

## **KORIS-ohjelma**

### **Jyväskylän koulutuskuntayhtymän talouden sopeuttamishjelma 2017-2019**

*Hyväksytty koulutuskuntayhtymän hallituksessa 27.10.2016.*

#### **Tiivistelmä**

Koulutusleikkausten aiheuttama sopeuttamistarve on yli 20 Me. Vuoden 2016 lopussa vuositason säästöä on saatu aikaan arviolta noin 11 Me 2012/2013 tasosta. Jäljellä oleva sopeuttamistarve on 11-12 Me vuoden 2016 vuositasosta. Sopeuttaminen tehdään kolmessa vuodessa 2017-2019. Sopeuttamisen järkevä tekeminen perustehtävän turvaamiseksi edellyttää organisaation toiminnan uutta jäsentämistä ja tehostamista. Uusi lainsäädäntö tukee tätä. Sopeuttamisen keinot otetaan viidestä pääkorista, joiden säästömahdollisuus 2016 tasosta vuoteen 2019 on arvioitu seuraavasti: pedagogiset valinnat ja organisoituminen (1,5 – 6,2 Me), pedagogiset valinnat ja henkilöstö (5 – 11 Me), kumppanuudet (0 – 1,0 Me), muut (0,5 – 3,0 Me) ja lisätulot (+0,4 – +2,0 Me). Koris-ohjelma antaa suuntaviivoja, ja hallitus/valtuusto tekee mahdollisista toimista erilliset päätökset.

#### **Sisältö**

1. Muutoksen ajurit ... 2
2. Taloudellinen sopeuttamistarve ... 3
3. Strategia ohjaa, talousarviot panevat toimeen ... 5
4. Kori-ajattelu ja vaikuttavuusarvio ... 6
5. Pääkorit ja niihin liittyvät suuntaviivat ... 7
  - 5.1. Pedagogiset valinnat ja organisoituminen –kori ... 7
  - 5.2. Pedagogiset valinnat ja henkilöstö-kori ... 9
  - 5.3. Strategiset kumppanuudet –kori ... 12
  - 5.4. Muut-kori ... 12
  - 5.5. Lisätulot-kori ... 14
6. Yhteenveto ... 16

## 1. MUUTOKSEN AJURIT

### Työ ja elämä

Muutoksen taustana on trendejä, jotka kytkeytyvät esimerkiksi globalisaation, digitalisaation ja muun teknologisen kehityksen sekä kaupungistumisen voimistumiseen. Erilaisten arvioiden mukaan nykyisistä ammateista on katoamassa kolmannes lähitulevaisuudessa. Uusi työ tehdään entistä enemmän globaalien maailman ehdoilla jatkuvassa kilpailussa 24/7 todellisuudessa.

Yhteiskunnallinen todellisuus on entistä heterogeenisempää. Opiskelijajoukko on 2020-luvun kynnyksellä aiempaa monimuotoisempi ja eriytyneempi. Osaamisvaateiden ja opiskelijakirjon lisääntyessä ohjauksen ja henkilökohtaistamisen tarve kasvaa samalla kun talouden tiukentuessa henkilöstöresurssit vähenevät.

Arvioidun väestökehityksen pohjalta opiskelijoiden volyyymi tulee kasvamaan Jyväskylän koulutuskuntayhtymän toiminta-alueella, erityisesti Jyväskylässä. Monikulttuurisuuden lisääntyminen viime vuosien aiempaa voimakkaamman maahanmuuton myötä on lisäksi tuonut mukanaan yhteiskunnallisia haasteita, joihin koulutuksen keinoin pyritään vastaamaan.

Yhteiskunnan menestyminen ja hyvinvointi vaativat entistä korkeampitasoista osaamista. Nopea-tempoisessa työelämässä tarvitaan yhä enemmän yleisiä työelämätaitoja, sosiaalisia taitoja sekä palvelu- ja kansainvälistymisosaamista. Yrittäjyyskasvatus ja osaamisen päivittäminen korostuvat perinteisen palkkatyön, itsenäisen ammatinharjoittamisen ja yrittäjyyden välisten erojen liudentuessa uudessa työelämässä. Pysyvän ja kokoaikaisen palkkatyösuhteen sijaan niin sanottu epätyypillinen työsuhde (osa-aikatyö, määräaikainen työ, kotona tehtävä työ, vuokratyö, freelancetyö) on yhä useamman todellisuutta.

Henkilökohtaistamisen ja valintojen mahdollistaminen korostavat sekä yleisen ohjauksen että koulutuskuntayhtymän koko koulutustoiminnan yhteistyön merkitystä. Toisen asteen koulutuksen entistä vaikuttavampi lomittuminen sekä työelämän että peruskoulun ja korkea-asteen suuntaan on tarpeellista. Kun resurssit samaan aikaan vähenevät, vastauksia on etsittävä uusista toimintamalleista.

Työn ja elämän muuttuminen on innovatiivinen lähtökohta toimintaympäristön kehittämiseen (kuten Uusi sairaala, Hippos, Kangas, bioÄänekoski) ja sitä tukeviin kumppanuuksiin (kuten EduFutura).

### Rahoitus

Yhteiskunnan suurimmat menoerät muodostuvat sosiaali- ja terveystalouden sekä koulutuspalvelujen rahoittamisesta. Vanheneva väestö ja alhainen työllisyys siirtävät painotusta sote-rahoitukseen myös tulevaisuudessa. Suuret koulutusleikkaukset kertovat tästä haasteesta.

Suomen taloudellinen huoltosuhde, työttömien ja työvoiman ulkopuolella olevien määrä suhteessa työllisten määrään, on tasaisesti heikkenemässä. Alueelliset erot ovat suuria.

Globaalien talouskehityksen näkymä on hidas kasvu, ja siksi Suomen viennin ja kasvun ennusteet ovat hyvin maltillisia. Työllisyysasteen nostaminen tulee olemaan haasteellinen tehtävä, ja kaikkiaan vaikeuttaa siltä, että julkisen sektorin uusi normaali erityisesti koulutuksen osalta on selvästi entistä pienempi rahoitus.

Koulutussektorin haaste on kaksinainen – vähemmällä enemmän ja uudella parempaa. Digitalisaation entisestään kutistama globaali maailma ja sen kilpailukykyvaatimukset luovat uusia osaamis- ja innovointitarpeita niin nuorille kuin aikuisille.

Kun kysymyksessä ei ole väliaikainen leikkaus vaan uudeksi normaaliksi luonnehdittava olotila, uudet rakenteet ja osin radikaalitkin toimintamallit ovat välttämättömiä laadun turvaamiseksi.

### **Lainsäädännön muutokset**

Ammatillisen koulutuksen reformissa valmistellaan uusi ammatillisen koulutuksen toimintalaki sekä rahoituslaki. Tavoitteena on, että uusi lainsäädäntö olisi voimassa vuoden 2018 alusta.

