

## Hallituksen vastineet tarkastuslautakunnan arviointikertomukseen 2025

Tarkltk. 15.01.2026 § 4

Kuntalain 121 §:n mukaan tarkastuslautakunnan tulee arvioida, ovatko yhtymäkokouksen asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet koulutuskunta-yhtymässä toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tarkastuslautakunta laatii arviointisuunnitelman ja antaa yhtymäkokoukselle kultakin vuodelta arviointikertomuksen, jossa esitetään arvioinnin tulokset.

Tarkastuslautakunta aloittaa vuoden 2025 arviointikertomuksen valmistelun.

Esitys

Tarkastuslautakunta päättää aloittaa vuoden 2025 arviointikertomuksen valmistelun.

Päätös

Tarkastuslautakunta aloitti vuoden 2025 arviointikertomuksen valmistelun ja sopi jatkotoimista.

Kjell Wiberg saapui tämän pykälän käsittelyn alkaessa.  
Manar Hassan saapui tämän pykälän käsittelyn aikana.

---

Tarkltk. 12.02.2026 § 11

Tarkastuslautakunta jatkaa 2025 arviointikertomuksen valmistelua.

Esitys

Tarkastuslautakunta päättää jatkaa arviointikertomuksen 2025 valmistelua.

Päätös

Tarkastuslautakunta päätti jatkaa arviointikertomuksen 2025 valmistelua.

---

Tarkltk. 12.03.2026 § 17

Tarkastuslautakunta jatkaa 2025 arviointikertomuksen valmistelua.

Esitys

Tarkastuslautakunta päättää jatkaa arviointikertomuksen 2025 valmistelua.

Päätös

Tarkastuslautakunta päätti jatkaa arviointikertomuksen valmistelua.

---

Tarkltk. 16.04.2026 § 24

Tarkastuslautakunnan arvioinnin tulokset ja kannanotot esitetään arviointikertomuksessa, jota tarkastuslautakunta on valmistellut kokouksiinsa 15.1.2026, 12.2.2026 ja 12.3.2026.

Esitys	Tarkastuslautakunta päättää:  1. käsitellä ja hyväksyä vuoden 2025 arviointikertomuksen yhtymäkokoukselle esittämistä varten  2. esittää yhtymäkokoukselle, että se edellyttää koulutuskuntayhtymän hallitusta käsittelemään arviointikertomuksen ja antamaan lausunnon johtopäätöksistä sekä toimenpiteistä.
Päätös	Tarkastuslautakunta päätti esityksen mukaisesti. Lisäksi tarkastuslautakunta valtuuttaa avustavan tilintarkastajan Niko Flythströmin tekemään kokouksessa sovitut tekniset muutokset.
Liite	Arviointikertomus 2025 <hr/>
Täytäntöönpano	Hallituksen esityslistalle 21.5.2026 ja yhtymäkokouksen esityslistalle 16.6.2026.
Hallitus 21.05.2026 109/00.03.00/2025	

Valmistelijat: kuntayhtymän johtaja Timo Hakkarainen, henkilöstö- ja hallintojohtaja Tuija Rekola, talousjohtaja Kari Mäntyharju ja rehtori Pekka Pulkkinen.

Tarkastuslautakunta on vuoden 2025 arviointikertomuksessaan tehnyt kannanottoja ja havaintoja, joihin on pyydetty hallituksen vastine. Tarkastuslautakunnan kannanotot ja hallituksen vastineet niihin ovat ohessa ryhmitelty aihealueittain. Tarkastuslautakunnan allekirjoittama arviointikertomus on esityslistan liitteenä.

### **Viestintä ja markkinointi**

#### **Tarkastuslautakunnan kannanotto**

Tarkastuslautakunta näkee, että opiskelija- ja työelämäpalautteiden hyödyntäminen markkinoinnin sisällön suunnittelussa tehostaa näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa ja muissa digitaalisissa kanavissa. Erityisesti alueellinen yhteistyö, onnistumisista kertominen sekä koulutustuotteiden kohdennettu markkinointi työelämän tarpeisiin voivat parantaa opiskelijamäärien kehitystä ja organisaation asemaa. Tarkastuslautakunta korostaa tärkeyden sille, että markkinointitoimenpiteille asetetaan selkeät tavoitteet ja mittarit, joiden avulla voidaan arvioida toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta tulevina vuosina.

