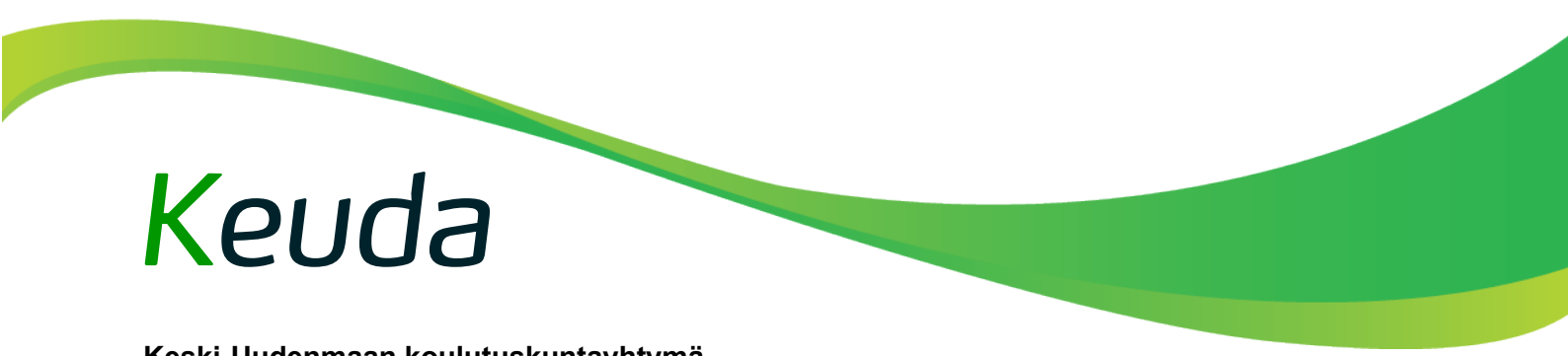


Tilinpäätös 2024



Keuda

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä
Sibeliuksenväylä 55 A | 04400 JÄRVENPÄÄ

>> keuda.fi

SISÄLTÖ

1 TOIMINTAKERTOMUS	4
1.1 Olennaiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa	4
1.1.1 Kuntayhtymän johtajan katsaus	4
1.1.2 Kuntayhtymän hallinto ja siinä tapahtuneet muutokset	16
1.1.3 Yleinen ja oman alueen talouden kehitys	19
1.1.4 Kuntayhtymän henkilöstö	22
1.1.5 Kestävä Keuda	23
1.1.6 Muut ei-taloudelliset asiat	25
1.1.7 Arvio todennäköisesti tulevasta kehityksestä	25
1.1.8 Selonteko sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä	27
1.2 Tilikauden tuloksen muodostuminen ja toiminnan rahoitus	30
1.2.1 Tilikauden tuloksen muodostuminen	30
1.2.2 Toiminnan rahoitus	32
1.3 Rahoitusasema ja sen muutokset	33
1.4 Kokonaistulot ja -menot	35
1.5 Konsernin toiminta ja talous	36
1.5.1 Yhdistelmä konsernitilinpäätökseen sisältyvistä yhteisöistä	36
1.5.2 Konsernin toiminnan ohjaus	36
1.5.3 Olennaiset konsernia koskevat tapahtumat	37
1.5.4 Arvio konsernin todennäköisesti tulevasta kehityksestä	37
1.5.5 Selonteko konsernivalvonnan järjestämisestä	37
1.5.6 Konsernitilinpäätös ja sen tunnusluvut	38
1.6 Tilikauden tuloksen käsittely	41
2. TALOUSARVION TOTEUTUMINEN	42
2.1 Tavoitteiden toteutuminen	42
2.1.1 Toiminnalliset tavoitteet	42
2.1.2 Määrälliset tavoitteet	54
2.2 Määrärahojen ja tuloarvioiden toteutuminen	58
2.2.1 Käyttötalouden toteutuminen	58
2.2.2 Tuloslaskelmaosan toteutuminen	58
2.2.3 Investointiosan toteutuminen	59
2.2.4 Rahoitusosan toteutuminen	61
2.2.5 Yhteenveto määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta	62
3. HENKILÖSTÖRAPORTTI	63
3.1 Henkilöstön määrä ja rakenne	63
3.1.1 Henkilöstön määrän ja rakenteen kehittyminen	63
3.1.2 Henkilöstön ikä ja sukupuolijakauman kehittyminen	65
3.1.3 Henkilöstön vaihtuvuus	67

3.2 Työhyvinvointi ja poissaolot	69
3.2.1 Työterveys ja poissaolot	69
3.2.2 Hyvinvointi.....	71
3.3 Henkilöstön osaaminen	71
3.3.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen	72
3.3.2 Työvoiman saatavuus ja rekrytoinnit	73
3.4 Yhteistoiminta Keudassa.....	74
3.4.1 Yhteistoimintaryhmä eli YT-ryhmä	74
3.4.2 Työsuojelun yhteistoiminta.....	74
3.5 Tasa-arvotilanne.....	75
4 TILINPÄÄTÖSLASKELMAT	76
4.1. Tuloslaskelma.....	76
4.2. Rahoituslaskelma	77
4.3. Tase	78
4.4. Konsernilaskelmat	79
5. TILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT	82
6. ERIYTETTY TOIMINNOT	95
7. ALLEKIRJOITUKSET JA MERKINNÄT	99

1 TOIMINTAKERTOMUS

1.1 Olennaiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa

1.1.1 Kuntayhtymän johtajan katsaus

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudan toimintavuosi 2024 oli vastuullisen kasvun ja sopeuttamisen vuosi. Taloudellinen tilanne oli haastava, mutta onnistuimme sopeuttamaan toimintaamme ja varmistamaan palveluiden laadun ja saatavuuden. Vuosi toi Keudan toimintaan samalla myös paljon uudistuksia.

Kuntayhtymä on Suomen viidenneksi suurin koulutuksen järjestäjä, joka tuottaa alueellaan koulutus- ja osaamispalveluita ammatillisessa koulutuksessa, aikuisten perusopetuksessa sekä vapaan sivistystyön kansanopistokoulutuksessa. Keuda on vahva toimija myös kansallisesti ja kansainvälisesti osaamisen ja työllisyyden kysymyksissä.

Keudan kehitystä ovat tukeneet hyvä hakijatilanne sekä kasvava yritysten ja asukkaiden määrä Keski-Uudellamaalla. Monipuolisella koulutus- ja osaamistarjonnalla vastasimme alueen väestön sekä työ- ja elinkeinoelämän koulutuskysyntään ja osaamistarpeisiin.

Toimintavuonna Keudan opiskelijamäärä kasvoi yli 7 % edellisvuoteen verrattuna. Valtakunnallisesti vastaava kasvu oli hieman yli 2 %. Tämä osoitti Keudalta vastuullista tekemistä – alueen nuoret, työikäiset ja työnantajat ovat saaneet tarvitsemansa koulutuksen. Suurinta kasvu oli autoalan, sähkö- ja automaatioalan, hius- ja kauneusalan sekä turvallisuusalan perustutkinnoissa. Nämä alat houkuttelivat yhä enemmän opiskelijoita, mikä heijastaa työmarkkinoiden tarpeita, mutta myös opiskelijoiden kiinnostusta. Myös aikuisten perusopetus ja kansanopistokoulutus kasvoivat samassa tahdissa. Vastuullista tekemistä osoitti myös se, että valmistumisten määrä kasvoi. Keudasta valmistui 2 560 opiskelijaa vuonna 2024.

Toimintavuotta 2024 määritteli kovan kasvun rinnalla sopeuttamisen paine. Pääministeri Orpon hallituksen noin viiden prosentin leikkaukset ammatilliseen koulutukseen käynnisti Keudassa laajat tuotannollis-taloudelliset yhteistoimintaneuvottelut. Keudan lähtötilanne rahoitusleikkauksiin oli suopea. Kuntayhtymä on taloudellisesti vakaa ja toimii Suomen väestörikkaimmalla alueella. Lisäksi yritysten määrä kasvaa ja alueen talous on vahva. Merkittävien muutosten kohtaaminen vaati silti sopeutumista ja uudelleenjärjestelyjä.

Vuosi 2024 lisäsi yleistä epävakautta. Luottamus demokratian toimivuuteen horjui eri puolilla maailmaa. Populismin nousu, teknologinen disruptio ja disinformaation leviäminen sosiaalisessa mediassa lisäsivät yhteiskunnallisia jännitteitä. Geopoliittiset konfliktit, kuten Venäjän hyökkäys Ukrainaan ja Israelin ja Hamasin välinen sota, pahensivat tilannetta entisestään. Taloudellinen epävakaus, inflaatio ja kasvavat tuloerot horjuttivat yhteiskuntien vakautta. Lisäksi ilmastomuutos lisää haasteita globaalille vakaudelle.

Yleinen epävarmuus tulevaisuudesta näkyi myös Suomessa. Taloudellinen tilanne oli haastava. Suomen bruttokansantuote (BKT) supistui edelleen ja talouden toipuminen taantumasta oli hidasta. Työttömyysaste nousi 8,3 prosenttiin.

Julkisen talouden alijäämä syveni merkittävästi, mikä johti velkaantumisen kasvuun. Poliittisessa Suomessa kiivaat keskustelut ja mielenosoitukset lisääntyivät hallituksen yrittäessä tasapainottaa taloutta.

