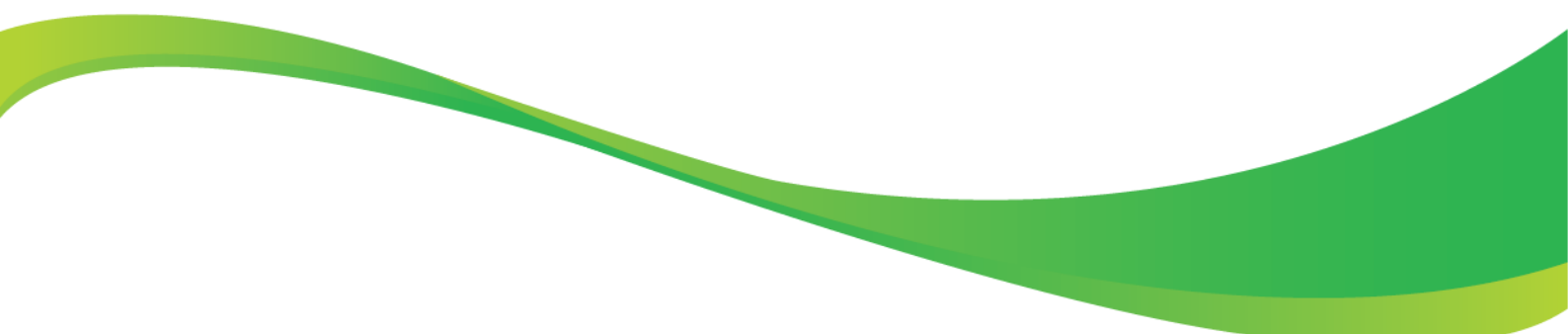


**Talousarvio 2025  
ja taloussuunnitelma 2026–2027**

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä  
Sibeliuksenväylä 55 A  
04400 JÄRVENPÄÄ  
>> [keuda.fi](http://keuda.fi)



# Sisällysluettelo

---

<b>Sisällysluettelo</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Talousarvion yleisperustelut</b> .....	<b>4</b>
1.1 Parhaat valmiudet työhön ja elämään .....	4
1.2 Toimintaympäristö.....	7
1.2.1 Talouden näkymät .....	7
1.2.2 Väestö- ja opiskelijakehitys .....	8
1.2.3 Toiminnan rahoitus .....	10
1.2.4 Julkishallinnon muutokset ja näkymät .....	12
1.3 Strategia .....	13
1.4 Keudan organisaatio .....	15
1.5 Vastuullinen ja kestävä Keuda .....	16
1.6 Laadunhallinta .....	18
1.7 Sisäinen ohjaus ja riskienhallinta .....	19
<b>2. Tavoitteet</b> .....	<b>21</b>
2.1 Toiminnalliset tavoitteet ja mittarit .....	21
2.1.1 Innostumme pedagogiikasta .....	21
2.1.2 Yhdistämme työelämän oppimiseen.....	21
2.1.3 Luomme älykkään teknologian valmiuksia .....	22
2.1.4 Syvennämme keudalaisuutta .....	22
2.2 Määrälliset tavoitteet .....	23
2.3 Konsernitavoitteet: Keuda Koulutuspalvelut Oy.....	23
<b>3. Talousarvion täytäntöönpano-ohjeet</b> .....	<b>25</b>
3.1 Talousarvion rakenne .....	25
3.2 Talousarvion sitovuus .....	25
3.3 Lisämäärärahat ja tavoitteiden muuttaminen.....	26
3.4 Sitovat tavoitteet .....	26
3.5 Talousarvio- ja tilapäislainanottoa sekä -antoa koskevat rajoitukset.....	27
3.6 Rahoitus-, sijoitus- ja takaustoiminta.....	27
3.7 Talouden seuranta .....	27
3.8 Tilivelvolliset.....	27
<b>4. Henkilöstö</b> .....	<b>28</b>
4.1 Henkilöstösuunnittelu .....	28
4.1.1 Henkilöstömäärä ja -rakenne .....	28
4.1.2 Virkojen ja toimien perustaminen, lakkauttaminen ja nimikemuutokset .....	28

4.2 Henkilöstötoimien kehittäminen.....	29
<b>5. Käyttötalousosa .....</b>	<b>30</b>
5.1 Tuloarviot.....	30
5.2 Määrärahat .....	31
5.2.1 Henkilöstömenot ja henkilöstöedut.....	31
5.2.2 Muut menot.....	32
5.3 Suunnitelmavuodet .....	32
<b>6. Tuloslaskelmaosa .....</b>	<b>34</b>
<b>7. Investointiosa.....</b>	<b>36</b>
<b>8. Rahoitusosa .....</b>	<b>38</b>
<b>9. Talousarvion määrärahojen yhteenveto.....</b>	<b>40</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>41</b>

# 1. Talousarvion yleisperustelut

---

## 1.1 Parhaat valmiudet työhön ja elämään

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda käynnistää vuoden 2025 tukevasti uuteen strategiaansa nojaten. Visiomme "Parhaat valmiudet työhön ja elämään" tavoittelee opiskelijoiden ohjaamista ja valmentamista saavuttamaan parhaat mahdolliset taidot menestyäkseen työelämässä, mutta myös henkilökohtaisessa elämässä. Ammatillisten taitojen ja työllisyyden lisäksi opiskelijoiden sivistys, hyvinvointi, osallisuus yhteiskunnassa ja muut elämänvalmiudet ovat Keudan tavoittelema tila.

Keudan strategista suuntaa ohjaavat monenlaiset toimintaympäristön muutokset. Aikaamme kuormittaa levottomuudet ja sodat eri puolilla maailmaa. Päällä olevien kriisien lisäksi useat pidemmän aikavälin kehityskulut vaikuttavat tulevaisuuteemme. Tästä esimerkkinä luonnon kantokyvyn mureneminen tai hyvinvoinnin kasvavat haasteet. Opiskelijoille, erityisesti nuorille, tulee kyetä luomaan tulevaisuususkua. Kriisien kasautuessa demokratioita haastetaan niin sisältä kuin ulkoa. Suomen julkisen talouden alijäämä ei tulle paranemaan ja vaatii kaikilta julkisin varoin toimivilta organisaatioilta jatkuvaa vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisäämistä. Suomen nopeasti kasvava työttömyys täytyy kääntää vanhenevassa Suomessa laskuun.

Keudan tuleviin vuosiin vaikuttaa positiivisesti Keski-Uudenmaan asukas- ja yrityskasvu. Alueen väestö kasvaa tasaisesti, vaikka ikääntyvä väestö asettaa paineita palveluille, erityisesti terveydenhuollolle. Kasvava nuorten osuus ja monipuolinen yritystoiminta luovat uusia osaamistarpeita, joita Keudan tulee ennakoida. Keuda tavoittelee tasaista kasvua samassa suhteessa alueen kehityksen kanssa siten, että palvelutarpeeseen kyetään vastaamaan sekä nuorten oppivelvollisten että työikäisten aikuisten osalta.

Strategian tukena Keudan tulevia vuosia ohjaa Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelma. Ohjelman avulla työnantaja ja henkilöstö loivat yhteisen tilannekuvan vallitsevista olosuhteista. Ohjelman valmistelu käynnistettiin talousalueen vahvan asukas- ja yrityskasvun sekä toisaalta pm Orpon hallituksen ammatillisen koulutuksen 120 M€ leikkauspäätösten sekä aikuiskoulutustuen lakkauttamispäätöksen takia. Tavoitteena on kattaa toiminnan alijäämä ja tasapainottaa taloudellinen tilanne talousarvion 2025 ja suunnitteluvuosien 2026–2027 aikana. Ohjelma kokoaa yhteen toiminnan tehostamisen keinot alijäämän kattamiseksi, mutta tunnistaa myös strategian mukaiset kasvun ja kehittämisen kohteet. Ammatilliseen koulutukseen kohdistuneiden leikkausten myötä kuntayhtymän tilikauden tulos vuoden 2025 lopussa olisi ennusteen mukaan ollut -3,5 M€. Tämän vuoksi yhtymähallitus käynnisti taloudelliset ja tuotannolliset yhteistoimintaneuvottelut ajalla 22.8. – 3.10.2024. Neuvotteluiden tuloksena Keudan henkilöstömäärä vakiinnutetaan 800 työntekijään ja toimintatuotot noin 76 M€ vuoden 2025 loppuun mennessä.

Strategian antaman suunnan sekä Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelman myötä Keuda lisää kasvun aloille yli 220 opiskelijapaikkaa. Julkinen talous ei kohene pelkällä sopeuttamisella. Tarvitaan myös kasvun ja kehittämisen toimia. Kasvun alojen valinnassa painotettiin mm. alan vetovoimaa ja työllistävyyttä sekä alueen työ- ja elinkeinoelämän tarpeita ja huoltovarmuutta. Kasvun aloja ovat mm. useat tekniikan alat, sosiaali- ja terveysala, turvallisuusala sekä puhdistus- ja kiinteistöpalveluala. Lisäksi vahvistamme edelleen tutkintoa edeltäviä koulutuksia kuten tutkintokoulutukseen valmentavaa koulutusta (TUVA) ja aikuisten perusopetusta. Kehittämisen toimenpiteillä

Keuda valmistautuu myös vuonna 2026 voimaan tulevaan lakimuutokseen siirtää ammatillisen koulutuksen rahoituksen painopiste opiskelijavuosista osaamispisteiden ja tutkintojen määrään sekä työllistymiseen ja jatko-opintoihin. Samalla Keuda valmistautuu ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksen ja lupasäätelyn uudistukseen voidakseen toimia alueellisesti kattavasti ja monipuolisesti myös tulevaisuudessa. Haku kokeilulain piiriin käynnistyy keväällä 2025.

Keudan strategiset tavoitteet ovat 1) Hyvinvoivan yhteisön rakentaja, 2) Elinvoimaa vahvistava kumppani ja 3) Tulevaisuuden osajien tekijä. Tavoitteet keskittyvät sekä yksilöiden että alueen hyvinvointiin ja kilpailukykyyn. Tavoitteita toteutetaan neljällä uniikilla teolla, joita ovat pedagoginen huippuosaaminen, monipuolinen yritys- ja työelämäyhteistyö, opiskelijoiden teknologiavalmiudet oppimisessa ja työssä sekä keudalainen yhteishenki. Työllisyyden hidastuminen, väestön ikääntyminen, ammatillisen koulutuksen rahoitusuudistus sekä TE-uudistus edellyttävät merkittävää panostusta koulutuksen ja elinkeinoelämän yhteistyöhön, jotta jokainen työkäinen pääsisi itselleen sopivaan työhön mahdollisimman nopeasti valmistumisen jälkeen. Työn muutoksien nopeutuessa ja resurssien vähentyessä henkilöstön osaamisen merkitys kasvaa entisestään. Keuda tavoittelee pedagogista huippuosaamista, vahvoja teknologiavalmiuksia ja yleisesti työntekijöiden oman alansa jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Keskeinen uniikki tekemme, keudalaisuuden syventäminen, kantaakin ajatusta jatkuvasta osaamisen kehittämisestä, toistemme tukemisesta ja valmentamisesta parhaisiin tuloksiin.

Keudan organisaatio- ja johtamisrakenne uudistuu 1.1.2025 alkaen. Uusi rakenne perustuu päätöksenteossa linjaorganisaatioon, mutta toimii strategisia ja pedagogisia tavoitteita toteuttavana tiimiorganisaationa toimialueensa verkostoissa. Uudella organisaatiolla tavoitellaan sujuvan arjen toteutumista ja vastataan toimintaympäristön tarpeisiin mahdollisimman joustavalla rakenteella. Kuntayhtymän toiminta jakautuu kolmeen palvelualueeseen: yhtymänjohtamisen palvelut, osaamis- ja kehittämisspalvelut sekä mahdollistamispalvelut. Suurin muutos koskee pedagogisen johtamisen rakennetta, jossa osaamis- ja kehittämisspalvelut jakautuu osaamispalveluiksi (4 kpl) ja kehittämisspalveluiksi. Koulutusalaakohtaisia tiimejä vetävät koulutuspäälliköt ja muita toimintoja palvelupäälliköt.

Vastuullisuus on keskeinen osa Keudan toimintakulttuuria, mikä ilmenee ympäristö- vastuullisena, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävästä toimintana. Keväällä 2025 julkaistaan seuraava vastuullisuusraportti. Huomiota kiinnitetään erityisesti opiskelijoiden hyvinvointiin ja osallisuuteen. Yhteiskunnan eriarvoistuminen ja polarisaatio näkyy voimakkaasti kaikissa Keudan koulutuksissa. Erityistä tukea tarvitsevien määrä on jopa 20 % opiskelijoista. Myös aikuisopiskelijoiden tuen tarve lisääntyy jatkuvasti. Oppimisen tuki kasvattaa koulutuksen kustannuksia merkittävästi. Asialla on yhteys uusien TE-alueiden toiminnan aloittamiseen sekä hyvinvointialueiden resursseihin. On tärkeää, että ammatillinen koulutus valmistaa ja työllistää riittävällä opettaja- ja ohjausresurssilla, eikä lisää TE-alueiden, kuntien ja hyvinvointialueiden kustannustaakkaa.

Positiivisena asiana oli loppusyksystä saatu Opetus- ja kulttuuriministeriön päätös, jossa se muuttaa Keudan järjestämislupaa ja myöntää urheilijoiden ammatillisen koulutuksen tehtävän. Näin urheilupainotteinen opiskelu on mahdollista räätälöidä Keudassa kaikkien lajien urheilijoille, jotka valmentautuvat tavoitteellisesti.

Kuntayhtymän valtuustokausi päättyy tulevana vuonna. Kuntavaalien yhteydessä yhtymävaltuusto ja -hallitus sekä tarkastuslautakunta uudistuvat vaalituloksen mukaisesti. Samassa yhteydessä kuntayhtymän jäsenkunnat uudistavat Keudan perussopimuksen. Tavoitteena on täsmentää ja laajentaa kuntien Keudalle antamia tehtäviä koskemaan mm. TE-uudistukseen liittyviä osaamispalveluita sekä vapaan sivistystyön toimintaa. Samalla tarkastellaan omistajaohjauksen tapoja ja päätöksentekorakennetta sekä rakennetaan strategisen yhteistyön tavoitteet ja mallit.

Syksyn 2024 sopeuttamistoimet koskettavat jokaista keudalaista ja edellyttävät toimintojen ja tehtävien uudelleenorganisointia pitkälle ensi vuoteen. Keuda siirtyy kuitenkin vahvana ja kasvavana, Suomen johtavana koulutuksen järjestäjäorganisaationa uuteen vuoteen. Keudalaisen yhteisöllisyyden ja asiakaslähtöisen toimintatapamme sekä arvojemme (Välitämme, Arvostamme, Uudistumme) myötä tulevasta vuodesta tulee vanhaa parempi.

Järvenpäässä 14.10.2024

Riikka-Maria Yli-Suomi  
kuntayhtymän johtaja

## 1.2 Toimintaympäristö

### 1.2.1 Talouden näkymät

#### Suhdannenäkymät ja talouden kehitys

Talouden suhdannenäkymät kohenevat vähitellen taloudellisen epävarmuuden hälvetessä. Rahoitusmarkkinoilla odotetaan korkotason laskevan asteittain, mikä osaltaan tukee talouden toipumista. Työllisyyden parantuminen ja ansiotason nousu vahvistavat kotitalouksien ostovoimaa vuonna 2025. Maltillinen inflaatio tukee myös ostovoiman elpymistä. Tämä vahvistaa vientimarkkinoiden kasvua. Näiden tekijöiden odotetaan tukevan Suomen talouden toipumista ja kasvun vahvistumista lähivuosina.

#### Inflaation kehitys

Inflaatio on hidastunut laajasti. Suomen Pankin ennusteen mukaan vuoden 2024 inflaatio on 1,1 %. Ennustetta on päivitetty alaspäin kansainvälisten raaka-aineiden hintojen ja valuuttakurssivaikutusten vuoksi. Vuonna 2025 inflaation odotetaan kiihtyvän 1,8 prosenttiin, mutta se hidastuu hieman vuonna 2026, jolloin inflaatio on ennusteen mukaan 1,6 prosenttia.

