

## **Keudan hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelma 2025–2027**

### **Vaihe I**

# Keuda

Sisällys

<b>1 Johdanto</b> .....	3
<b>2 Keudan talouden nykytilanne</b> .....	4
2.1. Tilinpäätös 2023 .....	4
2.2. Talousennuste 2024 .....	4
2.3. Ennuste 2025 taloustilanteesta.....	5
<b>3 Muutosajurit</b> .....	6
3.1. Strategia 2025-2028 .....	6
3.2. Keski-Uudenmaan väestö- ja yritysennusteet .....	6
3.3. Kehysriihen leikkaukset .....	8
3.4. Lainsäädännön rahoitusmuutokset .....	8
3.5. Huoltovarmuusalat.....	9
3.6. Koulutusalojen tehokkuus ja tulevaisuudennäkymät.....	9
<b>4 Kasvun ja kehittymisen kohteet</b> .....	10
<b>5 Säästöt ja sopeuttamisen kohteet</b> .....	11
<b>5.1 Hankinnat</b> .....	11
<b>5.2 Tilat ja kiinteistöt</b> .....	12
<b>5.3 Opetuksen ja koulutuksen järjestelyt</b> .....	12
<b>5.4 Muut kuin opetuksen ja koulutuksen tehtävät</b> .....	12
<b>5.5 Määräaikaisten palvelussuhteiden vähentäminen</b> .....	12
<b>5.6. Eläköitymisten kautta henkilöstömäärän vähentäminen</b> .....	13
<b>6 Yhteenveto</b> .....	13
<b>7 Aikataulu</b> .....	13

## 1 Johdanto

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudan Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelma tehdään vuosille 2025-2027. Ohjelman valmistelu käynnistettiin talousalueen vahvan asukas- ja yrityskasvun sekä toisaalta pääministerin Orpon hallituksen leikkauspäätösten takia. Ohjelma yhdistyy Keudan uuteen hyväksytyyn strategiaan ”Parhaat valmiudet työhön ja elämään”.

Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelman tavoitteena on kattaa toiminnan alijäämä ja tasapainottaa taloudellinen tilanne talousarvion 2025 ja suunnitteluvuosien 2026-2027 aikana. Talouden tasapainottaminen edellyttää kuntayhtymältä aktiivisia säästö- ja tehostamistoimenpiteitä. Kasvun ja sopeuttamisen ohjelman kohteena on koko Keuda. Ohjelma kokoaa yhteen toiminnan tehostamisen keinot alijäämän kattamiseksi, mutta tunnistaa myös strategian mukaiset kasvun ja kehittämisen kohteet. Keskeiset kokonaisuudet ovat 1) kasvun ja kehittämisen kohteet sekä 2) säästöt ja sopeuttamisen kohteet.

Kasvun ja sopeuttamisen ohjelmassa käsitellään organisaation rakenteiden uudelleenjärjestämistä ja siihen liittyviä säästötavoitteita tukevia toimenpiteitä. Ensisijaisesti ohjelmassa pyritään etsimään säästökohteita muista menoeristä kuin henkilöstökuluista. Ohjelmassa tarkastellaan koko kuntayhtymän kulurakennetta ja haetaan säästöjä muun muassa ostoista, investoinneista, kiinteistöistä sekä muista kulu- luokista. Henkilöstökulut ovat kuitenkin Keudan suurin kustannuserä ja sopeuttamisessa on varauduttava myös henkilöstövaikutuksiin. Siten sopeuttamistarpeen voi arvioida edellyttävän henkilöstövaikutuksina taloudellisista tai tuotannollisista syistä toimeenpantavaa osa-aikaistamista tai irtisanomista tai muita mahdollisia palvelussuhteiden tarkasteluja (työtehtävämuutoksia) tai heikennyksiä palvelussuhteen ehtoihin. Henkilöstökustannuksia arvioidaan ensivaiheessa määräaikaisten palvelussuhteiden päätymisten, uusien rekrytointien vähentämisen sekä eläköitymisten kautta. Tämän vuoksi on käytävä yhteistoimintaneuvottelut toteutettavaksi suunniteltujen toimenpiteiden perusteluista, vaikutuksista ja vaihtoehtoista siten kuin laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (449/2007) edellyttää.

Ohjelman valmistelu aloitettiin huhtikuussa 2024 heti hallituksen kehysriihen leikkauspäätösten jälkeen yhdessä johtoryhmän, pedagogisen johtoryhmän ja toimialapäälliköiden kanssa. Kevään aikana kerättiin näkemyksiä esihenkilöiltä esihenkilöfoorumissa (24.4.2024), luottamusmiehiltä ja työsuojeluvaltuutetuilta yhteistoiminnan kehittämispäivässä (30.4.2024) sekä henkilöstöltä Keuda-päivässä (17.5.2024). Kaikissa ryhmissä kysyttiin näkemyksiä seuraavasti: mitä toimintaa haluamme kasvattaa, mitä vähennämme, mitä lopetamme ja mitä strategisesti painotamme?