Opetus- ja kulttuuriministeriön koordinoima koulutuksen järjestäjä-rakenteen kehittämisohjelma liittyy reformiin. Toimintalain tarkoitus on säädellä kaikki tutkintoon johtava ammatillinen koulutus näyttöperusteiseksi ja jatkuvaan sisäänottoon perustuvaksi. Työelämäyhteistyö ja opintojen henkilökohtaistaminen korostuvat. Vuosityöaikamallit tukevat toimintaa. Uusi lainsäädäntö haastaa sekä koulutuksen järjestämisen oppilaitosrakenteet että opettajuuden.

Rahoituslakia on valmisteltu tulosrahoitusmallina, jossa rahoitus jakaantuisi perusrahoituksen, suoritusrahoituksen, vaikuttavuusrahoituksen ja strategiarahoituksen kategorioihin. Nykyisessä mallissa volyymirahoitus on 97 prosenttia ja tulos(vaikuttavuus)rahoitus 3 prosenttia. Opetus- ja kulttuuriministeriö valmistelee – valtion 2017 talousarviossa ilmoittamansa mukaan – myös lukiokoulutuksen rahoituksen uudistamista entistä kannustavampaan suuntaan.

Säätelyn purkamisen ja toiminnan vapauttamisen näkökulmasta on hyväksytty toisen asteen koulutuksen tutkintojen vientikokeilu, joka parhaimmillaan tuottaa mahdollisuudet laajamittaiseen tutkintojen myyntiin.

Koulutuksen lainsäädännön lisäksi merkittävä vaikutus on maakuntien ja uusien kuntien hahmottamisella, kun sote- ja aluehallintolainsäädäntö saa muotonsa. Tässä tilanteessa kuntien tehtävänä korostuu koulutus ja kulttuuri, mikä sinänsä tukee kuntien roolia myös toisen asteen koulutuksen omistajuudessa. Toisaalta erityisesti pienten kuntien talouden reunaehtojen kiristyminen voi vaikeuttaa kunnan lukiokoulutuksen ylläpitoa.

## **2. TALOUDELLINEN SOPEUTTAMISTARVE**

Yleinen toimintaympäristön muutos, uusi lainsäädäntö ja voimakkaasti vähenevä julkinen rahoitus (edellä käsitellyt ajurit) edellyttävät koulutuksen järjestämisen muutoksia. Jyväskylän koulutus kuntayhtymän rahoitus on asettumassa selvästi aiempaa alhaisemmalle tasolle koulutusleikkausten vuoksi. Vuosina 2012-2013 kuntayhtymän vos-rahoituksena saamat opiskelijatuotot olivat noin 100 miljoonaa euroa. Indeksien jäädyttäminen (ammattillisessa ja lukiokoulutuksessa), opiskelijapaikkamäärän pienentäminen (ammattillisessa koulutuksessa) sekä yksikköhintojen leikkaukset (ammattillisessa ja lukiokoulutuksessa) ovat vähentäneet ja edelleen vähentävät rahoitusta vuodesta 2013 vuoteen 2017 tultaessa yli 20 miljoonaa euroa vuositasolla. Vuodelle 2017 kohdistuu suurin yksittäinen leikkaus, kun kuntayhtymän ammatillisen peruskoulutuksen rahoitusta leikataan noin 8 miljoonaa euroa. Rahoituksen väheneminen 2012-2016 on kuvattu seuraavassa taulukossa:

Taulukko: VOS-rahoituksen kehitys 2012-2016.

(tuhatta euroa)	2012	2013	2014	2015	2016	Muutos 2012-2016 tuhatta € / %
<b>Yhteensä (€)</b>	<b>100 574</b>	<b>99 820</b>	<b>95 468</b>	<b>90 815</b>	<b>88 211</b>	<b>-12 364 / -12,3 %</b>
<b>Ammatillinen koulutus</b>	82 050	80 959	77 354	74 438	71 587	-10 463 / -12,8%
<b>Lukiokoulutus</b>	15 993	16 503	15 987	14 462	14 794	-1 198 / -7,5 %
<b>Perusopetus</b>	1 105	931	700	486	417	-688 / -62,3 %
<b>Taiteen perusopetus</b>	1 427	1 427	1 427	1 423	1 413	-14 / -1,0%

Lähde: OPH, rahoitusraportit 2012-2016.

Kuntayhtymän 1-9/2016 talousseurantareportin perusteella voidaan arvioida, että kuntayhtymän vuoden 2016 tilikauden tulos tulee olemaan noin 1,0 miljoonaa euroa negatiivinen. Tähän saakka kuntayhtymä on 2000-luvulla tuottanut jatkuvasti ylijäämää, joka on sijoitettu kuntayhtymän kiinteistökannan peruskorjausohjelmaan. Tällaisen ennakoidun tuloksen perusteella voidaan karkealla tasolla todeta, että koulutuskuntayhtymä on nykymallillaan pystynyt kiristämään talouttaan vuoden 2012/2013 tasosta vuoden 2016 loppuun noin 11,4 miljoonaa euroa vuositasolla.

Kuntayhtymän vuoden 2016 strategiaprosessissa ja TA2017-prosessissa on arvioitu seuraaviin vuosiin kohdistuvaa sopeuttamistarvetta. Vuosien 2014-2016 leikkauksista juontuu noin 1 miljoona, ammatillisen koulutuksen vuoden 2017 leikkauksesta noin 8 miljoonaa ja lisäksi kolmivuotisjakson 2017-2019 tulojen menetyksiä aiheuttavat nuorten aikuisten osaamisohjelman loppuminen ja menetettyt markkinaehtoiset koulutukset maahanmuuttajien kotouttamisessa ja puolustusvoimain kuljettajakoulutuksessa. Kaikkiaan rahoitusvajeen arvioidaan olevan vuositasolla 11-12 miljoonaa euroa vuoden 2016 tilanteesta seuraavina vuosina.

Koulutuskuntayhtymä sopeuttaa taloutensa tuotot ja menot kolmessa vuodessa (2017, 2018, 2019) siten, että vuoden 2019 tilinpäätöksessä ollaan vähintään tasapainotilanteessa (vuosikate kattaa poistot). Laskennallisesti kullekin vuodelle aiheutuu 3,7 – 4 miljoonan euron sopeuttamistarve. Kuntayhtymän hallituksen 23.9.2016 H 99 päätöksen mukaisesti vuodelle 2017 haetaan yhteistoiminnallisesti säästöjä euromääräisesti 4 miljoonan euron edestä edellä mainitusta 11-12 miljoonan euron vuositasosäästöistä:

”Näissä yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellään neljän miljoonan euron kustannussäästön saavuttamista nykytasosta vuonna 2017 sekä henkilöstörakenteeseen kohdistuvia toimenpiteitä, joiden avulla pystytään jatkossa parantamaan koulutuskuntayhtymän talouden reagointikykyä rahoituksen ja opiskelijoiden kysynnän muutoksiin. Näihin liittyen neuvotteluissa käsitellään myös toiminnallista tehokkuutta ja siihen liittyviä säästötavoitteita tukevia toimenpiteitä yhteisten palveluiden toiminnan tehostamiseksi sekä toimipisteverkon rakenteelliseksi kehittämiseksi.”

### 3. STRATEGIA OHJAA, TALOUSARVIOT PANEVAT TOIMEEN

Koulutuskuntayhtymän valtuusto on 23.9.2016 V 25 hyväksynyt koulutuskuntayhtymän strategian Uusi yhdessä 2020+.