#### Työmarkkinat ja työttömyys

Heikentynyt suhdanne näkyy työmarkkinoilla, missä työttömyysaste on noussut ja työllisyys laskenut. Ennusteen mukaan työttömyysaste kohoaa 8,3 prosenttiin vuonna 2024. Talouden elpyessä vuonna 2025 työttömien määrä alkaa vähitellen laskea ja työttömyysaste pienenee.

#### Riskit ja epävarmuudet

Ennusteeseen liittyy kuitenkin merkittäviä riskejä. Talouden kasvu loppuvuonna 2024 on edelleen epävarmaa, vaikka teollisuudessa ja viennissä on nähtävissä käänteen merkkejä. Viennin kehitys riippuu pitkälti Suomen vientimarkkinoiden tilasta loppuvuonna 2024 ja vuoden 2025 alussa. Geopoliittiset riskit, kuten maailmantalouden blokkautuminen, arvoketjujen uudelleenjärjestelyt ja aseelliset konfliktit, luovat lisäepävarmuutta.

Kotimaassa epävarmuustekijöitä ovat kuluttajien varovaisuuden jatkuminen sekä rakennusalan toipumisen aikataulu. Talouden positiivinen yllätys voi kuitenkin olla mahdollinen, jos yritysten ja kotitalouksien luottamus paranee. Tämä voisi johtaa yksityisen kulutuksen ja asuntoinvestointien kasvuun, mikä nopeuttaisi talouden elpymistä odotettua enemmän.

#### Julkinen talous

Julkinen talous pysyy alijäämäisenä ja velkasuhde kasvaa, vaikka hallitus on päättänyt sopeutustoimista. Korkeat korkomenot ja heikko taloustilanne vaikeuttavat julkisen talouden tasapainottamista.

Vuonna 2026 julkisyhteisöjen perusjäämä vahvistuu, mutta on edelleen yli prosentin alijäämäinen suhteessa BKT:hen. Finanssipolitiikan mitoitus pysyy lähes neutraalina

vuonna 2024, kun sitä mitataan suhdanneluonteisista tekijöistä puhdistetun perusjäätymän muutoksella. Vuonna 2025 finanssipolitiikka kuitenkin kiristyy merkittävästi hallituksen päättämien julkisen talouden sopeutustoimien seurauksena.

Valtionhallinnon rahoitusasema paranee sopeutustoimien ansiosta, mutta kasvavat korkomenot ja Puolustusvoimien hankinnat lisäävät samalla valtion menoja. Paikallishallinnon kulutusmenot jatkavat nousuaan hallituksen rahoitusleikkauksista ja hyvinvointialueiden sopeutustoimista huolimatta. Kasvavat menot johtuvat muun muassa aikaisemmista palkkaratkaisuista kunta- ja hyvinvointialoilla.

Työeläkelaitosten ylijäämä pienenee vuonna 2024, sillä työeläkemenoja kasvatetaan indeksikorotuksilla. Muiden sosiaaliturvarahastojen rahoitusasemaa heikentävät merkittävät sosiaaliturvamaksujen kevennykset vuonna 2024. Sosiaaliturvaan kohdistuvat säästötoimet kuitenkin hidastavat sosiaalietuuksien kasvuun käytettyjä rahamääriä.

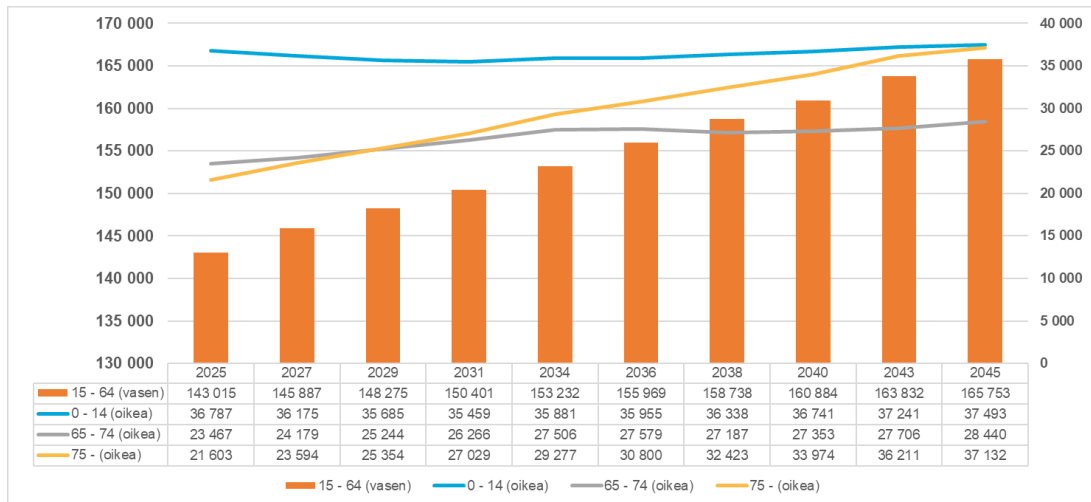
Julkisen velka kasvaa edelleen, koska valtion- ja paikallishallinnon menot ylittävät tulot. Valtion talousarvioesityksen menot vuodelle 2025 ovat 88,8 Mrd €, alijäämä 12,2 Mrd € ja lainojen korot yli 3 Mrd €. Vuonna 2024 velkasuhde BKT:hen suhteutettuna kasvaa merkittävästi, lähes 5 prosenttiyksikköä, mikä johtuu osittain heikosta nimellisen BKT:n kasvusta. Lähivuosina velan kasvu hidastuu. Vuoden 2026 lopussa velkasuhteen ennustetaan olevan 83,5 %.

Velattomalle Keudalle korkotason muutoksilla ei rahoituksen näkökannalta ole merkitys. Sijoitukseen sillä on jopa positiivinen merkitys ainakin lyhyellä tähtämellä. Inflaation lasku on positiivinen asia. Työllisyystilanteen heikkeneminen haastaa valmistuvien opiskelijoiden työllistymistä ja opintojen aikaisten työssäoppimisjaksojen toteutumista. Julkisen talouden ongelmat heijastuvat ammatillisen koulutuksen rahoitukseen, josta on syytä olla huolestunut. Keudankin on syytä valmistautua mahdollisiin tuleviinkin sopeutustoimiin.

## **1.2.2 Väestö- ja opiskelijakehitys**

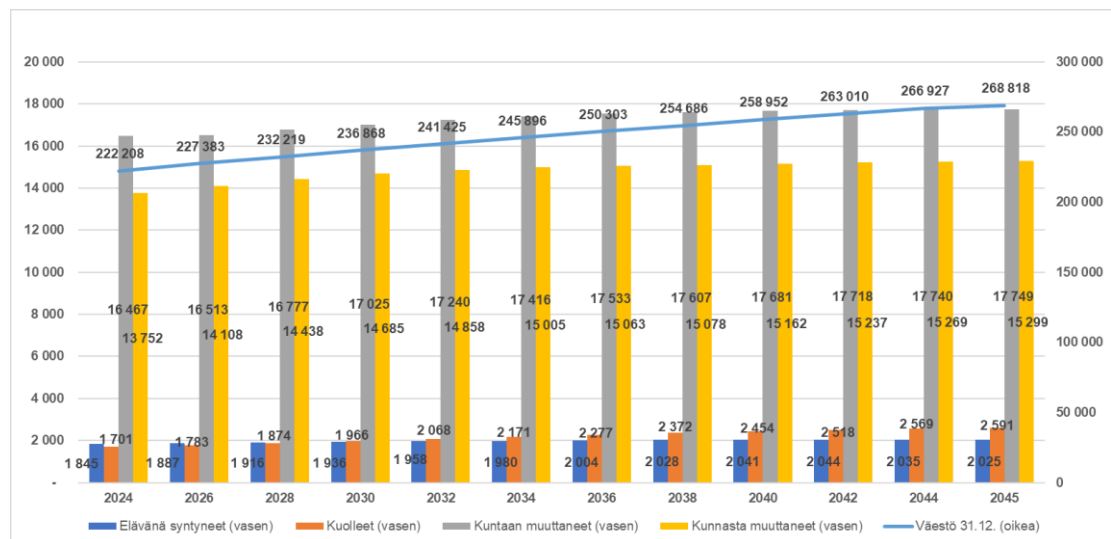
Keudan toiminta-alueella väestönkasvu on tuoreen tilastokeskuksen 24.10.2024 julkaiseman väestöennusteen mukaan edelleen nousu-uralla. Ihanteellinen sijainti paisuvan pääkaupunkiseudun kyljessä takaa kasvua. Iän perusteella tarkasteltuna väestönkasvu perustuu iäkkäämpien määrän kasvuun.





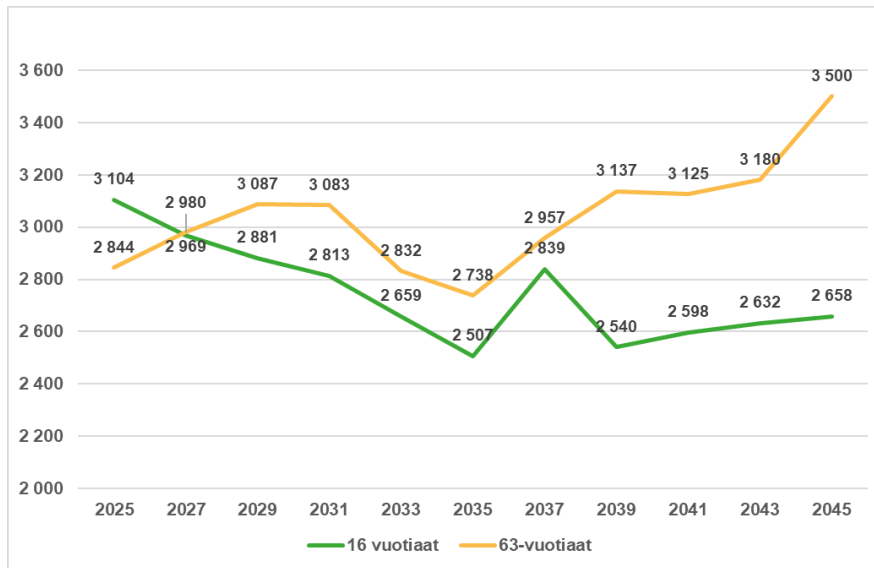
Kuva 1. Väestömäärän kehitys Keudan omistajakunnissa.

Väestön kasvua selittää Keski-Uudellamaalla kuten muissakin kasvukunnissa muuttoliike, joka ilmenee sekä maan sisäisenä että maahanmuuttajien osalla. Luonnollinen väestönlisäys, joka muodostuu syntyneiden ja kuolleiden erotuksena, kantaa ainoastaan 2030-luvun alkupuolelle saakka. Sen jälkeen syntyvyys on pienempää kuin kuolleisuus.

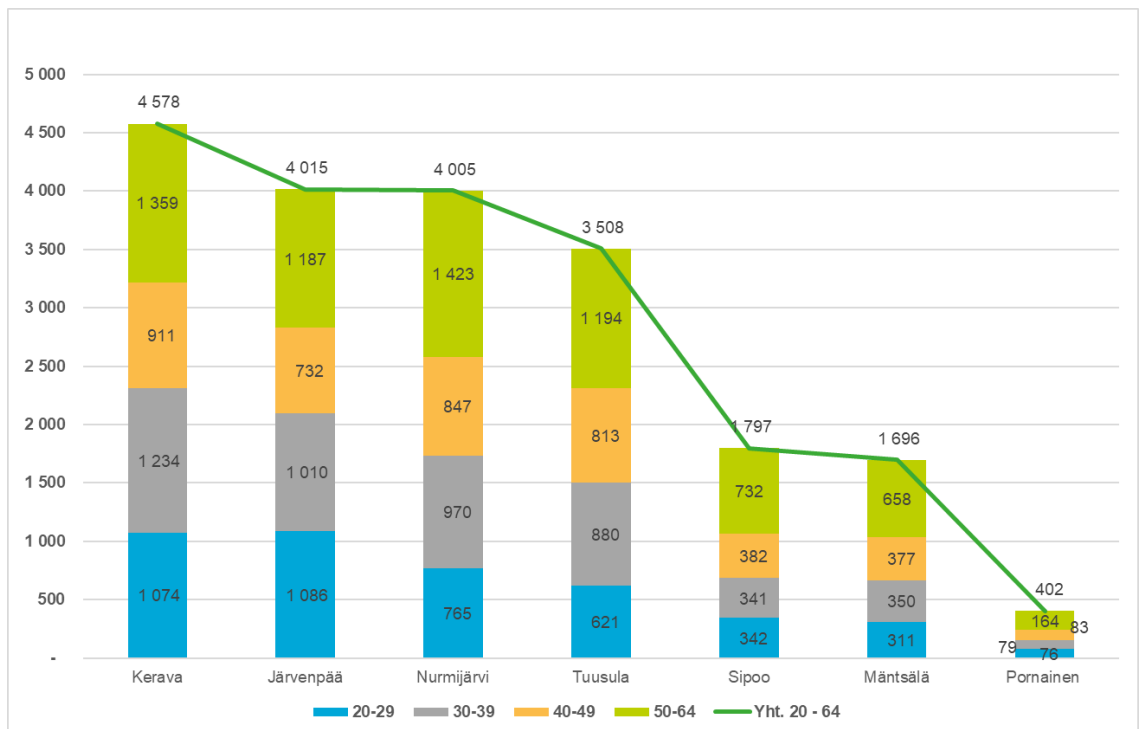


Kuva 2. Väestönkasvuun vaikuttavat tekijät Keudan alueella.

Huoltosuhteen kannalta on haasteellista nuorisoikäluokan pieneneminen ja eläköityvien määrän kasvu (kuva 3). Tämä haastaa myös Keuda, vaikka edullinen sijainti loiventaa epäsuhtaa moniin muihin koulutuksenjärjestäjiin verrattuna. Kun kasvurallalla halutaan pysyä, kasvua pitää hakea 2030-luvun alusta lähtien muualta kuin yhteishaun kautta tulevista opiskelijoista. 16-vuotiaiden ikäluokkaa tarkasteltaessa huomataan koronapandemian vaikutus 16-vuotiaiden määrään vuonna 2037.



Kuva 3. Väestöennuste Keudan alueella 16- ja 63-vuotiaiden osalta.



Kuva 4. Ilman peruskoulun jälkeistä koulutusta olevat henkilöt ikäluokittain Keuda jäsenkunnissa.

Pelkän peruskoulun varassa olevia työkäisiä henkilöitä Keudan jäsenkunnissa on tilastokeskuksen uusimman tilaston mukaan yhteensä 20 001. Näistä 20-29 -vuotiaita on 4 275, joiden ohjaaminen koulutuksen pariin ja sitä kautta nousevalle työuralle olisi sekä heidän itsensä että yhteiskunnan kannalta ensiarvoisen tärkeää.

### 1.2.3 Toiminnan rahoitus

Keudan rahoituksen pohja on ammatilliseen koulutukseen myönnettävä yleiskatteellinen valtionosuusrahoitus, josta kunnat kustantavat 50,5 % (195

€/asukas). Lisänä on rahoitus aikuisten perusopetukseen, kansanopistokoulutukseen, kotouttamiskoulutukseen sekä erillisillä päätöksillä myönnettäviin hankkeisiin.

Aikuisten perusopetukseen on valtakunnallisesti valtion talousarvioesityksessä varattu 52,2 M€, joka kohdentuu koulutuksen järjestäjille vuonna 2023 suoritettun kurssimäärän mukaisesti (n. 350 €/kurssi). Kansanopistojen määräraha on yhteensä 58,7 M€, josta valtionosuus on 57,5 M€ ja valtionavustukset 1,2 M€. Määrärahan mitoituksen perusteena on 350,83 €/opiskelijaviikko. Maahanmuuttajien kotoutumiskoulutuksen määräraha on 20,8 M€.