Kaikki tämä vaikutti myös koulutukseen ja opiskelijoiden arkeen. Taloudelliset haasteet, kuten korkea työttömyys, inflaatio ja kasvaneet elinkustannukset, heikensivät monien perheiden taloudellista tilannetta, mikä lisäsi nuorten stressiä ja epävarmuutta tulevaisuudesta.

On tärkeää kuitenkin todeta, että monella mittarilla arvioituna suomalaiset voivat hyvin. Silti hyvinvoinnissa ja terveydessä on havaittu varsin selviä ja pysyviä eroja eri väestöryhmien välillä. Muun muassa tästä syystä Keuda vahvisti toimintavuonna strategian, jonka tavoitteena on toimia opiskelijoiden osallisuuden ja hyvinvoinnin työllisyyden edistämiseksi ja koko alueen elinvoiman vahvistamiseksi.

Synkästä yleistilanteesta huolimatta Keuda toimii väestöriikkaalla alueella, jossa yritysten mahdollisuus kasvaa ja kehittyä on merkittävä. Yritysten suhdanneodotukset alkoivatkin parantua loppuvuotta kohti. Yritysten työvoimatarpeen lisäksi työllisyyspalveluiden siirto valtiolta kunnille kiritti yleistä kiinnostusta Keudan kumppanuutta kohtaan. Ammatilliselta koulutukselta odotetaan nyt entistä kriittisemmin työllisiä ja tuottavuutta lisäävää osaamista. Keuda valitsinkin keskeiseksi strategiseksi painopisteekseen yritys- ja työelämäyhteistyön. Konkreettisenä toimena uudistimme yritysten kanssa tehtävät Uniikki kumppanuus -sopimukset ja lähdimme kehittämään työllisyyttä edistäviä toimia.

Keski-Uudenmaan alueen erityispiirre on nopea vieraskielisten määrän kasvu. Keuda vahvisti merkittävästi kielitietoista opetusta ja pyrki varmistamaan erilaisin koulutuksin osuvat osaamispalvelut myös vieraskielisille.

Koulutusleikkaukset tekivät koulutuspolitiikasta näköalatonta

Pääministeri Orpon hallitus päätti vuonna 2024 ammatillisen koulutuksen rahoituksen 120 M€ leikkauksesta osana valtiontalouden sopeuttamistoimia. Tämä oli noin viisi prosenttia 2,08 miljardin kokonaisrahoituksesta. Vähennys päätettiin kohdistaa toisen asteen ammatillisen perustutkinnon tai korkea-asteen tutkinnon suorittaneisiin, ei peruskoulun päättäviin tai vailla ammatillista perustutkintoa oleviin. Lisäksi hallitus oli jo aiemmin päättänyt lakkauttaa aikuiskoulutustuen elokuusta 2024 alkaen. Päätökset aiheuttivat ammatillisen koulutuksen järjestäjäkentässä välittömät sopeuttamistoimet. Näin tapahtui myös Keudassa. Pitkäkestoiset vaikutukset aikuiskoulutuksen suuntaan tullaan näkemään myöhemmin. Taustalla tavoitteena näyttää olevan aikuiskoulutuksen siirtäminen kaupallisille markkinoille niin yksilöiden kuin työnantajien osalta.

Toimet valtion julkisen talouden tasapainottamiseksi heijastuvat monella tapaa koulutuspolitiikkaan. Keväällä 2024 keskustelua herätti opetus- ja kulttuuriministeriön virkakunnan ehdotus lähes puolen miljardin leikkauksista ammatilliseen koulutukseen korkeakoulutuksen hyväksi. Pm Orpon hallitus päätyi 120 miljoonaan euroon. Muistio synnytti kuitenkin tilanteen, jossa koulutusasteita arvioidaan erillisinä kokonaisuuksina ja niiden toiminta asetetaan toisiaan vastaan. Samaan aikaan yhteiskunnallisina ilmiöinä voidaan tunnistaa hyvinvoinnin ja

työllisyyden eriarvoistumiskehitys, opiskelijoiden hyvinvoinnin ja oppimisvalmiuksien heikentyminen sekä nopea digitalisaatiokehitys (ml. tekoäly), joita tulisi tarkastella koko koulutusketjun kautta. Suomalainen koulutuspolitiikka on varsin näköalaton.

Vuoden 2024 aikana eduskunta hyväksyi ammatillisen koulutuksen lainsäädäntöuudistuksen. Uudistuksessa kehitetään rahoitusjärjestelmää kokonaisuutena ja oppimisen tukea yhtenäistetään. Lisäksi ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksen muutoksesta järjestetään pitkäkestoinen ja strateginen kokeilu.

Kansainvälisessä PIAAC-tutkimuksessa (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) tutkittiin Suomen aikuisväestön (16–65-vuotiaat) eri elämänaikavaiheissa tarvittavia tiedonkäsittelyn perustaitoja (lukutaito, numerotaito ja adaptiivinen ongelmanratkaisutaito). Suomessa luku- ja numerotaito olivat kansainvälisen vertailun parhaat. Suomi on harvojen maiden joukossa, joissa aikuisväestön taidot ovat jopa paremmat kuin runsas kymmenen vuotta sitten. Tutkimus toteutettiin OECD:n järjestämänä 31 maassa.

Strategia: Parhaat valmiudet työhön ja elämään

Yhtymävaltuusto hyväksyi kuntayhtymän uuden strategian kokouksessaan 29.5.2024. Strategiassa huomioitiin ammatillisessa koulutuksessa, Keudan toiminnassa ja toimintaympäristössä odotettavissa olevia useita muutoksia liittyen muun muassa osaamiseen, työllisyyteen ja alueen elinvoimaan sekä osallisuuteen ja hyvinvointiin.

Keudan toiminta-ajatus vastuullisena osaamisen, työllisyyden ja elinvoiman rakentajana antaa vahvan pohjan toiminnalle. Keudan arvot (välitämme, arvostamme, uudistumme) tukevat yhteisöllisyyttä ja asiakaslähtöistä toimintatapaa. Tulevaisuuden tekemisen suunnannäyttäjiä ovat strategiset tavoitteet: Hyvinvoinnin yhteisön rakentaja, Elinvoimaa vahvistava kumppani ja Tulevaisuuden osaajien tekijä. Strategisia tavoitteita tarkentavat uniikit teot eli toimenpiteet. Niitä ovat:

- Innostumme pedagogiikasta
- Yhdistämme työelämän oppimiseen
- Luomme älykkään teknologian valmiuksia
- Syvennämme keudalaisuutta

Uniikkeja tekoja toimeenpannaan tulevina vuosina erilaisilla kehittämisohjelmilla (muun muassa pedagoginen & työelämäyhteistyön ohjelma, tila- ja kiinteistöohjelma, teknologian ja tiedolla johtamisen ohjelma, henkilöstön ja valmentavan työkuulttuurin ohjelma). Strategian visiona on tarjota parhaat valmiudet työhön ja elämään, mikä edistää yksilöiden pärjäämistä ja alueen elinvoiman kasvua.

Strategiatyö oli keskeisessä roolissa vuoden aikana. Loimme yhdessä opiskelijoiden, henkilöstön, jäsenkuntien sekä työ- ja elinkeinoelämän kanssa uuden strategian, joka ohjaa toimintaamme tulevina vuosina. Uusi strategia lanseerattiin henkilöstölle Keuda-päivässä 17.5.2024.

Yhteistoimintaneuvottelut: Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelma

Keudassa käytiin tuotannollis-taloudelliset yhteistoimintaneuvottelut ajalla 22.8.–3.10.2024. Keudan yhtymähallitus vahvisti 4.10.2024 neuvottelutuloksen, jonka mukaisesti sopeuttamisen määrä oli 3,5 miljoonaa euroa. Keudan koko henkilöstöä koskevissa neuvotteluissa lähdettiin hakemaan yhteensä 4 M€ kustannusten sopeuttamista vuoden 2025 aikana, mutta neuvotteluiden aikana sopeuttamisen määrään vaikutti myönteisesti toiminnan tuottojen arvioitu kasvu.

Neuvotteluiden päättyessä 3,5 M€ sopeuttaminen jakautui seuraavasti:

- Ostot (aineet, tarvikkeet, palvelut) noin 350 000 €
- Poistot investointien supistamisen kautta noin 200 000 €
- Määräaikaissuukausien päättymiset, joita ei jatketa ja eläköitymiset, joihin ei tehdä korvaavaa rekrytointia noin 950 000 €
- Henkilötyövuosien vähennys 2 M€ euroa

Neuvottelujen lähtötilanteessa työnantaja arvioi, että 4 M€ sopeuttamisesta 2,5 M€ tulee toteuttaa henkilöstövähennysten kautta. Yhteistoimintaneuvotteluissa haettiin hyvässä yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa säästöjä ensisijaisesti muista kohteista kuin henkilöstövähennyksistä. Neuvottelujen aikana saavutetut kulusäästöt sekä Keudan vuoden 2025 tuottotaso tarkentuivat. Näin ollen neuvottelujen päättyessä irtisanomisten kautta toteutettavaksi säästöiksi vahvistui 2 M€. Määräaikaisten palvelussuhteiden ja eläköitymisten jälkeen henkilöstömäärää vähennettiin 49 henkilöllä. Heistä seitsemälle tarjottiin uutta työtehtävää.

Toimenpiteiden jälkeen vuoden 2024 henkilöstömäärä oli 820 ja tavoitteena on vakiinnuttaa se vuoden 2025 aikana 800 henkilöön. Vähennykset kohdistuivat organisaation kaikille tasoille ja kaikkiin henkilöstöryhmiin. Suoraan opiskelija-rajapinnassa toimivaa opetus- ja ohjaushenkilöstöä vähennettiin noin 4 %, muissa kuin opetus- ja ohjaustehtävissä toimivaa henkilöstöä noin 10 % ja johtoa ja esihenkilötehtäviä noin 20 %.