Koris-ohjelma tarkoittaa strategian kehikossa suuntaviivoja vuosien 2017-2019 talouden sopeuttamiseen. Koris-ohjelman suuntaviivat eivät ole päätöksiä. Hallitus ja tarvittaessa valtuusto tekevät säädösten edellyttämällä tavalla päätökset niistä mahdollisista toimenpiteistä, joita strategian ja Koris-ohjelman pohjalta pidetään perusteltuina ja tarpeellisina. Vuositason toiminnalliset tavoitteet ja niiden resursointi arvioidaan ja päätetään talousarvioissa.

Seuraavissa kuvissa on esitelty strategia sekä strategian, sopeuttamisohjelman ja talousarvion muodostama toiminnanohjausprosessi.

Kuva: Strategia.

#### UUSI YHDESSÄ 2020+

ARVOT	PERUSTEHTÄVÄ	MUUTOKSEN AJURIT	VISIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Monien kulttuurien yhteisö</li> <li>❖ Sivistys ja taitaminen</li> <li>❖ Työ ja yrittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kouluttaa toisella asteella koko ikäluokka ja kehittää aikuisväestön osaamista ja työelämää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Työ ja elämä</li> <li>❖ Rahoitus</li> <li>❖ Lainsäädäntö</li> </ul>	<p>Rohkeutemme omaksua yhdessä uutta tekee meistä edelläkävijöitä</p>

NÄKÖKULMAT	LINJAUKSET
<b>ASIAKAS</b> (kenelle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Erilaisille opiskelijoille ja muille asiakkaille oikeat polut ja palvelut</li> <li>❖ Aktiivinen vuorovaikutus tarpeiden ja laadun varmistamiseksi</li> <li>❖ Työelämä, korkeakoulut ja omistajat kumppaneina</li> </ul>
<b>YHTEISÖ</b> (me)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Turvallisuus ja hyvinvointi yhdessä tekemällä</li> <li>❖ Keskusteleva ja selkeä johtaminen</li> <li>❖ Ajantasainen organisaatio</li> </ul>
<b>PEDAGOGIIKKA</b> (miten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Koko yhteisö kantaa vastuun perustehtävästä</li> <li>❖ Opettajien osaaminen avainasemassa</li> <li>❖ Monimuotoiset menetelmät, välineet ja ympäristöt innostavat oppimaan</li> </ul>

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän valtuusto hyväksynyt 23.9.2016.

Kuva: Strategia-Koris-TA.

LINJAUS	PÄÄTÖS	VAIKUTUSHORISONTTI		
STRATEGIA 2020+	Valtuusto 23.9.16	2020+		
KORIS-sopeuttamisohjelma	Hallitus 27.10.16	2017	2018	2019
TA2017	Valtuusto 16.12.16	2017		
TA2018	Valtuusto 12/2017		2018	
TA2019	Valtuusto 12/2018			2019

#### 4. KORI-AJATTELU JA VAIKUTTAVUUSARVIO

Koris-ohjelmaa on työstetty osana strategiaproessia erityisesti vuoden 2016 aikana. Tarkoituksena on ollut laaja-alainen keinovalikoiman tarkastelu kustannussäästöjen aikaansaamiseksi vuosina 2017-2019. Ydinajatus on, että rahoituksen vähenemisen negatiivista vaikutusta kuntayhtymän perustehtävään ja sen laatuun minimoidaan. Parhaassa tapauksessa etsitään sellaisia uusia toimintamalleja ja -tapoja, että ne niukkuuden innovaatioina tuottaisivat parannuksia toimintaan.

##### Korien valinta

Koris-ohjelman osallistavaa työstöä osana strategiaproessia on kuvattu hallituksen päätöksen 27.4.2016 esittelytekstissä. Proessin alkuvaiheessa koreja hahmottui seuraavaan tapaan:

- Ammatillisen koulutuksen reformi > mahdollistaa uusia rakenteita ja malleja.
- Lukiokoulutuksen talous > tasapainottaminen on välttämätöntä.
- Kuntien peruspääoman korko > siitä luopuminen helpottaisi taloutta.
- Opiskelijapalveluiden kokoaminen > prosessien yhdenmukaistaminen.
- Henkilöstö > osaaminen, rakenne ja volyymi.
- ICT > digitalisaation mahdollisuudet pedagogiikassa ja prosessien parantamisessa.
- Vuosityöaika > moderni opettajuus ja perustehtävän prosessien parannus.
- Yhteiset palvelut > synergioiden maksimointi.
- Kiinteistöt > tilamäärä, jatkuvan kunnossapidon malli, kustannusten minimointi.
- Palvelujen ostaminen vs. oma tuotanto > ulkoistamisen kysymys.
- Tulosalue ajoneuvot > päällekkäisten hankintojen vaaran minimointi.
- Varausjärjestelmät & synkronointi: tilat ja kalusto > infrastruktuurin käytön optimointi.
- Strategiset kumppanuudet > synergiaedut ja laadun kehittäminen.
- Mitä muuta? (Varia)

Näiden korien työstön kautta valikoitui loppuvaiheessa viisi pääkoria:

- Pedagogiset valinnat ja organisoituminen
- Pedagogiset valinnat ja henkilöstö
- Strategiset kumppanuudet
- Muut
- Lisätulot

##### Korien vaikuttavuusarvio

Koreista saatavien kustannussäästöjen/lisätulojen arviointi on väistämättä karkealla tasolla. Säästöjen tarkempi kohdentaminen edellyttää mahdollisten henkilöstövaikutusten vuoksi yhteistoiminnallista menettelyä ennen kohdennettua päätöksentekoa. Korit lomittuvat ja vaikuttavat toisiinsa. Kuntayhtymän resursoinnista runsaat kaksi kolmasosaa (TP2015: toimintakuluista 68,6 % oli henkilöstökuluja) kohdistuu henkilöstöön.

KORIT	2017	2018	2019	Maksimaalinen konknaissäästö vuositasolla vuodesta 2016
<b>1. Pedagogiset valinnan ja organisoituminen</b>	0 – 0,2 Me	1 – 3 Me	0,5 – 3 Me	1,5 – 6,2 Me
<b>2. Pedagogiset valinnat ja henkilöstö</b>	3 – 4 Me	1 – 4 Me	1 – 3 Me	5 – 11 Me
<b>3. Strategiset kumppanuudet</b>	-	0 – 0,5 Me	0 – 0,5 Me	0 – 1,0 Me
<b>4. Muut</b> (ml. palvelujen ulkoiset ostot sekä aineiden ja tarvikkeiden ostot)	0,1 – 0,5 Me	0,2 – 1,0 Me	0,2 – 1,5 Me	0,5 – 3,0 Me
<b>5. Lisätulot (+)</b>	+0 – +0,5 Me	+0,2 – +0,5 Me	+0,2 – +1,0 Me	+0,4 – +2,0 Me
<b>Tarvittava säästövaikutus</b>				
- edellisen vuoden tasosta	-4 Me	-4 Me	-4 Me	
- vuoden 2016 tasosta	<b>-4 Me</b>	<b>-8 Me</b>	<b>-11-12 Me</b>	<b>-11-12 Me</b>

## 5. PÄÄKORIT JA NIIHIN LIITTYVÄT SUUNTAVIIVAT

### 5.1. Pedagogiset valinnat ja organisoituminen –kori

Ammatillisen koulutuksen reformi, jota jatkossa säätelevät valmistelussa oleva toimintalaki ja uusi rahoituslaki, muuttaa merkittävästi ammatillisen koulutuksen toimintaa (jatkuva hakeutuminen pääväyläksi, yksi näyttöperustainen tapa suorittaa tutkinto kaikille, henkilökohtaistaminen kaikille tutkinnon ja tutkinnon osan suorittajille, työpaikalla tapahtuvan opiskelun kehittäminen, yksi koko ammatillisen koulutuksen kattava järjestämislupa koulutuksen järjestäjälle, merkittävä osa työvoimakoulutuksesta osaksi ammatillista koulutusta sekä uusi rahoitusmalli).