Ohjelma toteutetaan kaksivaiheisesti siten, että ensimmäinen vaihe määrittelee karkealla tasolla kasvun ja kehittämisen kohteet sekä säästöjen ja sopeuttamisen tarpeen suuruuden. Ensimmäinen vaihe käsitellään yhtymähallituksessa 14.8.2024. Ohjelman toinen vaihe tarkennetaan yhteistoimintamenettelyn mukaisesti tuotannollis-taloudellisten yhteistoimintaneuvotteluiden yhteydessä syksyn 2024 aikana. Toisessa vaiheessa tarkennetaan yksityiskohtaiset kasvun ja kehittämisen kohteet sekä säästöt ja sopeuttamisen kohteet.

Keudan opiskelijoiden ja yritysasiakkaiden näkökulmasta tulevat muutokset kietoutuvat vahvasti uuteen strategiaamme, joka on kuvattu luvussa 3.1. Keudan koulutuksia ja palveluita kohdennetaan yhteiskunnan ja ympäröivän toimintaympäristön tarpeiden mukaisesti. Sopeuttamisen kohteita haetaan palveluista ja toiminnoista, joiden tarve on vähentynyt ja loppunut. Sitä vastoin huoltovarmuuden sekä alueen elinkeinoelämän sekä omistajakuntien tarpeiden kannalta keskeisiin palveluihin tullaan jatkossakin panostamaan. Keudan henkilöstön näkökulmasta tulevat muutokset tulevat tähtäämään samaan päämäärään

opiskelija- ja yritysasiakkaiden kanssa. Henkilöstöön vaikuttavat mm. työprosessien ja toimintatapojen muuttaminen vaikuttavampaan ja tehokkaampaan suuntaan. Keuda tulee jatkossakin panostamaan osaavaan ja hyvinvoivaan henkilöstöön, ollen haluttu ja luotettava työnantaja.

## 2 Keudan talouden nykytilanne

### 2.1. Tilinpäätös 2023

Keudan tilinpäätöksen 2023 mukaiset toimintatuotot olivat 74,1 M€ (TA 71,8 M€) ja toimintakulut 68,7 M€ (TA 65,3 M€). Tilikauden tulos oli 0,1 M€. Niukasti positiiviseen tulokseen vaikutti nettomääräisesti 0,5 M€ satunnainen erä kiinteistöverojen palautuksista, jotka Keuda sai tehtyjen oikaisupyyntöjen johdosta. Lisäksi tulosta paransi vuoden 2022 tilinpäätöksessä alaskirjattujen sijoitustuottojen palauttaminen hankintahintaansa tai vuoden 2023 lopun arvoonsa, mikäli se oli pienempi kuin hankintahinta. Tulosaikutus oli 0,7 M€. Ilman edellisiä korjauksia tulos olisi ollut **-1,2 M€**.

Käyttötalouden kuluissa ylityksiä tuli kaikilla osa-alueilla. Eniten kasvua oli henkilöstökuluissa, mitkä ovat kasvaneet viimeisten vuosien aikana jyrkästi. Syynä on sekä yleinen palkkakehitys että henkilöstömäärän kasvu.

	2021	2022	2023
Henkilöstökulut	42 695 140 €	46 984 003 €	50 387 402 €
Henkilöstömäärä	801	831	872

### Taulukko 1. Henkilömäärän ja palkkakulujen kehitys Keudassa.

Investoinnit toteutuivat lähes suunnitellusti ollen yhteensä 7,8 M€ (TA 8,0 M€). Vuoden 2024 toiminnan rahavirta ei riittänyt kattamaan kaikkia investointeja, jolloin rahoituksen rahavirta oli **- 2 M€** kun huomioidaan alaskirjattujen sijoitusten arvojen palautus, jolla ei ole rahoitusvaikutusta.

### 2.2. Talousennuste 2024

Kuntayhtymän vuoden 2024 talousarviossa toimintatuotot ovat 76,5 M€, toimintakulut 69,6 M€ ja poistot 6,9 M€, jolla saavutetaan nollatulos. Investointeja talousarviossa on 6,7 M€, jolloin kassavarojen muutos olisi lievästi positiivinen.

Vuoden puolivälissä tilikauden tulos on +0,7 milj. €. Toimintakate on 4,1 milj. €. Toimintatuotot ovat 38,2 milj. € (50 %). Tuottojen ennakoitaan koko vuoden osalta toteutuvan budjetoidusti.

Kulupuolella henkilökulut ovat 25,0 milj. € (47,7 %) ja ovat jonkin verran budjetoitua suuremmat, kun huomioidaan tiedossa olevat palkankorotusten ja lomarahan vaikutus koko vuoden palkkakuluihin. Palkkakulut ennakoitaan kokovuoden osalta n. 0,5 milj. € budjetoitua suuremmiksi.

Palvelujen ostot on 4,6 milj. € (54,2 %) ja aineet, tarvikkeet ja tavarat 3,6 milj. € (50,0 %). Kulut avustuksista on 0,1 milj. € (38,3 %) ja muut toimintakulut 0,8 milj. € (67,5 %). Kulut ylittävät budjetoidun 0,7 M€, mikäli kulut toteutuvat samassa suhteessa kuin vuonna 2023.

Investointien toteuma on 2,5 milj. €, joka on 36,6 % yhteensä 6,7 milj. € talousarviomäärästä. Hankekohtainen rakentaminen ja saneeraus on yhteensä 1,5 milj. € ja kalustoinvestoinnit 1,0 milj. €. Investointien ennakoitaan toteutuvan budjetoidusti.