Orpon hallituksen kehysriihessä keväällä 2024 päätettiin kiristyvästä julkisen talouden tilanteesta johtuen leikata ammatillisen koulutuksen rahoituksesta vuodelle 2025 yhteensä 100 M€. Syksyn budjettiriihessä leikkausmäärä vielä tarkentui 20 M€ suuremmaksi. Leikkaukset kohdentuvat niiden opiskelijoiden rahoitukseen, joilla on jo aikaisempi ammatillinen tai korkea-asteen tutkinto. Lisäksi määrärahaa pienentää mm. strategiarahoituksen vähennys ja normien keventäminen (henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman keventäminen ja osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelmasta luopuminen). Myös määräaikainen lisäys lähihoitajakoulutukseen ja nuorten oppisopimuskoulutuksen koulutuskorvausten uudistamisen tukemiseen päättyy.

Vuoden 2025 ammatillisen koulutuksen rahoitus on viimeinen voimassaolevalla lainsäädännöllä, jossa rahoitus jakautuu opiskelijavuosimäärän perusteella muodostuvaan perusrahoitukseen (70 %), tutkinnon ja osaamispisteiden määrällä muodostuvaan suoritusrahoitukseen (20 %) sekä vaikuttavuusrahoitukseen (10 %), jonka pohjatietoina on opiskelijoiden työllistyminen ja jatko-opintoihin siirtyminen sekä opiskelija- ja työelämäpalaute.

Yhteensä rahoitus ammatilliseen koulutukseen on 2,067 Mrd€ sisältäen laskennallisen rahoituksen, strategiarahoituksen, kuntien rahoitusosuuden, yksityisille koulutuksenjärjestäjille kohdentuvan arvonlisäverojen korvauksen sekä kompensaaion opetusmetsien käyttöoikeuksien uudistamiseen opetusmetsämallin mukaisesti. Laskennallisen rahoituksen osuus on 2 064 M€, josta perusrahoitus on 1 445 M€, suoritusrahoitus 413 M€ ja vaikuttavuusrahoitus 206 M€. Perusrahoituksen määrän päättää OKM, suoritusrahoitus myönnetään vuoden 2023 suhteellisen osuuden mukaisesti, työllistyneet ja jatko-opiskelijat on laskettu joulukuun 2022 statuksesta vuonna 2021 valmistuneista sekä opiskelija- ja työelämäpalautteet ajalta 1.7.2023-30.6.2024.

Valmisteilla olevaan ja kertaalleen lausuntakierroksella olleen rahoituslain ja -asetuksen mukaan opiskelijavuosimäärän osuus on 50 %, suoritteiden 30 %, työllistymisen ja jatko-opintoihin siirtymisen 18 % sekä opiskelija- ja työelämäpalautteen osuus 1 % kummankin. Tavoitteena on ollut yksikertaistaa ja selkeyttää rahoituksen muodostumisen perusteita ja tehdä siitä paremmin ennustettavaa. Rahoitus on tarkoitus kohdentaa jatkossa suhteellisesti siten, että suhteelliset osuudet ovat tiedossa talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuussa (tarkastelujakso esim. vuoden 2026 talousarvioon olisi 7/2023-6/2025). Tavoitteena on, että uusi säädöstö on voimassa vuoden 2026 alusta.

Uusien säädösten vaikutukset Keudan rahoitukseen ennustetaan olevan maltillien, koska suurena ja monialaisena koulutuksen järjestäjänä muutosten vaikutukset kumuloituvat keskenään. Koska kaikki rahoitukseen vaikuttavat elementit ovat vuoden 2026 alkaen laskennallisia, suhteellisia osuuksia kokonaisrahoituksesta, Keuda menestyy, jos opiskelijavuosien määrä säilyy kasvun uralla, opiskelijoille

kertyy osaamispisteitä samassa suhteessa opiskelijavuosimäärän kasvuun, he valmistuvat sekä työllistyvät tai jatkavat opintojaan korkea-asteella.

## 1.2.4 Julkishallinnon muutokset ja näkymät

Julkishallinnon tulevan vuoden näkymät liittyvät laajasti julkisen talouden alijäämän korjaamiseen. Lukuisat valtionhallinnon virastot ja kunta-alan organisaatiot kuten ammatillisen koulutuksen järjestäjät käynnistävät tai ovat käynnistäneet laajamittaisia talouden sopeuttamisohjelmia. Pm Orpon hallituksen puoliväliriihi keväällä 2025 näyttää jatkuvatko leikkaukset vai kyetäänkö toimintaa vakiinnuttamaan muilla keinoin nyt määritellylle tavoitetasolle. Merkitystä on talven työmarkkinaneuvotteluilla ja erityisesti kunta-alan palkkaratkaisuilla sekä hyvinvointialueiden onnistumisella taloutensa tasapainottamisessa. Lisäksi kevään kunta- ja hyvinvointialuevaaleilla on osansa poliittisen keskustelun sävyssä ja suunnassa.

Ammatillisen koulutuksen määräraha vähenee ensi vuonna noin 150 miljoonaa euroa nykyisestä tasosta. Leikkaukset jäävät näillä näkymin pysyväksi sopeutukseksi, ja siten sillä on enemmän vaikutusta kokonaisrahoituksen määrään ja koulutuksen järjestäjien toimintaan kuin tulevilla lakimuutoksilla. Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmän uudistus siirtää rahoituksen painopisteen opiskelijavuosista osaamispisteiden ja tutkintojen määrään sekä työllistymiseen ja jatko-opintoihin. Suunta on oikea kunhan resurssi suunnataan julkisen talouden näkökulmasta tarkoituksenmukaisella tavalla. Oikein kohdenetetut resurssit luovat mahdollisuuden osaamistason nostoon sekä työllisyyskasvun vauhdittamiseen. Huolta herättää kuitenkin Keudan kaltaisten kuntataustaisten koulutuksen järjestäjien rahoituksellinen asema, jotka kantavat yhteiskuntavastuuta heikot oppimisen edellytykset omaavien oppivelvollisten ja aikuisten osaamisen kehittämisestä. Julkisen talouden näkökulmasta keskeistä on, että nämä henkilöt saavat riittävän osaamisen työllistykseen avoimille työmarkkinoille. Tällä on suora yhteys myös TE-uudistuksen onnistumiseen.

Pitkään valmisteltu TE-uudistus toteutuu vuoden 2025 alusta lukien. Keravan ja Siipoon työllisyysalue ja Keuda ovat tehneet puitesopimuksen työllisyysalueen koulutus- ja osaamispalveluista. Keuda tuottaa sidosyksikköpalveluna työllisyysalueelle seuraavat kokonaisuudet: 1) Koulutuspalvelut, 2) Valmennuspalvelut, 3) Osaamiskartoitukset, 4) Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden tilat, 5) kilpailutettavien osaamispalveluiden hankinta sekä 5) TE-koulutusten koordinointi Uudenmaan alueella. Sopimuksen arvo on noin miljoona euroa. Myös Keski-Uudenmaan työllisyysalueen kanssa yhteistyörakenteita valmistellaan mm. oppisopimuskoulutuksiin, muihin valtionosuusrahoitteisiin koulutuksiin, ohjaus- ja tukipalveluihin sekä yritysyhteistyöhön. Keski-Uudenmaan TE-alue kilpailuttaa hankittavat koulutukset, jolloin tytäryhtiö Keuda Koulutuspalvelut Oy osallistuu käynnistyviin kilpailutuksiin.

Pm Orpon hallituksen esittämä kahdeksanvuotinen ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauskokeilun haku käynnistyy keväällä 2025. Uusi kokeilulaki mahdollistaa jäykästä lurasäätelystä luopumisen ja parantaa mahdollisuuksia suunnata koulutusta alueen työelämän ja asukkaiden tarpeita vastaavasti. Kokeilun piiriin pääsee 40 koulutuksen järjestäjää, joita on tällä hetkellä yli 130. Keuda hakee mukaan kokeiluun voidakseen toimia alueellisesti kattavasti ja monipuolisesti myös tulevaisuudessa. Kokeilu käynnistyy vuonna 2026.

## 1.3 Strategia

Keudan yhtymävaltuusto hyväksyi kokouksessaan 29.5.2024 Keudan uuden strategian vuosille 2025–2028. Strategia astuu voimaan 1.1.2025. Strategiassa 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 kehittämissuunnitelmia (mm. pedagoginen ohjelma, työelämäyhteistyön ohjelma, tila- ja kiinteistöohjelma, teknologian ja tiedolla johtamisen ohjelma, henkilöstön ja valmentavan työkalut ohjelma). Strategian visiona on tarjota parhaat valmiudet työhön ja elämään, mikä edistää yksilöiden pärjäämistä ja alueen elinvoiman kasvua.

Alla olevassa kuvassa on esitetty Keudan strategia vuosille 2025–2028. Strategiasta tehdään myös esittelyvideo, joka löytyy Keudan nettisivuilta.



Kuva 5. Keudan strategia vuosille 2025–2028.

### Toiminta-ajatus

#### Olemme vastuullinen osaamisen, työllisyyden ja elinvoiman rakentaja

Sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen vastuullisuus ovat toimintamme perusta. Koulutamme tulevaisuuden osaajia työelämän osaamistarpeisiin. Rakennamme alueellista työllisyyttä ja elinvoimaa.

## **Visio**

### Parhaat valmiudet työhön ja elämään

Autamme jokaista saavuttamaan parhaat mahdolliset valmiudet menestymiseen nyt ja tulevaisuudessa. Ammattiosaamisen ja sivistyksen lisäksi panostamme elämässä tarvittavien taitojen ja valmiuksien kehittämiseen sekä hyvinvoinnin tukemiseen.

## **Arvot**

### Välitämme, arvostamme, uudistumme

Välitämme opiskelijoistamme ja kaikista yhteisömmme jäsenistä. Jokaisella on mahdollisuus kehittää itseään ja saavuttaa tavoitteensa.

Arvostamme ammattilaisuutta, kunnioitamme toisiamme ja toistemme osaamista.

Uudistumme maailman ja työelämän mukana hyödyntäen kädentaitoja ja digitaalisia työkaluja.

## **Strategiset tavoitteet**

### Hyvinvoivan yhteisön rakentaja

Edistämme aktiivisesti henkilöstömmme ja opiskelijoidemme kokonaisvaltaista hyvinvointia ja varmistamme toimintamme sosiaalisen vastuullisuuden. Yksilöt ja niistä muodostuva yhteisö kokevat olonsa turvalliseksi ja voivat hyvin. Arvostamme opiskelijoitamme ja henkilöstöämme. Opiskelu ja työskentely Keudassa on innostavaa ja mielekästä.

### Elinvoimaa vahvistava kumppani

Vahvistamme osaamispalveluilla alueemme kilpailukykyä ja kasvua. Lisäämme talousalueemme houkuttelevuutta ja tunnettuutta. Nostamme koulutustasoa ja varmistamme siten alueen työllisyyttä. Tuemme työnantajakumppaneitamme investoimaan osaamiseen. Kumppanimme kokevat, että yhteistyö kanssamme on vaikuttavaa ja arvoa tuottavaa.

### Tulevaisuuden osaajien tekijä

Tunnistamme tulevaisuuden osaamistarpeet. Varmistamme, että opiskelijamme saavat parhaat mahdolliset valmiudet tulevaisuuden ammatteihin, tehtäviin ja toimialoihin. Osaamisemme on huippuluokkaa. Opiskelijat kokevat saamansa koulutuksen arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Opinnot tarjoavat mahdollisuuden siirtyä mielekkäisiin työ- tai jatko-opintopaikkoihin.

## **Uniikit teot**

### Innostumme pedagogiikasta

Varmistamme opetushenkilöstömme pedagogisen huippuosaamisen. Tilamme ovat turvallisia, viihtyisiä ja tehokkaassa käytössä. Oppimisympäristömme tukevat pedagogiikkaa. Valmennamme opiskelijat kestäväan elämään. Tarjoamme vaikuttavia menetelmiä oppimiseen.

### Yhdistämme työelämän oppimiseen

Suunnittelemme ja toimimme vahvassa yhteistyössä työelämän kanssa. Opimme monipuolisissa työelämäympäristöissä. Tarjoamme parhaat koulutus- ja oppisopimukset kaikille opiskelijoillemme. Kaikki koulutuspalvelumme tähtäävät työllistymiseen tai jatko-opintoihin.

### Luomme älykkään teknologian valmiuksia

Tarjoamme kaikille teknologiset valmiudet oppimiseen ja työhön. Hyödynnämme aktiivisesti teknologiainnovaatioita, tekoälyä ja tiedolla johtamista. Kehitämme vaikuttavia teknologiaratkaisuja.

### Syvennämme keudalaisuutta

Toimimme yhteisöllisesti ja osallistavasti – sydämellä. Valmennamme ja tuemme toisiamme parhaisiin tuloksiin. Uudistumme rohkeasti, kokeilemalla.

## **1.4 Keudan organisaatio**

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä on seitsemän jäsenkunnan omistama koulutusorganisaatio. Jäsenkuntia ovat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo ja Tuusula. Kuntayhtymän luottamustoimielimiä ovat yhtymävaltuusto, yhtymähallitus ja tarkastuslautakunta. Lisäksi kuntayhtymässä on opiskelijan oikeusturvatoimikunta (SORA-toimielin).

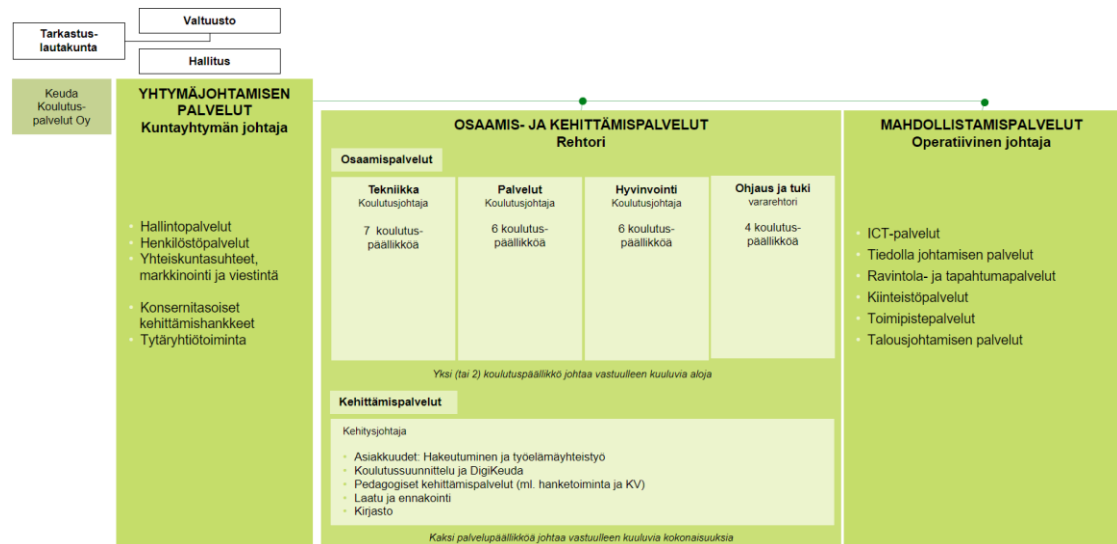
Konsernin muodostavat kuntayhtymä ja tämän 100 %:sti omistama tytäryhtiö Keuda Koulutuspalvelut Oy, joka hoitaa kuntayhtymän koulutustehtävää ensisijaisesti kilpailluilla markkinoilla. Keuda Koulutuspalvelut Oy:tä johtaa toimitusjohtaja.

Yhtymähallitus vahvisti kokouksessaan 9.10.2024 Keudan uuden organisaatorakenteen. Rakenne astuu voimaan 1.1.2025. Uudessa rakenteessa kuntayhtymän toiminta jakautuu kolmeen kuntayhtymän johtajan alaiseen palvelualueeseen: yhtymäjohtamisen palvelut, osaamis- ja kehittämisspalvelut, mahdollistamispalvelut.