#### **Hallituksen vastine**

Organisaatiotason tavoitteiden asettaminen on johtoryhmän vastuulla. Yhteisten tavoitteiden kautta markkinointi voidaan kohdentaa strategisesti ja sen vaikuttavuutta voidaan arvioida riittävällä tasolla. Markkinoinnissa hyödynnetään tälläkin hetkellä keskeisiä mittareita, kuten hakijamäärien

kehitystä, verkkosivujen kävijämääriä, sosiaalisen median tavoitavuutta ja sitoutumista sekä medianäkyvyyttä. Yhdistämällä näitä mittareita tuloskortin tavoitemittareihin (mm. ensisijaiset hakijat, opiskelijavuosimäärä) saadaan tietoa markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuudesta.

Opiskelija- ja työelämäpalautteita hyödynnetään systemaattisesti markkinoinnin sisällöntuotannossa. Markkinoinnin tietoon tulleiden palautteiden perusteella julkaistaan ajankohtaisuuksia Luksia.fi-sivustolla, josta sisältöjä jaetaan edelleen sosiaalisen median kanaviin. Lisäksi keskeisistä aiheista tiedotetaan paikalliselle medialle ePressi-palvelun kautta. Markkinoinnin vaikuttavuus on parannettu entisestään lisäämällä koulutusalojen aktiivista osallistumista sisällöntuotantoon. Ajantasainen ja kohdennettu viestintä syntyy yhteistyössä alojen kanssa, jotta työelämäpalautteet ja onnistumiset saadaan tehokkaasti esille.

### **Konserniohjaus ja tytäryhtiöt**

#### **Tarkastuslautakunnan kannanotto**

Tarkastuslautakunta toteaa, että Kiinteistö Oy Luksian Opiskelija-asuntojen toiminta ja palvelutarjonta eivät nykyisellään näytä vastaavan opiskelijoiden opintojen aikaista asumistarvetta. Lautakunta korostaa, että kuntayhtymän strategisen painopisteen tulee olla koulutuksen järjestämisessä. Usean vuoden ajan jatkunut tappiollinen toiminta antaa vahvan viestin toiminnan kannattavuushaasteista. Tämän johdosta tarkastuslautakunta pitää tarpeellisena, että kuntayhtymän hallitus ryhtyy kartoittamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja opiskelija-asumisen järjestämiseksi.

#### **Hallituksen vastine**

Koy Luksian Opiskelija-asuntojen hallitus ja kuntayhtymän hallitus ovat jo ryhtyneet toimenpiteisiin opiskelijoiden asumisen järjestämiseksi niin, että se on tarkoituksenmukaista todelliseen asumistarpeeseen ja markkinoiden kilpailutilanteeseen nähden. Kolme neljästä opiskelija-asumiseen varatusta vuokrattavasta kiinteistöstä on myyty ja viimeisen Eloniemenkadulla olevan kiinteistön myyntiä on alustavasti kartoitettu. Näissä kiinteistöissä on lähtökohtaisesti asunut täysi-ikäisiä Luksian ja pienemmissä määrin myös muiden oppilaitosten (kuten Laurea) opiskelijoita. Näillä toimenpiteillä varmistetaan se, että kuntayhtymän varoja ei sitoudu tappiollisen tytäryhtiön toiminnan tukemiseen.

Luksian omassa pääsääntöisesti oppivelvollisille tarkoitettussa Toivonkadulla sijaitsevassa asuntolassa on tilaa, jos C-D rappujen asunnot peruskorjataan ja se nähdään tarkoituksenmukaiseksi Luksian opiskelijavolyymien vetovoimaisuuden varmistamiseksi.

Lakisääteistä veloitetta opiskelijoiden asumisen järjestämiseen kuntayhtymällä ei ole.

### **Hallinto ja johtaminen sekä sisäisen valvonnan järjestäminen ja riskienhallinta**

#### **Tarkastuslautakunnan kannanotto**

Tarkastuslautakunta katsoo, että kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen ovat tilikaudella 2025 olleet kokonaisuutena asianmukaisella tasolla. Riskienhallinnan periaatteet on määriteltä

selkeästi, riskit on tunnistettu ja päivitetty systemaattisesti, eikä tilintarkastuksessa ole havaittu olennaisia puutteita sisäisessä valvonnassa tai riskienhallinnassa. Tilinpäätöksessä on esitetty kattavat arviot keskeisimmistä riskeistä, joiden osalta on tehty luokittelut erilaisille riskeille, eritelty vastuutaho sekä arvioitu numeerisesti riskin todennäköisyyttä ja vaikutusta. Lautakunta pitää tärkeänä, että strategisiin riskeihin, kuten väestökehitykseen, koulutuksen veto- ja pitovoimaan sekä henkilöstön osaamisen ajantasaisuuteen, kiinnitetään jatkossakin erityistä huomiota.

