Salon seudun koulutus oy

	TA2019	TA2018	TP2017
LIKEVAIHTO	1.292	1.195	2.017
Materiaalit ja palvelut			
Materiaalit	- 14	- 24	0
Ulkopuoliset palvelut	- 374	- 512	- 637
Henkilöstökulut			
Palkat ja palkkiot	- 412	- 313	- 478
Poistot ja arvonalentumiset			
Suunnitelman mukaiset poistot	- 26	- 26	- 26
Liiketoiminnan muut kulut	- 355	- 254	- 457
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	112	67	419
Rahoitustuotot ja -kulut	0	0	0
VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	112	67	419
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJ	112	67	419
Välittömät verot	- 22	- 13	- 85
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	90	53	334

Taulukko 7: Salon seudun koulutus oy:n tuloslaskelma (1000€)

Strategia

Salon seudun koulutus oy toteuttaa konsernin talous- ja toimintasuunnitelmassa asetettuja strategisia, toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita.

Toiminta-ajatus

Yhtiön perustamisen taustalla on kuntalain 126 § mukainen yhtiöittämisvelvoite. Osakeyhtiö tuottaa markkinaehtoisesti toteutettavia koulutuksia, kuten ei-tutkin-toonjohtava ammatillinen työvoimakoulutus, maahanmuuttajien kotouttamiskou-lutus, uravalmennus ja yhteishankintakoulutus; sekä muuta ei lakisääteistä -kou-lutusta kuten lupakortti-, lyhyt- ja henkilöstökoulutukset, jotka eivät ole tutkintoon johtavaa koulutusta. Osakeyhtiö myy myös toisille oppisopimuskeskuksille tieto-puolista koulutusta.

Toiminnan kuvaus

Valtuuston päätöksen (27.11.2014, § 23) mukaisesti Salon seudun koulutus oy:n toiminta on organisoitu osaksi kuntayhtymän ammattiopiston tulosaluetta. Koulu-tusten toteuttaminen ja tukipalvelut ostetaan koulutuskuntayhtymältä. Tukipalve-luita ovat opintotoimisto-, opetuksen hallinto-, talous- ja henkilöstöhallinto- sekä tietotekniikka- ja arkistointipalvelut. Kuntayhtymä vuokraa myös osakeyhtiön tar-vitsemaat tilat laitoshuoltopalveluineen.

Ylintä päätäntävaltaa käyttää yhtiökokousedustajana koulutuskuntayhtymän halli-tus, joka valitsee osakeyhtiön hallituksen. Yhtiön toimintaa johtaa hallituksen ni-meämä toimitusjohtaja.

Toiminnan painopistealueet 2019

Salon seudun koulutus Oy jatkaa toimintaa samoilla periaatteilla kuin vuonna 2018.

Koulutuksen toteuttamisen lisäksi vuoden 2019 aikana selvitetään muita liiketoimintamahdollisuuksia.

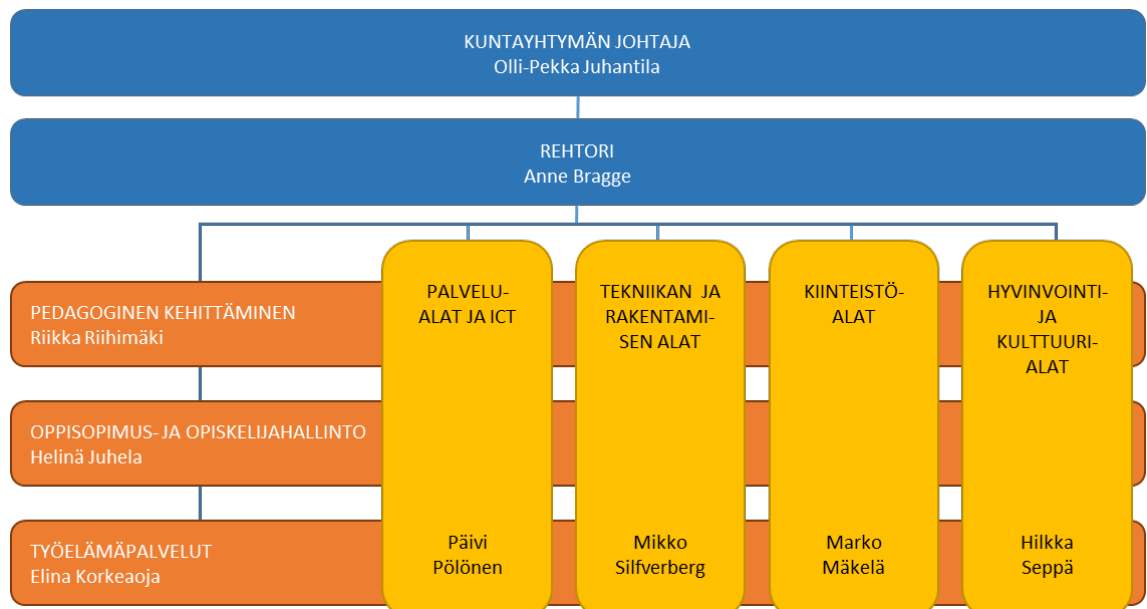
Toimintaympäristön keskeiset muutokset ja vaikutukset taloussuunnitelmakaudella

Työvoimakoulutuksen hankinnan onnistuminen vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Ammatillisen työvoimakoulutuksen ja yhteishankintakoulutusten osalta kilpailutilanteessa onnistuminen vaikuttaa taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen. Yhteishankintakoulutusten osalta merkittävänä tekijänä on tiivis yhteistyö alueen työpaikkojen kanssa ja työelämän koulutustarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen.

8. Käyttötalous

8.1 Salon seudun ammattiopisto

Vastuuhenkilö: Salon seudun ammattiopiston rehtori



Kuvio 4: Salon seudun ammattiopiston organisaatio

"Takuulla parhaita tekijöitä"

Olemme asiakasta varten, vastuullinen, merkittävä uudistaja.

Ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö muuttui 2018 alusta ja vuotta on leimannut moninaisten uudistusten käynnistäminen. Kehittämistyön laajuus vaikuttaa siihen, että 2019 aikana uusien toimintatapojen käyttöönottoa jatketaan. Tavoitteena on vahvistaa niin henkilöstön osaamista kuin laadun parantamista uudistusten vakiinnuttamiseksi. Kokeilukulttuurin mukaisesti toimintaprosesseja parannetaan kokeusten perusteella.

Opiskelijavuositavoitteet ovat suunnilleen 2018 tasolla. Alueen ikäluokkien pieneminen ja muuttoliike näkyvät perusasteelta ammatilliseen koulutukseen siirtyvien opiskelijoiden määrien vähentymisenä. Uuden lain hengen mukaisesti opiskeluajat ovat yksilöllisiä ja usein myös nuorilla opiskelijoilla tutkinnot valmistuvat alle kolmessa vuodessa. Opiskelijavuositavoitteiden saavuttamisessa kriittisenä tekijänä on jatkuvan haun kautta toteutunut opiskelijahankinta. Myös työvoimakoulutuksen asiakashankinnassa on tarvetta tehostaa yhteistyötä työvoimahallinnon kanssa. Teknisten alojen vetovoiman lisäämiseksi tehdään yhteistyötä työelämän kanssa useissa eri kehittämishankkeissa.

Yksi suurimpia uudistuksia on ollut opetustarjonnan toteutusmallin kehittäminen uusiin tutkinnonperusteisiin. Opetustarjonta on suunniteltu syksystä 2018 alkaen tutkintokohtaisiin tarjottimiin, joista valitaan opiskelijalle tarvittavat opintokokonaisuudet osaamisen hankkimiseksi. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) laadinta on keskeinen ohjausväline, jonka perusteella opiskelijalle syntyy työjärjestys ja suunnitelma opintojen eteenpäin viemiseksi. Käyttökokeimuksia mallista on jo kertynyt ja niiden perusteella on tarvetta kehittää ensimmäistä versiota. Toimivuutta kehittämällä helpotetaan myös opettajan työtä HOKS:n laatimisessa.

Toinen merkittävä rakenteellinen uudistus on ollut yhteisten tutkinnonosien toteutus pajamuotoisesti. Oppimisympäristö on suunniteltu monimuotoiseksi niin, että se mahdollistaa vähintään kahden opettajan yhtäaikaisen työskentelyn pajassa. HOKS:n mukaisesti osa opiskelijoista voi opiskella digitaaliset tehtävät etänä. Pajatyöskentelyn taustalla on ollut kasvava opiskelijamäärä, kun perustutkinnoissa myös aikuisopiskelijoille kuuluvat yhteiset tutkinnonosat. Pajatyöskentely poikkeaa perinteisestä ryhmämuotoisesta luokkaopetuksesta ja sitä kehitetään edelleen mm. menetelmien, tehtävien, erityisen tuen ja opettajien yhteisohjauksen osalta.