## 2.3. Ennuste 2025 taloustilanteesta

Inflaatio on saatu taltutettua koron nostojen avulla Suomessa lähes EKP:n tavoitelukuun 2 %. Velattomalle Keudalle korkotasolla ei kulujen suhteen ole merkitystä, mutta hintojen nousun maltillistuminen on hankintojen osalta hyvä asia.

Toimintatuottojen ennakoitaan olevan 75,5 M€ joka on 1,4 M€ pienempi kuin vuoden 2024 talousarviossa. Syynä laskuun on valtion toimet ammatillisen koulutuksen rahoitukseen (-3,5 M€). Toimintatuottojen laskun määrää kompensoi Keudan suhteellisen osuuden kasvu rahoituksen mittareissa (opiskelija-vuodet, tutkintojen määrä, osaamispisteiden määrä, työllistyminen ja jatko-opintoihin siirtyminen sekä opiskelija- ja työelämäpalautteet).

Toimintakulujen ennakoitaan olevan 72,6 M€, joka on 2,6 M€ enemmän kuin vuoden 2024 talousarviossa (70,0 M€). Kasvu selittää palkankorotuksista johtuva henkilöstökulujen kasvu (n. 2,0 M€) sekä inflaatiosta sekä opiskelijamäärän maltillisesta kasvusta johtuvasta palveluluiden, tavaroiden ja muiden kulujenkäyttötavaroiden kuluvaikutus (+0,7 milj. €). Toimintakate talousarvioesityksessä on 2,8 M€ (TA2024 6,9 M€).

Sijoitusten myyntivoittojen johdosta ennakoitaan rahoitustuottojen neton olevan 0,1 M€, jolloin vuosikatteenksi tulee 2,9 M€ (TA2024 6,9 M€). Mikäli investoinnit toteutuvat taloussuunnitteluvuosien (2025: 5,8 M€; 2026: 3,4€) mukaisesti, laskee investointien määrä vuoden 2024 talousarvioon verrattuna (6,7 M€), mutta poistot säilyvät vuoden 2024 tasolla (6,9 M€). Kun investoinnit vähenevät, on tämä rahoituksen kannalta positiivinen asia, mutta niiden ollessa poistoja pienemmät aiheuttaa se korjausvelkaa. Koska vuosikate on vain 2,9 M€, ei 5,8 M€ investointeja pystytä tekemään tulorahoituksella. Kassavarojen ennakoitaan vähenevän 2,9 M€ vuoden 2025 aikana.

Talous on tasapainossa, kun vuosikate on vähintään poistojen suuruinen ja vuosikatteella pystytään kattamaan investoinnit. Kun tavoitteena on tilikauden nollatulos, arvioidaan sopeuttamistarpeeksi poistojen (6,9 M€) ja vuosikatteen erotus (2,9 M€), joka on 4,0 M€.

## 3 Muutosajurit

### 3.1. Strategia 2025-2028



Yhtymävaltuusto hyväksyi Keudan uuden strategian kokouksessaan 29.5.2024. Strategia on huomioitu ammatillisessa koulutuksessa, Keudan toiminnassa ja Keudan toimintaympäristössä odotettavissa olevia useita muutoksia liittyen mm. osaamiseen, työllisyyteen ja alueen elinvoimaan. Näitä muutoksia on strategisesti ennakoitava ja niihin on toiminnallisesti varauduttava. Keudan toiminta-ajatus vastuullisena osaamisen, työllisyyden ja elinvoiman rakentajana antaa vahvan pohjan toiminnalle. Keudan arvot tukevat yhteisöllisyyttä ja asiakaslähtöistä toimintatapaa. Strategiset tavoitteet suuntaavat tulevaisuuteen ja niiden toteutumiseksi tehdään uniikkeja tekoja, joiden toimeenpanoon tulee useita kehittämisohjelmia (mm. pedagoginen ohjelma, työelämäyhteistyön ohjelma, tila- ja kiinteistöohjelma, teknologian ja tiedolla johtamisen ohjelma, henkilöstön ja valmentavan työkaluturin ohjelma). Strategian visiona on tarjota parhaat valmiudet työhön ja elämään, mikä edistää yksilöiden pärjäämistä ja alueen elinvoiman kasvua.

Strategian toteuttamisen toimenpiteet tukevat kasvun ja sopeuttamisen ohjelmaa ja varmistavat Keudan menestymisen myös tulevaisuuden haasteissa.

### 3.2. Keski-Uudenmaan väestö- ja yritysennusteet

Keski-Uudenmaan strateginen sijainti pääkaupunkiseudun kupeessa ja hyvät liikenneyhteydet tekevät siitä houkuttelevan sekä asukkaille että yrityksille.

Väestönkasvu

# Keuda

Keski-Uudenmaan väestö on kasvanut tasaisesti viime vuosina. Vuoden 2023 lopulla alueen väkiluku oli noin 190 000 asukasta. Väestönkasvu on ollut noin 1-2 % vuosittain, ja ennusteiden mukaan tämä trendi jatkuu, vaikkakin hieman hidastuen tulevina vuosina. Muuttoliike pääkaupunkiseudulta ja muualta Suomesta tuo alueelle uusia asukkaita, mikä vahvistaa kasvua.