Neuvottelujen tuloksena vahvistettiin Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelma, jonka tavoitteena oli kattaa toiminnan alijäämä ja tasapainottaa taloudellinen tilanne talousarvion 2025 ja suunnitteluvuosien 2026–2027 aikana. Ohjelmassa laskettiin tutkintojen tehokkuutta, jonka perusteella määriteltiin sekä kasvun että sopeuttamistoimien kohteet. Tehokkuutta arvioitiin seuraavilla luvuilla: taloudellinen tehokkuus, hakijamäärät, tutkintoa suorittavien jo tutkinnon omaavien määrä, opiskelijaa / opettaja -suhde, valmistuneet, työllistyvyys ja/tai jatko-opintoihin siirtyminen, työttömyys. Mikään yksittäinen tunnusluku ei ollut perusteena ohjelman toimenpiteille, vaan kaikkien toimenpiteiden kohdalla tarkasteltiin kokonaisuutta peilaten sitä strategisiin tavoitteisiin sekä alueen työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin. Ohjelman mukaisesti toteutettiin muun muassa seuraavia koulutusjärjestelyitä:

- Ajoneuvoalan koulutusta päätettiin keskittää ja Keravan Sarviniitynkadun toimipisteen toiminta siirretään hallitusti Järvenpään Wärtsiläkadun toimipisteeseen
- Logistiikka-alan kuljettajakoulutusten koordinointi päätettiin keskittää Keravan Sarviniitynkadun toimipisteeseen
- Tekstiili- ja muotialan koulutuksessa selvitettiin mahdollisuutta siirtää opetuspesula yrittäjävetoiseksi
- Puuteollisuusalan koulutus päätettiin lakkauttaa. Toiminta ajetaan hallitusti alas vuosien 2025–2026 aikana
- Taideteollisuusalan perustutkinnon puusepän osaamisala päätettiin lakkauttaa
- Nurmijärven media-alan koulutus päätettiin keskittää Järvenpään
- Puutarha-alan koulutuksessa Saaren kartanon puutarhamyymälästä päätettiin tehdä kausimyymälä.

Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelmassa tunnistettiin myös Keudan tehtävä kasvavalla Uudellamaalla. Tutkintojen tehokkuustarkastelussa määriteltiin hyvin työllistävät ja vetovoimaiset kasvualat, joihin päätettiin lisätä opiskelijapaikkoja yli 220 vuoden 2025 aikana. Näitä aloja ovat aikuisten perusopetus, ajoneuvoala, hius- ja kauneudenhoitoala, kasvatus- ja ohjausala, logistiikka-ala, puhdistus- ja kiinteistöpalveluala, rakennusala, sähkö- ja automaatioala, sosiaali- ja terveysala, tuotantotekniikka, turvallisuusala, tutkintokoulutukseen valmentava koulutus sekä vapaa sivistystyö.

Yhteistoimintaneuvotteluiden aikana henkilöstöä tiedotettiin jokaisen kokouksen jälkeen. Lisäksi joka perjantai klo 08.00–08.30 järjestettiin Teamsissä Muutos-aamu, jossa kerrottiin tiedossa olevat asiat, kysyttiin henkilöstön näkemyksiä sekä vastattiin henkilöstön esiin nostamiin kysymyksiin (anonyymit Forms-lomakkeen kysymykset). Henkilöstön päätiedotuskanava oli intran Muutosinfo-sivusto.

Prosessin erityisenä piirteenä oli henkilöstön rauhallinen ja asiallinen suhtautuminen tilanteeseen. Palvelut opiskelijoille järjestettiin ammattimaisen henkilöstön toimesta täysin normaalisti. Henkinen kuorma oli kuitenkin kova sekä omien työtehtävien jatkumisen että organisaatorakenteen muutosten aiheuttaman hetkellisen epävarmuuden vuoksi.

Monipuolisia palveluita asiakkaille

Keudan toiminnan lähtökohtana ovat sen asiakkaat eli opiskelijat ja työelämä sekä molempien palveleminen parhaalla mahdollisella tavalla. Keuda on onnistunut opiskelijamäärätavoitteessaan samassa suhteessa Keski-Uudenmaan asukas- ja yrityskasvun kanssa. Palvelutarpeeseen on kyetty vastaamaan sekä nuorten oppivelvollisten että työikäisten aikuisten osalta.

Keudassa opiskeli vuonna 2024 noin 12 500 opiskelijaa tutkintokoulutuksissa tai muissa lyhyemmissä koulutuksissa. Tarkemmat opiskelijamäärät löydät kohdasta 2.1.2.

Vuonna 2024 saimme uudet järjestämisluvut terveystieteen, prosessiteollisuuden, metsäalan sekä tieto- ja viestintätekniikan ammattitutkintoihin 1.8.2024 alkaen. Näin ollen Keudassa voi opiskella 88 ammatillista tutkintoa. Lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi Keudalle urheilijaoppilaitoksen aseman, joka mahdollistaa urheilijoiden ammatillisen koulutuksen tarjoamisen 1.1.2025 alkaen. Tämä antaa urheilijoille nuorille entistä paremmat mahdollisuudet saavuttaa ammatillinen tutkinto ja kehittää taitojaan niin urheilussa kuin työelämässäkin.

Keuda nousi toimintavuonna Suomen suurimmaksi vankilaopetuksen kouluttajaksi. Painotettujen opiskelijavuosien kertymä Etelä-Suomen vankiloissa oli 179.

Yleisen työllisyyden edistämisen lisäksi Keudan tavoitteena oli vastata entistä kohdennetummin erilaisten opiskelijoiden tarpeisiin. Toimintavuoden aikana Keudassa opiskeli yli 2 200 vieraskielistä opiskelijaa (25 % kaikista opiskelijoista). Omankielisellä ohjauksella tuettuja ukrainalaisten opiskelijaryhmiä koulutettiin erityisesti Mäntsälässä logistiikassa, sosiaali- ja terveys-, ravintola- ja catering-, puutarha- sekä ajoneuvoaloilla. Ukrainaa äidinkielenään puhuvien vieraskielisten opiskelijoiden määrä oli 15 %, mutta osa ukrainalaistaustaisista opiskelijoista puhuu äidinkielenään venäjä. Venäjän ja ukrainan kieltä puhuvien määrän kasvu edellyttää jatkuvaa koulutuspalveluiden kehittämistä, yritysyhteistyön vahvistamista sekä kielitietoisuuden opetuksen ja ohjauksen tukemista. Erityisesti konfliktialueilta tulevien opiskelijoiden opiskelijahuollon tuki korostui kuluneen vuoden aikana.

Vuonna 2024 Keudan opiskelijoilla oli yhä paremmat mahdollisuudet osallistua väyläopintoihin. Yhteistyötä tehtiin Metropolian, Laurean, Haaga-Helian, Diakoniammaattikorkeakoulun, XAMK:n, HAMK:n ja Humanistisen ammattikorkeakoulun kanssa. Lisäksi opiskelijoilla on ollut mahdollisuus suorittaa Turun yliopiston kasvatustieteen perusopinnot Keravan Opistossa.

Keuda vastaa jäsenkuntiansa osalta TUVA-koulutuksen toteuttamisesta sekä ammatillisen että lukiokoulutuksen osalta. Tällä nivelvaiheen koulutuksella varmistetaan polku kaikille oppivelvollisille ja työikäisille, jotka tarvitsevat valmiuksia tai ohjauksellista tukea toisen asteen koulutukseen siirtymiseen.

Yleinen epävakaus näkyy myös oppimistulosten heikkenemisenä ja asenteiden muutoksina sekä erilaisina päihde- ja mielenterveysongelmina. Suomalaisten fyysinen terveys on parantunut pitkällä aikavälillä, mutta liikunnan puute uhkaa kääntää kurssin tulevaisuudessa. Tärkeää on tukea kaikkien opiskelijoiden osallisuuden kehittymistä, vieraskielisten kotoutumista ja osallisuuden kokemusta.

Keudan opiskelijoista 23 % oli oppivelvollisia. Oppivelvollisuusiän laajentuminen on tehnyt näkyväksi, että koko ikäluokassa kaikilla ei ole vielä 16-vuotiaana riittävää kykyä suoriutua ammatillisesta tai lukiokoulutuksesta. TUVA-koulutuksen tarve onkin kasvanut. Keuda kannattikin lämpimästi Suomen Kuntaliiton Ammatillisen koulutuksen Areenan aloitetta ”kuntouttavan opetuksen” väylän rakentamisesta lukio- ja ammatillisen koulutuksen rinnalle. Ajatuksena on, että TUVA-koulutuksen rinnalle voisi rakentaa kuntouttavan opetuksen mallin, jossa

yhdistettäisiin sosiaali- ja terveyspalveluita, kuntoutusta sekä sopivia osia ammatillisesta koulutuksesta ja työpajatoiminnasta.

Oppivelvollisten suhteellisesti pieni määrä korostaa jatkuvan oppimisen ja työikäisille suunnattujen koulutuspalveluiden merkitystä. Keuda vahvisti ammatti- ja erikoisammattitutkintojen tarjontaa sekä tutkinnon osia ja muita nopeavaikutteisia lyhytkoulutuksia. Näillä toimilla parannetaan alueen kilpailukykyä ja lisätään osaavan työvoiman määrää. Yhteiskunnan polarisoituminen näkyy valitettavasti kuitenkin myös aikuisissa ikäluokissa. Tärkeä yhteistyön avaus oli puitesopimus Keravan ja Sipoon työllisyysalueen kanssa, jossa suurta roolia näyttelevät kouluttavat koulutukset ja työhön valmentavat koulutukset.