Yhtymäjohtamisen palvelut vastaavat konsernitason ohjauksesta ja strategiasta, omistajaohjauksesta ja poliittiseen päätöksentekoon liittyvästä valmistelusta, päätösten täytäntöönpanosta, yhteiskuntasuhteista sekä viestinnästä ja markkinoinnista ja henkilöstöprosesseista. Osaamis- ja kehittämisspalveluilla on vastuu opiskelijoista, oppimisesta, opetuksesta ja ohjauksesta sekä toiminnan kehittämisestä tulevaisuuden osaamistarpeiden täyttymiseksi ja elinvoiman vahvistamiseksi. Mahdollistamispalvelut tukevat strategisten tavoitteiden toteutumista

mahdollistamalla toimivat tukipalvelut ja tätä kautta edistään hyvinvoivan yhteisön rakentamista. Kaikilla palvelualueilla on vastuu hyvinvoivan yhteisön rakentamisesta.

Kuntayhtymän johtaja johtaa yhtymäjohtamisen palveluja ja kokonaisuuden kolmea tiimiä palvelupäälliköt. Osaamispalvelut muodostuvat neljästä osaamispalvelusta, joita johtavat koulutusjohtajat ja vararehtori. Kussakin osaamispalvelussa olevia tiimejä johtavat koulutus­päälliköt. Kehittämispalveluja johtaa kehitysjohtaja ja kokonaisuuden kahta tiimiä palvelupäälliköt. Mahdollistamispalveluja johtaa operatiivinen johtaja ja kokonaisuuden kuutta tiimiä palvelupäälliköt.



Kuva 6. Keudan organisaatiokuva 1.1.2025.

## 1.5 Vastuullinen ja kestävä Keuda

Vastuullisuus on strateginen painopiste Keudassa. Ympäristövastuullinen, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä toiminta näkyvät organisaation toimintakulttuurissa ja opetuksessa. Toimimme vastuullisesti niin opiskelijoita, henkilöstöä, ympäriväätä yhteiskuntaa kuin ympäristöäkin kohtaan. Tavoitteena on kouluttaa opiskelijoita kestävään tulevaisuuden tekijöiksi ja ympäristövastuullisiksi ammattilaisiksi.

Keudan kestävä kehitys työtä ohjaa kaksi sertifiointijärjestelmää Okka-säätiö ja EkoKompassi. Keudassa on vastuullisuuden ja kestävä kehitys työryhmä, jonka toimintaa johtaa kestävä kehitys asiantuntija. Kestävä kehitys työ organisoituu jokaisessa toimipisteessä vastuullisuuden ja turvallisuuden osalta sekä sosiaalisen kestävyuden työ Hyvinvointi (HYRY) ja Opiskeluhoito (OHR) -ryhmissä.

Okka-säätiön Kestävä tulevaisuuden sertifikaatti myönnettiin Keudalle vuonna 2022. Uusinta-auditointi toteutetaan kolmen vuoden välein. Syksyllä 2024 on toteutettu henkilöstön itsearviointi, jotka toimivat perustana tulevan kauden tavoitteille ja uusinta-auditoinnille keuhällä 2025.

Ekokompassi-sertifikaatti myönnettiin Keudalle vuonna 2021, ja uusinta-auditointi toteutetaan kolmen vuoden välein. Uusinta-auditointi järjestetään syksyllä 2024 yhteistyössä mahdollistamispalveluiden kanssa. Auditoinnissa tarkastelun kohteena ovat kiinteistön energiaratkaisut, jätehuollon toimivuus ja suunnitelmallisuus, kemikaaliturvallisuus, opiskelijaravintoloiden ympäristöohjelma, ympäristövastuulliset hankinnat,



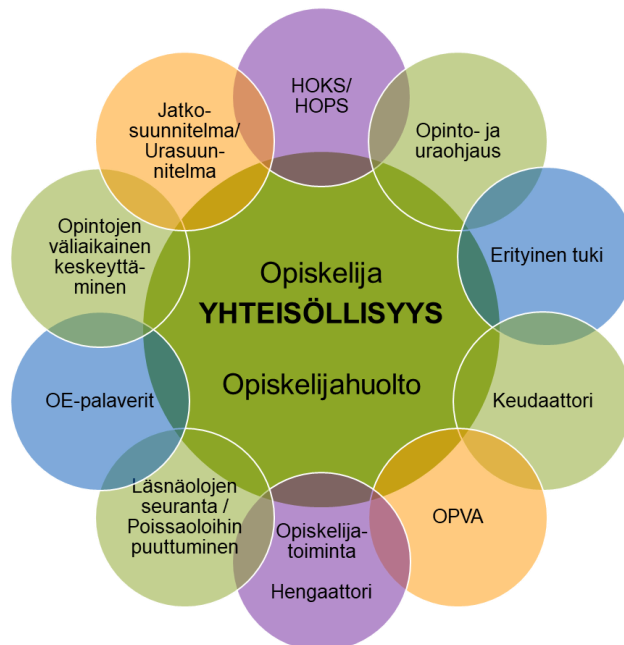
hiilijalanjäljen pienentämistoimet sekä luomutuotanto ja -tuotteet. Sertifikaatti myönnetään viimeistään alkuvuonna 2025.

Seuraava hiilijalanjäljen laskenta on ajoitettu vuoteen 2026, mutta päästöjä seurataan hankintojen osalta vuosittain hankintapulssi -ohjelmalla. Jokaisen keudalaisen vastuulla on kiinnittää huomiota hankintojen vastuullisuuteen ja pyrkiä hankkimaan tuotteita kohtuullisesti ja ainoastaan tarvelähtöisesti. On tärkeää hyödyntää vastuullisia kilpailutettuja puitesopimuksia ja keskittää hankinnat mahdollisuuksien mukaan yhdelle tai muutamalle vastuulliselle toimijalle. Jatkossa isot ja pienhankinnat hankitaan keskitetysti. Keudan omia kalusteita ja astioita kierrätetään Welib-kalustekirjaston avulla ja tulevana vuotena on tarkoitus laajentaa kierrätykseen muitakin tavaroita.

Muitakin kiertotaloustoimintoja on käynnistetty, joiden vaikutuksia esimerkiksi jätemääriin seurataan vuonna 2025.

Vastuullisuustyön keskeisenä kokoavana mittarina on kahden vuoden välein tehtävät vastuullisuusraportti. Seuraava raportti kootaan vuonna 2025. Huomiota kiinnitetään erityisesti sosiaaliseen kestävyteen, opiskelijoiden hyvinvointiin ja osallisuuteen. Yhteiskunnan eriarvoistuminen ja polarisaatio näkyy voimakkaasti kaikissa Keudan koulutuksissa. Erityistä tukea tarvitsevien määrä on jopa 20 % opiskelijoista. Myös aikuisopiskelijoiden tuen tarve lisääntyy jatkuvasti. Oppimisen tuki kasvattaa koulutuksen kustannuksia merkittävästi. Asialla on yhteys uusien TE-alueiden toiminnan aloittamiseen sekä hyvinvointialueiden resursseihin.

Sosiaalisen kestävyden toteutumista Keudassa tukee monenlaiset toiminnot sekä yhteiset pelisäännöt: kiusaamisen ja häirinnän vastainen suunnitelma, yhdenvertaisuussuunnitelma ja oppimisen tuen suunnitelma.



Kuva 7. Oppimisen ohjaus ja tuki Keudassa sosiaalisen kestävyden näkökulmasta.

Hyvinvointi-ryhmät suunnittelevat opiskelijoiden hyvinvointiin liittyviä toimintoja. Keuda on mukana säännöllisesti valtakunnallisessa Hyvinvointi virtaa -tapahtumassa ja sosiaalisen kestävyden hankkeissa.

## 1.6 Laadunhallinta

Keuda noudattaa laatutyössään ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen ja laatustrategiaa (Kohti huippulaatua 2030). Laatutyötä koordinoi kehitysjohtaja yhdessä ylimmän johdon kanssa. Laatu- ja kehittämistyötä johtavat kuntayhtymän johtoryhmä, pedagoginen johtoryhmä ja johtotiimit.

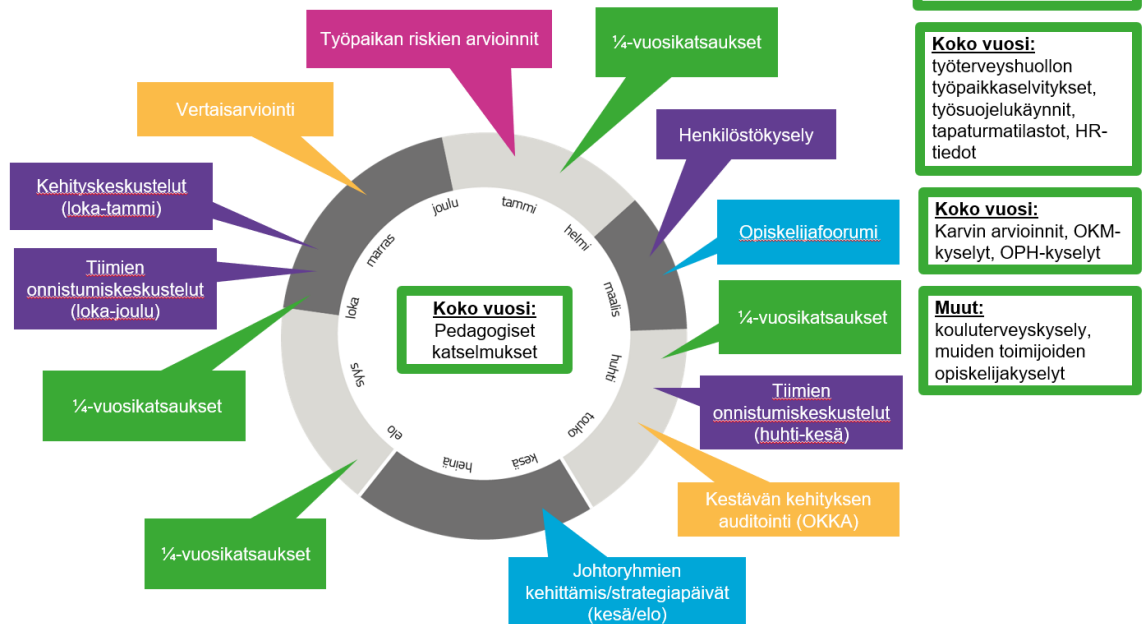
Keudan johtamistoiminnalla ja tiimiorganisaatiolla vaikutetaan toiminnan laadun ja tuloksen syntyymiseen. Koko henkilöstö johtaa omaa työtään eli ottaa työssään ja toiminnassaan huomioon laadunhallinnan kaikki vaiheet. Toimintaa suunnitellaan, toteutetaan, seurataan ja kehitetään systemaattisesti. Tavoitteena on, että Keudassa kukin tietää tehtävänsä ja on oman työnsä laatupäällikkö. Keudan asiakkaat, kumppanit ja sidosryhmät osallistuvat omalta osaltaan toiminnan kehittämiseen ja laadunhallintaan.

Keudan mittaristo on laadittu toiminnan onnistumisen mittaamiseksi. Vastuualueiden koulutustoiminnan sekä opiskelija-asiakkaiden ja työelämäasiakkuuksien hoitamisen onnistuminen on kaikkien keudalaisten tehtävä. Tavoitteiden asettamista tehdään tästä näkökulmasta kokonaisvaltaisesti. Talous- ja henkilöstöhallinnon vuonna 2024 käyttöönotettu Unit4-järjestelmä mahdollistaa entistä ajantasaisemman talous- ja henkilöstötiedon seurannan. Toiminnan ajantasaista raportointia opintohallintojärjestelmästä ja CRM-järjestelmästä on kehitetty vahvasti vastaamaan toiminnan seurannan ja neljännesvuosiraportoinnin tarpeisiin (PowerBI). Tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista kehitetään strategian mukaisesti edelleen vuonna 2025.

Lisäksi Keudan säännölliset pedagogiset katselmukset ja vertaisarvioinnit, opiskelija-, työelämä- ja henkilöstöpalautteet sekä tiimien onnistumiskeskustelut ja henkilöstön kehityskeskustelut tuottavat keskeistä tietoa toiminnasta ja sen tuloksista. Keuda osallistuu myös kansallisiin arviointeihin.

Johto ja esihenkilöt käsittelevät kaikki arviointitiedot ja toiminnan tulokset sekä arvioivat onnistumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Keudan palvelualueet, vastuualueet ja tiimit laativat käsitellyn seuranta-, arviointi- ja tulostiedon pohjalta toimenpidesuunnitelmat, jotka toteutetaan sovitussa aikataulussa. Kehittämistoimintaa tuetaan myös erilaisten kehittämishankkeiden avulla.

## PALAUTE- JA ARVIOINTIKELLO 2025



Kuva 8. Keudan palaute- ja arviointikello 2025.

### 1.7 Sisäinen ohjaus ja riskienhallinta

Kuntayhtymän toimintaa ohjaavat strategiset tavoitteet, jotka määrittellään kuntayhtymän strategiassa sekä vuosittain talousarviossa. Sisäisen ohjauksen tavoitteena on näiden strategisten tavoitteiden toteutumisen turvaaminen. Sisäisen ohjauksen tavoitteena on myös varmistaa, että organisaatio noudattaa lakia sekä sen itse luomia sääntöjä. Lisäksi ohjauksella ehkäistään väärinkäytöksiä ja erinäisiä toimintaan liittyviä riskejä. Sisäisen ohjauksen tarkoituksena on varmistaa, että kuntayhtymän toiminta on taloudellista, tehokasta, luotettavaa ja lainmukaista.

Kuntayhtymän sisäisen ohjauksen ja riskienhallinnan ohje on päivitetty kokonaisuudessaan yhtymähallituksen päätöksellä §41/2024. Sisältönsä puolesta kyseistä ohjetta on päivitetty viimeksi vuonna 2017. Sisäisen ohjauksen ja riskienhallinnan ohjeessa on määritelty muun muassa sisäisen ohjauksen järjestämisvastuu, toiminnan tavoitteet sekä joitain sisäisen ohjauksen erityismääräyksiä. Tehdyn päivityksen yhteydessä ohje on päivitetty vastaamaan nykypäivän lainsäädäntöä, käsitteistöä ja kuntayhtymän omia toimintamalleja. Samalla ohjeen sisältöä ja toimivallan jakoa on selkeytetty.

Kuntayhtymä on hankkinut vuoden 2024 aikana uuden riskienhallintajärjestelmän, jonka käyttöönottoa jatketaan edelleen vuoden 2025 aikana.

Riskienhallintajärjestelmällä pyritään jatkossa paremmin hallitsemaan organisaatitasoisia riskejä ja integroimaan riskienhallintaa vahvemmin osaksi kuntayhtymän johtamista. Järjestelmän avulla saadaan jatkossa tuotettua myös vuosittainen riskienhallinnan raportti, joka tuodaan tiedoksi yhtymähallitukselle tilinpäätösprosessin yhteydessä.

Ohjeen päivittämisen ja uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä kuntayhtymän riskienhallintaprosessia on myös uudistettu. Kuntayhtymällä ei ole toistaiseksi ollut käytössään vuosittaista riskienhallintaprosessia, vaan riskienhallinta on painottunut yksittäisiin riski-ilmoituksiin ja niiden tarkasteluun. Keudan johtoryhmälle ja pedagogiselle johtoryhmälle on järjestetty yhteinen riskienhallinnan työpaja ja tätä toimintaa tullaan jatkamaan ja edelleen kehittämään talousarviovuoden aikana. Työpajojen ja johtavien viranhaltijoiden haastattelujen perusteella luodaan kuntayhtymätasoiset riskiprofiilit, joita tullaan päivittämään ja tarkastelemaan jatkossa vuosittain.

Kuntayhtymän hankintatoimen sisäistä ohjausta on vahvistettu tilaustoimintaa kehittämällä. Jatkossa päivittäisessä työnteossa tarvittavia työvälineitä, kuten toimistotarvikkeita, toimitilakalusteita ja pienelektroniikkaa, saa tilattua ainoastaan kuntayhtymän sisäisen tilauskanavan kautta. Näin varmistetaan tilaustoiminnan tehokkuus ja ehkäistään mahdollisia tilaustoimintaan liittyviä väärinkäytöksiä. Kuntayhtymän tilaustoimintaa ja tilausoikeuksia tullaan edelleen tarkastelemaan talousarviovuoden aikana. Samalla kehitetään myös kuntayhtymän toimittajahallintaa.