Taloudelliset haasteet koskevat myös opetuksen toteuttamista. Lähtökohtaisesti opetus on suunniteltu tapahtuvaksi viitenä päivänä viikossa. Oppituntien määrä on kuitenkin vähentynyt viiteen tuntiin päivässä. Erityisen tuen resurssi on pyritty pitämään hyvällä tasolla, jotta voidaan vastata kasvaviin yksilökohtaisiin tuen tarpeisiin. Erityisen tuen muotoja voidaan edelleen vahvistaa opiskeluhuollon kasvaneiden resurssien myötä, kun syksyllä 2018 aloitti kolmas kuraattori ja toinen psykologi.

Laadunhallinnan näkökulmasta raportointia valtakunnallista KOSKI-järjestelmää varten on työstetty koko 2018 vuoden ajan. Järjestelmän näkökulmasta valmius

on jo hyvällä tasolla. Ajantasainen raportointi edellyttää kuitenkin koko henkilöstöltä osaamista ja sitoutumista kirjata tiedot Wilma-järjestelmään oman tehtävän näkökulmasta.

Erilaisten kehittämishankkeiden avulla saadaan merkittävästi lisäresurssia tehdä laajasti eri osa-alueilla kehittämistyötä.

Uudistusten laajuus ja nopeus ovat olleet haasteellisia koko henkilöstölle, sisäisistä koulutuksista ja perehdytyksistä huolimatta tarvitaan edelleen osaamisen kehittämistä monien asioiden haltuun ottamiseksi. Toiminnanohjaus erilaisten ohjeiden ja prosessikuvioiden lisäksi edellyttää esimiehiltä jatkuvaa keskustelun ylläpitämistä siitä, mitä uudistukset konkreettisesti arjessa tarkoittavat ja miten niitä voisi kehittää paremmin tukemaan työntekoa. Nopeatempoisessa muutoksessa tulee kiinnittää huomiota myös jaksamisen haasteisiin. Tavoitteena on tukea tiimimäistä toimintaa tarkoituksenmukaisen työnjaon ja tiimin toimijoiden vahvuuksien tunnistamiseksi.

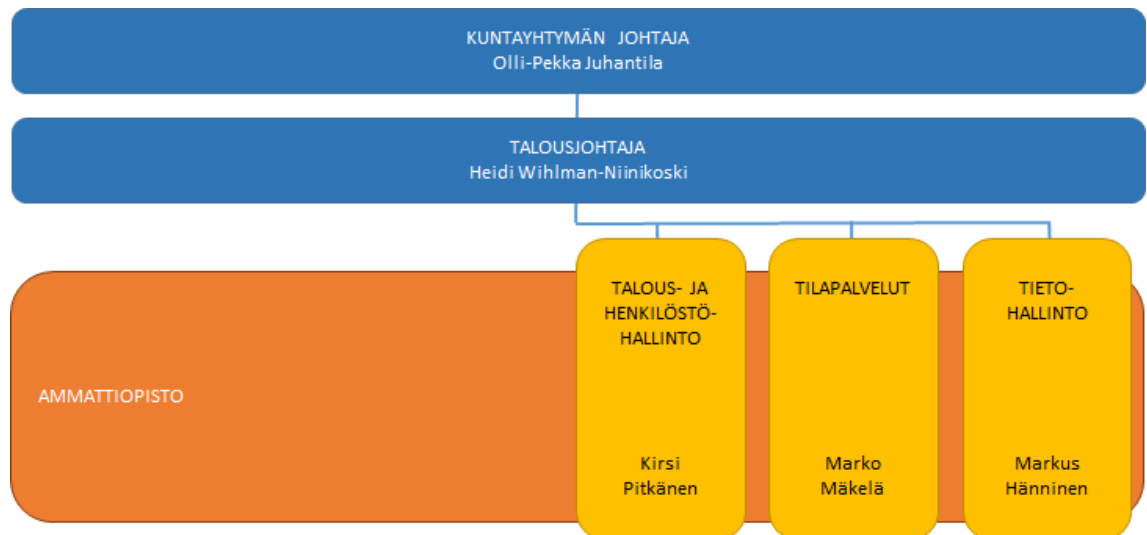
Toiminnan osalta vuosi 2019 on monien uudistusten vakiinnuttamisen aikaa ja jatkokehittämistä. Uutena merkittävänä muutoksena on tulossa 2020 vuoden alusta opetushenkilöstön vuosityöaika. Tähän valmistautuminen tapahtuu myös 2019 vuoden aikana.

	TP2017	TA2018	TAM	TA2018 MUUTOSTEN JÄLKEEN	TAE 2019	TA-%	SV 2020	SV 2021
Toimintatuotot	21.788	20.903	-1.028	19.875	19.783	100 %	19.834	19.834
Toimintakulut	-14.577	-14.392	425	-13.967	-13.735	98 %	-13.976	-14.010
Henkilöstökulut	-10.912	-10.670	270	-10.400	-10.208	98 %	-10.390	-10.390
Palvelujen ostot	-1.207	-1.509	117	-1.392	-1.238	89 %	-1.238	-1.238
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-1.610	-1.131	33	-1.098	-1.097	100 %	-1.097	-1.097
Avustukset	-160	-190	0	-190	-243	128 %	-243	-243
Muut toimintakulut	-690	-892	5	-887	-948	107 %	-1.007	-1.042
Toimintakate (SITOVA)	7.211	6.511	-603	5.908	6.048	102 %	5.858	5.824
Rahoitustuotot ja -kulut	-7	0	0	0	0	***	0	0
Vuosikate	7.204	6.511	-603	5.908	6.048	102 %	5.858	5.824
Poistot ja arvonalentumiset	-246	-106	0	-106	0	0 %	-60	-39
Tilikauden tulos	6.958	6.405	-603	5.802	6.048		5.798	5.785
TAVOITTEET JA TUNNUSLUVUT								
TOIMINTAKATE% (SITOVA)	33 %	31 %		30 %	31 %		30 %	29 %

Taulukko 8: Salon seudun ammattiopiston tuloarviot ja määrärahat (1000€)

8.2 Koulutuksen järjestämispalvelut

Vastuuhenkilö: Talousjohtaja



Kuvio 5: Koulutuksen järjestämispalveluiden organisaatio

Koulutuksen järjestämispalvelut muodostuvat henkilöstö- ja taloushallinnon, tilapalveluiden sekä tietohallinnon tulosityksiköistä. Tilapalvelut-tulosityksikkö muodostuu kiinteistö-, laitos- ja ruokahuollosta. Kuntayhtymän strategiassa asetetut tavoitteet ja tehtävät ohjaavat koulutuksen järjestämispalveluiden toimintaa suunnittelukaudella.

Tulosaluetasolla koulutuksen järjestämispalveluiden tavoitteena on laadukkaiden palveluiden tuottaminen opetukselle mahdollisimman kustannustehokkaasti. Talousarviovuonna 2019 talous- ja henkilöstöhallinnossa otetaan käyttöön uusi tietojärjestelmä. Taloushallinnossa valmistaudutaan lisäksi JHS-suositusten mukaisesti taloustietojen automatisoituun toimittamiseen Valtionkonttorille. Henkilöstöhallinnossa yksi keskeisimmistä tehtävistä on valmistella ja koordinoida opettajien vuosityöaikaan siirtymistä vuoden 2020 alusta. Sähköiseen asiointiin liittyen kuntayhtymässä otetaan käyttöön hallitustyöskentelyyn kehitetty luottamustehtävänäköymä sekä kuntalaisille suunnattu asiointinäköymä. Tietohallinnossa kärkihankkeita on selvittää mahdollisuutta hyödyntää tehotyöasemien korvaamista virtualisointiratkaisuilla. Kuntayhtymässä jatkuu myös tietosuojaan liittyvien prosessien kehittäminen: Osana jatkokehitystä selvitetään kustannustaloudellisesti järkevää lokitietojen automaattiseen käsittelyyn sopivia järjestelmiä. Tilapalveluissa kiinteistöhuollossa laajennetaan sähköinen huoltokirja kattamaan myös määräaikaistarkastusten kohteita sekä aikataulujen salliessa tarjotaan opetukselle tehtäväksi kiinteistöihin liittyviä projekteja. Ruoka- ja laitoshuollossa keskeinen painopiste on kestävän kehityksen ja ympäristönäkökohtien ottaminen huomioon perustoiminnassa.