Koulutuksen oppilaitosorganisoinnin näkökulmasta ammatillisen koulutuksen reformi ei tue sel- laista rakennetta, jossa nykytermein imaistuna nuorten ammatillinen koulutus, ammatillinen aikuis- koulutus ja oppisopimuskoulutus toimivat erillisinä oppilaitoksina/toimintayksikköinä.

Reformin lähtökohdista olisi perusteltua koota ammatillinen koulutus yhdeksi kokonaisuudeksi. Myös ammatillisen koulutuksen raju resurssien vähentäminen tukee tätä tavoitetta. Tällöin Jyväskylän ammattiopistosta, Jämsän ammattiopistosta, Jyväskylän aikuisopistosta ja Jyväskylän oppisopimuskeskuksesta voitaisiin periaatteessa muodostaa yksi tulosalue ja oppilaitos. Tai siinä tapauksessa, että Jämsän toimintaympäristössä toteutettavan perustehtävän näkökulmasta arvioitaisiin oman oppilaitoksen malli paremmaksi, kokonaisuus toimisi kahtena oppilaitoksena ja kahtena tulosalueena mutta vahvan synergisessä vuorovaikutuksessa.

Ammatillinen koulutus jakaantuisi perusmallin sisällä tarkoituksenmukaiseen määrään yksiköitä ja toimipisteitä ja vastaisi kaikesta ammatillisesta koulutuksesta kuntayhtymässä. Yhdistyminen keventäisi hallinnon rakennetta merkittävässä määrin sekä purkaisi päällekkäisiä toimintoja ammatillisen koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Rakenteiden keventyminen ja säästövaikutukset ovat pienemmät, mikäli Jämsän toiminnot muodostaisivat jatkossakin oman oppilaitoksen – toisaalta Jämsän nykyinen ammattiopisto toimii jo nykyisellään käytännössä ammatti- ja aikuisopistona.

Ammatillisen koulutuksen kokoamisella tavoitellaan koulutuksen rahoituksen supistuessa tehostuneempaa resurssien käyttöä: henkilöstö, tilat, koneet ja laitteet. Lisäksi tavoitellaan ammatillisen koulutuksen rahoituksen/opiskelijapaikkojen tehokasta ja maksimaalista hyötykäyttöä eri asiakasryhmät ja alueen elinkeinoelämän tarpeet huomioiden.

Lukiokoulutuksen osalta on tehty päätös, jonka mukaisesti lukiokoulutus toimii kahtena päivälukiona (Lyseo ja Schildt) sekä aikuislukiona. Verkkoratkaisun mukaisesti lukiokoulutuksen toimipisteen sijoittuvat Harjun ja Viitaniemen kampuksille.

Lukiokoulutuksen kuntayhtymään tulosta lähtien se on toiminut liikelaitoksena, jolla on oma johtosääntö ja johtokunta. Liikelaitosmallista luovutaan vuoden 2016 lopussa. Lukiokoulutuksen uuden mallin on lukiotalouden pakottamanakin oltava selvästi nykyistä mallia keveämpi ja perustehtävää palveleva. Mallin jäsentämisessä on lähtökohtina ovat kevyt hallinto, muuhun kuin opetukseen kohdentuvien kulujen tarkoituksenmukaisuuden huolellinen seuranta, yhteisten palveluiden synergioiden maksimaalinen hyödyntäminen.

Yhteisten palvelujen uusi organisoiminen tehdään samassa prosessissa oppilaitosten uudelleen organisoimisen kanssa ja tavoitteena on kuntayhtymän yhteisten palveluiden ja yhteisten prosessien maksimaalinen hyödyntäminen päällekkäisen toiminnan välttämiseksi ja henkilöstön yhdenmukaisen kohtelun ja tiedonkulun varmistamiseksi.

Henkilöstö- ja talouspalveluissa tehostetaan prosesseja ja kehitetään järjestelmiä. Kehittämispalvelut, kansainväliset palvelut sekä markkinointiviestintä kokonaisuudessaan kootaan palvelemaan koko uutta organisaatiota, jolloin päällekkäisyys purkautuu ja aikaansaadaan vaikuttavampaa toimintaa. ICT-palvelut laajentuvat vastaamaan nykypäivän tarpeita digitaalisiksi palveluiksi, jotka kattavat kuntayhtymän opetusteknologian kehittämisen ja opintohallinnon tietojärjestelmien ylläpidon. Opintopalvelut kootaan palvelemaan kaikkia kuntayhtymän opiskelijoita sekä hakijoita, jolloin asiakkaan saamat palvelut selkeytyvät ja tasa-arvoistuvat, hakeutuminen helpottuu ja opintopolut rakentuvat henkilökohtaisesti. Roolit ja työnjako uudistetaan ja selkeytetään kaikissa toiminnoissa.

Yhteisiä palveluja kehitettäessä on pidettävä mielessä, että joissakin tilanteissa kuntayhtymän kokonaistalouden hallinnan kannalta on järkevää palkata tai siirtää erityistä asiantuntemusta vaativiin hallinto- ja tukipalvelutehtäviin työntekijät kuntayhtymän yhteisiin palveluihin kaikkien tulosalueiden yhteiseen käyttöön.

Kiinteistöjen hoito on tällä hetkellä keskitetty kiinteistöliikelaitokseen. Kiinteistötoimen vuorovaikutusta muiden yhteisten palveluiden (kuten digitaaliset palvelut) kanssa voidaan lisätä. Kiinteistötoi-



men koordinaatiota voisi vahvistaa esimerkiksi tilojen väliaikaisessa vuokrauksessa. Kiinteistöjen erilaiseen kalustamiseen liittyvät hankinnat on tehtävä mahdollisimman keskitetysti ja kuntahankintojen ja muiden hankintarenkaiden mahdollisuuksia hyödyntäen.

Opiskelijaravintoloiden toimintaa kehitetään palvelujen kysynnän ja toimipisteverkon edellyttämällä tavalla. Ammatillisen koulutuksen reformin mukanaan tuoma muutos koulutuksen järjestämistapaan, jossa oppimisympäristöt mahdollisesti laajenevat entistä enemmän perinteisen oppilaitoskontekstin ulkopuolelle (mm. työssäoppimispaikoilla tapahtuvan oppimisen lisääntyminen) asettaa opiskelijaravintoloille haasteen mukauttaa toimintaansa entistä suurempaan päiväkohtaiseen kysynnän vaihteluun sekä kehittää uusia palvelukonsepteja opiskelijakunnan ja henkilöstön muuttuviin tarpeisiin.