### **Hallituksen vastine**

Tarkastuslautakunnan esille nostamiin strategisiin riskeihin on kiinnitetty huomiota kuntayhtymän uuden strategian laadinnassa ja ne konkretisoidaan alatavoitteiksi ja toimenpiteiksi tulevien vuosien talous- ja toimintasuunnitelmassa. Strategiassa esiin nostettujen vetovoimaisuuden, vaikuttavuuden ja ratkaisukeskeisyyden toteutumista varmistetaan mm. järjestämällä esihenkilövalmennus strategian jalostamisesta käytännön toimenpiteiksi.

### **Investointien toteutuminen**

#### **Tarkastuslautakunnan kannanotto**

Tarkastuslautakunta toteaa, että investoinnit toteutuivat tilikaudella 2025 kokonaisuutena talousarvion mukaisesti investointien kokonaismäärän ollessa noin 4,03 miljoonaa euroa. Merkittävimmät investoinnit kohdistuivat kiinteistökontaan, erityisesti Toivonkatu 4:n D- ja F-osan katto- ja iv-saneerausurakkaan, joka muodosti suurimman yksittäisen investointikokonaisuuden. Lautakunta kiinnittää huomiota siihen, että hankkeen alkuperäinen kustannusarvio osoittautui selvästi alimitoitetuksi, mikä korostaa tarvetta huolelliseen ennakkosuunnitteluun ja kustannusarvioiden realistisuuteen erityisesti laajoissa peruskorjaushankkeissa.

Koulutuksen tulosalueiden investoinnit jäivät selvästi talousarviosta sekä euromääräisesti että käyttöasteeltaan. Tukipalvelujen investoinnit puolestaan ylittivät talousarvion, mikä osaltaan tasasi investointien kokonaisuutta tilikauden tasolla. Tarkastuslautakunta pitää myönteisenä, että merkittävien investointien etenemisestä on raportoitu säännöllisesti. Lautakunta korostaa kuitenkin investointien suunnittelun, ajoituksen ja kustannusohjauksen kehittämisen merkitystä, jotta investoinnit kohdentuvat jatkossa mahdollisimman ennakoivasti, tasaisesti ja talousarvion tavoitteita tukevalla tavalla.

### **Hallituksen vastine**

Jatkossa painotetaan talousarviovalmistelun yhteydessä tulevien investointien ennakkosuunnittelua alustavan markkinakartoituksen perusteella. Peruskorjaushankkeiden investointisuunnittelussa on haasteellista vanhojen rakennusten rakenne- ja lvis-kuvien puutteellisuudet, mitkä tuovat negatiivisia yllätyksiä investointiurakan edetessä ja aiheuttavat siten kokonaiskustannuksia nostavia lisätöitä. Nämä pyritään jo toteutuneiden peruskorjausinvestointien perusteella huomioimaan talousarviovalmistelussa tulevissa investointikohteissa.

Investointien ja muiden merkittävien hankintojen toteuttamisen ohjaamiseksi laaditaan vuosikello sekä koulutuksen että tukipalvelujen

tulosalueelle, mikä osaltaan helpottaa investointien jaksottamista oikealle talousarviovuodelle.

## **Kuntayhtymän tuloskortti**

### **Tarkastuslautakunnan kannanotto**

Kuntayhtymän tasolle on asetettu 28 tavoitetta, joista on toteutunut 15. Toiminnallisista tavoitteista on tilikaudella näin ollen saavutettu 54 %, kun vertailuvuodella tavoitteiden kokonaistoteuma lukumäärään suhteutettuna oli 61 %. Lisäksi yhtymätason tavoitteissa kolmella osa-alueella saavutettiin alle 50 % mittaritavoitteista.