Kokonaisuutena talousarviovuonna 2019 koulutuksen järjestämispalveluiden toimintatuotot kasvavat yhdeksällä prosentilla. Tähän vaikuttaa mm. vuokratuottojen

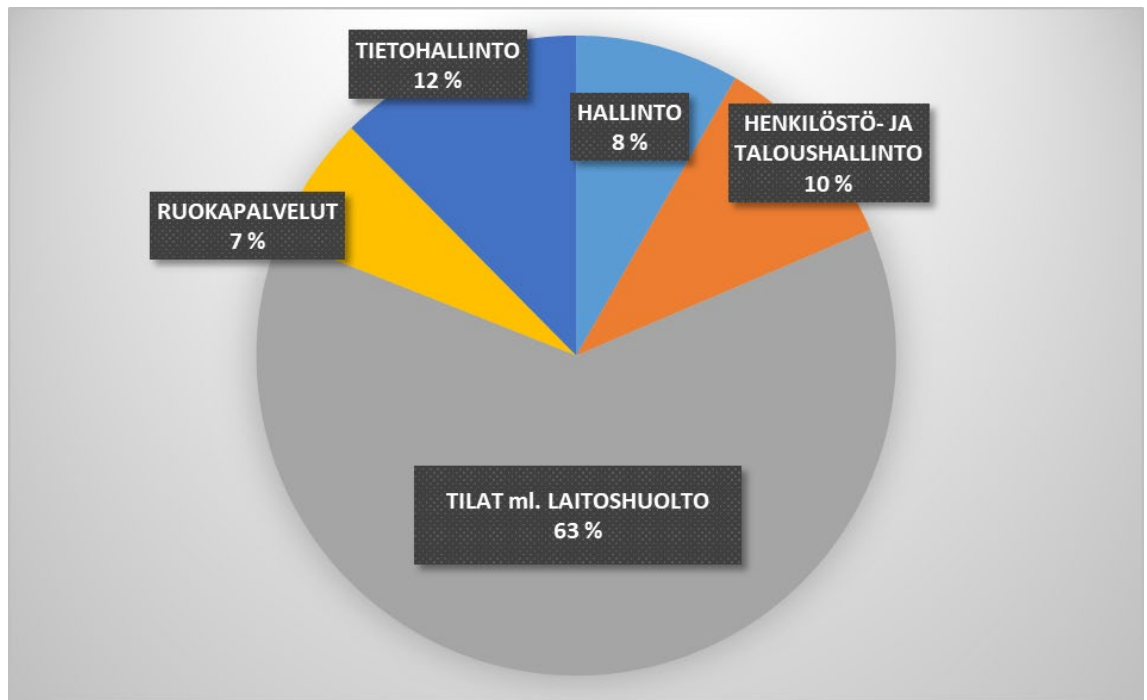
nousu. Konsernissa tilapalvelut tuotetaan keskitetysti. Toimintakulut laskevat kahdeksan prosenttia. Tähän vaikuttaa mm. henkilöstökulujen aleneminen 0,165 milj. eurolla (-8%) sekä aineisiin, tarvikkeisiin ja tavarihin varattujen määrärahojen lasku 0,171 milj. euroa (-13 %) talousarviovuoteen 2018 verrattuna. Koulutuksen järjestämispalveluiden osuus koko kuntayhtymän toimintamenoista on talousarviovuonna 27 prosenttia ja suunnitelmavuosina 26 prosenttia. Henkilöstösuunnitelmassa vuodelle 2018 koulutuksen järjestämispalveluiden henkilötyövuosiksi on arvioitu yhteensä 39,5. Henkilötyövuodet vähenevät edellisvuoden talousarvioon verrattuna 5,25 henkilötyövuotta. Tämä johtuu pääosin siitä, että eläköityneiden tilalle ei ole palkattu uusia työntekijöitä vaan työt on järjestelty uudelleen.

Koulutuksen järjestämispalveluiden tuloslaskelma on esitetty taulukossa 9. Haasteena taloussuunnitelmavuosina tulee olemaan toiminnan sopeuttaminen säästö-tavoitteisiin.

	TP2017	TA2018	TAM	TA2018 MUUTOSTEN JÄLKEEN	TAE 2019	TA-%	SV 2020	SV 2021
Toimintatuotot	864	623	22	645	704	109 %	593	514
Toimintakulut	-5.205	-5.765	218	-5.547	-5.106	92 %	-4.998	-4.867
Henkilöstökulut	-2.026	-2.060	53	-2.007	-1.841	92 %	-1.856	-1.856
Palvelujen ostot	-1.332	-1.505	121	-1.384	-1.337	97 %	-1.321	-1.277
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-1.169	-1.361	44	-1.318	-1.147	87 %	-1.106	-1.064
Avustukset	0	0	0	0	0	***	0	0
Muut toimintakulut	-678	-838	0	-838	-781	93 %	-716	-670
Toimintakate (SITOVA)	-4.341	-5.142	240	-4.902	-4.402	90 %	-4.405	-4.353
Rahoitustuotot ja -kulut	-170	-173	0	-173	-165	95 %	-157	-150
Vuosikate	-4.511	-5.315	240	-5.075	-4.567	90 %	-4.562	-4.503
Poistot ja arvonalentumiset	-2.528	-1.985	55	-1.930	-1.828	95 %	-1.812	-1.858
Tilikauden tulos	-7.039	-7.300	294	-7.005	-6.395		-6.374	-6.361
Varausten ja rahastojen muutos	507	533	0	533	576		576	576
Tilikauden voitto/tappio	-6.533	-6.767	294	-6.472	-5.819		-5.798	-5.785
TAVOITTEET JA TUNNUSLUVUT								
KJP:N KULUJEN OSUUS SSKKY:N KULUISTA (SITOVA)	26 %	29 %		28 %	27 %		26 %	26 %

Taulukko 9: Koulutuksen järjestämispalveluiden tuloarviot ja määrärahat (1000 €)

Koulutuksen järjestämispalveluiden kustannuksista kiinteistö- ja laitoshuollon nettokustannukset jaetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan ammattiopiston kustannuspaikoille. Muut kustannukset vyörytetään ammattiopiston hallinnon kustannuspaikalle. Kiinteistö- ja laitoshuollon kustannukset ovat noin kaksi kolmannesta koulutuksen järjestämispalveluiden kokonaiskustannuksista. Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty koulutuksen järjestämispalveluiden nettokustannusten jakautuminen eri tukipalveluiden kesken.



Kuvio 6: Koulutuksen järjestämispalveluiden nettokustannusten jakautuminen eritukipalveluiden kesken.