## Ikärakenne

Alueen väestörakenne on monipuolinen, mutta kaksi keskeistä trendiä erottuu:

1. Nuorten Osuus: Keski-Uusimaa on suosittu lapsiperheiden keskuudessa, mikä näkyy alueen koulujen ja päiväkotien vilkkauksessa. Tämä nuorten perheiden virta pitää alueen elinvoimaisena ja dynaamisena.
2. Ikääntyminen: Kuten muuallakin Suomessa, myös Keski-Uudenmaalla väestö ikääntyy. Yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä on kasvussa, mikä asettaa paineita terveydenhuollolle ja sosiaalipalveluille. Ennusteiden mukaan ikääntyvien määrä kasvaa seuraavan kymmenen vuoden aikana merkittävästi.

## Yritysten määrä ja kasvu

Keski-Uudenmaalla on monipuolinen yritys-kanta, johon kuuluu niin teollisuus-, palvelu- kuin teknologiayrityksiä. Vuoden 2023 lopussa alueella toimi yli 10 000 yritystä. Yritysten määrä on ollut tasaisessa kasvussa, ja ennusteiden mukaan tämä kehitys jatkuu.

Erityisesti teknologia- ja palvelusektorit ovat olleet viime vuosina kasvussa. Alueen hyvät liikenneyhteydet ja kohtuulliset toimitilakustannukset houkuttelevat uusia startupeja ja pieniä teknologiayrityksiä. Myös perinteiset teollisuus- ja logistiikka-alat ovat vahvasti edustettuina, ja ne hyötyvät alueen keskeisestä sijainnista.

## Työllisyys ja talous

Keski-Uudenmaan työllisyystilanne on hyvä, ja työttömyysaste on matala verrattuna moniin muihin alueisiin Suomessa. Työllisyysaste on noin 72 %, ja ennusteiden mukaan se säilyy vakaana tulevina vuosina. Myös alueen talouskasvu on ollut vakaata, ja ennusteiden mukaan kasvu jatkuu. Kuitenkin mahdolliset talouden häiriötilanteet, kuten globaalit talouskriisit, voivat vaikuttaa ennusteisiin.

Keski-Uudenmaan vahva koulutusjärjestelmä ja osaava työvoima ovat merkittäviä kilpailuetuja. Alueen oppilaitokset Keuda muiden mukana tekevät tiivistä yhteistyötä yritysten kanssa, mikä tukee innovaatiota ja uusien yritysten syntymistä.

## Yhteenveto ja johtopäätökset

Keski-Uudenmaan väestö- ja yritysennusteet ovat positiivisia. Väestönkasvu jatkuu, mutta samalla ikääntyvä väestö tuo mukanaan haasteita. Yritysten määrä kasvaa ja alueen talous on vahva. Tulevaisuuden haasteina ovat ikääntyvä väestö ja mahdolliset talouden suhdannevaihtelut. Näiden haasteiden voittamiseksi Keski-Uudenmaan kuntien on tärkeää suunnitella ja toteuttaa strategioita, jotka tukevat sekä väestön että yritysten kasvua. Näihin kuuluvat

1. Infrastruktuuriin panostaminen: Liikenneyhteyksien ja infrastruktuurin kehittäminen on keskeistä kasvun tukemisessa.
2. Koulutus ja innovaatiot: Koulutukseen ja innovaatioihin panostaminen varmistaa osaavan työvoiman ja yritysten kilpailukyvyn.

3. Palveluiden kehittäminen: Terveysthuollon ja muiden palveluiden kehittäminen on tärkeää ikääntyvän väestön tarpeisiin vastaamiseksi.

Keski-Uusimaa on elinvoimainen alue, jolla on hyvät kasvunäkymät. Alueen kunnat, yritykset ja oppilaitokset tekevät aktiivisesti työtä varmistaakseen, että tämä kehitys jatkuu myös tulevaisuudessa.

Alueen vahva kehittyminen edellyttää myös Keudalta oikein kohdennettuja panostuksia koulutuksen kehittämiseen ja palveluiden kasvattamiseen. Kasvun ja kehittymisen kohteet esitellään luvussa 4.

### 3.3. Kehysriihen leikkaukset

Pääministeri Orpon hallituksen kevään 2024 kehysriihi päätti ammatillisen koulutuksen rahoituksen 100 M€ leikkauksesta osana valtiontalouden sopeuttamistoimia. Tämä on noin viisi prosenttia 2,08 miljardin kokonaisrahoituksesta. Vähennys kohdistetaan toisen asteen ammatillisen perustutkinnon tai korkeasteen tutkinnon suorittaneisiin ja vaikutukset osuvat eniten ammatilliseen aikuiskoulutukseen. Jo aiemmin hallitus on päättänyt lakkauttaa aikuiskoulutustuen elokuusta 2024 alkaen. Lisäksi työnantajien koulutusvähennys poistetaan verotuksen lisäsopeutuskeinona, jolla tavoitellaan noin 14 miljoonan euron säästöjä. Aikuiskoulutukseen kohdistuvien säästöjen lisäksi maksuton oppimateriaali rajataan siihen vuoteen, jolloin opiskelija täyttää 18 vuotta. Tästä arvioidaan tulevan säästöjä noin 12 M€.