## 2. Tavoitteet

Uniikkien tekojen konkretisointi käytännön toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi auttaa Keudan saavuttamaan strategiset tavoitteensa ja rahoitukseen sidoksissa olevat määrälliset tavoitteet. Tytäryhtiö tavoitteineen on merkittävä lisä konsernin menestykselle.

### 2.1 Toiminnalliset tavoitteet ja mittarit

Keudan uuden strategian uniikkien tekojen mukaisesti on vuodelle 2025 asetettu toiminnalliset tavoitteet, jotka luovat yhteisen suunnan koko Keudalle.

Toiminnalliset tavoitteet ja mittarit on avattu luvuissa 2.1.1 – 2.1.4. Tavoitteiden pohjalta Keudan kaikki tiimit suunnittelevat ja toteuttavat oman työnsä näkökulmasta kehittämistoimet. Jokainen tiimi määrittelee onnistumiskeskusteluissa, mitä käytännön tekemistä tavoitteen toteutuminen tiimiltä edellyttää. Lisäksi tiimit ennakoivat kahdelle seuraavalle suunnitteluvuodelle tulevia toimenpiteitä.

Toimenpiteiden toteutumista seurataan säännöllisesti, vähintään puolivuositain käytävissä onnistumiskeskusteluissa. Keskeisenä ajatuksena on, että toiminnan kehittämisellä ja arjen uniikeilla teoilla saavutamme strategiset tavoitteemme.

#### 2.1.1 Innostumme pedagogiikasta

Varmistamme opetushenkilöstömme pedagogisen huippuosaamisen. Tarjoamme vaikuttavia menetelmiä oppimiseen. Valmennamme opiskelijat kestäväan elämään.

Tilamme ovat turvallisia, viihtyisiä ja tehokkaassa käytössä. Oppimisympäristömme tukevat pedagogiikkaa.

*Taulukko 1. Mittarit pedagogiikasta innostumiseen.*

Mittari	2022	2023	2024	2025
Ensikertainen HOKS tehty määräajassa %	-	72,72	79,15%	100 %
Opiskelijapalautteiden aloituskysely: HOKSia laadittaessa suunniteltiin minkälaiset oppimisympäristöt soveltuvat opintoihini.	3,97	4,15	4,30	4,4
Opiskelijapalautteiden päättökysely: Saamani opetus ja ohjaus oli laadukasta.	4,46	4,20	4,36	4,4
Opiskelijapalautteiden päättökysely: Opetustilat, välineet, työpaikat, digitaaliset ja muut oppimisympäristöni edistivät oppimistani.	4,5	4,22	4,35	4,4
Opiskelijapalautteiden päättökysely: Sain valmiuksia toimia ammattialallani kestäväan kehityksen mukaisesti.	3,93	4,17	4,31	4,4

#### 2.1.2 Yhdistämme työelämän oppimiseen

Suunnittelemme ja toimimme vahvassa yhteistyössä työelämän kanssa.

Opimme monipuolisissa työelämäympäristöissä. Tarjoamme parhaat koulutus- ja oppisopimukset kaikille opiskelijoillemme. Kaikki koulutuspalvelumme tähtäävät työllistymiseen tai jatko-opintoihin.

*Taulukko 2. Mittarit oppimisen yhdistämiseen työelämässä.*

Mittari	2022	2023	2024	2025
Oppisopimusten määrä	931	1 719	1 978*	2300
Koulutussopimusten määrä	2 494	3 851	3 751*	4 200
Oppisopimusten osuus oppi- ja koulutussopimusten päivien määrästä	56,9 %	62,5 %	66,9 %*	70 %
Opiskelijapalautteiden päättökysely: Olen tyytyväinen minulle tarjottuihin mahdollisuuksiin opiskella työpaikalla	4,26	4,32	4,3	4,4
Työpaikkaohjaajakysely: Näytön toteutus yhteistyössä oppilaitoksen kanssa onnistui hyvin.	4,47	4,44	4,44	4,5
Työpaikkakysely: Olemme tyytyväisiä oppilaitoksen toimintaan järjestää työelämässä oppimista.	4,22	4,22	4,31	4,4

### 2.1.3 Luomme älykkään teknologian valmiuksia

Tarjoamme kaikille teknologiset valmiudet oppimiseen ja työhön.

Hyödynnämme aktiivisesti teknologiainnovaatioita, tekoälyä ja tiedolla johtamista. Kehitämme vaikuttavia teknologiaratkaisuja.

*Taulukko 3. Mittarit älykkään teknologian valmiuksien luomiseen.*

Mittari	2022	2023	2024	2025
Henkilöstökysely: Työssäni tarvittavat tiedot ovat helposti saatavissa	2,69	2,62	3,0	3,2
Henkilöstön Digitaatio-testin suorittaneet %	-	-	-	95 %

### 2.1.4 Syvennämme keudalaisuutta

Toimimme yhteisöllisesti ja osallistavasti – sydämellä. Valmennamme ja tuemme toisiamme parhaisiin tuloksiin.

Uudistumme rohkeasti, kokeilemalla.

Taulukko 4. Mittarit keudalaisuuden syventämiseen.

Mittari	TP2022	TP2023	TA2024	TA2025
Henkilöstökysely: johtamisindeksi	74,6	71,8	-	73,0
Henkilöstökysely: Jaamme tiimissämme aktiivisesti omaa osaamistamme	3,21	3,18	-	3,3
Henkilöstökysely: Yhteistyö tiimien välillä on sujuvaa	2,75	2,64	3,2	3,4
Henkilöstökysely: Olemme saaneet vietyä eteenpäin niitä asioita, joita olemme sopineet onnistumiskeskustelussa	3,2	3,19	3,3	3,4
Opiskelijapalautteiden aloituskysely: Koen kuuluvani opiskeluyhteisöni	4,17	4,26	4,3	4,4
Opiskelijapalautteiden päättökysely: Opiskelijoita kohdeltiin yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti.	4,75	4,42	4,49	4,5

## 2.2 Määrälliset tavoitteet

Alla olevat luvut ovat pohjatietona laskennallisia ja suhteellisia osuuksia laskettaessa, joiden perusteella Keuda saa määrärahansa valtionosuuksina.

Taulukko 5. Tavoitteet Keudan rahoitukseen vaikuttaville tekijöille.

	2020	2021	2022	2023	TA2024	TA2025
Opiskelijavuodet painottamaton	6 236	6 680	6 493	6 780		7 200
Opiskelijavuodet painotettu	6 687	7 279	7 182	7 412	7 500	7 800
Tutkinnon suorittaneiden määrä	2 224	2 247	2 225	2 397	2 500	2 550
Suoritettujen tutkinnon osien osaamispisteet	441 521	474 173	447 663	493 987	520 000	540 000
Opiskelijapalautteen laatu (1–5)	4,20	4,10	4,30	4,36	4,30	4,40
Opiskelijapalautteiden vastaus-%	33,8 %	48,0 %	44,6 %	44,5 %	55 %	55 %
Työelämäpalautteen laatu (1–5)			4,10	4,17	4,30	4,30
Työelämäpalautteen vastaus-%			19,1 %	28,3 %	35 %	35 %
Työllistyneet valmistuneista	70,8 %	74,4 %	76,1 %	90 %*	85 %*	85 %*
Jatko-opiskelijat valmistuneista	3,4 %	3,4 %	2,9 %			
Aikuisten perusopetuksen kurssimäärä	2 425	1 897	1 834	3 117	2 800	3 000
Kansanopiston opiskelijaviikot yhteensä	475	584	1 785	1 878	1 148	1 265
- oppivelvolliset				357		510
- vapaatavoitteinen kuvataidelinja				535		195
- kotoutumiskoulutus				986		560

\* opiskelijapalautteiden perusteella

## 2.3 Konsernitavoitteet: Keuda Koulutuspalvelut Oy

Keuda Koulutuspalvelut Oy on Keudan 100% omistama tytäryhtiö. Yhtiö tarjoaa tarvelähtöisiä osaamis- ja kehittämispalveluja henkilö- ja organisaatioasiakkaille. Yhtiön tehtävänä on osana konsernia täydentää kuntayhtymän tarjontaa toteuttamalla nopeavaikutteisia lyhytkoulutuksia.

Yhtiö osallistuu aktiivisesti ELY-keskusten, työllisyysalueiden, JOTPA:n (Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus) sekä ESR- ja HILMA-tarjouskilpailutuksiin. Työnantajia ja niiden henkilöstöä palvelee mm. työllisyysalueiden rahoittamilla

täsmä-, rekry- ja muutokoulutuksilla. Avoimessa koulutustarjonnassa on henkilöasiakkaille kohdennettuja maksullisia lyhytkoulutuksia sekä pidempikestoisia, räätälöityjä, sopimusperusteisia ja maksullisia tilauskoulutuksia yrityksille.

Konsernin tavoitteena on, että Yhtiö on taloudellisesti menestyvä koulutuspalveluiden tuottaja toiminta-alueellaan.

Yhtiöllä ja kuntayhtymällä on yhteinen, asiakaslähtöinen ja erilaiset toteutustavat mahdollistava palvelutarjonta, joka kykenee vastaamaan alueen elinkeinoelämän osaamisen ja työvoiman kasvun ja kehityksen moninaisiin tarpeisiin, hyödyntäen laajasti tarjolla olevia eri rahoitusinstrumentteja.

Yhtiö hyödyntää valmennus- ja koulutuspalveluiden tuottamisessa kuntayhtymän asiantuntijoiden lisäksi ulkopuolisia asiantuntijoita. Yhtiö keskittyy tuloshakuisen toimintaan ja kasvuun. Keuda Koulutuspalvelut Oy toimii kuntayhtymän tiloissa ja ostaa hallinto-, koulutus- ja muut palvelut kuntayhtymältä erikseen laaditun palvelusopimuksen mukaisilla ehdoilla. Sopimushinnat tarkistetaan vuosittain.

Keuda Koulutuspalvelut Oy:n tavoitteet tukevat kuntayhtymän kasvua vastaamalla omalta osaltaan työelämän muuttuviin tarpeisiin innovatiivisilla koulutus- ja valmennusratkaisuilla, joita ei pystytä toteuttamaan valtionosuusrahoituksella kuntayhtymän kautta. Koulutuspalvelut Oy:n tavoitteet keskittyvät vastuullisuuden, turvallisuuden ja ennakoivan osaamisen kehittämiseen.

Kolme päätavoitetta ovat:

- 1) Toisenlaisen työelämän turvallinen ja vastuullinen tukeminen kehittämällä palveluita, jotka vastaavat työvoiman saatavuuden ja yritysten kilpailukykyyn haasteisiin;
- 2) Kumppanuusverkoston vahvistaminen solmimalla uusia kumppanuuksia ja laajentamalla kansainvälistä yhteistyötä; sekä
- 3) Menestyminen Keuda-konsernissa varmistamalla taloudellinen kannattavuus, palveluiden laajentaminen ja asiakaslähtöinen palvelutarjonta.

Näillä tavoitteilla Koulutuspalvelut Oy pystyy tukemaan konsernin strategisia tavoitteita. Yksityiskohtaiset tavoitteet määritellään yhtiön talousarviossa.



### 3. Talousarvion täytäntöönpano-ohjeet

---

Täytäntöönpano-ohjeissa esitetään talousarvion rakenne ja sitovuus, sitovat tavoitteet, lisämäärärahat ja tavoitteiden muutoksien periaatteet, lainanotto- ja anto-oikeudet, rahoitus-, sijoitus- ja takaustoiminnan periaatteet sekä talouden raportointi ja tilivelvolliset.

#### 3.1 Talousarvion rakenne

Käyttötalousoosassa yhtymävaltuusto asettaa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä osoittaa tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot tehtävän tai tehtävien hoitamiseen. Käyttötalousoosa muodostuu koko kuntayhtymän osalta.

Kuntayhtymän talousarvio on laadittu kustannuspaikoittain tilitasolla. Hyväksyessään talousarvion yhtymävaltuusto hyväksyy samalla sen myös käyttösuunnitelmaksi. Kuntayhtymän johtaja hyväksyy rehtorin ja operatiivisen johtajan esityksestä talousarvioon perustuvat yksityiskohtaisemmat käyttösuunnitelmat ja niiden muutokset. Käyttösuunnitelmissa palvelualueet jakavat yhtymävaltuuston päättämien tehtävien toteuttamiseksi tavoitteensa, määrärahansa sekä tuloarvionsa vastuualueille.

Tuloslaskelmaosa esitetään tuloslaskelmakaavan muodossa. Investointiosassa yhtymävaltuusto hyväksyy määrärahat ja tuloarviot hankkeille tai hankeryhmille. Talousarvion rahoitusosa esitetään rahoituslaskelmakaavan muodossa.

#### 3.2 Talousarvion sitovuus

##### **Käyttötalousoosa**

Yhtymävaltuuston kuntayhtymälle hyväksymä nettomääräraha (=toimintakate) on sitova ja sitä voidaan muuttaa vain valtuuston päätöksellä. Kustannuslaskennalliset erät eivät ole määrärahoja.

##### **Tuloslaskelmaosa**

Tuloslaskelmassa valtuustoon nähden sitova taso on rahoitustulot ja -menot yhteensä eli rahoitusnetto.

Suunnitelmapoistot on tehty valtuuston hyväksymän poistosuunnitelman mukaisesti. Poistoeron muutokset, investointivarausten ja rahastojen muutokset eivät ole määrärahoja tai tuloarvioita, vaan ne ovat tilikauden tuloksen käsittelyeriä, joista valtuusto päättää tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä.

##### **Rahoitusosa**

Rahoituslaskelmassa yhtymävaltuustoon nähden sitovana tasona on antolainauksen muutos ja lainakannan muutos.

## Investointiosa

Yhtymävaltuuston hankkeelle tai hankeryhmälle hyväksymät määrärahat ovat sitovia, ja niitä voidaan muuttaa vain valtuuston päätöksellä.

Investointiosassa yhtymävaltuustoon nähden sitovat tasot ovat:

- rakentaminen ja saneeraus yhteensä
- kalusto yhteensä.

Hankekohtaisen rakentamisen hankeraja vuonna 2025 on 500 000 €. Hankkeen euromääräisellä rajalla tarkoitetaan hankkeen kokonaiskustannuksia, ei ao. talousarviovuoden määrärahaa.

Pysyviin vastaaviin (investointeihin) kirjattavien hyödykehankintojen arvonlisäveroton euroraja on 15 000 € (alv 0 %). Tätä pienemmät yksittäiset hankinnat tehdään käyttötalousmäärärahoista.

## 3.3 Lisämäärärahat ja tavoitteiden muuttaminen

Vuoteen 2025 kohdistuvat esitykset tilikauden tulostavoitteen muuttamisesta, lisämäärärahoista tai toiminnallisten tavoitteiden muutoksista on saatettava yhtymävaltuuston käsiteltäväksi viimeistään vuoden 2025 viimeisessä yhtymävaltuuston kokouksessa. Samassa yhteydessä on myös esitettävä, miten esitetty lisämääräraha tullaan kattamaan. Tällöin on huomioitava tulosmuutoksen mahdollinen vaikutus toiminnallisiin tavoitteisiin.

Kuntayhtymän johtaja, rehtori ja operatiivinen johtaja seuraavat palvelualueidensa taloutta ja tekevät mahdolliset muutosesitykset kuntayhtymän johtajalle. Muutokset menevät yhtymähallituksen esityksestä yhtymävaltuustolle.

## 3.4 Sitovat tavoitteet

Kuntayhtymän toiminnalliset tavoitteet ja niiden mittaaminen on kuvattu kappaleessa 2.1. Toiminnan onnistumista arvioidaan monipuolisesti kampuksittain ja palvelualueittain.