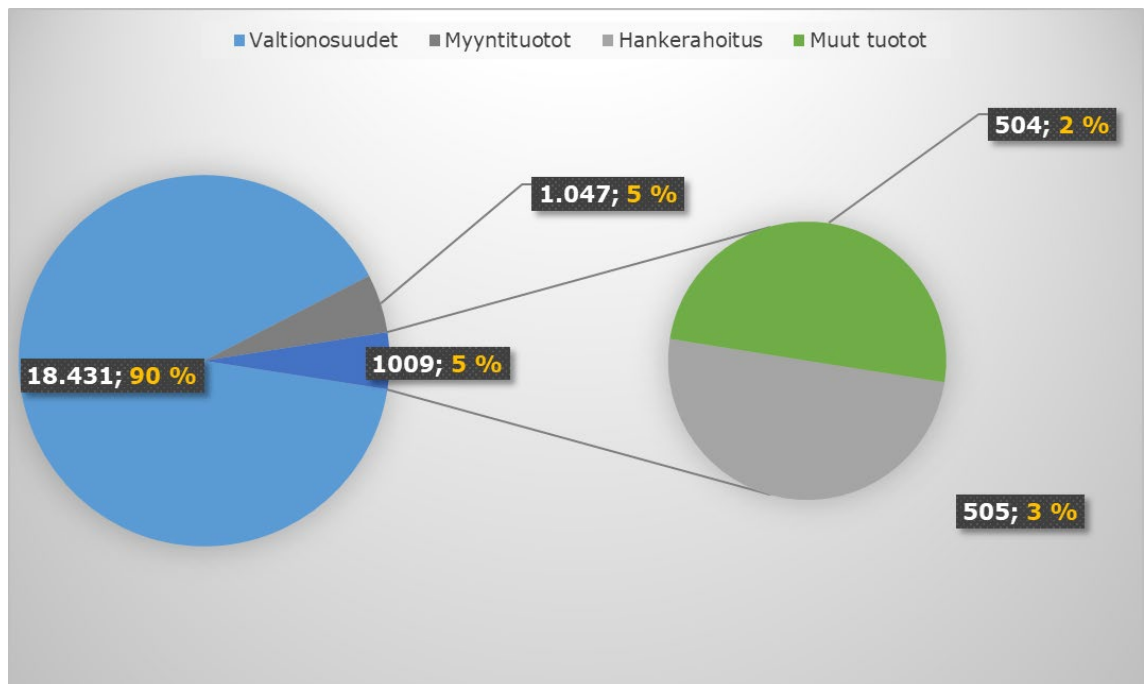
9. Tuloslaskelmaosa

	TP2017	TA2018 (sis. TAM)	TAE 2019	TA-%	SV 2020	SV 2021
Toimintatuotot	22.652	20.520	20.487	100 %	20.427	20.348
Myyntituotot	20.748	18.936	19.478	103 %	19.529	19.529
Tuet ja avustukset	1.185	765	560	73 %	560	560
Muut toimintatuotot	719	820	449	55 %	338	259
Toimintakulut	-19.783	-19.514	-18.866	97 %	-18.974	-18.877
Henkilöstökulut	-12.938	-12.407	-12.074	97 %	-12.246	-12.246
Palvelujen ostot	-2.538	-2.777	-2.576	93 %	-2.560	-2.516
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-2.779	-2.415	-2.244	93 %	-2.203	-2.161
Avustukset	-160	-190	-243	128 %	-243	-243
Muut toimintakulut	-1.368	-1.726	-1.729	100 %	-1.722	-1.711
Toimintakate	2.869	1.006	1.621	161 %	1.453	1.471
Rahoitustuotot ja -kulut (SITOVA)	-176	-173	-165	95 %	-157	-150
Korkotuotot	2	0	0	***	0	0
Muut rahoitustuotot	1	0	0	***	0	0
Korkokulut	-172	-173	-165	95 %	-157	-150
Muut rahoitustuotot	-7	0	0	***	0	0
Vuosikate	2.693	833	1.456	175 %	1.296	1.321
Poistot ja arvonalentumiset	-2.774	-2.037	-1.898	93 %	-1.872	-1.897
Suunnitelman mukaiset poistot	-2.228	-2.037	-1.898		-1.872	-1.897
Kertaluonteiset poistot	-545					
Arvonalentumiset	-2					
Tilikauden tulos	-81	-1.203	-442	37 %	-576	-576
Varausten ja rahastojen muutos	507	533	576	108 %	576	576
Poistoeron muutos	507	-1.842	576		576	576
Varausten muutos	0	2.375	0		0	0
Tilikauden yli-/alijäämä	426	-670	134		1	0
TAVOITTEET JA TUNNUSLUVUT						
TOIMINTAKATE% (SITOVA)	13 %	5 %	8 %		7 %	7 %
VUOSIKATTEEN OSUUS POISTOISTA	97 %	41 %	77 %		69 %	70 %
KERTYNYT YLIJÄÄMÄ	9.689	9.018	9.152		9.153	9.153

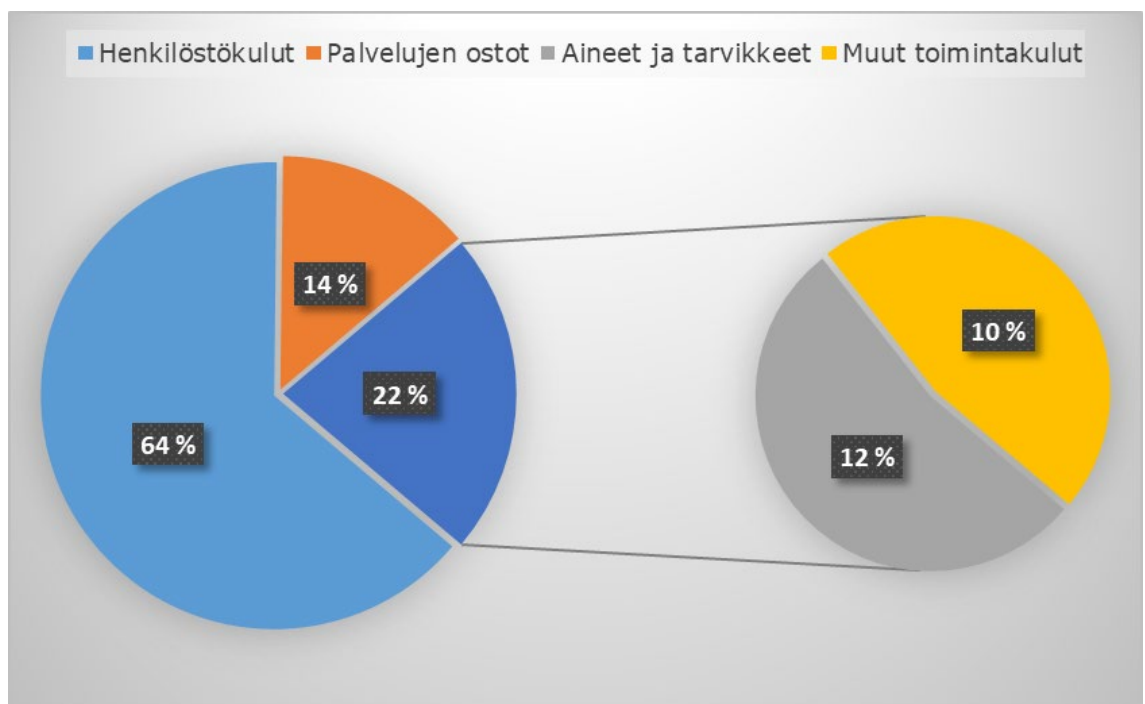
Taulukko 10: Salon seudun koulutuskuntayhtymän tuloslaskelma (1000 €)

Kuntayhtymän vuoden 2019 talousarviossa toimintatuotot pysyvät samalla tasolla edellisen vuoden talousarvioon nähden. Toimintakulut laskevat 0,648 milj. euroa, kolme prosenttia. Toimintakuluihin vaikuttaa kuntayhtymän resurssien systemaattinen sopeuttaminen pienentyneeseen valtionosuustuloon vuodesta 2013 alkaen. Kuntayhtymässä siirryttiin 2017 rahoittamaan valtaosa koneiden, laitteiden ja muun kaluston hankinta leasingrahoituksella. Talousarviossa 2019 koneiden ja laitteiden, it-laitteiden ja henkilöautojen leasingvuokrien määrä on yhteensä 1,038 milj. euroa, joka näkyy muissa toimintakuluissa.

Toimintatuottojen rakenne on esitetty kuviossa 7 ja toimintakulujen kuviossa 8.



Kuvio 7: Kuntayhtymän toimintatuottorakenne talousarviossa 2019.



Kuvio 8: Kuntayhtymän toimintakulurakenne talousarviossa 2018.

Kuntayhtymän talousarvion 2019 toimintakatteeksi tulee 1,621 milj. euroa. Toimintakate paranee edellisen vuoden talousarvioon verrattuna 0,615 milj. euroa. Kuntayhtymän toimintakateprosentiksi muodostuu kahdeksan prosenttia, kun vuoden 2018 talousarviossa talousarviomuutosten jälkeen se on viisi prosenttia. Kun toimintakatteeseen lisätään rahoitustuottojen ja -kulujen netto, saadaan vuosikatteeksi 1,456 milj. euroa. Vuosikate kasvaa edellisen vuoden talousarvioon verrattuna 0,623 milj. euroa. Vuosikate ei riitä kattamaan suunnitelmapoistoja, jotka ovat 1,898 milj. euroa. Talousarviovuoden 2019 tilikauden tulos ennen tilinpäätöseriä näyttää tappiota 0,442 milj. euroa. Kun otetaan huomioon poistoerot, tilikauden tulos muodostuu ylijäämäiseksi 0,134 milj. euroa. Poistoerot ovat syntyneet aikaisempien tilikausien investointivaroista, jotka on käytetty kuntayhtymän kiinteistöjen rakennushankkeisiin. Talousarviovuonna 2019 taseen kertynyt ylijäämä on 9,152 milj. euroa.

Tunnusluku vuosikatteen osuus poistoista osoittaa, että kuntayhtymän tulorahoitus on 23 prosenttia alijäämäinen.

Suunnitelmavuosina 2020 ja 2021 toimintatuottojen arvioidaan pysyvän vuoden 2019 tasolla. Toimintakulujen arvioidaan laskevan tänä ajanjaksona noin kolme prosenttia verrattuna talousarviovuoteen 2018. Vuosikate ei tule riittämään suunnitelmapoistojen kattamiseen suunnitelmavuosinakaan. Tilikauden tulos ennen tilinpäätöseriä (varausten muutos ja poistoeron muutos) ennakoitua olevan tappiollinen molempina vuosina. Kun otetaan huomioon tilinpäätöserät, suunnitelmavuosina tilikauden tulos on suunnitelmavuosina 2020 ja 2021 +/- 0.

Tuloslaskelmaosassa sitova taso valtuustoon nähden ovat rahoitustulot ja -menot, netto. Tunnuslukuista sitova on kuntayhtymän toimintakateprosentti.