Ammatilliseen koulutukseen kohdistuneet leikkaukset edellyttävät myös Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä toiminnan sopeuttamista. Kuntayhtymän tilikauden tulos vuoden 2025 lopussa olisi ennusteen mukaan -4 milj. €. Säästötarve tarkentuu Opetus- ja kulttuuriministeriön koulutuksen järjestäjäkohtaisten laskelmien julkaisun jälkeen. Tarkennetut ennakkotiedot vuoden 2022 tilanteesta on luvattu kesän 2024 aikana.

Laki aikuiskoulutustuen lakkauttamisesta on astunut voimaan 1.6.2024. Tuen lakkauttamisen vaikutukset näkyvät myös Keudassa. Oppivelvollisuusiän ylittäneitä opiskelijoita opiskelee ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa yli 1 000 ja perustutkinnoissa noin 3 300. Heistä keskimäärin 45 %:lla on jo aiempi toisen asteen tai ylempi tutkinto. Määrällisesti eniten näitä opiskelijoita on ollut sosiaali- ja terveystalalla, puutarha-alalla sekä media-alalla. Vuosittain aikuiskoulutustukea on hakenut Keudassa noin 400 opiskelijaa. Voidaan arvioida, että koko tutkinnon suorittajien määrä laskee esim. puutarha- ja media-alalla, mutta työvoimapula-alojen kysyntään tämä tuskin vaikuttaa suuresti.

### 3.4. Lainsäädännön rahoitusmuutokset

Lausunnolla olleen ja 1.1.2026 voimaan tulevaksi ehdotetun lakiesityksen mukaan ammatillisen koulutuksen rahoituksen painopiste siirtyy opiskelijavuosista (70 %=>50 %) osaamispisteiden ja tutkintojen määrään (20 % =>30 %) ja opiskelijoiden työllistymiseen ja jatko-opintoihin siirtymiseen (7 %=>18 %). Opiskelija- ja työelämäpalautteiden osuus yhteensä säilyy yhtä marginaalisena kuin aikaisemminkin (3 %=>2 %). Lisäksi opiskelijavuosien määrä ja suhteellinen osuus määräytyy jatkossa laskennallisesti eikä OKM:n päätöksellä.

Prosenttiosuuksien lisäksi rahoituksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä on karsittu ja tutkintojen panokertoimia muutettu. Koska OKM ei ole julkaissut simulaatiolaskelmia muutoksen vaikutuksista ja laki



# Keuda

tulee eduskunnan käsittelyyn vasta syksyllä, tarkkoja koulutuksenjärjestäjäkohtaisia vertailutietoja ei ole saatavilla.

Ennakkokäsityksen mukaan rahoitusmuutoksen vaikutus on Keudalle melko neutraali tai korkeintaan lievästi negatiivinen. Keudan suhteelliset osuudet eri rahoitukseen vaikuttavissa tekijöissä ovat melko tasavahvoja. Tutkintojen ja osaamispisteiden määrässä näyttäisimme olevan suhteellisesti vahvempi kuin opiskelijavuosissa, mutta työllistymisessä ja jatko-opintoihin siirtymisessä asemamme ei vaikuttaisi olevan nykylaskentatavalla yhtä hyvä. Kun työllistyminen ja jatko-opintoihin siirtyvien osuudet lasketaan reaaliaikaisemmalla aikataululla, tilanne saattaa olla toinen.

Mikäli Keuda pysyy kasvun uralla, turvataan sillä opiskelijavuosista kertyvän suhteellisen osuuden säilyminen hyvällä tasolla ja jatkossa myös osaamispisteitä ja tutkintoja tulee entistä enemmän. Koska budjettiriihen 100 M€ leikkaus jää näillä näkymin pysyväksi sopeutukseksi nykyisen hallituksen toimintakautena, on sillä enemmän vaikutusta kokonaisrahoituksen määrään kuin lakimuutoksella.

## 3.5. Huoltovarmuusalat

Huoltovarmuus tarkoittaa varautumista mahdollisiin kriiseihin ja häiriötilanteisiin sekä jatkuvuudenhallintaa turvaamalla elintärkeät toiminnot, jotta yhteiskunta ja elinkeinoelämä toimivat ja ihmiset voivat turvallisesti elää arkeaan.

Myös koulutuksessa turvallisuuspolitiikka on teema, johon panostetaan. Huoltovarmuuden kannalta keskeiset koulutusalat huomioidaan sopeuttamistarkastelun yhteydessä. Ammatillisella koulutuksella on oma roolinsa huoltovarmuuden turvaamisessa mm. seuraavilla aloilla: sosiaali- ja terveysala, logistiikka, luonnonvara-ala, elintarvikeala, energiahuolto (mm. metsä-, sähkö- ja talotekniikka) ja turvallisuusala.

## 3.6. Koulutusalojen tehokkuus ja tulevaisuudennäkymät

Koulutusten kustannustehokkuuden ja laadun varmistamiseksi olemme tehneet koulutusalojen tulevaisuuskierron, osaamisportfolioanalyysin sekä tarkastelleet eri tutkintojen osaamispisteiden keskihintoja. Osaamisportfolioanalyysin avulla loimme yhteistä näkemystä koulutusalojen kasvunäkymistä. Koulutusalojen tulevaisuuskierroksella alojen tulevaisuutta tarkasteltiin mm. alalle työllistymisen sekä työelämäyhteistyön näkökulmasta. Näitä tuloksia hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja kilpailukyvyn vahvistamisessa.