Vuoropuhelu omistajakuntien kanssa syveni

Keudan ja kuntien yhteistyön merkitys korostuu yhteiskunnan hyvinvoinnin ja työllisyyden polarisoituessa sekä vieraskielisten määrän kasvaessa. Keski-Uudellamaalla vahvalla asukas- ja yrityskasvulla on erityinen merkityksensä. Keudan rooli elinvoiman vahvistajana lisääntyy entisestään, kun TE-palvelut siirtyvät kuntien vastuulle 2025. Uudenlaista strategista kumppanuutta rakentamalla ja omistajaohjausta terävöittämällä pystytään varmistamaan koulutusta, työllisyyttä, hyvinvointia, osallisuutta ja elinvoimaa koskevien yhteisten strategisten tavoitteiden toteutuminen kunnassa ja alueella. Näistä syistä Keudan jäsenkunnat päättivät käynnistää kuntayhtymän perussopimuksen uudistamisen kesällä 2024. Uusi perussopimus vahvistetaan keuhällä 2025. Perussopimuksessa uudistetaan kuntayhtymän tehtävä, johon sisällytetään uusina tehtävinä TE-uudistukseen liittyviä koulutus- ja valmennuspalveluita sekä nykyistä laajempi vapaan sivistystyön tehtävä, joka koskee mahdollista kansalaisopistotoimintaa. Valmistelun yhteydessä on arvioitu myös päätöksentekorakennetta. Omistajaohjauksessa on suurta vaihtelua Keudan kunnissa. Keudan omistajaohjausta päätettiin kehittää siten, että kuntien ja Keudan välinen vuoropuhelu tiivistyy ja tiedonsaanti helpottuu. Yhdeksi ratkaisuksi on ehdotettu siirtymistä yhtymävaltuustomallista yhtymäkokousmalliin. Samassa yhteydessä harkittiin äänivallan jakautumisen perusteita peruspääoman, kuntien asukasluvun tai Keudan opiskelijoiden määrän suhteessa. Valmistelun tuloksena kuntien päätöksentekoprosessiin esitetään, että Keuda jatkaa yhtymävaltuustomallilla ja äänivallan jakautuminen perustuu peruspääomaan. Uusi perussopimus astuisi voimaan viimeistään 1.7.2025.

Omistajaohjauksen vahvistamisen yhteydessä päätettiin käynnistää myös Keudan ja jäsenkuntien välisten strategisten kumppanuussopimusten valmistelu. Omistajaohjauksen rinnalla suuri rooli on myös systemaattisella ja hyvin rakenteistetulla strategisella yhteistyöllä, joka perustuu arjen operatiiviseen kumppanuuteen. Valmistelu etenee vuoden 2025 aikana.

Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut (TE-palvelut) siirrettiin kunnille 1.1.2025 alkaen. Keudan toiminta-alueelle muodostui kaksi työllisyysaluetta: Keski-Uudenmaan työllisyysalue ja Keravan ja Sipoon työllisyysalue. Ammatillinen koulutus on keskeisessä roolissa TE-uudistuksessa erityisesti osaamisen päivittämisessä. Keudalla on pitkä historia erilaisten työllistävien koulutusten tuottamisesta. Keravan ja Sipoon työllisyysalue päätti julkisoikeudellisen

yhteistoiminnan mukaisesti hankkia tarvitsemansa osaamispalvelut Keudalta. Työllisyysalueen ja Keudan välille solmittiin elokuussa 2024 toistaiseksi voimassa olevat puite- ja palvelusopimukset. Tuotettavat palvelut kattavat muun muassa tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluja, osaamiskartoituksia, erilaisia valmennuksia, kotoutumiskoulutuksia ja yhteishankintakoulutuksia. Lisäksi Keuda vastaa kilpailutettavien osaamispalveluiden hankinnasta ja TE-koulutusten koordinoinnista Uudenmaan alueella Kerava-Sipoo työllisyysalueen puolesta. Sopimuksen arvo on vuositasolla noin miljoona euroa.

Vuonna 2024 Järvenpään kaupungin hyvinvointilautakunta ja Keravan kaupungin Vapaa-aika- ja hyvinvointilautakunta tekivät yhdessä Keudan kanssa selvitykset kansalaisopistojensa palveluiden järjestämisestä. Tarkoituksena oli selvittää, miten opistojen toiminta olisi taloudellisten ja muiden resurssien puitteissa parasta toteuttaa, jotta opistot vastaisivat tulevaisuuden tarpeisiin ja vapaalle sivistystyölle asetettuihin tavoitteisiin. Selvityksessä tarkasteltiin kansalaisopistojen yhteistyötä Keudan kanssa. Selvitysten pohjalta tehtävät lopulliset päätökset on siirretty kummassakin kaupungissa myöhempään ajankohtaan. Järvenpään kaupunki käynnisti kuitenkin Keudan kanssa aiesopimusvalmistelut.

Keudalaisuuteen kuuluu yhteiskehittäminen

Keudan toiminnan kehittämiseksi käynnistettiin henkilöstön innovaatiokilpailu yhteistyössä Excellence Finlandin kanssa. Kilpailun tavoitteena oli tuoda esille ja palkita Keudassa tehtävää kehittämistoimintaa. Kilpailuhakemus pohjautui Keudan uuteen strategiaan, joten hakijatiimit perustelivat innovaationsa tarpeellisuuden ja hyödyt uuden strategian tavoitteiston mukaisesti. Kilpailuun osallistui 19 tiimiä, joista voittajaksi valikoitui prosessiteollisuuden ja logistiikka-alan koulutuksen sekä Keudan ravintolapalveluiden yhteisprojekti Mäski kiertää panimolta pöytään.

Vuoden 2024 aikana jatkoimme laajalla rintamalla sisäisten palveluiden kehittämistä. Painopiste oli laajasti tietojohdamisessa ja järjestelmien kehittämisessä. Henkilöstö- ja taloushallinnon järjestelmä Unit4:ta kehitettiin ja käyttöönottoa laajennettiin. Henkilöstön käytössä olevaa Teams-ympäristöä systematisoitiin.

Henkilöstö on Keudan keskeisin pääoma toimintamme onnistumisessa. Siksi osaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa. Yksittäisenä koko Keudaa koskevana toimenpiteenä Eduhouse -verkkokoulutuspalvelu otettiin koko henkilöstön käyttöön lokakuussa 2024. Palvelun avulla keudalaiset voivat kehittää omaa osaamistaan joko itsenäisesti tai työnantajan ennalta määrittelemien koulutusten mukaan.

Vuoden suurin henkilöstötapauhtuma Keuda-päivä järjestettiin toukokuussa. Tapauhtumassa lanseerattiin uusi Strategia ja arvioitiin yhdessä, miten Keudan rakennetta tulisi kehittää.

Vuoden 2024 Luottamus & Maine -tutkimuksen tulokset vahvistivat Keudan vahvaa asemaa ammatillisen koulutuksen kentällä. Tutkimuksessa arvioitiin Keudan mainetta ja tunnettuutta suuren yleisön keskuudessa sähköisellä kyselyllä, johon osallistui 200 validoitua vastaajaa. Tuloksissa nousi esiin Keudan vahvuuksina erityisesti koulutuksen laatu, vastuullisuus ja yhteiskunnallinen merkittävyys. Verrattuna muihin ammatillisen koulutuksen järjestäjiin Keuda

sijoittui kilpailukykyisesti. Tuloksia hyödynnetään organisaation viestinnän ja sidosryhmätyön kehittämisessä sekä brändin vahvistamisessa tulevaisuudessa. Tutkimus toistetaan vuosittain.

Talous ja toimitilat

Kuntayhtymän tilinpäätöksen vuosikate on 8 M€ ja tulos ennen tilinpäätössiirtoja 1,1 M€. Toimintatuotot ovat 78,1 M€ (2023: 74,1 M€ ja 2022 74,0 M€). Toimintakulut ovat 70,4 M€ (2023: 68,7 M€ ja 2022 64,1 M€). Toimintatuotot nousivat vuoteen 2023 verrattuna 4,0 M€ ja toimintakulut 1,7 M€. Toimintatuottojen kasvua selittää ensisijaisesti opiskelijamäärän positiivisesta kehityksestä johtuva perusrahoituksen määrän kasvu. Opiskelijamäärä kasvoi 7 % edellisvuoteen verrattuna ja tämän ministeriö tunnusti osittain rahoituspäätöksessään. Kasvaneet toimintakulut johtuivat pääasiassa palkankorotuksista johtuneista henkilöstökulujen kasvusta. Lisäksi investointimenot olivat 5,5 M€ (2023: 7,8 M€ ja 2022: 7,0 M€). Vuosikate on parantunut edellisvuodesta ja palautunut vuoden 2022 tasolle. Pitkällä aikavälillä talouden tasapainon edellytys on, että vuosikate riittää sekä nettoinvestointien että mahdollisten lainalyhennysten kattamiseen.