10. Investointiosa

Investointiosa käsittää investointisuunnitelmat talousarviovuodelle ja suunnitelma-
vuosille. Jos investointihanke toteutetaan useampana vuotena, se jaetaan eri vuo-
sille. Investoinneiksi kirjataan yksittäiset, yli 10.000 euron hankinnat. Investointi
voi olla yksittäinen kone tai laite, kiinteistö, kiinteistösaneeraus sekä ensikertaisen
kalustamisen ollessa kyseessä selkeä oppimisympäristön kalustekokonaisuus. In-
vestoinnin tulee synnyttää lisäarvoa myös hankintavuottaan seuraavina vuosina.

Irtaimen omaisuuden hankinnoista suurin osa toteutetaan rahoitusleasingjärjeste-
lyn kautta, joten investointimääräraha kattaa ainoastaan pienen osan kuntayhty-
män käyttöön tulevasta kone- ja laitekannasta. Vuonna 2019 irtaimen omaisuuden
investointeja ei tehdä lainkaan, vaan kaikki hankinnat toteutetaan leasingrahoituk-
sella.

INVESTOINNIT	TA 2018	TAE 2019	SV 2020	SV 2021
Irtain omaisuus	55	0	90	185
Kiinteä omaisuus	693	293	293	0
MÄÄRÄRAHA YHTEENSÄ	748	293	383	185

Taulukko 11: Investointimäärärahat yhteensä (1000 €)

10.1 Investoinnit, kiinteä omaisuus

Pitkän tähtäimen tilasuunnitelma on saatu toteutettua loppuun vuoden 2018 kulu-
essa. Kuntayhtymän toiminta on sen seurauksena keskitetty Taitajankadun ja Hy-
voninkadun varrella sijaitseviin kuntayhtymän toimipisteisiin. Ainoastaan Peppur-
suon logistiikan ja maarakennuksen harjoitusalueella kuntayhtymän on vuokralai-
sena – sielläkin ainoastaan maa-alueen osalta.

Kiinteistöjen osalta keskitytään olemassa olevan rakennuskannan ylläpitoon. Ta-
voitteena on jatkuvilla peruskorjausinvestoinneilla huolehtia rakennusten hyvässä
käyttökunnossa säilymisestä.

Suunnittelukaudella 2019 - 2021 kiinteistöhankeiden kokonaiskustannusarvion
arvioidaan olevan yhteensä n. 0,6 milj. euroa. Summa käytetään Taitajankatu 6:n
linjasaneeraukseen vuosina 2019 ja 2020. Suunnitelmavuodelle 2021 ei kohdistu
investointeja. Investointien lisäksi kiinteistöjen ylläpitoa toteutetaan käyttötalou-
desta.

10.2 Investoinnit, irtain omaisuus

Irtaimen omaisuuden investoinnit koostuvat sellaisista hankinnoista, joiden arvo ylittää investoinnin rajan, mutta joita ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista hankkia voimassa olevien rahoitus- tai huoltoleasingsopimuksia käyttäen. Investointimäärärahat käyvät ilmi taulukosta 12.

Leasing-rahoituksella toteutettavien investointiluonteisten hankintojen suunnitelma on taulukon nn mukainen. Hankittaviin kohteisiin saattaa tulla muutoksia suunnitelmavuosien osalta osaamisvaatimusten muuttumisen ja käytössä olevien koneiden ja laitteiden kulumisen seurauksena.

HANKINNAT	TAE 2109	SV 2020	SV 2021
Hankinta-arvo	558	385	240
Vuosittainen leasing-maksu	90	59	35

Taulukko 12: Irtaimen omaisuuden hankintasuunnitelma

10.3 Sitovuus

Investointiosassa valtuustoon nähden sitovaa ovat kiinteän omaisuuden hankekohdaiset määrärahat ja irtaimen omaisuuden kokonaismäärärahat. Kiinteän omaisuuden investointihankkeen kohdistuessa kahdelle tai useammalle suunnitteluvuodelle hallituksella on toimivaltuutus tarkistaa hankintamenon jaksottamista suunnittelukaudella kokonaiskustannusarvion rajoissa. Kokonaiskustannusarvion ylityksen uhatessa asia tuodaan valtuustoon talousarviomuutosesityksenä. Irtaimen omaisuuden osalta hallitus päättää talousarvion käyttösuunnitelmaan liittyen tarkemmasta investointien kohdentamisesta ja hankintojen jaksottamisesta talousarviovuonna.

11. Rahoitusosa

	TP2017	TA2018	TAM	TA MUUTOSTEN JÄLKEEN	JRE I 2019	TS 2020	TS 2021
Toiminnan rahavirta							
Vuosikate	2.693	1.195	- 363	833	1.481	1.296	1.321
Tulorahoituksen korjauserät	-66						
Investointien rahavirta							
Investointimenot	-3.683	-2.450	-1.109	-3.559	-293	-383	-185
Investointitulot	1.039		1.066	1.066			
Toiminnan ja investointien rahavirta	-17	-1.255		-1.660	1.188	913	1.136
Rahoituksen rahavirta							
Lainakannan muutokset							
Pitkäaikaisten lainojen lisäys (SITOVA)	0	0		0	0	0	0
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	-2.133	-337		-337	-350	-350	-350
Muut maksuvalmiuden muutokset	341						
Oman pääoman muutos (SITOVA)	0	0		0	0	0	0
Rahoituksen rahavirta	-1.792	-337		-337	-350	-350	-350
Rahavarojen muutos	-1.809	-1.592		-1.997	838	563	786
TAVOITTEET JA TUNNUSLUVUT							
Lainanhoitokate, VÄH. >2 (SITOVA VALTUUSTOON NÄHDEN)							
Kassan riittävyys VÄH. >30 PVÄ (HALLITUKSEEN NÄHDEN SITOVA)							

Taulukko 13: Salon seudun koulutuskuntayhtymän rahoitusosa (1000€).

Suunnitelmakaudella 2019 - 2021 toiminnan ja investointien rahavirran sekä rahoituksen rahavirran netto on positiivinen eli vuosikate riittää yksistään kattamaan suunnitellut investoinnit ja vieraan pääoman lyhennykset. Suunnitelmakaudella ei arvioida olevan tarvetta lainarahoitukseen.

Alla olevassa taulukossa 14 on esitetty investointien omarahoitusosuuden kehittyminen viiden vuoden tarkastelujaksolla.

	TP 2017	TA 2018	TA 2019	TS 2020	TS 2021
Toiminnan ja investointien vuotuinen rahavirta	-17	-1.660	1.188	913	1.136
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä		-1.677	-489	424	1.560

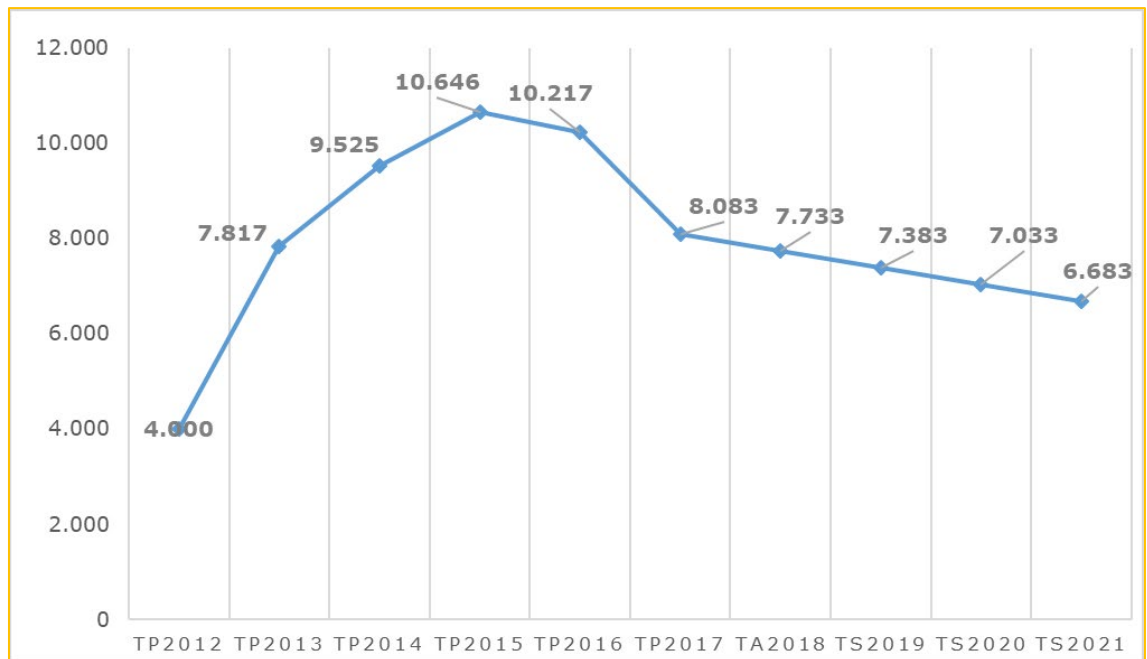
Taulukko 14: Toiminnan ja investointien omarahoitusosuuden kehitys tarkasteluaikajaksolla 2017 – 2021.