Keudassa on erilaisia tutkintoja erilaisilla volyymeillä. Opiskelijatyövuosien määrä eri tutkintoryhmien välillä vaihteli 45 ja 732 opiskelijatyövuoden välillä. Suurimat tutkinnot ovat sosiaali- ja terveysalan- sekä liiketoiminnan perustutkinnot (yli 500 opiskelijavuotta). Yli 300 opiskelijavuotta on tieto- ja viestintätekniikan-, logistiikan-, rakennusalan-, sähkö- ja automaatioalan-, media-alan ja kuvallisen ilmaisun- sekä ajoneuvoalan perustutkinnoissa. Pienimmät alat (alle 100 opiskelijavuotta) ovat matkailu-, turvallisuus-, tekstiili- ja muoti-, prosessiteollisuus- ja laboratorioalat. Viimeisten kolmen vuoden aikana eniten olivat kasvaneet johtamis- ja yrittäjyyskoulutukset. Lievästi olivat kasvaneet mm. ajoneuvo-, kasvatusta- ja ohjaus-, logistiikka-, puhtaus- ja kiinteistöpalvelu- sekä talotekniikka -alat. Kasvaneet alat ovat kaikki aloja, joilla on työvoimatarvetta ja ne työllistävät hyvin. Työllistävästä aloista opiskelijamäärät olivat vähentyneet mm. ravintola- ja catering-, elintarvike- ja turvallisuusaloilla. Näillä aloilla tulee tehdä toimia alojen

vetovoiman parantamiseksi. Suurimpaan osaan tutkinnoista hakeutuneiden määrä on kuitenkin kasvanut. On tärkeää huolehtia, että hakeutuneet pääsevät myös opiskelemaan Keudaan.

Tutkintojen keskeyttäminen on keskeisin kilpailukykyä laskeva tekijä useilla aloilla. Suurimmat keskeyttäneiden määrät (yli 20% aloittaneista) ovat ajoneuvo-, hius- ja kauneudenhoito-, laboratorio-, prosessiteollisuus-, matkailu-, ravintola- ja catering-, elintarvike-, rakennus-, pintakäsittely- ja turvallisuusaloilla. Puhkaus- ja kiinteistöpalvelualalla, puu- ja taideteollisuudessa sekä sähkö- ja automaatioalalla keskeyttäminen on vähäisintä.

HAMK on tehnyt selvityksen ammatillisen koulutuksen vaikuttavuudesta. Keudan volyymiltaan suurimpien tutkintojen osalta työllistyminen oli maan keskitasoa tai yli sen. Vain logistiikan-, maatalousalan- ja tieto- ja viestintätekniikan perustutkinnoista valmistuneet työllistyivät maan keskiarvoa heikommin. Erityisesti logistiikan osalta työelämäyhteyttä tulee lisätä, sillä alueella on paljon alan työpaikkoja.

Opiskelijat ovat olleet hyvin tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä koulutukseen lähes kaikilla koulutusaloilla (keskiarvo 4,0 tai yli). Erityisesti turvallisuusalalla sekä yrittäjyyden ja johtamisen alueella tyytyväisyys on ollut erittäin korkealla tasolla. Myös työelämäpalautte on kokonaisuudessaan vähintäänkin hyvällä tasolla. Yli 70 % tutkintoryhmissä palautekeskiarvo on ollut vähintään 4,0.

Keudan koulutusten tuottamisen tehokkuudessa on merkittäviä eroja. Keudassa on vertailtu eri tutkintojen tehokkuutta laskemalla niille osaamispistekohtainen hintatunnusluku jakamalla kyseisen tutkinnon kustannuspaikan kaikki kulut suoritettujen osaamispisteiden määrällä. Hinnat vaihtelivat samankin tutkinnon sisällä riippuen toimipisteestä. Osaamispisteen hintatunnusluvulla vertailtuna kallein koulutus oli teknisen suunnittelun perustutkintokoulutus. Matalin hintatunnusluku oli johtamis- ja yrittäjyydekoulutuksilla. Osaamispisteiden hintatunnuslukuun vaikuttaa muun muassa koulutuksen edellyttämä henkilöstömäärä, mutta myös opetuksessa käytettävien laitteiden ja koneiden tarve. Lisäksi hintaan vaikuttaa koulutuksen volyymi ja tuottamisen erilaiset tavat.

Analyysin tulosten perusteella toimialat ovat verraten optimistisia kysyntänäkymien suhteen. Toimialat arvioivat tutkintojen kysynnän kasvavan useimmilla koulutusaloilla (64% tutkintoryhmistä) tai pysyvän nykyisellä tasolla (36%) vuoteen 2028 mennessä. Tarkastelemme näitä arvioita ja näkymiä realistisesti ja syvällisesti peilaten ajankohtaisiin koulutuspoliittisiin linjauksiin, kilpailuympäristöön sekä pidemmän aikavälin työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointitietoon mm. tämän ohjelman eri kohdissa tarkemmin. Keudan tulevaisuuden näkymät ovat leikkauksista huolimatta valoisat.