Heikoimman tuloksen saaneista, ensimmäinen koskee miten toiminta täyttää asiakkaan odotukset, jota mitataan mm opiskelijapalautteilla tulo- ja päättökyselyn muodossa erillisin mittarein huomioiden sekä vastausten keskiarvo että vastausprosentti. Luksia on valtakunnallisen keskiarvon tienoilla, lukuun ottamatta tulokyselyn vastausprosenttia, jossa tilikauden vastausprosentti oli 29 % kun valtakunnallinen keskiarvo on 42 %. Toinen heikosti suorittaneista osa-alueista oli Työelämälähtöinen koulutus, jota mitataan työelämäpalautteella. Luksian tulokset ovat kuitenkin yli valtakunnallisen keskiarvon tai tämä tienoilla. Kolmas osa-alue, jossa saavutettiin alle 50 % mittaritavoitteista koskee henkilökohtaistamista, jota edustaa vain yksi mittari, joka koskee HOKSin ensikertaista hyväksymistä 60 kalenteripäivän kuluessa opintojen aloittamisesta. Tavoitteena on 100 %:lle aloittaneista toteuman olleessa 86 % perustutkinnoissa ja 94 % ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa.

Työpaikkojen antaman palautteen tavoitteiksi oli asetettu vastausosuuden osalta vähintään 30 % ja saadun palautteen keskiarvoksi vähintään 4,4. Vastausosuudeksi muodostui 13 % ja saadun palautteen keskiarvoksi 4,1. Tarkastuslautakunta katsoo, että erittäin alhaisen vastausprosentin vuoksi saadun palautteen keskiarvoa tulee tulkita varauksin eikä sitä voida pitää kaikilta osin luotettavana kuvaamaan työelämäpalautteen tasoa. Tarkastuslautakunta ehdottaa että, alhaisen vastausprosentin syyt selvitetään sekä, että laaditaan toimenpidesuunnitelma vastausprosentin nostamiseksi (esim. muistutukset, viestintä, vastaamisen helpous, kohderyhmän tavoittaminen).

Kokonaisuutena, voidaan todeta, että asetetut tavoitteet saavutettiin melko hyvin talousarvioon verrattuna, vaikka tulokset ovat hieman edellisvuotta heikommät. Lisäksi voidaan todeta, että Luksian tulokset ovat kilpailukykyisiä valtakunnallisten toteumien kanssa.

### **Hallituksen vastine**

Vastausprosentit korreloivat keskimääräisesti valtakunnallista tasoa. Rahoituksessa palautteiden painoarvo on laskenut entisestään ja työelämäpalautteiden osalta merkitys kokonaisrahoituksessa on noin prosentti. Luksia pyrkii parantamaan palautteiden osalta automatiikan lisäämisellä, esimerkiksi automaattisesti lähetettävien muistutusviestien sekä viestinnän avulla.

## **Henkilöstö**

### **Tarkastuslautakunnan kannanotto**

Kuntayhtymän henkilöstön hyvinvointia on haastanut viime aikoina useat tekijät. Talouden tasapainottamispaineeet ovat johtaneet henkilöstön vähentämiseen ja tehtävien uudelleenjärjestämiseen, mikä on lisännyt työkuormitusta ja stressiä. Yhteistoimintaneuvottelut ovat aiheuttaneet epävarmuutta ja mahdollisesti laskeneet henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Lautakunta pitää myönteisenä, että henkilöstön työhyvinvoinnin kokonaisarvio saavutti tavoitetason ja sairauspoissaolot vähenivät, mutta kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstön arviot organisaatiotason johtamisen avoimuudesta ja johtamistavasta ovat matalalla tasolla.

### **Hallituksen vastine**

Johtamisen avoimuutta ja organisaatiotason johtamistapaa sekä esihenkilötyötä koskevat henkilöstökyselyn tulokset on tunnistettu selkeäksi kehittämiskohteeksi. Johtamisen kehittämistoimenpiteitä jatketaan vahvistamalla viestintää, lisäämällä vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä sekä yhtenäistämällä esihenkilötyön toimintatapoja koko organisaatiossa.

Kuntayhtymän johto varmistaa yhtenäiset johtamis- ja esihenkilökäytännöt määrittelemällä selkeästi johtamisperiaatteet ja -odotukset sekä huolehtimalla siitä, että ne ovat yhdenmukaiset läpi koko organisaation. Yhtenäisyyttä vahvistetaan ja varmistetaan säännöllisillä esihenkilöfoorumeilla sekä ns. laajennetulla johtoryhmällä, joissa käsitellään toimintamalleja ja ajankohtaisia johtamistilanteita sekä käydään läpi tavoitteita ja niiden toteutumista.