Tuloksessa näkyy jo hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelman toimeenpano sekä kasvuna että leikkauksina. Positiivisen tuloksen mahdollisti raskaat sopeuttamistoimet sekä hyvin tehty työ. Keuda menestyi kaikilla opiskelijamittareilla suhteessa muihin koulutuksen järjestäjiin. Myös seuraavat seikat vaikuttivat tulokseen:

- Valtionosuusrahoitusta saatiin 0,5 M€ ennakoitua enemmän, josta 0,3 M€ myönnettiin vasta joulukuussa.
- Hankerahoitus oli ennakoitua suurempi (0,6 M€). Tulevien vuosien osalta tiedämme, että koulutusleikkauksen yhteydessä valtion hanke- rahoitukset on leikattu.
- Lomapalkkavaraus oli lähes edellisen vuoden tasolla, kun sen muutos vuoden 2023 tilinpäätöksessä heikensi tulosta 0,4 M€. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö piti säästössä olleita lomaa sopeuttamisohjelman mukaisesti ja enemmän kuin osattiin ennakoida.
- Sijoitustuottoja saatiin 0,3 M€ budjetoitua enemmän.

Kuntayhtymä on vahvistanut tytäryhtiönsä Keuda Koulutuspalvelut Oy:n (KeudaPRO) toimintaa vuosina 2022–2023. Kassan riittävyyden varmistamiseksi yhtymävaltuusto päätti kuntayhtymän vuoden 2025 talousarviossa, että kuntayhtymä voi myöntää yhtiölle lainan markkinaehtoisella korolla. Lainalla varmistetaan merkittävän työhönvalmennuspalvelun toteuttamisen onnistuminen.

Kuntayhtymän tilintarkastussopimus päättyi tilikautta 2024 koskevaan tilintarkastukseen. Toimintavuonna kilpailutettiin tilintarkastuspalvelut. Hankintalain mukaisen kilpailutuksen jälkeen tilintarkastajaksi tilikaudelle 2025–2026 valittiin KPMG Oy AB.

Keudan investoinnit vuonna 2024 olivat yhteensä 5,5 M€, joista 1,4 M€ kohdistui hankekohtaisena Pekka Halosen A-talon saneeraukseen. Keudan 96 000 m² tilojen saneerauksiin ja pienempään rakentamiseen käytettiin 1,6 M€. Kalustoinvestoinnit olivat yhteensä 2,3 M€, joista merkittävimpana ICT-laitteiden ja tietokoneiden hankinnat (1 M€). Aineettomissa hyödykkeissä (0,2 M€) oli mukana uuden Unit4-järjestelmän sisäiset käyttöönottokoulutukset.

Keuda sai välimiesmenettelyn kautta 100 % omistusosuuden Tuusulan Kansanopiston Oy:n osakkeista. Päätös tuli lainvoimaiseksi joulukuussa 2023. Yhtiö purettiin vapaaehtoisella selvitysmenettelyllä vuoden 2024 aikana ja toiminnot sulautettiin Keudaan.

Keudan organisaatorakenne uudistui

Vuonna 2024 Keuda uudisti organisaatorakennettaan merkittävästi. Muutos oli osa uuden strategian toimeenpanoa. Uudistuksen lähtökohtana oli opiskelija- ja työelämälähtöisyys.

Uudessa rakenteessa Keudan toiminta päätettiin jakaa kolmeen kuntayhtymän johtajan alaiseen palvelualueeseen: Yhtymäjohtamisen palvelut, Osaamis- ja kehittämispalvelut sekä Mahdollistamispalvelut. Merkittävimmät muutokset koskivat pedagogista organisaatiota, jossa toimialapäälliköiden ja tiimiesihenkilöiden vastuista luovuttiin ja siirryttiin koulutusalaan kohtaiseen johtamiseen koulutusjohtajien ja koulutuspäälliköiden kautta.

Uudistettu rakenne mahdollistaa resurssien paremman kohdistamisen, vahvistaa kriittisiä kyvykkyksiä ja selkeyttää vastuualueita. Rakenne perustuu päätöksenteossa linjaorganisaatioon, mutta toimii operatiivisia ja pedagogisia tavoitteita toteuttavana tiimiorganisaationa.

Rakenteen luomiseen osallistuivat eri vaiheissa esihenkilöt, luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut sekä koko henkilöstö Keuda-päivässä toukokuussa 2024. Kaikissa ryhmissä kysyttiin näkemyksiä säilytettävistä, kehitettävistä sekä poistettavista rakenteista. Viimeisessä vaiheessa henkilöstö sai ottaa kantaa kahteen vaihtoehtoiseen malliin. Yksityiskohtia tarkennettiin ja kysyttiin henkilöstöltä Muutos-aamuissa ja erillisellä alustalla. Näkemysten pohjalta yhteistoimintaneuvotteluissa luotiin uusi organisaatio, joka astui voimaan 1.1.2025.

Organisaatorakenteen muutoksen yhteydessä uudistettiin kaikki keskeiset hallinto-ohjeet kuten sisäisen ohjauksen ja riskien hallinnan ohje, konserniohje, hallintosääntö ja toimintasääntö.

Yhteistyö kehittämisen elinehto

Keudalaisuuteen kuuluu vahva yhdessä tekemisen, kehittämisen ja vaikuttamisen kulttuuri. Systeemisessä maailmassa, jossa asiat ovat keskinäisriippuvaisia, yhteistyö on toiminnan kehittämisen elinehto.

Alueen elinvoiman ja työllisyyden vahvistamiseksi yhteistyö yritysten ja työnantajien kanssa on ensiarvoisen tärkeää. Vuoden 2024 aikana Keuda uudisti yrityskumppanuusrakenteet, jotta jokainen opiskelija löytäisi tarvittavat

työssäoppimispaikat ja jotta jokainen työnantaja löytäisi tarvitsemansa osaavat työntekijät. Ensimmäinen Uniikki Kumppanuus -sopimus allekirjoitettiin Elis Textile Service Oy:n kanssa joulukuussa. Keuda järjesti myös lukuisia tapahtumia yhdessä elinkeinoelämän kanssa. Näitä olivat muun muassa Hius- ja kauneusmessut, Puhtausalan Vastuullisesta puhtaudesta hyvinvointiin, Murros-tapahtuma ja rakennusalan KeudaBuild-tapahtuma sekä Luontopäivä. Viidettä kertaa järjestettiin myös RekryKarnevaalit kuudessa toimipisteessä samanaikaisesti. Opiskelijoiden ja työnantajien kohtaamiseen ja työnhakutapahtumaan osallistui lähes 130 työnantajaa. Erityinen tapahtuma oli myös globaalin automaaliyhtiö PPG:n luovuttaessa Keudalle Moonwalks-maalinsekoitusjärjestelmän. Tilaisuuteen osallistuivat opiskelijoiden ja PPG:n lisäksi myös Keudan kumppanit Cora ja Autoklinikka.

Merkittävä yhteisponnistus oli myös Keravan kaupungin Uuden rakentamisen festivaali URF2024, jonne Keuda rakensi opiskelijatyönä hirsitalon yhteistyössä Honkarakenteen kanssa.

Yhteistyö alueen yrittäjäjärjestön kanssa oli toimintavuonna erittäin tiivistä. Keudan yritystoiminnan koordinaattori Tiina Myrsky palkittiin Uudenmaan Yrittäjien toimesta. Hänelle myönnettiin vuoden 2024 Uudenmaan Yrittäjien Yrittäjyyskasvatusrahaston yrittäjyyskasvatusstipendi merkittävästä työstä yrittäjyyskasvatuksen kehittämiseksi ja levittämiseksi. Yrittäjyysleirien ja pedagogisen osuuskunnan Yrittämön toiminta onkin Keudassa pitkälle kehitettyä.

Keuda oli mukana myös Keuken kumppanina KasvuOpen-tapahtuman järjestämisessä. Tapahtuma järjestettiin perinteisesti Keudan tiloissa.

Toimintavuonna Keusote, Keuda, Hyria ja Laurea edistivät kolmivuotisen alueellisen TKIO-työohjelmansa toteuttamista. Vantaa-Keravan hyvinvointialueen, Keusoten ja Keudan sekä muiden viranomaisten kesken järjestettiin onnistunut suuronnettomuusharjoitus.

Keuda teki tiivistä yhteistyötä myös muiden koulutuksen järjestäjien kanssa toimintansa kehittämiseksi. Keudan johtama, Opetus- ja kulttuuriministeriön strategiarahoituksella rahoittama VIERKO-hanke muodosti koulutus- ja kehittämiskokonaisuuden, jossa 62 ammatillisen koulutuksen järjestäjää oppivat toisiltaan ja yhteiskehittivät vieraskielisille suunnattujen koulutuspalveluiden laatua, menetelmiä ja sisältöjä. Vuoden aikana järjestettiin myös kansallisia verkostotapahtumia kuten Hyvää Pataa -ravintolapalveluverkoston kesäpäivät ja Valtakunnallinen ammatillisen koulutuksen hakijapalveluiden foorumi. EdTech-tapahtuma Murros2024 järjestettiin jo neljännen kerran. Tapahtuma keräsi jälleen yli 800 osallistujaa alan yrityksistä, muista oppilaitoksista ja Keudasta. Tapahtuman tavoitteena on edistää uusien teknologioiden opetusta ammatillisissa koulutuksissa tuomalla esiin digitaalisia tapoja, miten esimerkiksi virtuaali- ja lisättyä todellisuutta, robotiikkaa ja tekoälyä ja muuta digitaalisuutta hyödynnetään opetuksessa ja yritystoiminnassa jo nyt.