Koska kertymä on positiivinen suunnitelmakauden lopussa 2021, investoinnit pystytään rahoittamaan kokonaisuudessaan omarahoituksella.

11.1 Vieras pääoma

Valtuuston hyväksymän rahoituksen perusteiden (valt 22.5.2012 § 10) mukaisesti pitkäaikaista vierasta pääomaa ei käytetä käyttötalouden menojen kattamiseen, vaan ainoastaan toiminnallisesti ja taloudellisesti mielekkäiden investointien rahoittamiseen. Velkaantumisen on oltava kuntayhtymän taloudellisten toimintamahdollisuuksien rajoissa. Vieraan pääoman lyhennysohjelma on pääsääntöisesti laadittu

sellaiseksi, että se vastaa käyttöomaisuuden kulumista eli suunnitelman mukaisia poistoja. Mahdollisuuksien mukaan ja maksuvalmiuden salliessa koulutuskuntayhtymä pyrkii lyhentämään vierasta pääomaa etupainotteisesti. Kuviossa 8 on esitetty kuntayhtymän lainapääoman kehitys ajanjaksolla 2012 – 2021.



Kuvio 9: Lainapääoman kehittyminen 2012 - 2021

Kuntayhtymä hajauttaa rahoitusperusteiden mukaisesti lainapositionsa korkoriskiä eri korkoperusteisiin.

Lyhytaikaisen maksuvalmiuden turvaamiseksi täysimääräisesti kuntayhtymä voi yläläpitää 500 000-1 000 000 euron kuntatodistuslimiittejä tai muita ei-sitovia limiittejä.

11.2 Sitovuus ja seuranta

Rahoitusosassa valtuustoon nähden sitovaa ovat pitkäaikaisten lainojen lisäys ja oman pääoman muutokset sekä tunnuslukuista lainanhoitokate (vähintään). Hallitukseen nähden sitova on kassan riittävyys (vähintään). Tunnuslukuista lainanhoitokatteen ja maksuvalmiuden odotetaan pysyvän koko suunnittelukaudella hyvällä tasolla. Lainanhoitokyky on hyvä tunnusluvun ollessa yli kahden. Maksuvalmiutta kuvaavan tunnusluvun kassan riittävyyden lopullista toteutumista suunnitelmavuosina on haasteellista ennustaa, koska siihen vaikuttaa mm. muiden maksuvalmiuden muutokset – erä sekä talousarviovuoden 2018 rahoituslaskelman toteutuminen tilinpäätöksessä. Muiden maksuvalmiuden muutokset -erää ei oteta huomioon talousarvion rahoitusosassa, koska mainittuun erään sisältyviä vaihto-omaisuuden ja

saamisten muutoksia sekä korottomien velkojen muutoksia ei käytännössä voida ennustaa etukäteen.

Valtuuston hyväksymien rahoituksen perusteiden 3 §:n mukaisesti kuntayhtymävaltuustolle raportoidaan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä vieraan pääomamäärästä ja erääntymisaikataulusta, rahoituksen oleellisimmista riskeistä ja mahdollisten koronvaihtosopimusten markkina-arvoista taseen liitetiedoissa. Kuntayhtymän hallitus hyväksyy erikseen tarvittaessa kerran vuodessa lainojen nostosuunnitelman. Kuntayhtymän hallitukselle raportoidaan kolmannesvuosittain vieraan pääoman määrästä ja rahoitusriskien tunnusluvuista normaalin yhtymän toiminnan ja talouden raportoinnin yhteydessä.

12. Yhteenveto keskeisistä tulo- ja menoeristä, sitovista eristä sekä seuranta

Alla olevasta taulukosta 15 käyvät ilmi kuntayhtymän keskeiset tulo- ja menoerät.

1.000 €	TP 2017	TA218 (sis. Talousarvio- muutokset)	TAE 2019	TS2020	TS 2021
Toimintatuotot	22.652	20.520	20.487	20.427	20.348
Toimintamenot	-19.783	-19.514	-18.841	-18.974	-18.877
SIITÄ					
Henkilöstökulut	-12.938	-12.407	-12.050	-12.246	-12.246
Palvelujen ostot	-2.538	-2.777	-2.576	-2.560	-2.516
Toimintakate	2.869	1.006	1.646	1.453	1.471
Vuosikate	2.693	833	1.481	1.296	1.321
Poistot ja arvonalentumiset	-2.774	-2.037	-1.828	-1.872	-1.897
Investointimenot yhteensä (BRUTTO)	-3.683	-3.559	-293	-383	-185
Investointihyödykkeiden luovutustulot (BRUTTO)	1.039	1.066	0	0	0
Toiminnan ja investointien rahamäärä	-17	-1.660	1.188	913	1.136
Lainakanta	8.083	7.733	7.383	7.033	6.683
Henkilöstön määrä	265	250	235	235	235

Taulukko 15: Yhteenveto keskeisistä tulo- ja menoeristä

Strategiaosassa valtuustotasolla sitovia ovat strategian mukaisille mittareille asetetut kuntayhtymätason tavoitteet sekä tulokorttiin kirjatut strategisten painopisteiden mukaisille mittareille asetetut tavoitteet.

Käyttötaloulososassa valtuustotasolla sitovia ovat ammattiopiston sekä koulutuksen järjestämispalveluiden tilikauden toimintakatteet. Tuloslaskelmaosassa sitova taso valtuustoon nähden ovat rahoitustulot ja -menot, netto. Tunnusluvuista sitova on kuntayhtymän toimintakateprosentti. Investointiosassa sitovia eriä ovat kiinteän omaisuuden investointihankkeille hyväksytyt määrärahat ja irtaimelle omaisuudelle hyväksytty kokonaismääräraha. Rahoitusosassa valtuustoon nähden sitovia eriä ovat pitkäaikaisten lainojen lisäys ja oman pääoman muutokset sekä tunnusluvuista lainanhoitokate (vähintään). Hallitukseen nähden sitova erä on kassan riittävyys (vähintään).

Valtuustolle raportoidaan toiminnan ja talouden toteutuminen tilinpäätöksen yhteydessä. Talousarvion ja tulokorttien tavoitteiden toteutuminen raportoidaan hallitukselle kaksi kertaa vuodessa tammi-huhtikuun ja tammi-elokuun tilanteen mukaisina. Tarvittaessa hallitukseen viedään loppuvuoden ennuste. Taulukossa 16 on esitetty yhteenveto määrärahojen ja tuloarvioiden sitovista eristä.

	SITOVUUS	MÄÄRÄ- RAHAT	TULO- ARVIOT
KÄYTTÖTALOUSOSA			
Nettoyksiköt			
Koulutuksen järjestämispalvelut	N	4.402	
Ammattiopisto	N		6.048
TULOSLASKELMAOSA			
Rahoitustuotot ja -kulut, netto	N	165	
INVESTOINTIOSA			
Kiinteä omaisuus		293	
Taitajankatu 6 /Käyttövesiputkien uusiminen (peruskorj.	B	293	
Irtain omaisuus	B	0	
Koulutuksen järjestämispalvelut		0	
Ammattiopisto		0	
RAHOITUSOSA			
Lainakannan muutokset			
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	B	0	
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	B	350	
Oman pääoman muutokset	B	0	
YHTEENSÄ		5.210	6.048
Vaikutus maksuvalmiuteen		838	
TALOUSARVION LOPPUSUMMA		6.048	6.048

Taulukko 16: Talousarvion määrärahojen ja tuloarvioiden sitovien erien yhteenveto (1000€)

13. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

13.1 Johdanto

Ammatillisen koulutuksen reformin uudistukset tulivat voimaan vuoden 2018 alusta. Reformissa uudistettiin koko ammatillinen koulutus. Aiemmat lait yhdistettiin uudeksi sekä nuoria että aikuisia koskevaksi lainsäädännöksi. Lisäksi uudistettiin koulutuksen rahoitus, ohjaus, tutkintorakenne, koulutuksen toteuttamismuotoja sekä järjestäjäjärkennetta. Jatkossakin henkilöstön vahva ammattitaito ja sen oma-aloitteinen ylläpito on asiantuntijaorganisaation kivijalka.

Kuntalain vaatimuksesta kaikki ei-tutkintoon johtava työvoimakoulutus on siirretty Salon Seudun Koulutus Oy:n järjestettäväksi. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma vuodelle 2019 on konsernitasoinen.

Ammatillisen koulutuksen taloudellisten haasteiden ratkaisemisessa henkilöstösuunnittelu on entisestään korostunut. Koulutuskuntayhtymässä toiminto- ja alakohtaista henkilöstösuunnittelua tehdään talousarvion laatimisen yhteydessä sekä strategiasta johdetussa toiminnansuunnittelussa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella varmistetaan henkilöstön osaaminen ja työkyky, joiden vaikutus näkyy myös henkilöstökuluissa. Kuntayhtymän strategian mukaan henkilöstöjohtamisessa keskeisiä arvoja ovat työhyvinvointi, työkyvyn ylläpito sekä jatkuva osaamisen kehittäminen.