Yhtymävaltuuston nähden sitovia tavoitteita Keuda-tasolla ovat

- |  |            |
|--|------------|
| • painotetut opiskelijavuodet                  | 7 800      |
| • suoritettut tutkinnot                        | 2 550      |
| • suoritettujen tutkinnon osien osaamispisteet | 540 000    |
| • opiskelijapalaute: määrä/laatu               | 55 % / 4,4 |
| • työelämäpalaute: määrä/laatu                 | 35 % / 4,3 |
| • aikuisten perusopetuksen kurssimäärä         | 3 000      |
| • kansanopiston opiskelijaviikot               | 1 265      |

Suurin osa näistä tavoitteista on myös voimassa olevan ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmän mukaisia ja oleellinen osa Keudan tulospalkkion muodostumisesta.

### 3.5 Talousarvio- ja tilapäislainanottoa sekä -antoa koskevat rajoitukset

Taloussuunnittelupäälliköllä on oikeus vuonna 2025:

- ottaa yhtymän maksuvalmiuden turvaamiseksi tilapäislainoja, joiden yhtäaikainen määrä saa enintään olla 6,0 M€.
- ottaa pitkäaikaisia lainoja talousarvioon merkitty määrä
- ~~myöntää lainaa tytäryhtiölle markkinaehtoisella korolla enintään 0,5 M€~~
- valmistella yhtymähallituksen päätettäväksi enintään 0,5 M€ lainan myöntämisestä tytäryhtiölle markkinaehtoisella korolla

### 3.6 Rahoitus-, sijoitus- ja takaustoiminta

Rahoituksessa, sijoituksissa ja takauksissa noudatetaan yhtymävaltuuston 17.5.2022 hyväksymiä rahoitus-, sijoitus- ja takaustoiminnan periaatteita.

### 3.7 Talouden seuranta

Taloustarkastus laaditaan yhtymähallitukselle neljännesvuosittain. Keudan sisäisesti taloutta seurataan kuukausittain.

### 3.8 Tilivelvolliset

Kuntayhtymän sisäisen ohjauksen ja riskienhallinnan ohjeen mukaan kuntalaisia (410/2015) tarkoitettuja tilivelvollisia kuntayhtymässä ovat kuntayhtymän hallituksen jäsenet sekä kuntayhtymän johtaja.

## 4. Henkilöstö

### 4.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstömäärää sopeutetaan talousarvio- ja taloussuunnitteluvuosina vuoteen 2024 verrattuna. Sopeutustoimilla ja uudella 1.1.2025 aloittavalla organisaatiolla on vaikutusta sekä henkilöstömäärään että rakenteeseen. Henkilöstösuunnittelussa on tulevana vuosina keskeisessä roolissa sen varmistaminen, että organisaatiossa on oikea määrä työntekijöitä tarvittavalla osaamisella ja oikeissa tehtävissä. Henkilöstösuunnittelussa on kiinnitettävä huomiota myös eläköitymisennusteeseen, jolla on vaikutusta tehtävien uudelleenmuotoiluun ja seuraajasuunnitteluun ennakoivasti.

Vuonna 2024 käynnistettyä henkilöstösuunnittelun kehittämistyötä jatketaan talousarviovuonna 2025 sekä suunnitteluvuosina 2026–2027. Uusi HR- ja palkanlaskentajärjestelmä, joka otettiin käyttöön 1.1.2024, luo mahdollisuuksia tarkastella henkilöstövoimavaraa sekä määrällisestä että laadullisesta näkökulmasta. Raportointityökaluja kehitetään määrällisen henkilöstösuunnittelun tukemiseen ja henkilöstökustannusten ennakointiin. Lokakuussa 2024 käyttöön otettu osaamisrekisteri mahdollistaa tulevaisuudessa erityisesti laadullisen henkilöstösuunnittelun kehittämisen.

#### 4.1.1 Henkilöstömäärä ja -rakenne

Talousarviovuonna 2025 sekä suunnitteluvuosina 2026–2027 Keudan henkilöstömäärä vakiinnutetaan noin 800 työntekijään.

Henkilöstön määrä ja jakautuminen eri toimintoihin kuvataan taulukossa 6. Henkilöstömäärä sisältää sekä vakinaisen että määräaikaisen henkilöstön. Vuodesta 2025 alkaen henkilöstön luokittelu noudattaa OPH:n kustannusseurantakyselyn luokittelua.

Taulukko 6. Keudan henkilöstömäärän kehitys vuosina 2024 – 2027.

Henkilöstö	2024	2025	2026	2027
Opetushenkilöstö	704	545	545	545
Opinto-ohjaus	26	25	24	24
Muu henkilöstö	149	237	232	232
<b>Yhteensä</b>	<b>879</b>	<b>807</b>	<b>801</b>	<b>800</b>

#### 4.1.2 Virkojen ja toimien perustaminen, lakkauttaminen ja nimikemuutokset

Keudassa uudet virat vahvistetaan talousarvion yhteydessä. Muutoin muutokset käsitellään virkojen osalta yhtymähallituksessa ja toimien osalta kuntayhtymän johtajan päätöksellä. Sopeuttamisen toimiin sekä syksyn 2024 aikana valmisteltuun

organisaatiomuutokseen viitaten, ei talousarvion yhteydessä ole tarvetta uusien virkojen perustamiseen tai lakkauttamiseen.

## 4.2 Henkilöstötoimien kehittäminen

Keudan henkilöstöpalvelut tukee ennakoiden ja systemaattisesti henkilöstöjohtamista, arjen esimiestyötä sekä työyhteisöjen toimivuutta. Uusi strategia, organisaatorakenne sekä kehittyvät tiedolla johtamisen työkalut luovat viitekehyksen, jossa osaamista ja johtamista voidaan kehittää strategialähtöisesti, Keuda-tasoisesti ja tavoitteellisesti.

### Syvennäimme keudalaisuutta

Strateginen tavoite, tulevaisuuden osaajien tekijä, nostaa osaamisen johtamisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeiseen rooliin strategiakaudella 2025 – 2028. Esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisessä keskeinen osa-alue on johtamisvalmiuksien parantaminen. Vuonna 2025 käynnistetään sisäinen koulutuskokonaisuus, jonka kautta voidaan varmistaa yhdenmukaiset ja -vertaiset johtamiskäytänteet. Lisäksi vuonna 2025 suunnitellaan ja kilpailutetaan esihenkilöille ja johdolle suunnattu valmennusohjelma.

Unit4 -järjestelmä tukee henkilöstön osaamisen systemaattista kehittämistä ja tekee kehittämistyötä näkyväksi. Osaamisrekisteri on työkalu, joka luo näkymän henkilöstön pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen. Onnistumiskeskustelut ja kehityskeskustelut tallennetaan vuodesta 2025 alkaen Unit4- järjestelmään. Järjestelmä mahdollistaa, että keskusteluissa sovittuja toimenpiteitä voidaan seurata ja päivittää rullaavasti kauden aikana muuttuvien tilanteiden ja tarpeiden mukaisesti.

Hyvinvoivan yhteisön rakentajana edistämme aktiivisesti henkilöstömme kokonaisvaltaista hyvinvointia siten, että sekä yksilöt että niistä muodostuva yhteisö kokevat olonsa turvalliseksi ja voivat hyvin. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn osalta painotetaan erityisesti ennakoivia toimia, joiden rooli korostuu muuttuvassa toimintaympäristössä. Tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä sekä omistautuneisuudesta ja niiden kehittämistarpeista saamme vuosittain maaliskuussa toteutettavan henkilöstötutkimuksen kautta.

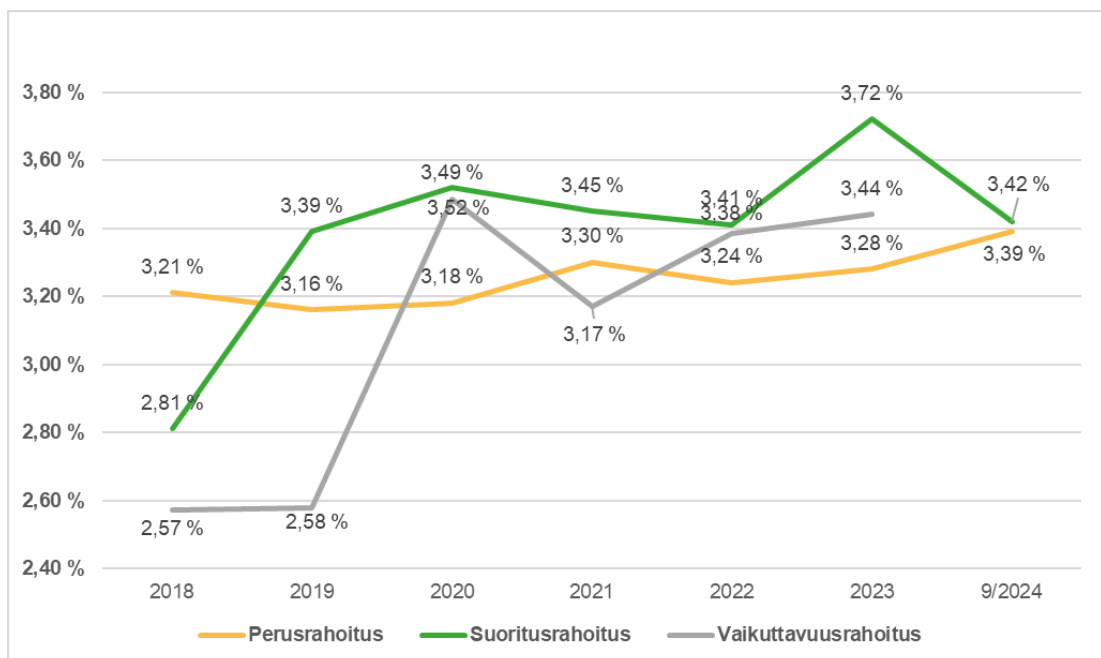
Vuonna 2025 valmistellaan henkilöstöohjelma tukemaan strategisten tavoitteiden toteutumista. Lisäksi henkilöstöhallinnon toimintamallien ja prosessien kehittämistä ja päivittämistä jatketaan talousarviovuonna 2025 sekä suunnittelukausilla 2026 – 2027.

## 5. Käyttötalousosa

Talousarvion käyttötalousosassa asetetaan palvelutavoitteet (esitetty kappaleessa 2.) ja budjetoidaan niiden järjestämisen vaatimat menot ja tulot. Käyttötalousosassa on esitetty kuntayhtymän tehtävien hoitamisesta osoitetut tuloarviot, määrärahat ja tavoitteet.

### 5.1 Tuloarviot

Kuntayhtymän talousarvion tärkein tulonlähde on ammatillisen koulutuksen valtion-osuusrahoitus. Talousarviota laadittaessa aiempien vuosien opiskelijasuoritteista johdetut tulot kohdennetaan kustannuspaikoilleen voimassa olevan rahoituslain periaatteiden mukaisesti suhteellisella tavalla. Tämän avulla ennakoimme vuoden 2025 tilannetta ja vältämme tulotason yliarviointia. Perusperiaate on, että tuloilla katetaan toiminnasta aiheutuneet kulut.



Kuva 9. Keudan suhteellinen osuus eri rahoitusperusteissa.

Perusrahoitus, joka muodostaa 70 % laskennallisesta rahoitusmäärästä, määräytyy opiskelijavuosien perusteella. Keudan painotettu opiskelijavuosimäärä laski hieman vuonna 2022, mutta on kääntynyt siitä nousu-uralle. Talousarviossa 2025 nousun ennakoidaan jatkuvan kohtuullisen jyrkästi ja trendin säilyvän myös suunnitteluvuosina positiivisena.

Opiskelijavuosimäärän suhteellisen osuuden nousua selittää opiskelijamäärän kasvu, joka on ollut merkittävästi suurempaa kuin muilla koulutuksen järjestäjillä keskimäärin. Suhteellisen osuuden kasvu kompensoi leikkausta, joka kohdentuu rahoituksessa niihin opiskelijoihin, joilla on ollut jo aikaisempi tutkinto suoritettuna ennen Keudan opintoja. Opetus- ja kulttuuriministeriö päättää tästä määrästä vuosittain. Keudassa ennakoimme suhteellisen osuuden olevan 3,35 %, mikä vastaa 47,9 M€ määrää.

Suoritusrahoitus, joka muodostaa 20 % rahoitusmäärästä, lasketaan vuoden 2022 aikana suoritettujen tutkintojen ja osaamispisteiden perusteella. Tutkintojen määrän ennakoitaan olevan vuonna 2024 hieman edellisvuosia korkeampi. Vuoden 2025 talousarviossa tavoitteena on määrän kasvattaminen 50 tutkinnolla (TA2025 2 550). Osaamispisteissä on ollut kasvua vuosittain ja kasvun ennakoitaan jatkuvan talousarviotavoitteen 2025 ollessa 540 000. Vuoden 2025 rahoitukseen vaikuttava vuoden 2023 suhteellinen osuus 3,72 %, joka oli edellisvuotta merkittävästi korkeampi (3,45 %). Laskennallisesti määräytyvän suhteellisuusrahoituksen ennakoitaan olevan 15,4 M€.

Vaikuttavuusrahoituksen osuus on 10 %, ja sen määrä perustuu vuonna 2021 valmistuneiden opiskelijoiden työllisyystilanteeseen 2022 sekä opiskelija- ja työelämäpalautteisiin ajalla 1.7.2023–30.6.2024. Opiskelijoiden työllistyminen ja jatko-opintoihin siirtyminen on säilynyt Keudassa hyvällä tasolla sekä määrällisesti että suhteellisesti. Opiskelijapalautteiden taso on säilynyt hyvänä ja suhteellinen osuus on hieman parantunut. Työelämäpalautteissa laatu on ollut hyvä ja vastaajamäärän kasvusta johtuen suhteellinen osuus on edellisvuotta merkittävästi parempi.

Keudassa arvioimme vaikuttavuusrahoituksen suhteellisen osuuden olevan 3,46 % (2024: 3,38), joka on 7,1 M€. Työllisten ja jatko-opiskelijoiden suhteellisen osuuden ennakoitaan olevan 3,43 %, opiskelijapalautteiden 3,83 % ja työelämäpalautteiden 3,23 %.

Aikuisten perusrahoituksen määräksi ennakoitaan 0,7 M€, kotoutumiskoulutuksen 20 000 € ja taiteen opetuksen valtionosuusrahoitukseksi 40 000 €. Ateriamaksut ja ravintoloiden muut myyntitulot ovat 1,0 M€ sekä maatilaa, metsien ja puutarhan myyntitulot 0,6 M€.

Tuloissa ja avustuksissa hankerahoituksen ennakoitaan olevan 1,1 M€. Muissa toimintatuloissa merkittävin tulolähde on vuokratuotot (0,3 M€).

## 5.2 Määrärahat

### 5.2.1 Henkilöstömenot ja henkilöstöedut

Voimassa olevien työehtosopimusten sopimuskausi päättyy huhtikuussa 2025. Talousarviossa on ennakoitu palkankorotusten vaikutuksen olevan 4 % vuoden 2024 palkkatasoon. Tämä tarkoittaisi n. 4 % korotusta toukokuussa 2025 vuoden 2024 lopun palkkatasoon verrattuna. Henkilöstömenojen ennakoitaan olevan 51,3 M€. Henkilöstölisäyksistä ja nimikemuutoksista on kerrottu tarkemmin kappaleessa 4.1.

KeudaWireen organisoimaan henkilöstön virkistystoimintaan on kohdennettu 44 000 €, jolla mahdollistetaan henkilöstön osallistuminen yhteisiin tapahtumiin ja mm. SAKU ry:n järjestämiin kilpailu- ja liikuntatapahtumiin. Joululounaan kustannuksiin on varattu 6 000 €. Lisäksi kullakin henkilökuntaan kuuluvalla on käytössä ePassin kautta 150 € liikunnan, kulttuurin tai muun hyvinvoinnin harrastamiseen.