Esihenkilötyötä tuetaan selkeyttämällä ohjeistuksia ja tuomalla talon sisäinen asiantuntija-apu näkyvämmiin saataville. Koulutuksen esihenkilöiden työn tueksi kuntayhtymässä on siirrytty tiimimalliin, jossa osa koulutuspäälliköiden tehtävistä ja vastuista on siirretty tiimivastaaville. Tällä varmistetaan sitä, että koulutuspäälliköillä on aikaa esihenkilötyöhön ja toiminnan kehittämiseen ja seurantaan.

Esihenkilöille ja tiimivastaaville järjestetään valmennusta yhteistyössä ulkopuolisen toimijan kanssa. Osana valmennusta sovitaan mm. yhteisistä johtamiskäytänteistä. Valmennuksella pyritään lisäämään myös johdon ja esihenkilöiden välistä vuorovaikutusta.

### **Tarkastuslautakunnan kannanotto**

Tarkastuslautakunta näkee tärkeänä varmistaa, että työntekijöiden työkuorma pysyy kohtuullisena ja että heillä on tarvittavat resurssit ja tuki tehtäviensä suorittamiseen. Työyhteisön tukemiseen ja yhteishengen vahvistamiseen voidaan panostaa esimerkiksi järjestämällä yhteisiä tapahtumia sekä lisäämällä avointa vuoropuhelua työntekijöiden ja johdon välillä. Lisäksi henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon ja työprosessien kehittämiseen voi lisätä työtyytyväisyyttä ja sitoutumista.

### **Hallituksen vastine**

Työyhteisön toimivuutta ja yhteishenkeä edistetään mm. tukemalla yhteisiä kokoontumisia, tiimityötä vahvistavia käytäntöjä ja henkilöstön osallistumista toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen. Kuntayhtymä panostaa jatkossakin yhteisiin tilaisuuksiin ja kehittämispäiviin. Niiden tavoitteena on lisätä ymmärrystä eri toimialojen ja tehtävien sisällöstä,

kannustaa yhteistyöhön ja vuoropuheluun sekä vahvistaa luottamusta organisaation sisällä.

Henkilöstö osallistuu päätöksentekoon ja kehittämiseen mm. työryhmä- ja hanketyöskentelyn sekä erilaisten kehittämisfoorumien kautta. Vaikuttamista tapahtuu myös ns. virallisten kanavien, kuten yhteistyötoimikunnan ja työsuojelutoimikunnan kautta. Näiden kaikkien roolia ja vaikutusmahdollisuuksia on mahdollista kasvattaa. Päätösten valmisteluvaiheessa pyritään entistä paremmin tunnistamaan ne asiat, joissa henkilöstön kuuleminen ja osallistuminen on tarkoituksenmukaista, ja varaamaan siihen riittävästi aikaa. Kehittämistarpeita voidaan tunnistaa yhdessä ja ratkaisuja etsiä osallistavilla menetelmillä, kuten työpajoilla, tiimikohtaisilla keskusteluilla ja pilottikokeiluilla.

Talousarviovalmistelussa voidaan jatkossa soveltaa osallistavaa budjetointia koko kuntayhtymän yhteisiin kehittämishankkeisiin varattujen määrärahojen osalta. Tiimivastaavat osallistuvat vuoden 2027 talousarviosta alkaen toiminnan ja talouden suunnitteluun yhdessä koulutuspäälliköiden ja johdon kanssa. Työprosessien kehittämisessä henkilöstön esille tuomat näkökulmat pyritään ottamaan huomioon ja henkilöstöä rohkaistaan tuomaan kehittämiskohteet esille sekä koko kuntayhtymän yhteisillä foorumeilla (esim. Tietotorstai ja Luksia linjoilla) että toimialojen ja tulosyksikköjen omissa palaverissa. Yhteistyötoimikunnassa käsitellään kehittämiseen liittyviä aloitteita.

Näillä toimenpiteillä on mahdollista vahvistaa osallistavaa toimintakulttuuria, jossa henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa ja kantavansa yhteistä vastuuta sekä olevansa aktiivinen osa organisaation kehittämistä. Tämä tukee myös avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirin kehittymistä organisaatiossa.

### **Tarkastuslautakunnan kannanotto**

Työturvallisuuden ja henkilöstön kokeman turvallisuuden osalta lautakunta pitää välttämättömänä, että riskit arvioidaan yksikkökohtaisesti ja että käytössä olevat toimintamallit ja resurssit ovat riittävät turvallisen työ- ja oppimisympäristön varmistamiseksi.