#### **Suuntaviivat:**

- *Ammatillisen koulutuksen organisaatio ja rakenne kootaan uudeksi malliksi siten, että ammatillisen koulutuksen reformin ja sen myötä syntyvän lainsäädännön mahdollisuudet voidaan hyödyntää tehokkaasti ja asiakas- ja perustehtävälähtöisesti.*
- *Ammatillisen koulutuksen uuden organisoitumisen lähtökohta on yhtäältä uuden ammatillisen koulutuksen käsite ja toisaalta fyysinen saavutettavuus siten, että kuntayhtymän ammatillisen koulutuksen keskeisimmät toimintaympäristöt ovat Jyväskylässä ja Jämsässä sekä vahva toimipiste Laukaan Lievestuoreella.*
- *Lukiokoulutus organisoidaan liikelaitosmallin jälkeen kevyen hallinnon malliksi, joka hyödyntää maksimaalisesti kuntayhtymän yhteisiä palveluja.*
- *Yhteiset palvelut jäsennetään asiakaslähtöisesti suhteessa oppilaitosten organisoitumiseen.*

**Vaikuttavuusarvio** vuoden 2016 tasosta vuoden 2019 tasoon:

- 1,5 – 6,2 Me

#### **5.2. Pedagogiset valinnat ja henkilöstö –kori**

Koulutuskuntayhtymän henkilöstökustannukset (palkat ja palkkiot, eläkekulut ja henkilösivukulut) olivat vuoden 2015 tilinpäätöksessä 68,2 Me. Vuodesta 2012 lähtevässä tarkastelussa henkilöstökulut ovat pienentyneet 0,4 Me eli 0,7 prosenttia. Henkilöstökulut olivat kuitenkin kaikkein korkeimmillaan vuonna 2014. Henkilöstökulujen suhteellinen osuus toimintakuluista on vuodesta 2012 koko ajan kasvanut: vuonna 2012 henkilöstökulut olivat 65,3 prosenttia toimintakuluista ja vuonna 2015 ne muodostivat 68,6 prosenttia. Henkilöstömenojen kehitys 2012-2015 on kuvattu seuraavassa taulukossa:

Taulukko: Henkilöstökulut (tuhatta euroa; indeksi 2012=100)

Toimintakulut	TP 2012	TP 2013	TP 2014	TP 2015	2012 > 2015	%
Henkilöstökulut, opetushenk.	-47 655	-47 912	-47 926	-45 499	-2 156	-4,5
Henkilöstökulut, muu henkil.	-21 049	-21 620	-22 410	-22 742	1 693	8,0
Opetushenk.kulut henk.kuluista %	69,4	68,9	68,1	66,7		
<b>Henkilöstökulut yhteensä</b>	<b>-68 704</b>	<b>-69 532</b>	<b>-70 336</b>	<b>-68 241</b>	<b>-463</b>	<b>-0,7</b>
<b>Toimintakuluindeksi</b>						
Henkilöstökulut, opetushenk.	100,0	100,5	100,6	95,5		
Henkilöstökulut, muu henkil.	100,0	102,7	106,5	108,0		

Lähde: Jyväskylän koulutuskuntayhtymän tilinpäätökset 2012-2015.

Kuntayhtymän talouden seurannassa jako opetushenkilöstön ja muun henkilöstön kategorioihin ei kuitenkaan ole absoluuttinen jako opettajiin ja muuhun henkilökuntaan. Eri tilanteissa ja esimerkiksi hankkeissa opetushenkilökunnan resurssia kohdentuu muun kuin opetustyön kategoriaan, joka yhdistyy talouden kirjanpidossa muun kuin opetushenkilöstön palkkakuluihin. Lisäksi joidenkin työntekijäryhmien (mm. esimiestehtävissä toimivat koulutuspäälliköt, opetusavustajat) tehtävien luokittelussa on saattanut esiintyä horjuvuutta eri yksiköiden ja toisaalta eri tarkasteluvuosien välillä. Tämä on muistettava seuraavaa analyysia tarkasteltaessa.

Opetushenkilökunnan henkilöstökulut ovat pienentyneet 2,2 Me eli 4,5 prosenttia. Pienenemistä on tapahtunut Jyväskylän ammattiopistossa (-1,6 Me eli 7,9 %), Jyväskylän aikuisopistossa (-0,9 Me eli -8,0 %) ja lukiokoulutuksessa (-0,6 Me eli 6,2 %). Jämsän ammattiopistossa opetushenkilöstön henkilöstökulut ovat kasvaneet 0,9 Me eli 8,0 prosenttia.

Muun henkilökunnan henkilöstökulut ovat lisääntyneet Jyväskylän aikuisopistossa 1,9 Me eli 56,6 prosenttia. Tämän kuitenkin selittää valtionavustuksena jaettu nuorten aikuisten osaamisohjelma, johon tehty työ on kohdennettu muun henkilökunnan kategoriaan. Aikuisopiston kohdennuksen muutos selittää pitkälti muun henkilöstön henkilöstökulujen kasvun. Sen lisäksi lukiokoulutuksessa muun henkilökunnan henkilöstökulut ovat kasvaneet 0,2 Me eli 15,5 prosenttia. Myös lukiokoulutuksessa hanketoiminta on vastaavana aikana lisääntynyt.

Yhteisten palveluiden, joissa ei työskentele opetushenkilöstöä, henkilöstömenot ovat kasvaneet kiinteistöliikelaitoksessa 0,2 Me (7,6 %) ja Opiskelijaravintoloissa 0,5 Me eli 46,4 prosenttia. Edellisessä henkilöstöä ovat lisänneet kiinteistöliikelaitoksen kustannuspaikalle oppilaitostulosalueilta otetut vahtimestarit ja jälkimmäisessä opiskelijaravintolatoiminnan laajentaminen omana palveluna kaikkiin lukioihin sekä Jämsän ammattiopistoon ja Laukaan Lievestuoreen toimipisteeseen (ulkoisen palvelujen oston sijaan). Yhteisten palvelujen (tulosalueen kiinteistöliikelaitos, opiskelijaravintolat sekä johto ja kehittäminen) henkilöstökulut ovat kuitenkin kokonaisuudessaan laskeneet, koska johdon ja kehittämisen henkilöstökulut ovat pienentyneet 0,9 Me eli 20,6 prosenttia.

Kuntayhtymän talousraportoinnin 1-9/2016 mukaan kuntayhtymän palveluksessa oli 30.9.2016 yhteensä 1 142 päätoimista, vakinaista tai määräaikaista henkilöä (TP2015: 1 172 henkilöä). Tämä henkilöstömäärä ei sisällä sivutoimisia opettajia ja kouluttajia.