Koulutuskuntayhtymän visio on olla joka päivä parempi ammatillisen osaamisen kehittäjä. Strategia korostaa sitoutumista, motivaatiota ja yhteisiä tavoitteita. Sisäisen yrittäjyyden ja yrittävän toimintakulttuurin vahvistamisessa lähtökohtana on, että jokainen osallistuu ja ottaa vastuun toiminnan ja oman työn jatkuvasta kehittämisestä.

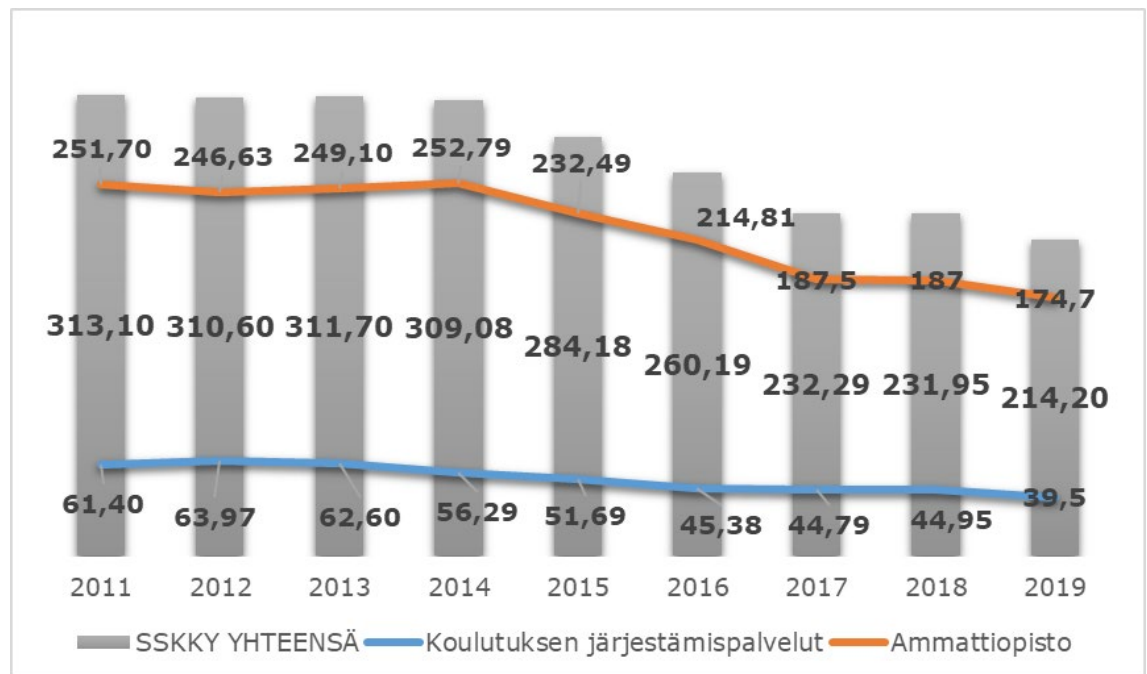
13.2 Henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstömäärä Salon seudun koulutuskuntayhtymässä 10/2018 on 235 (09/2017 hlöstömäärä 248), joista ammattiopistossa työskenteleviä on 192 ja koulutuksen järjestämispalveluissa 43. Henkilöstön määrän lasku on seurausta erityisesti määräaikaisten palvelussuhteiden päättymisestä sekä tilanteista, joissa eläkkeelle jääneen henkilön tilalle ei ole palkattu uutta työntekijää. Määräaikaisia koko henkilöstöstä on 25 eli n. 11 %.

	<u>Henkilöstömäärä</u>	<u>vakituiset</u>	<u>määräaikaiset</u>	<u>määräaikaisista sijaisia</u>
KJP	43	39	4	2
AMO	192	171	21	4
YHT.	235	210	25	6

Taulukko 17: Henkilöstömäärä 10/2018.

Henkilötyövuosien määrän kehittyminen vuosina 2011 - 2019 on kuvattu alla olevassa kuviossa 10.



Kuvio 10: Henkilötyövuodet 2011 - 2019.

Määräaikaisen henkilöstön määrän ei arvioida lisääntyvän, vaikka määräaikaiset palvelussuhteet ovatkin tyypillisiä opetuslalla perustelluissa ja lainmukaisissa tilanteissa.

Talouden tasapainottamistarpeet määrittelevät reunaehdot henkilöstösuunnittelulle. Eläköitymisen myötä vapautuvien tehtävien täyttäminen yksi-yhteen periaatteella ei ole kaikissa tilanteissa tarkoituksenmukaisinta. Kaikkiin tehtäviin ei automaattisesti rekrytoida uutta työntekijää, vaan osa eläköitymisistä korvataan töiden uudelleen organisoinnin ja tehtävämuutosten kautta.

Eläkeuudistuksen myötä eläkkeen alaikäraja nousi vuodesta 2018 alkaen 63 vuodesta asteittain 65 ikävuoteen. Kullekin tuli oma tavoite-eläkeikä, joka kompensoi elinaikakertoimen vaikutusta.

Tulosaluekohtaisia henkilöstösuunnitelmia tarkennetaan vuosittain osana toiminnan suunnittelua. Henkilöstösuunnitelmissa tulosalueet tuovat esiin rekrytointitarpeita, ennakoivat poistuvia tehtäviä ja muita mahdollisia muutoksia tulosalueen toimintaan strategia huomioiden.

13.3 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä

Henkilöstö palkataan kuntayhtymän palvelukseen pääsääntöisesti vakituisiin palvelussuhteisiin. Kuntayhtymän johtaja päättää toistaiseksi voimassa olevien työsopimussuhteisten tehtävien perustamisesta talousarvion sallimissa puitteissa hallituksen määrittelemien periaatteiden mukaisesti.

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen lähtee strategisesta henkilöstösuunnittelusta, jossa tarkastellaan kriittisesti jokaisen rekrytoinnin tarpeellisuus. Rekrytointi perustuu henkilöstösuunnitteluun, jossa tarkastellaan toiminnoissa ja tehtävissä tarvittava resurssi, osaaminen ja rekrytoinnin kustannukset.

Määräaikaisen henkilöstön palkkaamisessa tulee huomioida:

- Määräaikaisella palvelussuhteella tulee olla työsopimuslain 1 luvun 3 §:n tai kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain 2 luvun 3 §:n mukaiset perusteet.
- Määräaikaisuuden peruste tulee ilmetä webTallennuksessa tehtävästä virkamääräyksestä tai työsopimuksesta.
- Palkkauspäätöksen tulee koskea koko määräaikaisen tehtävän kestoajaksi, jotta vältetään välittömästi toisiaan seuraavien palvelussuhteiden ketjutukselta.

Laissa hyväksyttyjä määräaikaisuuden perusteita virkasuhteessa ovat tehtävän luonne (esim. projekti), sijaisuus, erikseen säädetyt perusteet (esim. se ettei viranhaltija täytä viran kelpoisuusvaatimuksia), avoinna olevaan virkasuhteeseen kuuluvien tehtävien hoidon järjestäminen tai muu näihin rinnastettava toimintaan liittyvä määräaikaista virkasuhdetta edellyttävä seikka tai viranhaltijan oma pyyntö.

Työsuhteissa perusteltuja syitä ovat mm. oma pyyntö, työn luonne, sijaisuus, harjoittelu, muu edellisiin rinnastettava tai muu toimintaan tai suoritettavaan työhön liittyvä perusteltu syy. Sellainen voi olla esim. vakiintumattomuus aloitettaessa uutta toimintaa.

Määräajan pituutta ei ole laissa määritelty. Määräaikaisen virka-/työsuhteen pituus määräytyy eri tavoin, joko kalenteriajan mukaan tai tehtävän mukaisesti. Sijaista ei tarvitse ottaa koko siksi ajaksi, kun määräaikaisuuden peruste on olemassa, jos tarvetta tehtävän hoitoon ei ole koko ajaksi.

13.4 Työkyky ja työmarkkinakelpoisuus

Henkilöstöjohtamisessa keskeisimpiä arvoja ovat työhyvinvointi, työkyvyn ylläpito sekä jatkuva osaamisen kehittäminen.

Työntekijöiden työkykyä tuetaan mm. työterveyshuollon toimintasuunnitelman ja varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti. Varhaisen tuen toimintamalli perustuu aikaiseen reagointiin ja tukee jo ensimmäisten työkyvyn heikkenemisen merkkien ilmaantuessa. Toimintamalli sisältää varhaisen, tehostetun ja työhön paluun tuen sekä sairauspoissaolojen hallintamallin.