### 5.2.2 Muut menot

#### Palvelujen ostot sekä aineet, tarvikkeet ja tavarat

Palvelujen ostojen menot ovat yhteensä 9,4 M€ (TA 2024 8,5 M€). Eniten palveluiden ostoista kohdentuu ICT-palveluihin 2,2 M€ (TA 2024 2,2 M€). Rakennusten ja alueiden kunnossapitoon on varattu 0,9 M€ (TA 2024 0,8 milj. €), asiantuntijapalveluihin 0,8 M€ (TA2024 0,5 M€) sisältäen myös Taitaja-kilpailujen kuluja sekä henkilökunnan terveystalv palveluihin 0,6 M€ (TA2024 0,6 M€). Aineissa, tarvikkeissa ja tavaroissa menot ovat 7,3 M€ (TA 2024 7,2 M€). Suurimmat menot kohdistuvat kalustohankintoihin ja tarvikkeisiin (1,7 M€), lämmitykseen (1,3 M€) ja ruokapalvelujen elintarvikemenoihin (1,1 M€). Muissa toiminakuluissa merkittävin kuluerä on kiinteistöverot (0,6 M€).

#### Tulospalkkiojärjestelmä

Vuonna 2020 Keudassa otettiin käyttöön tulospalkkiojärjestelmä, joka on pohjautunut rahoituksen pohjana olleiden suoritteiden saavuttamiseen. Vuoden 2025 palkkiojärjestelmästä ja sen määräytymisperusteista päätetään yhtymähallituksen kokouksessa joulukuussa. Lisäksi on varattu toimintojen kehittämiseen 40 000 € Keudan sisäisenä projektirahana.

#### Ruokaraha

Koulutussopimuspäiviltä opiskelijoille maksettava ruokaraha on 4 €/päivä/opiskelija. Opiskelija voi hakea ruokarahaa, mikäli työpaikka ei ruokailua kustanna, eikä opiskelijalla ole mahdollisuutta ruokailla jossakin Keudan opiskelijaravintoiloista. Ruokarahan ennakoitaan olevan vuonna 2025 340 000 €.

#### Kilpailutoiminta

Vuoden 2024 talousarviossa Keudan opiskelijoiden kilpailutoimintaan on budjetoitu 170 000 €. Toiminta kohdentuu Taitaja- ja SAKUstars-kilpailuihin sekä kansainväliseen kilpailutoimintaan. Lisäksi on varattu 0,7 M€ Keudassa 2026 järjestettävien Taitaja-kilpailujen suunnitteluun ja valmisteluihin.

## 5.3 Suunnitelmavuodet

Suunnitelmavuosien 2026-2027 talousennuste on laskettu nykynäkemyksen mukaisilla oletuksilla ja siten, että vuosikate kattaa poistot.

Taulukko 7. Toimintatulojen ja -menojen ennakoitu muutos suunnitelmavuosilla

	2026	2027
Toimintatulot	+ 4,5 %	- 1,4 %
Toimintamenot	+ 5,0 %	- 0,9 %

Suunnitelmavuosien ennakointia haastaa tiedossa olevat muutokset ja muuttuvat tekijät. Rahoituslainsäädäntö uudistuu vuodelle 2026 ja sen simulointi nykyiseen järjestelmään verrattuna on hyvin haasteellista, koska säädöstö on edelleen



säätämisvaiheessa eikä käytössä ole ajantasaisia tietoja, joihin rahoituksen myöntämisperusteet pohjautuvat. Koska Keudan suhteellinen osuus näyttäisi kasvavan edelleen, antaa se hyvää pohjaa suotuisalle talouden kehitykselle laskentatavasta riippumatta.

Vuonna 2026 Keuda järjestetään Taitaja-kilpailut, joihin kohdistuva strategiarahoituksen määrä ei ole tiedossa, mutta sen ennakoidaan olevan merkittävä, n. 2 M€. Tämän johdosta näyttäisi, että vuoden 2027 kokonaisrahoituksen määrä on pienempi kuin vuonna 2026.

*Taulukko 8. Keudan tuloslaskelma- ja käyttötalousosa vuoden 2025 talousarvioon sekä suunnitelmavuosille 2026 – 2027.*

TILI	TP2023	TA2024	TA2025	TS2026	TS2027
MYYNTITUOTOT	70 620 329,00	74 653 000	74 187 000	77 526 000	76 413 000
MAKSUTUOTOT	92 662,29	79 000	75 000	79 000	78 000
TUET JA AVUSTUKSET	1 889 752,75	1 339 000	1 408 000	1 472 000	1 451 000
MUUT TOIMINTATUOTOT	1 494 418,03	442 000	539 000	564 000	555 000
TOIMINTATUOTOT	74 097 162,07	76 513 000	76 209 000	79 641 000	78 497 000
VALMISTEVARASTOJEN MUUTOS	350 000,00	-	-	-	-
VALMISTEVARASTON MUUTOS	350 000,00	-	-	-	-
PALKAT JA PALKKIOT	-41 983 411,53	- 43 353 000	- 42 687 400	- 44 820 000	- 44 394 000
ELÄKEKULUT	- 6 860 991,12	- 7 357 000	- 7 231 300	- 7 592 000	- 7 520 000
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	- 1 486 387,40	- 1 669 000	- 1 422 000	- 1 493 000	- 1 478 000
PALVELUIDEN OSTOT	- 8 655 277,14	- 8 549 000	- 9 358 000	- 9 815 000	- 9 732 000
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	- 7 570 660,56	- 7 224 000	- 7 297 000	- 7 661 000	- 7 588 000
AVUSTUKSET	- 192 386,65	- 318 000	- 164 000	- 172 000	- 170 000
MUUT TOIMINTAKULUT	- 1 910 213,78	- 1 158 000	- 1 223 000	- 1 284 000	- 1 271 000
TOIMINTAKULUT	-68 659 328,17	- 69 628 000	- 69 382 700	- 72 837 000	- 72 153 000
<b>TOIMINTAKATE</b>	<b>5 787 833,90</b>	<b>6 885 000</b>	<b>6 826 300</b>	<b>6 804 000</b>	<b>6 344 000</b>

## 6. Tuloslaskelmaosa

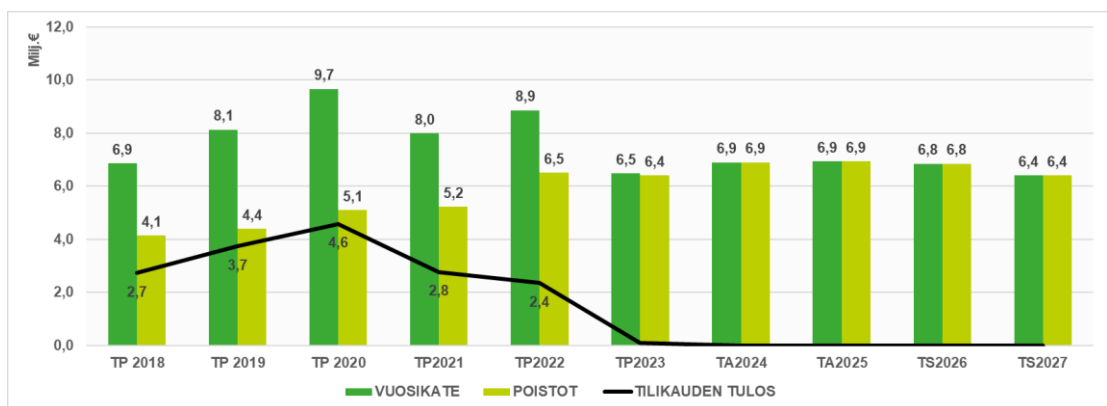
Tuloslaskelmaosa on kuntayhtymän kokonaistaloudellinen laskelma, jonka tehtävänä on osoittaa tulo-rahoituksen riittävyys palvelujen järjestämisestä aiheutuviin kustannuksiin. Käyttötalousosassa esitetyt menot muodostavat toimintamenot ja tulot toimintatuotot. Tuloslaskelmassa budjetoidaan valtuustoon nähden sitovat tulosvaikutteiset tuloarviot ja määrärahat, joita ei ole budjetoitu tehtäväkohtaisissa käyttötalousosissa ja tulosbudjetissa. Keudan osalta sitova erä on rahoitustulojen ja -menojen nettomäärä.

Vuoden 2025 talousarviossa sitovat tasot ovat

- toimintakate 6 826 300 €
- rahoituksen netto 105 000 €

Investoinnit vuodelle 2025 ja suunnitelmavuosille 2026–2027 ovat huomattavasti maltillisemmat kuin kahtena edellisinä vuonna. Kuntayhtymän nykyinen poistosuunnitelma vastaa kirjanpitolautakunnan kuntajaoston suositusta.

Vuonna 2025 tilikauden tuloksen ennakoidaan olevan + 1300 €. Saman tasoista tulosta tavoitellaan myös suunnitteluvuosille 2026–2027. Suunnittelun lähtökohtana on perussopimuksen mukaisesti sovittaa toiminnot ja talous vallitsevaan talousraamiin.



Kuva 10. Vuosikate, poistot ja tilikauden tulos 2018 – 2027.

Taulukko 9. Keudan tuloslaskelma ja rahoitustuotot ja -kulut yhteensä.

TILI	TP2023	TA2024	TA2025	TS2026	TS2027
MYYNITUOTOT	70 620 329,00	74 653 000	74 187 000	77 526 000	76 413 000
MAKSUTUOTOT	92 662,29	79 000	75 000	79 000	78 000
TUET JA AVUSTUKSET	1 889 752,75	1 339 000	1 408 000	1 472 000	1 451 000
MUUT TOIMINTATUOTOT	1 494 418,03	442 000	539 000	564 000	555 000
TOIMINTATUOTOT	74 097 162,07	76 513 000	76 209 000	79 641 000	78 497 000
VALMISTEVARASTOJEN MUUTOS	350 000,00	-	-	-	-
VALMISTEVARASTON MUUTOS	350 000,00	-	-	-	-
PALKAT JA PALKKIOT	- 41 983 411,53	- 43 353 000	- 42 687 400	- 44 820 000	- 44 394 000
ELÄKEKULUT	- 6 860 991,12	- 7 357 000	- 7 231 300	- 7 592 000	- 7 520 000
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	- 1 486 387,40	- 1 669 000	- 1 422 000	- 1 493 000	- 1 478 000
PALVELUIDEN OSTOT	- 8 655 277,14	- 8 549 000	- 9 358 000	- 9 815 000	- 9 732 000
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	- 7 570 660,56	- 7 224 000	- 7 297 000	- 7 661 000	- 7 588 000
AVUSTUKSET	- 192 386,65	- 318 000	- 164 000	- 172 000	- 170 000
MUUT TOIMINTAKULUT	- 1 910 213,78	- 1 158 000	- 1 223 000	- 1 284 000	- 1 271 000
TOIMINTAKULUT	- 68 659 328,17	- 69 628 000	- 69 382 700	- 72 837 000	- 72 153 000
TOIMINTAKATE	5 787 833,90	6 885 000	6 826 300	6 804 000	6 344 000
KORKOTUOTOT	9 174,17	4 000	4 000	2 000	2 000
MUUT RAHOITUSTUOTOT	718 070,83	5 000	105 000	40 000	60 000
MUUT RAHOITUSKULUT	- 37 745,77	- 4 000	- 4 000	- 5 000	- 5 000
<b>RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT</b>	<b>689 499,22</b>	<b>5 000</b>	<b>105 000</b>	<b>37 000</b>	<b>57 000</b>
VUOSIKATE	6 477 333,12	6 890 000	6 931 300	6 841 000	6 401 000
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	- 6 396 856,61	- 6 889 000	- 6 930 000	- 6 840 000	- 6 400 000
TILIKAUDEN TULOS	80 476,51	1 000	1 300	1 000	1 000

## 7. Investointiosa

---

Investointiosassa esitetään investointeja koskevat tavoitteet, hankkeiden kustannusarviot ja niiden jaksottuminen investointimenoina suunnitteluvuosille sekä investointiin saatavat rahoitusosuudet ja muut tulot. Yhtymävaltuusto hyväksyy kustannusarviot, määrärahat ja tuloarviot hankkeille ja hankeryhmille.

Investointiosan määrärahoista yhtymävaltuuston nähden sitovia eriä ovat hankekohtainen rakentaminen, rakentaminen ja saneeraus yhteensä sekä kalusto yhteensä. Hankekohtaisen rakentamisen hankeraja on 500 000 €.

### **Hankekohtainen rakentaminen**

Vuodelle 2025 ei ole budjetoitu yli 500 000 € ylittävää hankerahaa (TA2024 0,9 milj. €).

### **Rakentaminen ja saneeraus**

Investoinneissa ovat hankkeet, jotka parantavat ko. kohteen tasoa. Summa vuodelle 2025 on 2,3 M€, joka on samansuuruinen kuin vuoden 2024 talousarviossa. Yksityiskohtainen listaus rakentamisen ja saneerauksen kohteista on liitteissä sivulla 41. Vuosi- ja ylläpitokorjauksien määrärahat on varattu käyttötalousosaan.

### **Irtain omaisuus, kalusto**

Kalustoinvestointien ennakoidaan olevan 1,5 M€ joka on 2 M€ vähemmän kuin vuoden 2024 talousarviossa. Suurin kohde on tietohallinnon ylläpitäminen ja kehittäminen (0,8 M€). Kalustohankinnoilla pidetään Keudan laitteet ja opetuskalusto ajanmukaisina, kilpailukykyisinä ja opiskelijoita houkuttelevina. Listaus kalustoinvestoinneista on liitteissä sivulla 42.

### **Käyttötalouden määrärahoissa oleva kunnostushankkeet**

Käyttötalouden määrärahoissa oleva kunnostushankkeiden summa on 415 000 € (TA2024 438 000 €). Määräraha jakautuu liitesivun 43 taulukon mukaisesti.

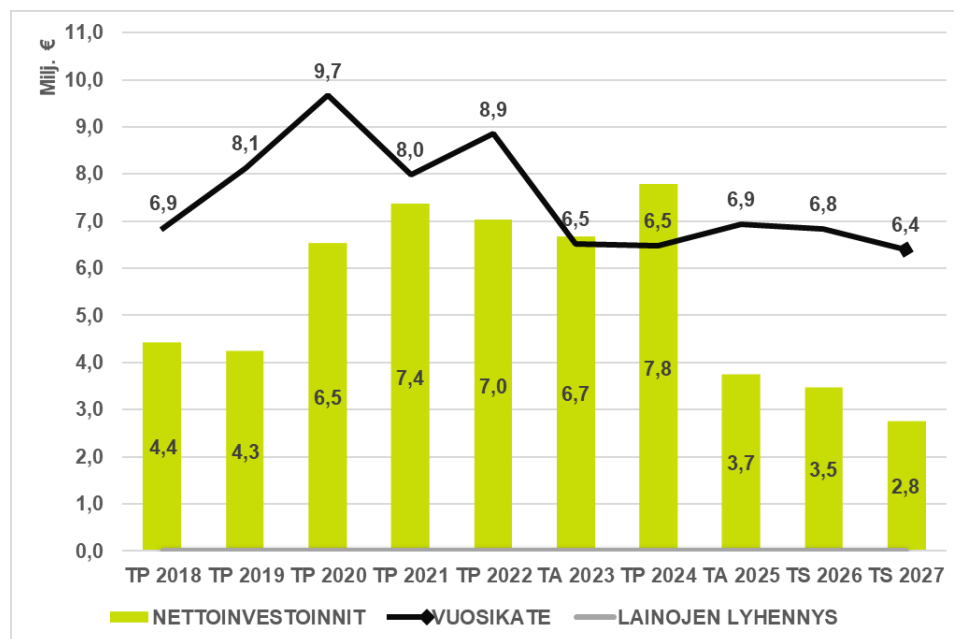
Taulukko 10. Keudan investoinnit talousarviossa 2025 ja taloussuunnitelmassa 2026–2027.