### **Hallituksen vastine**

Koetun turvallisuuden osalta kuntayhtymä sitoutuu siihen, että riskien arviointi toteutetaan yksikkökohtaisesti ja että turvallisuutta koskevat toimintamallit ovat ajan tasalla ja riittävästi resursoituja. Kuntayhtymän konsernipalveluihin on perustettu turvallisuusasiantuntijan tehtävä 1.8.2025 alkaen. Turvallisuuteen liittyvät havainnot käsitellään yhteistyössä henkilöstön ja työsuojelutoimijoiden kanssa, ja kehittämistoimenpiteet kohdistetaan tunnistettuihin tarpeisiin. Henkilöstön käytössä on myös Secapp-sovellus akuuteista tilanteista hälyttämiseen ja niistä tiedottamiseen. Järjestelmän käyttöä on harjoiteltu yhdessä henkilöstön kanssa.

### **Tarkastuslautakunnan kannanotto**

Lisäksi lautakunta korostaa henkilöstön ikärakenteen ja lähivuosien eläköitymisen edellyttävän ennakoivaa osaamisen ja työvoiman suunnittelua, hiljaisen tiedon siirtämistä sekä riittäviä panostuksia osaamisen kehittämiseen.

## Hallituksen vastine

Kuntayhtymässä jatketaan ennakoivaa henkilöstösuunnittelua ja osaamisen varmistamista, jotta eläköitymisten ja muun vaihtuvuuden aiheuttamat henkilöstömuutokset eivät vaikuta toimintaan. Haastavissa rekrytointitilanteissa pohditaan tapauskohtaisesti myös ulkopuolisen avun käyttämistä esimerkiksi sopivien hakijoiden löytämiseksi ja houkuttelemiseksi. Henkilöstön täydennyskoulutuksen ja osaamisen kehittämisen painopisteitä tarkennetaan henkilöstön ja toiminnan tarpeiden pohjalta.

## Tarkastuslautakunnan kannanotto

Tarkastuslautakunta toivoo erityistä huomiota johtamisen avoimuuteen sekä henkilöstön koetun tyytyväisyyden nostamiseen suhteessa organisaation johtamistapaan.

Esihenkilöiden osalta lautakunta pitää tärkeänä, että kaikki sitoutetaan yhteisiin toimintatapoihin sekä varataan riittävät resurssit tukipalveluiden esihenkilöille oman osaamisen kehittämiseen. Tukipalveluiden ja koulutuksen välisen resursoinnin osalta tulee varmistua tarkoituksenmukaisesta työnjaosta, jotta varmistetaan työntekijöiden jaksaminen ja asioiden valmistelun riittävä taso.

## Hallituksen vastine

Henkilöstön kokemaan arvostelevaan ilmapiiriin puututaan tietoisesti esihenkilötyön, yhteisten pelisääntöjen ja avoimen keskustelukulttuurin kautta. Tavoitteena on auttava, ratkaisukeskeinen ja toisia arvostava asenne, jossa haasteisiin tartutaan yhdessä. Työyhteisötaitoja ja rakentavaa vuorovaikutusta vahvistetaan koulutuksilla ja työyhteisökeskusteluilla ja epäasialliseen toimintakulttuuriin puututaan matalalla kynnyksellä. Työyhteisökeskusteluissa käytetään tarvittaessa tukena työterveyshuollon asiantuntijoita.

Uuden tiimiorganisaation ja esihenkilövalmennuksen avulla lisätään vuorovaikutusta ja koulutuspäälliköiden mahdollisuutta laadukkaaseen esihenkilötyöhön. Esihenkilövalmennuksen yksi kantava teema on yhteisten toimintatapojen varmistaminen koko kuntayhtymässä.

Tukipalvelujen esihenkilöiden osaamiseen kehittämiseen varataan riittävät aikaresurssit, mikä edellyttää jokaiselta esihenkilöltä myös omaa aktiivisuutta ja asioiden priorisointia. Esihenkilöiden koulutus- ja kehittämistarpeita peilataan strategisiin tavoitteisiin. Tukipalvelujen ja koulutuksen välistä työnjakoa selkeytetään matalan kynnyksen vuoropuhelulla sekä uudessa strategiassa esiin nostetulla ratkaisukeskeisellä can do-asenteella.

Esitys  
Kyj

Hallitus päättää antaa yhtymäkokoukselle tiedoksi yllä olevan vastineen tarkastuslautakunnan vuoden 2025 arviointikertomuksessa esittämiin kannanottoihin ja kehittämissuhteisiin.

Päätös

Liite

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2025

Täytäntöönpano

Yhtymäkokouksen 16.6.2026 esityslistalle