Jyväskylän ammattiopiston henkilöstömäärä oli 432 (TP 441). Jämsän ammattiopiston henkilöstön määrä oli 150 henkilöä (TP 148). Jyväskylän aikuisopiston henkilöstömäärä syyskuun lopussa oli 223

henkilöä (TP 236). Lukiokoulutuksen henkilöstömäärä oli 159 (TP 165). Oppisopimuskeskuksen henkilöstömäärä oli 16 (TP 17). Kiinteistöliikelaitoksen henkilöstömäärä oli 60 (TP 66). Opiskelijaravitoloiden henkilöstömäärä oli 46 (TP 44). Kuntayhtymän johdon ja kehittämisen henkilöstömäärä oli 56 (TP 55).

Mahdollisuuksia säästöjen hakemiseen henkilöstökorista on hahmotettu seuraavaan tapaan:

- Luonnollisen poistuman hyödyntäminen (eläköityminen, jätetään paikkoja täyttämättä).
- Ei määräaikaisten jatkamista (työtehtävien uudelleenjärjestely).
- Lisä- ja ylityökielto (KVTES/TS – perustehtävä normaalin työajan puitteissa).
- Työ- ja toimintatapojen läpikäynti (työtehtävien uudelleenjärjestely, moninaistuvat työnkuvat).
- Opettajan vuosityöaika (joustavuus – käytettävämpi työaika – työaika vastaamaan nykypäivää).
- Työn tekemisen esteiden karsiminen (työn liikkuvuus, aika ja paikka riippumattomuus, pysäköinti, mobiilisuus, etättyö, verkkokokoukset).
- Ulkoistaminen, tarkastelu (resurssien vapautuminen muihin tehtäviin).
- (Hallinnon) päällekkäisyyksien tarkastelu (henkilöstön yhteiskäytön ja prosessien kehittämisen kautta vapautetaan työaika lisävastuille ja laajeneville toimenkuvulle).
- Toimielimet, ryhmät –tarkastelu (järkevöittäminen, luonteva yhdistäminen, tiiviimpi yhdistäminen päätöksentekoon/valmisteluun).
- Henkilöstöetuudet/ palkitseminen (kohtuullistaminen, modernisointi, materiaalista enemmän palveluiden suuntaan).

Kuntayhtymä pyrkii minimoimaan henkilöstövaikutuksia ja hyödyntää sopeuttamisessa määräaikaisten työtehtävien päättymistä ja eläköitymistä, jolloin työtehtäviä jätetään täyttämättä, työtehtävien uudelleen järjestelyjä ja –suuntaamisia, sisäisiä siirtoja sekä käyttää palvelussuhteissa olevia joustoja siinä määrin kuin se on mahdollista ja tarpeellista. Vuosina 2017-2019 eläkkeelle jää arviolta 104 henkilöä (saavuttaa vanhuuseläkeiän tuona ajanjaksona). Henkilöstövaikutukselliset sopeuttamisohjelman toimenpiteet käsitellään yhteistoiminnallisesti säästöjen mukaan. Vuoteen 2017 kohdentuvista vaikutuksista on menossa YT2016-prosessi.

Oleennaista on olemassa olevan vakituisen henkilöstön täysimääräinen hyödyntäminen ja siten kuntayhtymän henkilöstön yhteiskäyttö. Lisäksi tarkastellaan työntekijöiden koulutusmahdollisuuksia erityisesti niissä kohdin, kun työtehtäviä tai organisaatiota uudistetaan. Strategiakyselyssä kartoitettiin henkilöstön osaamistarvetta, ja siinä esiin nousivat mm. digitalisaation edellyttämien taitojen vahvistaminen osana uusia pedagogisia ratkaisuja.

#### **Suuntaviivat:**

- *Säästötoimissa varmistetaan ajantasainen pedagoginen osaaminen ja asiantuntemus.*

**Vaikuttavuusarvio** vuoden 2016 tasosta vuoden 2019 tasoon:

- 5 – 11 Me

### 5.3. Strategiset kumppanuudet

Ammatillisen koulutuksen reformissa yksi keskeinen tavoite on työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisääminen.

Säästöjen näkökulmasta tämä voi tarkoittaa jaettuja infrastruktuureja. Eräänlaisia työelämä/out – esimerkkejä ovat Jämsän ammattiopiston opetus yritysten ympäristöissä sekä Jyväskylän oppisopimuskeskuksen oppisopimuskoulutus ja jatkossa myös koulutussovimuksiin pohjaava toiminta.

Esimerkkinä eräänlaisesta työelämä/in –mallista toimii Jyväskylän ammattiopiston painoviestinnän koulutuksessa Suomen ensimmäinen Roland-akatemia. Se on japanilaislähtöisen laitevalmistaja Roland Digitalo Groupin maailmanlaajuinen koulutuskonsepti, johon valitut oppilaitokset edustavat painoviestinnän kouluttajien parhaimmistoa. Pohjoismaissa Roland-akatemiaa on Jyväskylän koulutuskuntayhtymän lisäksi Tanskassa ja Ruotsissa.

Työelämän strategisten kumppanuuksien rakentaminen on pitkäjänteistä työtä, joka parhaimmillaan voi tuoda sekä suuret investointien kustannussäästöt ja vahvistaa työelämälähtöistä pedagogiikkaa sekä luoda uusia oppimisympäristöjä.

Koulutuskuntayhtymä on solminut yhteistyösopimuksen Jyväskylän yliopiston ja ammattikorkeakoulun kanssa. EduFutura-yhteistyön tavoitteena ovat uudet yhteiset toimintamallit, koulutuspolkujen vahvistaminen sekä toimintojen yhteensovittaminen ja palveluiden yhteiskäyttö. Ensimmäisessä vaiheessa suurimpia rakenteellisia muutoksia haetaan yrittäjyydessä, ICT-palveluissa sekä henkilöstöliikunnassa. Yhteistyön rakentaminen ja toimintojen yhteensovittaminen edellyttää alku-resursointia. Merkittäviä taloudellisia säästöjä on mahdollisuus saavuttaa 3 – 5 vuoden kuluessa. Säästöjen taso riippuu siitä, kuinka pitkälle palveluita olla valmiita yhdistämään. Lisäksi yhteistyöllä arvioidaan olevan vetovoimaa ja läpäisyä parantava vaikutus.

#### Suuntaviivat:

- *Työelämässä tapahtuvaa oppimista vahvistettaessa etsitään myös kustannusten jakamista ja infrastruktuurin synergioita ammatillisessa koulutuksessa.*
- *EduFutura-yhteistyötä kehitetään konkreettisten toimintojen avulla.*

**Vaikuttavuusarvio** vuoden 2016 tasosta vuoden 2019 tasoon:

- 0 – 1,0 Me

### 5.4. Muut-kori

Muut-korin potentiaaliset säästöt koostuvat ennen muuta tinkimisestä ulkoisten palveluiden ostoissa sekä aineiden ja tarvikkeiden ostoissa. Seuraavassa on kuvattu näiden kategorioiden toimintakulujen kehitystä 2010-2015:

Kuntayhtymä yhteensä (1 000 €)						
Toimintakulut	TP 2010	TP 2011	TP 2012	TP 2013	TP 2014	TP 2015
Palveluiden ostot (ulkoiset)	-19 769	-20 056	-21 828	-18 415	-17 812	-17 151
Aineet ja tarvikkeet	-10 812	-10 091	-10 112	-9 980	-10 849	-10 270
Toimintakuluindeksi (2012=100)	TP 2010	TP 2011	TP 2012	TP 2013	TP 2014	TP 2015
Palveluiden ostot (ulkoiset)	90,6	91,9	100,0	84,4	81,6	78,6
Aineet ja tarvikkeet	106,9	99,8	100,0	98,7	107,3	101,6

Palveluiden ulkoiset ostot kasvoivat vuoteen 2012. Tästä tasosta säästettiin vuoteen 2015 tultaessa noin 4,7 miljoonaa euroa. Merkittävän säästön vuoksi on todennäköistä, että jatkossa ulkoisista palveluista ei saada läheskään yhtä suuria säästöjä. Aineiden ja tarvikkeiden ostoissa ei ole samanlaista säästötrendiä vaan pikemminkin vaihtelua runsaan 10 miljoonan euron vuositasossa. Tämä kategoria vaatii kuitenkin huolellisen tarkastelun säästötavoitteen näkökulmasta.