## **4 Kasvun ja kehittymisen kohteet**

Keuda toimii vahvasti kasvavalla alueella tavoitteena palvella alueen työ- ja elinkeinoelämää, kuntia sekä asukkaita. Kasvun ja sopeuttamisen ohjelma tunnistaa uuden strategian mukaiset kasvun koulutusalat sekä muut kehittymisen kohteet, joiden avulla varmistetaan Keudan koulutusten ja palveluiden kehittymisen ajassa.

Ennakointi- ja työllisyystietojen sekä alojen osaamisportfolioanalyysien perusteella olemme päätyneet aloihin, joiden volyymia kasvatamme. Tavoitteena on tukea alueen kasvua ja elinvoimaa kouluttamalla osaavaa työvoimaa työelämän tarpeisiin. Kasvun aloja ovat muun muassa sähkö- ja automaatio-, rakennus-, ajoneuvo-, turvallisuus-, logistiikka-, kone- ja tuotantotekniikka-, puhdistus- ja kiinteistöpalvelu-, sosiaali- ja terveys-, hius- ja kauneudenhoito- sekä kasvatus- ja ohjausala. Näille aloille lisätään 215 uutta opiskelijapaikkaa. Muillekin aloille teemme pienempiä lisäyksiä, jotka tarkentuvat yhteistoimintaneuvotteluiden ja talousarviovalmistelun yhteydessä. Lisäksi Keudassa vahvistetaan nivelvaiheen koulutuksia

(kansanopistovuosi oppivelvollisille, aikuisten perusopetus ja tutkintokoulutukseen valmentava koulutus). Kasvun alojen resurssointi varmistetaan. Nämäkin alat ovat kuitenkin sopeuttamisen ja tehostamisen toimenpiteiden kohteena.

Kasvun ja sopeuttamisen ohjelma tunnistaa myös uuden strategian mukaiset kasvun muut kehittymisen kohteet, joiden avulla varmistetaan Keudan koulutusten ja palveluiden kehittyminen ajassa. Näitä kohteita ovat:

- Oppivelvollisten oppimisen varmistaminen
- Jatkuvan oppimisen palveluiden lisääminen
- Työllisyyden edistäminen
- TE-palvelutuotanto
- Yritys- ja työelämäyhteistyö
- Älykkäiden teknologioiden hyödyntäminen
- Ammatillisen koulutuksen vetovoiman ja tunnettuuden lisääminen
- Hanketoiminnan tuloksellisuuden kehittäminen
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- Tilojen ja kiinteistöjen kehittäminen
- Keudan tilojen vuokraaminen ulos

## 5 Säästöt ja sopeuttamisen kohteet

### 5.1 Hankinnat

Keudan hankintatoimi on pääosin keskistetty. Osa hankinnoista tehdään kuitenkin edelleen paikallisesti ja varsinkin pienhankintojen toteuttamisessa on suurta vaihtelua. Hankintatoimea tehostamalla, hankintoja keskittämällä sekä osittain hankintojen kriittisellä tarkastelulla on mahdollista saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä. Säästöjä haetaan mm. seuraavista kohteista:

- Tietotekniikkahankinnat
- Kalustehankinnat
- Pienhankinta ja sen prosessi
- Tietokoneohjelmien ja -sovellukset
- Autokalusto
- Puitesopimusten käytön laajentaminen
- Lehtitilaukset
- Liittojen ja järjestöjen jäsenyydet
- Majoitus- ja ravitsemispalveluiden käyttö
- Alakohtaisen investointissuunnittelun tehostaminen
- Yksittäisten alojen investointien ja hankintojen supistaminen
- Tapahtumat

## 5.2 Tilat ja kiinteistöt

Tilat ja kiinteistöt ovat henkilöstökulujen jälkeen Keudan suurin kustannuserä. Toimivat työ- ja oppimis-ympäristöt ovat olennainen osa Keudan toimintaa. Kuitenkin myös tila- ja kiinteistöhankinnoissa sekä investoinneissa on merkittävää säästöpotentiaalia. Säästöjä haetaan mm. seuraavista kohteista:

- Peltoalueiden vuokraaminen
- Erillisten tilojen vuokrauksien lopettaminen
- Taloussuunnitelmassa olevien investointien tarkastelu

## 5.3 Opetuksen ja koulutuksen järjestelyt

Opetuksen ja koulutuksen järjestelyissä pyritään kustannustehokkuuteen laadusta tinkimättä. Asetamme tavoitteet ja laadimme toimenpiteet kustannusten laskemiseksi talousarviovuodelle 2025 ja suunnittelu-vuosille 2026-2027. Tuottavuutta parannetaan tehostamalla pedagogisia ratkaisuja sekä suhteuttamalla opetus- ja ohjaushenkilöstön määrä opiskelijavolyymiin. Tarkastelu tehdään kaikille koulutusaloille sekä -muodoille.

## 5.4 Muut kuin opetuksen ja koulutuksen tehtävät

Muita kuin opetuksen ja koulutuksen tehtäviä tarkastellaan suhteessa oppilaitoksen tarpeisiin muuttu-neessa taloustilanteessa. Ohjelmassa tarkastellaan koko kuntayhtymän kulurakennetta ja haetaan sääs-töjä muun muassa ostoista, investoinneista, kiinteistöistä sekä muista kululuokista. Arvioinnin kohteena on kaikki opetusta ja koulutusta tukevien palveluiden palvelu- ja organisaatorakenne ja niihin liittyvät toi-menpiteet säästöjen saavuttamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi.