Ammatillisen koulutuksen tunnettuuden ja opetuksen kehittämisen vahvistamiseksi Skills Finland päätti, että Taitaja2026-suurtapahtuma järjestetään Keski-Uudellamaalla keväällä 2026. Nämä ammattitaidon SM-kilpailut ovat ammatillisen koulutuksen tärkein vuosittainen suur tapahtuma. Tapahtumassa kilpaillaan lähes 50 ammatillisen koulutuksen lajissa. Kävijämääräksi arvioidaan 50 000

vierailijaa. Taitaja-tapahtumaan valmistautuminen alkoi heti vuoden 2024 aikana. Kilpailujohtajaksi valittiin Keudan viestintä- ja markkinointipäällikkö Hanna Nyrönen, jonka johdolla perustettiin tapahtumaorganisaatio.

Keudan tehtävä on tuoda näkyväksi yhteiskunnan moninaisuus ja yhdenvertaisuus sekä se, ettei kukaan jäisi yksin. Keuda osallistui näkyvästi ihmisoikeuksien Pride-tapahtumiin alueellaan. Myös urheilu on hyvä väylä tavoittaa koulutuksessa aliedustettuja ryhmiä. Toimintavuonna jatkettiin yhteistyötä useiden urheiluseurojen kanssa, joista merkittävimpänä yhteistyö Jokereiden kanssa.

Keuda ja keudalaiset osallistuvat aktiivisesti suomalaiseen **koulutus- ja työllisyyspolitiikan vaikuttamiseen** sekä Keudan kehittämiseen erityisesti Suomen Kuntaliiton, AMKE ry:n, Opso ry:n, Sajo ry:n, SAKU ry:n ja Skills Finlandin sekä OAJ:n ja Helsingin seudun kauppakamarin kautta. Koulutuksen laadun ja vaikuttavuuden edistämiseksi Keuda jatkoi tiivistä yhteistyötä koollekutsujan roolissa kymmenen Suomen suurimman ammatillisen koulutuksen järjestäjän kanssa (Stadin AO, Tredu, OSAO, Omnia, Keuda, Gradia, Salpaus, Sakky, Riveria ja Sedu). Suurimmat koulutuksen järjestäjät kouluttavat 37 % kaikista Suomen ammatillisen koulutuksen opiskelijoista. Haasteet ovat mittavia ja hyvin samankaltaisia kaikkialla Suomessa. Ryhmä on vakiinnuttanut toimintansa nimellä TOP10. Ryhmä teetti omista oppilaitoksistaan yhteisen vaikuttavuusselvityksen HAMK:n Opettajakorkeakoululla.

Keuda on myös onnistunut hyvin kansainvälisen vaihdon opiskelija- ja henkilöstömäärien kasvussa ja saanut esitellä virtuaalisen kansainvälisen toiminnan toteutustapoja ja toteutuksia lukuisissa KV-verkostojen, Opetushallituksen ja EfVET:n (European Forum for Vocational Education and Training) järjestämissä tilaisuuksissa.

Keudassa vieraili toimintavuoden aikana mm. Opetushallituksen pääjohtaja Minna Kelhä, KT Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, AMKE ry, Rakennusteollisuus ja Infra ry, HAMK:n opettajakorkeakoulun johto.

Kiitos

Kiitän lämpimästi kaikkia Keudan opiskelijoita, henkilöstöä, luottamushenkilöitä, omistajia sekä yhteistyökumppaneita taloudellisesti, mutta myös sosiaalisesti vastuullisesta vuodesta. Hyvällä taloudenpidolla ja kehittymismyönteisellä asenteella Keuda selviää ja pärjää tulevien vuosien käänteissä. Yhteiskunnallinen haasteemme on opiskelijoiden hyvinvointi ja opiskeluvalmiudet. Tänä vaikeana vuonna keudalaiset ovat osoittaneet vastuullisuuttaan huolehtia opiskelijoiden oppimisesta, valmistumisesta ja työllistymisestä. Visiomme mukaisesti Parhaat valmiudet työhön ja elämään on tänä vuonna annettu tuhansille opiskelijoille; Elämänsä suuressa käänteessä oleville nuorille, aikuisille, ammattiosaajille.

Vuosi 2025 on laadun kehittämisen vuosi ja uskon, että Keuda on tulevaisuudessa entistä vetovoimaisempi ja vaikuttavampi osaamisen kehittäjä.

Riikka-Maria Yli-Suomu,
kuntayhtymän johtaja

1.1.2 Kuntayhtymän hallinto ja siinä tapahtuneet muutokset

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda on seitsemän jäsenkunnan omistama koulutusorganisaatio. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo ja Tuusula.

Kuntayhtymän luottamustoimielimiä ovat yhtymävaltuusto, yhtymähallitus ja tarkastuslautakunta. Lisäksi kuntayhtymässä on opiskelijan oikeusturvatoimikunta (SORA-toimielin). Yhtymävaltuuston jäsenistä 11 on miehiä ja 10 naisia. Vastaavalla tavalla yhtymähallituksessa miehiä on viisi ja naisia neljä sekä tarkastuslautakunnassa miehiä kaksi ja naisia yksi.

Keudan toimintaa säätelevät ammatillisesta koulutuksesta, perusopetuksesta ja vapaasta sivistystyöstä annetut lait ja asetukset sekä muut niitä koskevat säädökset ja määräykset, jäsenkuntien perussopimus, konserniohje, hallintosääntö ja toimintasääntö.

Kuntayhtymän yhtymävaltuusto 2021–2025

Lassi Markkanen Järvenpää (varajäsen Irma Uhlenius)

Ville Mustonen Järvenpää (varajäsen Taru Deniz)

Maija Nikunlassi Järvenpää (varajäsen Leif Segersvärd)

Jouni Takala Järvenpää (varajäsen Lea Lehtola)

Lahja Havansi Kerava (varajäsen Miikka Heiskanen)

Vaito Niinisalo 2. vpj., Kerava (varajäsen Pia Pulkkinen)

Kaisa Niskanen pj. Kerava (varajäsen Jari Laukia)

Teemu Tiensuu Kerava (varajäsen Hanna-Maria Antikainen)

Anna Helin Mäntsälä (varajäsen Eero Kokko)

Marjaana Manninen Mäntsälä (varajäsen Asko Eerola)

Tuuli Särkijärvi Mäntsälä (varajäsen Jesse Helminen)

Siv Jansson Nurmijärvi (varajäsen Mika Valli)

Anja Lammio Nurmijärvi (varajäsen Kati Aaltio)

Nelli Piikkilä Nurmijärvi (varajäsen Veikko Ollila)

Hannu Rainio Pornainen (varajäsen Anni Lahti)

Eva Kuntsi Sipoo (varajäsen Tapio Virtanen)

Jani Rämäkkö Sipoo (varajäsen Jenny Putkuri)

Matti Alanko Tuusula (varajäsen Marjut Kylliäinen)

Marko Ceder Tuusula (varajäsen Johanna Seesaro)

Vesa Lundberg 1. vpj Tuusula (varajäsen Kirsi Korpaeus)

Vesa Hänninen Tuusula (varajäsen Mikaela Vuorio)

Kuntayhtymän yhtymähallitus 2021–2025

Petri Graeffe pj. Järvenpää (varajäsen Rita Kostama, Järvenpää)
Jari Hursti vpj. Sipoo (varajäsen Brita Ekebon, Sipoo)
Tarja Arminen-Piippo Kerava (varajäsen Harri Peltomaa, Kerava)
Jori Enroth Tuusula (varajäsen Arja Ripatti, Nurmijärvi)
Heli Hallikainen Mäntsälä (varajäsen Erkki Salmi, Järvenpää)
Kari Kankaanpää Nurmijärvi (varajäsen Jussi Jalava, Nurmijärvi)
Teijo Laaksonen Pornainen (varajäsen Jenni Vilenius, Pornainen)
Marja Teppinen Mäntsälä (varajäsen Riikka Reina, Järvenpää)
Heidi Valo Kerava (varajäsen Janne Pärnänen, Kerava)

Kuntayhtymän tarkastuslautakunta 2021–2025

Lea Lehtola Järvenpää (varajäsen Leif Segersvärd, Järvenpää)
Lassi Markkanen Järvenpää (varajäsen Salli-Irene Töyrylä, Järvenpää)
Jani Rämäkkö pj. Sipoo (varajäsen Jenny Putkuri, Sipoo)

Keudan organisaatorakenne uudistui strategian mukaisesti

Vuonna 2024 Keuda muodostui viidestä palvelualueesta, joita johtivat kuntayhtymän johtaja, rehtori, vararehtori, kehitysjohtaja, operatiivinen johtaja sekä neljästä kampuksesta, joita johtivat koulutusjohtajat (kuva 1). Keudan keskeiset johtamisfooromit olivat kuntayhtymän johtoryhmä, pedagoginen johtoryhmä sekä kampus- ja palvelualuekohtaiset johtotiimit. Lisäksi esihenkilöfoorumi kokosi säännöllisesti yhteen kaikki esihenkilöt ja keskeisille toiminnoille oli nimetty sisäisiä työryhmiä ja kehittämisryhmiä.

Keudan kampukset vastasivat laadukkaan koulutustoiminnan toteuttamisesta eri oppimisympäristöissä. Ne koostuivat eri toimipisteistä, joissa järjestettiin eri alojen koulutusta. Keudan palvelualueiden toiminnot loivat edellytyksiä ja tukivat koulutustoimintaa.