Investointihankinnoissa suurimmat säästöt syntyvät todennäköisesti yhtäältä tarkastelemalla simulaatio- ja digitaalisten/virtuaalisten oppimisympäristöjen mahdollisuuksia suhteessa kalliiden koneiden hankkimiseen. Toisaalta on varmistettava koneiden optimaalinen käyttö yli tulosalueiden ja muiden hallinnollisten rajojen päällekkäisten investointien minimoimiseksi.

Todennäköisesti vastapainona ulkoisten palveluiden ostojen pienenemiselle on ollut sisäisten palvelujen ostojen lievä kasvu ja pysyminen hyvin vakiona. Säästämisen näkökulmasta onkin järkevää käyttää itse tuotettuja palveluja ellei ole perusteltuja syitä toimia toisin. Sisäisiä palveluja ovat mm.: ruoka- ja ravintolapalvelut, kuljetuspalvelut, painopalvelut, korjauspalvelut, koulutus- ja asiantuntijapalvelut (esim. henkilöstön osaamisen kehittäminen) ja välinelainauspalvelut.

Koulutuskuntayhtymä on yhtymävaltuuston päätöksellä maksanut omistajakunnille peruspääoman korkoa 0,41 Me vuodessa vuodesta 2006 alkaen. Vuoden 2017 talousarvion virkamiesvalmistelua on tehty sellaisesta lähtökohdasta, että jatkossa kunnille ei maksettaisi peruspääoman korkoa. Asiassa päätöksen tekee yhtymävaltuusto.

On myös perusteltua tarkastella muuhun harjoitteluun nähden poikkeukselliset sosiaali- ja terveysalan harjoittelumaksut, joita koulutuskuntayhtymä maksaa noin 0,35 Me vuodessa sosiaali- ja terveystoimen järjestäjille (KSSH, Jyväskylän kaupunki, Pihlajalinna ja muut). Koulutuksen järjestäjien tilanne on näiden maksujen suhteen erilainen, eivätkä työnantajat ole muilla koulutusaloilla perineet harjoittelijoista maksua joitain poikkeuksia lukuun ottamatta.

#### **Suuntaviivat:**

- *Ulkoisia palvelua ostetaan harkiten ja hankintakilpailutuksia maksimaalisesti hyödyntämällä.*
- *Ellei erityisosaaminen tai erityiset laatuvaatimukset muuta edellytä, hyödynnetään kuntayhtymän sisäisten palvelujen tarjonta.*

- *Aineiden ja tarvikkeiden ostoissa sekä investointihankinnoissa tarkastellaan ennakkoluulottomasti kustannustehokkaat digitaaliset/virtuaaliset vaihtoehdot toiminnan ja pedagogiikan tämän mahdollistaessa.*
- *Varmistetaan erityisesti suurten laiteinvestointien koordinaatio ja laitteiden joustava yhteiskäyttö.*
- *Peruspääoman koron maksamisesta luopuminen valtuuston niin päättäessä.*
- *Tarkastellaan mahdollisuudet sote-harjoittelumaksuista luopumiseen.*

**Vaikuttavuusarvio** vuoden 2016 tasosta vuoden 2019 tasoon:

- enintään 0,5 – 3,0 Me

### 5.5. Lisätulot-kori

Vuoden 2015 tilinpäätöksessä koulutuskuntayhtymäkonsernin kaikki ulkoiset myyntituotot olivat 12,7 Me. Myyntituotot jakaantuivat siten, että aikuisopisto-liikelaitoksen myynti oli 7,3 Me, Jyväskylän ammattiopiston myynti 2,5 Me, Opiskelijaravintoloiden myynti 1,7 Me, Jämsän ammattiopiston 1,0 Me ja muiden yhteensä noin 0,2 Me. Koulutuskuntayhtymän tytäryhtiö ao-koulutus Oy:n myyntituotot olivat noin 0,7 Me.

Kuntayhtymän hankerahoituksen (tuet, avustukset, hankkeet) volyymi oli noin 5,3 Me. Hankevolyymin kasvattaminen edellyttää hanketoiminnan ja siihen liittyvän osaamisen vahvaa koordinaointia. Mahdollisuuksia on mm. suorissa EU-rahoituksissa mutta myös muita ulkopuolisen rahoituksen lähteitä on löydettävissä nykyistä enemmän kehittämistoimintaan.

Koulutuksen markkinaehtoisen myynnin kohdemarkkinat ovat kasvaneet kotimaassa kilpailulainsäädännön rajatessa pois kuntatoimijoita ja muita julkisten palveluiden tuottajia. Globaalissa toimintaympäristössä suomalaisen koulutuksen myynnin mahdollisuudet ovat parantuneet koulutuksen tutkintomyyntimahdollisuuksien vapautuessa. Koulutuskuntayhtymä on hakenut syksyllä 2016 yhdeksi toisen asteen kansainvälisen tutkinnonmyynnin pilotiksi. ao-koulutus Oy on kuntayhtymäkonsernin työkalu kovan rahan koulutuksen myyntiin. Yhtiön kehittämiseksi on sen kilpailukykyä kehitettävä. Tähän liittyvät mm. aktiivinen myyntityö ja uudet tuotteet, joiden avulla liikevaihtoa voidaan kasvattaa.

Yhdessä yliopiston ja ammattikorkeakoulun kanssa omistettu EduCluster Finland Oy – jonka liikevaihto on kohonnut 7-8 Me tasolle – on koulutusviennin työkalu. Yritykset ostavat kuntayhtymän osaamista ja samalla työllistävät kuntayhtymän osaajia sekä tuottavat hyvin toimiessaan omistajalle osinkotuloa. Osinkotuotot ovat kuitenkin itsessään varsin marginaalisia. Ammatillisen koulutuksen mahdollinen vuosityöaikakoikeilu todennäköisesti joustavoittaisi henkilöstön osallistumista koulutusmyyntiin.