Keudan tukipalvelut järjestetään tällä hetkellä oman henkilöstön toimesta. Palvelujen laatu ja saavutetta-vuus on koettu hyväksi. Kuitenkin on tarkoituksenmukaista tarkastella palveluiden kustannustehokkuutta. Keudan tukipalveluiden toimintaa tehostetaan ja ohjelman yhteydessä selvitetään myös palveluiden mahdollisista ostoista, ulkoistuksista ja/tai osaulkoistuksista saatavat hyödyt.

## 5.5 Määräaikaisten palvelussuhteiden vähentäminen

Keudassa käytetään määräaikaisia palvelussuhteita tilanteissa, joissa työvoimalle ei ole pysyvää tar-vetta. Määräaikaisuuksia käytetään muun muassa sijaisuuksiin ja projektityöhön. Lisäksi määräaikai-suuksia käytetään tilanteissa, joissa määräajaksi ottaminen perustuu lakiin ja/tai asetukseen.

Määräaikaisuuksissa käytetään jatkossa tarkkaa harkintaa. Määräaikaisuuksia on edelleen perusteltua käyttää lakiin/asetukseen perustuen muun muassa sijaisuuksissa, pätevän opetushenkilöstön puuttu-essa ja projekteissa ja hankkeissa. Syksystä 2024 alkaen kaikki yli kuukauden mittaiset määräaikaiset palvelusuhteet otetaan toistaiseksi rekrytointiluvan piiriin. Pyritään vähentämään määräaikaisten määrää 13 htv vuoden 2024 tilanteeseen verrattuna.

## 5.6. Eläköitymisten kautta henkilöstömäärän vähentäminen

Keudassa henkilökohtainen eläkeikä täyttyy 72 henkilöllä talousarviovuoden 2025, suunnitteluvuosien 2026 ja 2027 aikana. Korvaavia rekrytointeja tarvitaan työnantajan selvityksen mukaan suurimpaan osaan tehtävistä.

Rekrytointien yhteydessä tehdään aina tarkastelu siitä, tarvitaanko tehtävään eläköityvän henkilön tehtäviin korvaava rekrytointi vai onko työtä mahdollista järjestellä siten, ettei korvaavaa rekrytointia samaan tehtävään tarvita.

Vuoden 2025 henkilöstökustannusten potentiaaliset säästöt eläköitymisten kautta huomioidaan yhteistoimintaneuvotteluiden yhteydessä.

## 6 Yhteenveto

Keudan talous on taseen mukaan vahva. Nykyisen hallituksen leikkaukset ammatilliseen koulutukseen aiheuttaa kuitenkin sen, että Keudan käyttötalous ei ole kestävällä pohjalla: toimintatuotot eivät kata toimintakuluja. Jotta Keudan toiminnan talous pysyy tasapainossa, tulee kuluja sopeuttaa 4M€ talousarvion 2024 tasoon ja 2024 talousennusteeseen verrattuna. Alustavan arvion mukaan hankintoihin, tiloihin ja kiinteistöihin, investointeihin, opetuksen järjestelyihin sekä muihin säästö- ja sopeuttamistoimiin kohdistuvilla säästökohteilla sekä määräaikaisten palvelussuhteiden päättymisillä on mahdollista saada noin 1,5 M€ tulosta parantava vaikutus. Tämän säästön saavuttaminen edellyttää toimintamallien muuttamista sekä ei-välttämättömien kustannusten tavoitteellista karsimista. Sopeuttamisessa huomioidaan kuitenkin, ettei Keudalle pääsisi kertymään liikaa ns. korjausvelkaa.

Edellä mainittujen säästö- ja sopeuttamistoimien lisäksi henkilöstökustannuksia tulisi leikata ennakoarvion mukaan n. 2,5 M€, jotta Keudan tulos ei olisi negatiivinen talousarviovuonna 2025 eikä kuntayhtymästä tulisi alijäämäinen suunnitteluvuosien 2026 ja 2027 aikana. Henkilökustannuksien leikkaaminen tulee vaatimaan sellaisia toimia, joista todennäköisesti aiheutuu useita irtisanomisia sekä mahdollisia heikennyksiä palvelussuhteiden ehtoihin. Tämä edellyttää koko henkilöstöä koskevia, lain mukaisia tuotannollis-taloudellisia yhteistoimintaneuvotteluja.

## 7 Aikataulu

Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelmaa esitetään käsiteltäväksi tuotannollis-taloudellisten yhteistoimintaneuvotteluiden yhteydessä. Neuvottelut järjestettäisiin 22.8.-3.10.2024. Neuvotteluiden tuloksena syntyisi yksityiskohtainen Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelma (vaihe II), jonka hallitus vahvistaisi yhteistoimintaneuvotteluiden päättymisen jälkeen lokakuun alussa 2024 (kokouksen ajankohta tarkentuu).

Vaiheen I ohjelmaa käsitellään myös Keudan pysyvissä henkilöstöryhmissä (YT-ryhmä ja työsuojelutoimikunta) sekä esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa. Eri ryhmien näkemykset huomioidaan yhteistoimintaneuvotteluissa.