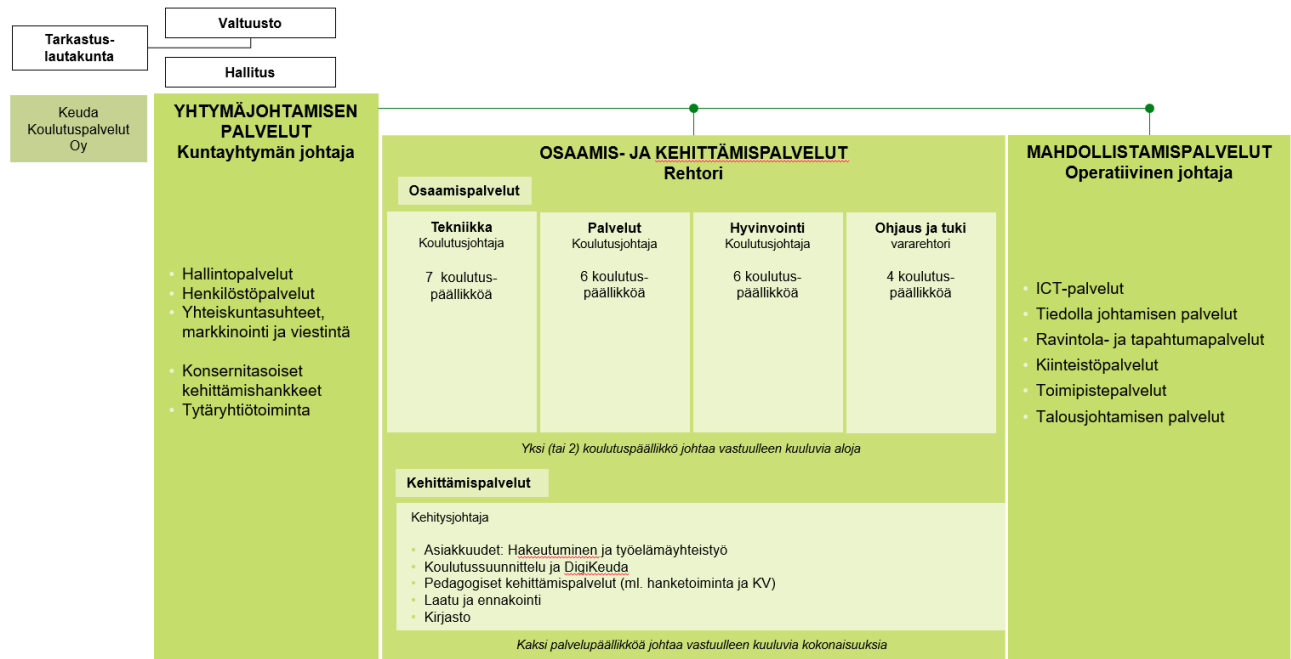


Kuva 1. Keudan organisaatio vuonna 2024

Yhtymähallitus vahvisti kokouksessaan 9.10.2024 Keudan uuden organisaatiorakenteen astuvaksi voimaan 1.1.2025 (kuva 2). Uudessa rakenteessa kuntayhtymän toiminta jakautuu kolmeen kuntayhtymän johtajan alaiseen palvelualueeseen: Yhtymäjohtamisen palvelut, Osaamis- ja kehittämispalvelut ja Mahdollistamispalvelut.

Yhtymäjohtamisen palvelut vastaavat konsernitason ohjauksesta ja strategiasta, omistajaohjaukseen ja poliittiseen päätöksentekoon liittyvästä valmistelusta, päätösten täytäntöönpanosta, yhteiskuntasuhteista sekä viestinnästä ja markkinoinnista ja henkilöstöprosesseista. Osaamis- ja kehittämispalveluilla 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.

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



Kuva 2. Keudan organisaattorakenne 1.1.2025

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

Keuda sai välimiesmenettelyn kautta 100 % omistusosuuden Tuusulan Kansanopiston Oy:n osakkeista. Päätös tuli lainvoimaiseksi joulukuussa 2023. Yhtiö purettiin vapaaehtoisella selvitysmenettelyllä vuoden 2024 aikana ja toiminnot sulautettiin Keudaan.

1.1.3 Yleinen ja oman alueen talouden kehitys

Globaalisti vuoden 2024 talouskehitystä hidastivat geopolittiset kriisit ja niiden vaikutukset energian ja raaka-aineiden saatavuuteen. Inflaatio hidastui merkittävästi ja keskuspankkien korkopolitiikka vakautti korkotasoa, mikä paransi investointien ja kuluttajien luottamusta.

Suomen talous elpyi maltillisesti vuoden loppua kohden. Työllisyys parani hitaasti, mutta työttömyysaste pysyi korkealla (8,3 %). Inflaatio hidastui 1,1 %:iin, mikä paransi kotitalouksien ostovoimaa. Julkinen talous oli edelleen alijäämäinen ja velkasuhde kasvoi lähes 5 prosenttiyksikköä.

Työttömyysaste työmarkkinoilla oli korkea vuoden alkupuoliskolla, mutta laski vähitellen vuoden jälkipuoliskolla kääntyen taas vuoden loppuun huolestuttavaan suuntaan. Työmarkkinaneuvottelut toivat maltillisia palkankorotuksia vuoden

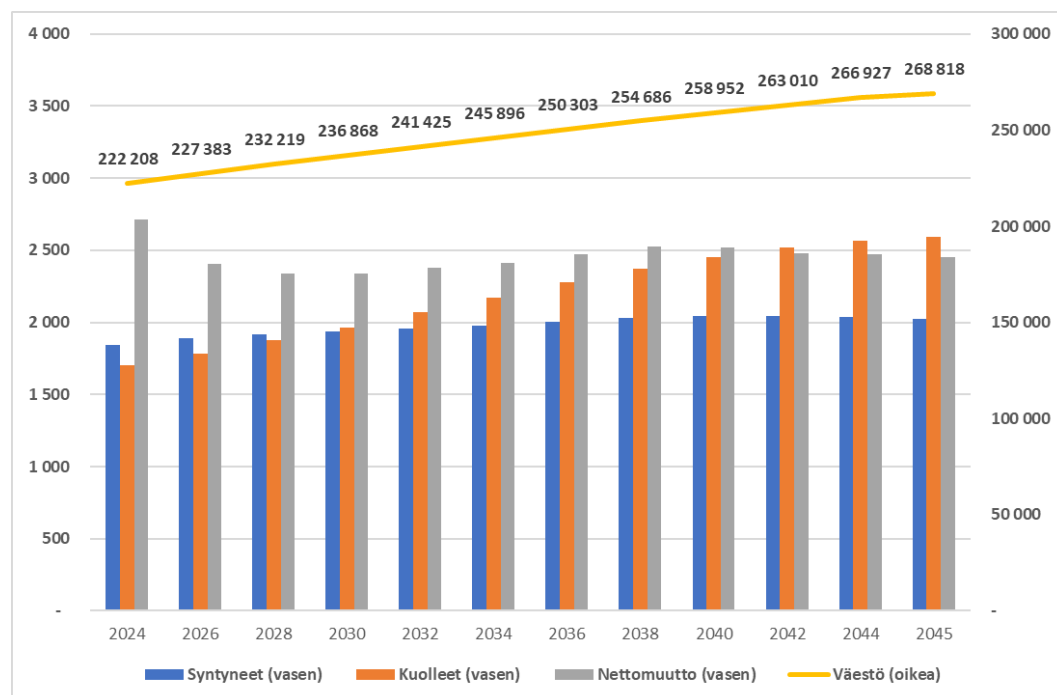
2024 aikana. Loppuvuonna käynnistyneet teollisuuden palkkaneuvottelut vuoden 2025–26 palkoista ovat haasteita täynnä. Julkinen talous on entistä suuremmissa vaikeuksissa, mikäli teollisuuden työnantajien esitykset palkankorotuksista toteutuu myös julkisella sektorilla. Alkuvuonna julkaistut ensimmäiset neuvottelutulokset olivat huojentavia, kun palkankorotukset olivat kolmelle vuodelle maltilliset 7,8 %.

Hallitus sopeutti julkista taloutta mittavasti. Tämä näkyi myös ammatillisen koulutuksen rahoituksen leikkauksina. Koko valtiontalouden velkasuhde kasvoi, mutta kasvu hidastui vuoden lopulla.

Keskeisinä riskeinä ja epävarmuustekijöinä ovat edelleen geopolittiset jännitteet. Suomen talouteen heijastuivat rakennusalan kriisi, joka alkuvuodesta 2025 konkretisoitui kiinteistörahastojen lunastusten rajoittamiseen. Kuluttajien luottamus pysyi matalalla, mutta parani vuoden loppua kohden.