INVESTOINNIT	TP2023	TA2024	TA2025	TS2026	TS2027
HANKEKOHTAINEN RAKENTAMINEN	- 2 337 603	- 900 000	-		
Kiinteistöjen yhteiset	-	- 200 000	- 330 000	- 200 000	- 200 000
Keskikatu	- 209 816	- 120 000	- 40 000	- 60 000	- 60 000
Kirkkotie	- 11 985	- 50 000	- 50 000	-	-
Lopentie	- 645 772	- 250 000	- 70 000	- 420 000	- 500 000
Lukkarinpolku	- 129 350	- 225 000	- 90 000	- 150 000	- 70 000
Pekka Halosen akatemia	-	- 30 000	- 530 000	-	-
Saaren kartano	- 77 759	- 710 000	- 620 000	- 135 000	- 910 000
Sarviniitynkatu	- 389 109	- 235 000	- 105 000	- 170 000	- 300 000
Sibeliuksenväylä	- 65 945	- 185 000	- 100 000	- 130 000	- 90 000
Sipoo	-	-	-	-	-
Wätsilänkatu 7	- 783 958	- 250 000	- 325 000	- 50 000	- 75 000
RAKENTAMINEN JA SANEERAUS Yhteensä	- 2 313 694	- 2 255 000	- 2 260 000	- 1 315 000	- 2 205 000
KALUSTO	- 2 801 996	- 3 494 000	- 1 489 000	- 2 160 000	- 553 000
AINEETTOMAT HYÖDYKKEET	- 239 362	- 100 000	-	-	-
PYSYVÄT VASTAAVAT SIIJOITUKSET	- 100 600	-	-	-	-
PYSYVIEN VASTAAVIEN MYYNNIT	19 773	-	-	-	-
Netto	- 7 793 255	- 6 749 000	- 3 749 000	- 3 475 000	- 2 758 000

## 8. Rahoitusosa

Talousarvion rahoitusosassa esitetään toiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirrat. Toiminnan rahavirta osoittaa budjetoidun tulorahoituksen määrän, joka on varainhoitovuonna käytettävissä investointien rahoittamiseen, pääomasijoituksiin ja pääoman palautuksiin sekä maksuvalmiuden vahvistamiseen. Investointien rahavirta muodostuu investointimenojen ja niihin saatujen rahoitusosuuksien ja pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulojen erotuksena. Rahoituksen rahavirtaan budjetoidaan antolainojen, lainakannan ja oman pääoman muutokset.

Varsinaisen toiminnan ja investointien netto on 3 182 300 €, jolloin tulorahoitus kattaa suunnitellut investoinnit. Suunnitteluvuosien 2026–2027 investoinnit ovat myös maltillisia, jolloin vuosikatteen ennakoidaan olevan investoinneista aiheutuvia kustannuksia suuremmat. Toisaalta vuodelle 2026 suunnitteilla olevat Taitajakisat rasittaa käyttötaloutta, jolloin investointien pitää olla rahoituksen näkökannalta kohtuullisemmalla tasolla. Maltillisuus epävarmuuden tilanteessa on tärkeää, että Keudan talous pystytään pitämään tasapainossa. Lisäksi kuntayhtymän rahoituskantaan vuonna 2025 vaikuttaa tytäryhtiölle myönnettävä laina (enintään 0,5 M€), jolla taataan kassan riittävyys Koulutuspalvelut Oy:n liikevaihdon jyrkästi kasvaessa.



Kuva 11. Nettoinvestoinnit ja vuosikate.

Taulukko 11. Keudan rahoituslaskelma

<b>RAHOITUSLASKELMA</b>	<b>TP 2023</b>	<b>TA 2024</b>	<b>TA 2025</b>	<b>TS 2026</b>	<b>TS 2027</b>
<b>Toiminnan rahavirta</b>					
Vuosikate	6 477 332,27	6 890 000	6 931 300	6 841 000	6 401 000
Tulorahoituksen korjauserät	-63 564,88	0	0	0	0
	<b>6 413 767,39</b>	<b>6 890 000</b>	<b>6 931 300</b>	<b>6 841 000</b>	<b>6 401 000</b>
<b>Investointien rahavirta</b>					
Investointimenot	-7 813 028,04	-6 749 000	-3 749 000	-3 475 000	-2 758 000
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	83 337,57	0	0	0	0
	<b>-7 729 690,47</b>	<b>-6 749 000</b>	<b>-3 749 000</b>	<b>-3 475 000</b>	<b>-2 758 000</b>
<b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b>	<b>-1 315 923,08</b>	<b>141 000</b>	<b>3 182 300</b>	<b>3 366 000</b>	<b>3 643 000</b>
<b>Rahoituksen rahavirta</b>					
Antolainauksen muutokset					
Antolainasaamisten lisäys	0,00	0	-500 000	0	0
Antolainasaamisten	0,00	0	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset					
Toimeksiantojen varojen ja pääomien muutokset	-4 150,00	0	0	0	0
Vaihto-omaisuuden muutos	-346 033,50	0	0	0	0
Saamisten muutos	-278 047,76	0	0	0	0
Korottomien velkojen muutos	3 258 059,91	0	0	0	0
<b>Rahoituksen rahavirta</b>	<b>2 629 828,65</b>	<b>0,00</b>	<b>-500 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Rahavarojen muutos</b>	<b>1 313 905,57</b>	<b>141 000</b>	<b>2 682 300</b>	<b>3 366 000</b>	<b>3 643 000</b>

## 9. Talousarvion määrärahojen yhteenveto

Taulukko 12. Keudan talousarvion määrärahojen yhteenveto vuoden 2025 talousarviossa.

	sitovuus x)	Määräraha	Tuloarvio
<b>KÄYTTÖTALOUSOSA</b>			
Nettomääräraha = Toimintakate			
Keuda	N	6 826 300	
<b>TULOSLASKELMAOSA</b>			
Rahoitustulot ja -menot	N	105 000	
<b>INVESTOINTIOSA</b>			
Rakentaminen ja saneraus	N	2 260 000	
Kalusto	N	1 489 000	
<b>RAHOITUSOSA</b>			
Antolainauksen muutos		500 000	
Lainakannan muutos		0	
x) N = sitovuus netto, B = sitovuus bruttomääräraha			



## Liitteet

Taulukko 13. Rakennusinvestoinnit

	2025	2026	2027
<b>Lopentie</b>	<b>70 000</b>	<b>420 000</b>	<b>500 000</b>
Kiinteistön lämmitysjärjestelmän uusinta			500 000
Julkisivusaneerauksen suunnittelu ja toteutus		420 000	
Valaistusmuutokset median tiloissa	30 000		
Asfaltointikorjaukset	40 000		
<b>Lukkarinpolku</b>	<b>90 000</b>	<b>150 000</b>	<b>70 000</b>
Työhuone- ja sosiaali-tilasaneerausta	50 000	50 000	
Sähkö/logistiikka työsalin valaistuksen tarvikkeet	20 000		
Logistiikan sisäpihan kattaminen	20 000	100 000 €	
Suurkeittiön ja Solinan pintasaneeraus			70 000 €
<b>Saaren kartano</b>	<b>620 000</b>	<b>135 000</b>	<b>910 000</b>
Kasvihuoneiden ylläpitokorjaukset	350 000		
Pihattonavetan remontin loppuosa	40 000		
Rehun laakasiilo	170 000		
Valtra-rakennuksen kattokorjaus ja -muutos			600 000
Uusikartanon asuntola/liikuntasali: ulkopuolen salaojitus		35 000	
Takarannan mökin (Huntin maja) katon uusinta	15 000		
Jätevedenpuhdistamon pihan asfaltointi	20 000		
Siipikarjan eläinsuojan suunnittelu: hankesuunnittelu		20 000	200 000
Kasvihuoneiden purku			50 000
Päämajan ikkuna- ja ovisaneeraus	25 000		
Vuokra-asuntojen kosteiden tilojen peruskorjaus		50 000	
Hirvilinnan rakennuksen ulkovoivauksen uusinta		30 000	
Jätevedenpuhdistamon laitepäivitys			60 000
<b>Sarviniitynkatu</b>	<b>105 000</b>	<b>170 000</b>	<b>300 000</b>
Punaisen peltihallin muutokorjaukset		20 000	250 000
Sähköjärjestelmän laajennus kylmäteknikan tilaan	30 000		
Kylmäkoulutuksen kylmähuoneet			30 000
Lasiseinät prosessihalliin		50 000	
Logistiikkahallien lattian pinnoitus (D101 ja C1242 -hallit)		80 000	
Asfaltointia	45 000		
Valaistuksen päivitystä (opiskelijaravintola ja aulatilat, suurkeittiö)	30 000	20 000	20 000
<b>Kirkkotie</b>	<b>50 000</b>	-	-
IV-koneen (auditorio) päivitys	30 000		
Valaistuksen (ravintola, kirjasto) päivitys	20 000		
<b>Sibeliuksenväylä</b>	<b>100 000</b>	<b>130 000</b>	<b>90 000</b>
Valojen muutos LED-valoiksi	30 000		
Peltolan teknisen tilan saneeraus		40 000	
Paatelan kellarikerroksen lattialaatoitus			40 000
Kylmälaitteiden suunnittelu Puistolassa	20 000	40 000	
Rivitalojen saneeraus opiskelijatyönä	50 000	50 000	50 000
<b>Wärtsilänkatu</b>	<b>325 000</b>	<b>50 000</b>	<b>75 000</b>
Sähköpuolen tavarahissin uusinta			50 000
Automaalaamon esikäsitteilytilojen uusinta	160 000		
Roska-aitauksen kattaminen		30 000	
Nosto-ovet autoalan tiloihin	30 000		
Puutyösalin valaistus		20 000	
Opiskelijahuollon lisätilojen rakentaminen	50 000		
Ravintolasalin lattian uusinta	30 000		
E-portaan valaistus ja pintasaneeraus			25 000
Wärtsilänkatu 63 valaistuksen päivitys	25 000		
Wärtsilänkatu 63 paloilmalaitteiston asennus	30 000		
<b>Keskikatu</b>	<b>40 000</b>	<b>60 000</b>	<b>60 000</b>
Luokkien saneeraus		60 000	60 000
Parkkihallin lattian karhennus	40 000		
<b>Pekka Halosen akatemia</b>	<b>530 000</b>	-	-
C-talon saneeraus/peruskorjaus	450 000		
B-talon valaistusmuutos (LED)	30 000		
Piha-alueen valaistus ja jätekatos	50 000		
<b>YHTEISET</b>	<b>330 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>
Suunnittelemattomat korjaustarpeet	200 000	200 000	200 000
Tilatarpeiden hankesuunnittelu	80 000		
Valokuitukaapelointeja eri toimipisteisiin	50 000		
<b>Rakennusinvestoinnit yhteensä</b>	<b>2 260 000</b>	<b>1 315 000</b>	<b>2 205 000</b>

Taulukko 14. Kalustoinvestoinnit

	2025	2026	2027
<b>Lopentie</b>	-	40 000	-
Menuetin + opetuskeittiön uudet kalusteet		15 000	
Ajosiltanostin		25 000	
<b>Lukkarinpolku</b>	-	21 000	-
Siltanosturi nelipyöräsuuntauslaitteelle		21 000	
<b>Saaren kartano</b>	20 000	180 000	290 000
Metsäopetuksen simulaattorin lunastus ja hankinta			30 000
Pihaton ruokintapöydän kalusteita			40 000
Kylvölannoitin	20 000		
Joustopiikkiäes		35 000	
Perävaunu viljankuljetukseen		15 000	
Traktori		100 000	
Kappaletavarannostin		30 000	
Tela-alustainen kaivinkone			220 000
<b>Sarviniitynkatu</b>	105 000	120 000	30 000
Koukkulavasovitteinen kuormalava	30 000		
Pinontatrukki	15 000		
B-opetusauto		65 000	
Lavansiirtovaunu		10 000	
Jarrudynamometri ja iskaritesteri		30 000	
Typpigeneraattori		15 000	
Kylmäteknikan sähkölabra	35 000		
Vannesaha putkien katkomiseen	25 000		
Peltihallin hyllyjärjestelmä			30 000
Hitsauslaitteiden päivitys			60 000
<b>Sibeliuksenväylä</b>	100 000	-	
Jäähdytyskaappi (Opera, KeSa)	20 000		
Opetuspesulan pesukone	80 000		
<b>Wärtsilänkatu</b>	94 000	285 000	58 000
Autokorin oikaisulaitteisto	15 000		
Nostovetopenkki	15 000		
Autoalan virtuaalinen maalauslaitteisto		45 000	
Rakennusautomaatiolaitteita	24 000		
Sähkökeskuksen uusiminen	24 000		
Sähkötyösalin säilytyskaappeja	16 000		
Puualalle CNC-työstökeskus		180 000	
Vannesaha puualalle			18 000
Purunpoistokalusto rakennusosastolle		20 000	
Tila-autot		40 000	40 000
<b>Keskikatu</b>	20 000	30 000	30 000
Luokkien kalustaminen	20 000	30 000	30 000
<b>Pekka Halosen akatemia</b>	-	-	
<b>MAHDOLLISTAMISPALVELUT</b>	1 150 000	1 170 000	200 000
Opiskelijaravintolan tuolit: Pekka Halosen akatemia	20 000		
Lounasruokien linjaston uusinta: Wärtsilänkatu	80 000		
Opiskelijaravintolan pöydät: Wärtsilänkatu	70 000		
Opiskelijaravintolan padat: Wärtsilänkatu		50 000	
Sekoittava pata: Lopentien opiskelijaravintola		30 000	
Lopentien yhdistelmäuuni: Lopentien opiskelijaravintola		20 000	
Lumityökone kiinteistöpalveluille: Lopentie		70 000	
IT-laitteet/järjestelmät	800 000	800 000	
AV-laitteet ja esitystekniikka	150 000	200 000	200 000
Kiinteistönhoidon huoltopakettiauton vaihto	30 000		
<b>Kalustoinvestoinnit yhteensä</b>	<b>1 489 000</b>	<b>1 846 000</b>	<b>638 000</b>

Taulukko 15. Rakennus- ja kunnostustoimien käyttötaloudessa.

	2025	2026	2027
<b>Lopentie</b>			
Yleisremonttirahaa	15 000		
Ilmalämpöpumppuja (IT, lähihoit)	15 000		
A-rakennuksen vesikourujen uusintaa	10 000		
<b>Lukkarinpolku</b>			
Yleisremonttirahaa	15 000		
IV:n nuohoukset	15 000		
<b>Saaren kartano</b>			
Yleisremonttirahaa	20 000		
- sis. useita pieniä hankkeita			
Oppilastöiden tarvikkeet	10 000		
- useita kohteita			
Ulkoalueiden kunnossapito	5 000		
Floristiikkatalon huoltomaalauksia	15 000		
Vuokratalojen piharakennus (oppilastyö)+autotallin ovi	10 000		
Ilmalämpöpumppuja	10 000		
IV:n nuohoukset	15 000	15 000	
<b>Sarviniitynkatu</b>			
Yleisremonttirahaa	15 000		
Äänieristyskorjauksia	15 000		
<b>Kirkkotie</b>			
Yleisremonttirahaa	15 000		
luokan 105 sähköistys	10 000		
ovien maalauksia ja kiintokalusteita	10 000		
<b>Sibeliuksenväylä</b>			
Yleisremonttirahaa	15 000		
Ulkoalueiden vuosittainen hoito	10 000		
Vuokra-asuntojen lukituksen päivitys	15 000		
Ilmanvaihdon säädöt	10 000		
<b>Wärtsilänkatu</b>			
Yleisremonttirahaa	20 000		
Oppilastyöremonttien tarvikkeet	20 000		
Ravintolan linjaston vaihdon vesi- ja sähkötyöt	5 000		
Rakennusosaston autotallien sähköjen korjaus	10 000		
W63 yleisremonttirahaa	10 000		
W63 sähkötyösalin labraverkon korjaukset	10 000		
<b>Keskikatu</b>			
Yleisremonttirahaa	15 000		
Ilmalämpöpumput	10 000		
Opastepäivitystä	5 000		
<b>Pekka Halosen akatemia</b>			
Yleisremonttirahaa (B-rakennus)	20 000		
Kameralisäyksiä	10 000		
<b>Sipoo</b>			
Yleisremonttirahaa	5 000		
Vesikattokorjausten vuotuinen osuus	5 000		
<b>Yhteensä</b>	<b>415 000</b>		