Työkykyyn vaikuttava tekijä on myös työyhteisön toimintakulttuuri. Työyhteisön tai henkilön työkyvyn ongelmat tulee käsitellä varhaisen tuen mallin mukaisesti riittävän varhaisessa vaiheessa. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus ottaa työkyky puheeksi työntekijän kanssa, jos hän havaitsee merkkejä mahdollisesta työkyvyn alenemisesta. Tarvittaessa näihin keskusteluihin osallistuu työterveyshuollon edustaja.

Lainsäädäntö edellyttää työnantajaa tukemaan henkilöstön työssäjaksamista ennistä aikaisemmassa vaiheessa. Toimenpiteet työkyvyn tukemiseksi on käynnistettävä viimeistään siinä vaiheessa, kun työntekijälle on kertynyt sairauspoissaoloja 30 päivää kalenterivuoden aikana. Kertyneistä poissaoloista on myös ilmoitettava työterveyshuoltoon. Henkilöstöhallinto huolehtii poissaolotietojen ilmoittamisesta keskitetysti.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukaisesti työntekijöille tehdään työn alkaessa työhöntulotarkastus. Tavoitteena on työkyvyn selvittäminen, tukeminen ja seuranta työuran kaikissa vaiheissa. Terveiden seurantatarkastukset tehdään 1-5 vuoden välein riippuen työssä altistumisesta ja työntekijän terveydentilasta. Ikäryhmätarkastukset tehdään viiden vuoden välein ja yli 50-vuotiaille työntekijöille kolmen vuoden välein. Vajaakuntoisuuteen sekä työkyvyn arviointiin ja seurantaan liittyvät terveystarkastukset tehdään yksilöiden tarpeen mukaisesti.

Henkilöstön keski-ikä 2018 vuoden alussa oli 48,6 vuotta ja lähes joka kolmas on yli 55 -vuotias. Ikäjohtamisessa otetaan huomioon eri ikävaiheissa olevien työntekijöiden erilaiset johtamistarpeet sekä iän ja elämäntilanteen vaikutus työn tekemiseen. Keskeistä on havaita ja huomioida eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien tarpeet työssä, erot tapa- ja viestintäkulttuurissa, tarpeet töiden yksilölliseen suunnitteluun, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työaikaan sekä yhteistyön sujuminen kokeneiden ja vähemmän kokeneiden kesken.

Eri ikäpolviin kuuluvien työntekijöiden yhteinen osaamisen ja kokemuksen jakaminen hyödyttää kaikkia osapuolia. Joustavat työjärjestelyt mahdollistetaan tarpeiden mukaan työuran ja elämänkulun eri vaiheissa. Työuran loppuvaiheessa käytävissä kehityskeskusteluissa käynnistetään viimeisten työvuosien suunnittelu, valmistautuminen eläkkeelle siirtymiseen ja suunnitellaan tiedon sekä osaamisen siirtäminen.

Kuntayhtymässä suhtaudutaan myönteisesti työaikajoustoihin, jotka mahdollistavat paremmin työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen sekä ikääntyvien tai osa-työkyisten työntekijöiden erityistarpeiden huomioimisen. Osa-aikatyön syitä voivat olla esim. osa-aikaeläke, osittainen hoitovapaa, osa-työkyvyttömyyseläke tai henkilön oma toive. Osa-aikatyön järjestelyiden lähtökohtana on, että perustehtävän hoitaminen turvataan myös näissä tilanteissa.

13.5 Ammatillinen osaaminen

13.5.1 Arvio osaamistarpeista

Koulutuskuntayhtymän strategian rungon muodostavat kolme painopistealuetta, jotka ovat pedagogiset ratkaisut, ammattiylpeys sekä palveluiden toteuttaminen. Kaikille kolmelle alueelle on suunniteltu toimenpiteitä, joille on asetettu tavoitteet sekä mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan.

Kuntayhtymätason tavoitteet on edelleen jaettu toteutettaviksi kokonaisuuksiksi niin ammattiopistossa kuin koulutuksen järjestämispalveluissakin. Nämä jaetaan edelleen tulosityksikkötason tavoitteiksi, joista ne muokataan kullekin asiaan vaikuttavalle työntekijälle henkilökohtaisiksi tehtäviksi.

Pedagogisissa ratkaisuissa toimenpiteinä ovat mm. osaamisen hankkiminen monimuotoisissa oppimisympäristöissä sekä innovatiivisten opetusmenetelmien kokeiluja ja toteutuksia. Ammatillisen koulutuksen reformi sekä säästöt vaikuttavat oppimiseen, opettajuuteen ja opettajan työnkuvaan. Opettajan työhön vaikuttaa mm. tiukkojen rajojen poistuminen ammattialojen väliltä. Opettajan työssä lisääntyy ryhmässä valmentaminen ja moniosaamisen vaatimukset. Kunkin työssä reformin mukaiset uudet toimintatavat vaativat halua ja kykyä kehittymiseen.

Osaamistarpeet voivat muuttua nopeastikin. Haasteeksi voi muodostua kehittämistarpeiden mahdollisimman varhainen tunnistaminen. Osaamisvajeet tunnistetaan usein parhaiten esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa tai työyksiköissä yhdessä keskustellen.

13.5.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisessä painotetaan erityisesti opiskelijoiden ohjaukseen, pedagogisiin menetelmiin, ammattialaosamiseen, johtamiseen, kansainväliseen vuorovaikutukseen sekä yhteistyöhön liittyviin taitoihin. Osaamisen kehittäminen perustuu osaamiskartoitukseen, jonka perusteella toteutetaan eri henkilöstöryhmille suunnattujen henkilökohtaisen osaamisen kehittämistoimenpiteitä. Strategisena painopisteenä oleva ammattiylpeys edellyttää toimenpiteinä mm. sitä, että jokainen osallistuu ja ottaa vastuun toiminnan ja oman työn jatkuvasta kehittämisestä.

Tarpeen mukaan käytävissä henkilökohtaisissa sekä ryhmäkehityskeskusteluissa tunnistetaan henkilöstön kehittymistarpeet ja esimiesten ja johdon keskustelujen kautta tunnistetaan koko kuntayhtymää koskevat kehittämistarpeet eri henkilöstöryhmittäin. Muutostilanteessa esimiesten osaamiseen ja osaamisen lisäämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Osaamisen kehittäminen on muutosten myötä avainasemassa; kustannustehokkaat toimintamallit vaativat osaamisen uudistamista. Onnistuneen henkilöstösuunnittelun avulla osaaminen kohdistetaan oikeaan paikkaan. Tasapainoinen osaamisen ja resurssien kohdentaminen edistää myös työhyvinvointia.

Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen on keskeinen osa johtamista ja esimiestyötä. Johdon ja esimiesten tulee aktiivisesti johtaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä luoda erilaisiin osaamistarpeisiin ja -tilanteisiin sopivia rakenteita, prosesseja ja tukijärjestelmiä. Tärkeä osa näitä rakenteita on luoda mahdollisuus ammatilliseen vuorovaikutukseen työpaikalla. Työntekijöiden on omalta osaltaan huolehdittava siitä, että osaaminen ja ammattitaito vastaavat työn ja työtehtävien vaatimuksia, osaaminen muuttuu uudistuvaksi toiminnaksi ja paremmaksi toiminnan tulokseksi ja että työpaikalla on myönteinen osaamisen jakamista arvostava ilmapiiri.

Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana ovat kuntayhtymän toiminnan tarpeet ja työntekijöiden pitkän aikavälin työllistymismahdollisuudet työnantajan palveluksessa. Kukin tulosalue vastaa työntekijöidensä kehittämisestä. Koulutuskuntayhtymässä voidaan järjestää yhteisiä kehittämistoimenpiteitä. Kehittämisalueita vuonna 2019 ovat uuden tietosuoja-asetuksen käytännön vaatimukset sekä ope-
tushenkilöstöä koskeva valmistautuminen vuosityöajan käyttöönottoon. Työntekijän ammatillisen osaamisen muutostarpeet arvioidaan ammattialakohtaisesti.

Osaamisen kehittämisen keinot kaikilla työntekijäryhmillä ovat monipuolisia, mm. perehdytys, työnopastus, työohjeet, benchmarking, kehittämisprojektit, tiimityö, mentorointi, työkierto, sijaisuudet, verkosto-oppiminen, työssäoppiminen sekä omassa työssä kehittyminen.

13.6 Suunnitelmien toteutumisen seuranta

Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet päivitetään vuosittain talousarvion laatimisen yhteydessä johtoryhmässä sekä yhteistoimintaryhmässä. Tulosalueet seuraavat suunnitelmien toteutumista ja päivittävät niitä säännöllisesti vuoden kuluessa.