Kuntayhtymällä on merkittävä kiinteistöomaisuus. Kiinteistöjen tekninen nykyarvo on lähes 180 Me ja omien kiinteistöjen ala on noin 15 hehtaaria. Tehokas kiinteistöhoito lähtee siitä, että tarpeeton tila myydään tai annetaan ulkoiselle toimijalle vuokralla. On tarkasteltava, saadaanko tämä taseomaisuus myös aktiivisemmin tuottamaan eli saadaanko luotua toimintatapoja, joiden avulla myös omien tulosalueiden käytössä olevista tiloista saataisiin lisätuottoja. Erityisesti kesäajan

mutta osin myös ilta-aikojen vajaakäytön vuoksi nämä ajat olisivat hyvin hyödynnettävissä tilojen vuokraukseen.

Periaatteessa monilla tiloilla on kysyntää: liikuntatilat, auditoriot, keittiö- ja ravintolasalit, kokous-tilat, äänistudiot, työsalit, saunatilat, kuntosalit, asuntolat. Aitojen lisätulojen saaminen edellyttäisi realistista tilavuokrien hinnoittelua, resurssien ja vastuuhenkilön nimeämistä sekä oheispalveluiden (vahtimestarit, siivous, ruokailu, kahvitukset) kustannusvaikutusten huomioon ottamista. Asiassa voisi myös olla yhteistyömahdollisuus ammattikorkeakoulun, yliopiston ja Jyväskylän kaupungin kanssa. Kiinteistöliikelaitos olisi luonteva taho tilavuokrauksen aktiivisen mallin ja varausjärjestelmän luomiseen.

Ravintolapalvelut ja Oppipuoti-myymäla tuottavat lisätuloja samalla kun ne ovat koulutuksen ja harjoittelun ympäristöjä. Niiden valikoimassa ovat paitsi ruoka- ja ravintolapalveluiden myynti myös mm. opiskelijoiden valmistamat tuotteet.

Lisätulojen saannin mahdollisuus – joka kuitenkin edellyttää markkinointia, vastuutahojen nimeämistä sekä pelisääntöjen ja hinnoittelumekanismien rakentamista – on myös laajan harrastuskäynnän parissa (esim. Kankaan kampuksen hyödyntäminen, kauneus-, kampaamo- ja hyvinvointipalvelut sekä musiikki ja tanssi).

Lisätulojen tuottaminen edellyttää aktiivista ja realistista tavoiteasetantaa, jota olisi tehtävä talousarviovalmistelussa ja niihin liittyvissä tulosneuvotteluissa. Periaatteessa voitaisiin entistä selvemmin asettaa lisätulotavoitteita, mutta yhtä lailla myös punnita uusien toimintojen vaatimaa resursointia, joka vasta mahdollistaisi laajamittaisen toiminnan esimerkiksi tilojen vuokrauksessa.

Lukiokoulutuksen rahoitustilanteesta on käyty keskustelua kuntayhtymän ja Jyväskylän kaupungin johtavien virkamiesten sekä kuntayhtymän puheenjohtajistossa ja hallituksessa olevien Jyväskylän kaupunkia edustavien luottamushenkilöiden kesken erityisesti vuoden 2016 aikana, kun kuntayhtymän talous on kiristynyt.

#### **Suuntaviivat:**

- *Tehdään aktiivien tavoiteasetanta lisätulojen saamiseksi ja niitä tuottavien mallien ja toimintatapojen resursoimiseksi.*
- *Hankerahoituksen volyymin ja vaikuttavuutta pyritään aktiivisesti lisäämään.*
- *ao-koulutus Oy:n toimintaedellytyksiä kehitetään.*
- *Koulutusviennillä haetaan lisätuloja.*
- *Suunnitellaan ja arvioidaan toimiva ja lisätuloja tuova tilanvuokrausmalli strategisia kumppaneita tarpeen mukaan osallistaen.*

**Vaikuttavuusarvio** vuoden 2016 tasosta vuoden 2019 tasoon:

- 0,4 – 2,0 Me

## 6. YHTEENVETO

### Pedagogiset valinnat ja organisointumisen –kori

- *Ammatillisen koulutuksen organisaatio ja rakenne kootaan uudeksi malliksi siten, että ammatillisen koulutuksen reformin ja sen myötä syntyvän lainsäädännön mahdollisuudet voidaan hyödyntää tehokkaasti ja asiakas- ja perustehtävälähtöisesti.*
- *Ammatillisen koulutuksen uuden organisointumisen lähtökohta on yhtäältä uuden ammatillisen koulutuksen käsite ja toisaalta fyysinen saavutettavuus siten, että kuntayhtymän ammatillisen koulutuksen keskeisimmät toimintaympäristöt ovat Jyväskylässä ja Jämsässä sekä vahva toimipiste Laukaan Lievestuoreella.*
- *Lukiokoulutus organisoidaan liikelaitosmallin jälkeen kevyen hallinnon malliksi, joka hyödyntää maksimaalisen kuntayhtymän yhteisiä palveluja.*
- *Yhteiset palvelut jäsenetään asiakaslähtöisesti suhteessa oppilaitosten organisointumiseen.*
- Vaikutus per 2019: 1,5 – 6,2 Me

### Pedagogiset valinnat ja henkilöstö –kori

- *Säästötoimissa varmistetaan ajantasainen pedagoginen osaaminen ja asiantuntemus.*
- Vaikutus per 2019: 5 – 11 Me

### Strategiset kumppanuudet

- *Työelämässä tapahtuvaa oppimista vahvistettaessa etsitään myös kustannusten jakamista ja infrastruktuurin synergieita ammatillisessa koulutuksessa.*
- *EduFutura-yhteistyötä kehitetään konkreettisten toimintojen avulla.*
- Vaikutus per 2019: 0 – 1,0 Me

### Muut-kori

- *Ulkoisia palvelua ostetaan harkiten ja hankintakilpailutuksia maksimaalisesti hyödyntämällä.*
- *Ellei erityisosaaminen tai erityiset laatuvaatimukset muuta edellytä, hyödynnetään kuntayhtymän sisäisten palvelujen tarjonta.*
- *Aineiden ja tarvikkeiden ostoissa sekä investointihankinnoissa tarkastellaan ennakkoluulottomasti kustannustehokkaat digitaaliset/virtuaaliset vaihtoehdot toiminnan ja pedagogiikan tämän mahdollistaessa.*
- *Varmistetaan erityisesti suurten laiteinvestointien koordinaatio ja laitteiden joustava yhteiskäyttö.*
- *Peruspääoman koron maksamisesta luopuminen valtuuston niin päättyessä.*
- *Tarkastellaan mahdollisuudet sote-harjoittelumaksuista luopumiseen.*
- Vaikutus per 2019: 0,5 – 3,0 Me

### Lisätulot-kori

- *Tehdään aktiivien tavoiteasetanta lisätulojen saamiseksi ja niitä tuottavien mallien ja toimintatapojen resursoimiseksi.*
- *Hankerahoituksen volyymin ja vaikuttavuutta pyritään aktiivisesti lisäämään.*
- *ao-koulutus Oy:n toimintaedellytyksiä kehitetään.*
- *Koulutusviennillä haetaan lisätuloja.*
- *Suunnitellaan ja arvioidaan toimiva ja lisätuloja tuova tilanvuorausmalli strategia kumppaneita tarpeen mukaan osallistaen.*
- Vaikutus per 2019: 0,4 – 2,0 Me