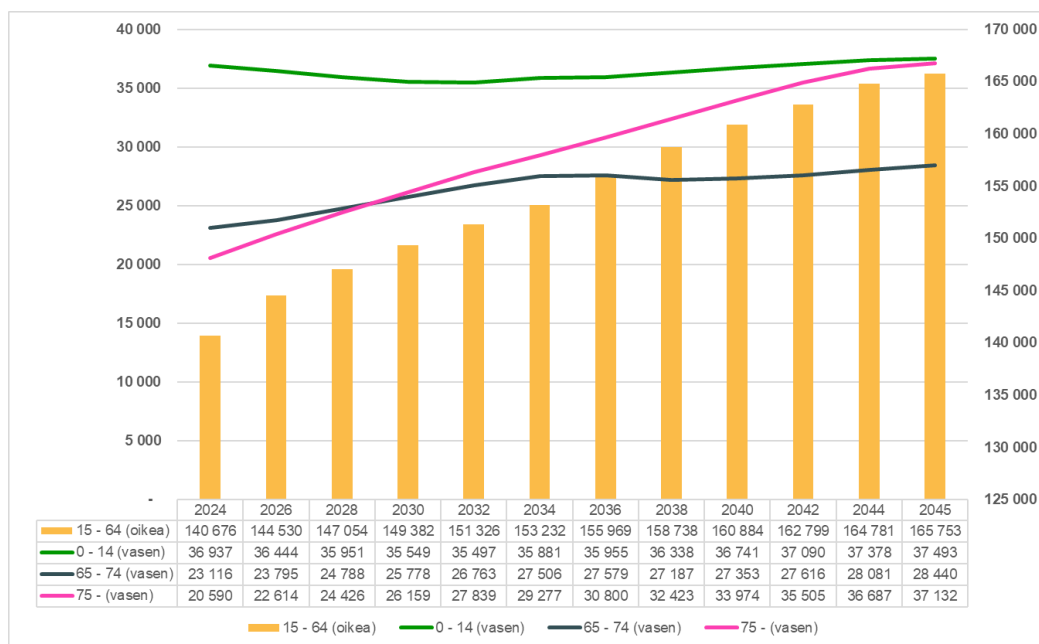
Talousnäkymät ovat varovaisen positiiviset, inflaation odotetaan pysyvän maltillisena (1,8 %), ja työllisyystilanteen uskotaan paranevan hitaasti. Julkisen talouden alijäämä ja velkaantuminen pysyvät haasteina.

Väestömäärä on kasvanut Keski-Uudenmaan alueella suotuisan sijainnin ja muuttoliikkeen ansiosta. Alueelle muuttaa sekä maan sisäisesti että ulkomailta. Elinkeinoelämän kasvu houkuttelee uusia asukkaita. Väestönkasvun ennakoidaan jatkuvan tasaisesti vuoteen 2030 asti hidastuen kuitenkin hieman. Luonnollinen väestönlisäys alkaa laskea 2030-luvun alusta Väestönkasvu perustuu yhä enemmän maahanmuuttoon ja Keski-Uudellamaalla myös maan sisäiseen muuttoliikkeeseen (kuva 3).



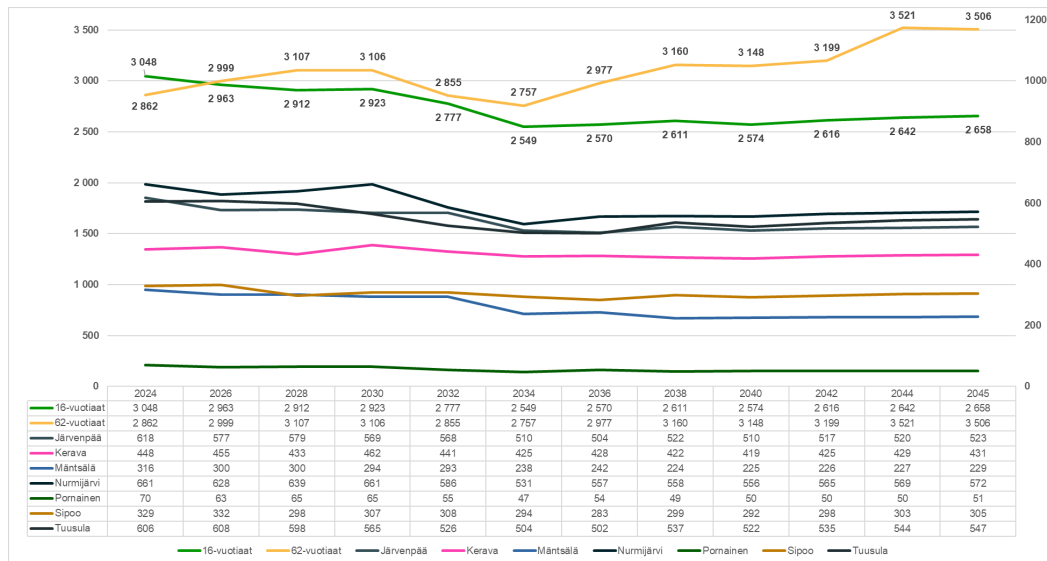
Kuva 3. Väestönkasvu ja siihen vaikuttavat tekijät Keudan jäsenkunnissa.

Ikärakenteen kehitys on epäsuotuisaa. Ikääntyvä väestö lisää sosiaali- ja terveyspalvelujen tarvetta. Nuorisoikäluokkien määrä säilyy melko vakiona, mikä tulee huomioida oppilaitosten mitoituksia määriteltäessä ja työvoiman saatavuuden tarkastelussa. Väestön ikääntyminen heikentää huoltosuhdetta ja lisää kunnallisten palvelujen kustannuspaineita. Kasvava maahanmuutto tarjoaa mahdollisuuksia työvoimapulan lievittämiseen (kuva 4).



Kuva 4. Väestön kehitys ikäluokittain Keudan jäsenkunnissa.

Peruskoulun päättävien ikäluokka pienenee seuraavan kymmenen vuoden aikana säilyen sen jälkeen ennusteen mukaan samalla tasolla. 62-vuotiaiden ikäluokka pysyy melko vakiona 2030-luvun puoliväliin, mutta nousee sen jälkeen jyrkästi. Aiheellisesti ollaan huolissaan työvoiman riittävyydestä, kun väkirikkaalla ja muuttovoittoisella Keski-Uudellamaallakin eläköityvien määrän ennakoidaan olevan 2040-luvun puolivälissä 32 % suurempi kuin toisen asteen koulutuksesta valmistuvien määrä (kuva 5).



Kuva 5. 16- ja 62-vuotiaiden määrä ja ennuste Keudan jäsenkunnissa sekä kuntakohtainen 16-vuotiaiden määrän kehitys.

Keski-Uudenmaan alueella toimii monipuolisesti eri toimialojen yrityksiä, kuten palvelusektori, teollisuus, rakentaminen ja koulutus. Yritysten tilanne vuonna 2024 oli epäyttenäinen. Liikevaihdon kehitys oli haasteellista erityisesti rakentamisen ja kaupan aloilla. Työvoimapula vaikutti useilla aloilla, mutta monet yritykset panostivat digitalisaatioon ja teknologian hyödyntämiseen. Haasteina yritykset kokivat kasvaneet kustannukset ja kilpailun kiristymisen. Rakennusalan haasteet vaikuttivat laajasti paikallisiin yrityksiin. Mahdollisuutena koettiin väestönkasvu, joka tarjoaa uusia markkinoita. Lisäksi työelämäyhteistyö vahvistaa yritysten mahdollisuuksia löytää koulutettua työvoimaa. Myös vihreä siirtymä avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Yritysten tulevaisuudennäkymät vuodelle 2025 ovat varovaisen optimistiset. Alueen monipuolinen elinkeinorakenne ja kasvavat kumppanuudet tukevat pitkän aikavälin kasvua. Lisäksi hyvä sijainti, kasvava osaamistarjonta ja tiivis yhteistyö yritysten ja oppilaitosten välillä tukevat alueen yrityksiä Keski-Uudellamaalla.

1.1.4 Kuntayhtymän henkilöstö

Keudan henkilöstön kokonaismäärä oli vuoden 2024 lopussa 820 (2023: 872). Henkilöstön määrän lasku liittyy syksyllä 2024 käytyihin tuotannollis-taloudellisiin yhteistoimintaneuvotteluihin. Tuotannollis-taloudellisten yhteistoimintaneuvottelujen tuloksena henkilöstömäärää vähennettiin 49 henkilöllä, joista seitsemälle tarjottiin uusia tehtäviä.

Lisäksi hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelman myötä myös määräaikaisten palvelussuhteiden määrää sopeutettiin.

Vähentämistoimenpiteet kohdistuivat seuraavasti:

- Opetus- ja ohjaushenkilöstö: 4 %, joista opettajia 56 % ja ohjaushenkilöstöä 44 %

- Muu kuin opetus- ja ohjaushenkilöstö 10 %
- Johto ja esihenkilöt: Sopeuttamisen ja organisaatiomuutoksen kautta esihenkilötehtävät vähenivät 20 %

Henkilöstökulut vuonna 2024 olivat yhteensä 53,0 M€ (2023: 50,3 M€) sisältäen henkilöstön palkat, eläkekulut ja muut henkilösivukulut. Henkilöstökulut ovat nousseet noin 5 %. Palkankorotukset selittävät suurimman osan henkilöstökulujen noususta vuonna 2024.

Henkilöstökokemusta tarkastellaan Keudassa vuosittain Eezy Flown People Power -tutkimuksella. Keväällä 2024 tehtiin päätös keskustelujen vuosikellon kehittämistä ja näin ollen henkilöstötutkimus toteutetaan seuraavan kerran vasta maaliskuussa 2025 seuraavan kerran. Syksyn muutosten aikana henkilöstön tilaa seurattiin Eezy Flown Pulssikyselyllä yhteensä kolme kertaa. Pulssikyselyssä oli viisi kysymystä, joiden avulla voitiin seurata jaksamista ja esimerkiksi tiedonkulun onnistumista muutoksen aikana. Vastausprosentti vaihteli 50–54 % välillä eli noin puolet keudalaisista vastasi kyselyihin. Pulssikyselyjen tulokset olivat hyvin samansuuntaisia keskenään. Erityisen hyvää palautetta saatiin tiedonkulusta muutoksen aikana. Eniten kritiikkiä kohdistui arvojen toteutumiseen muutoksessa.

Sairauspoissaolot nousivat vuoteen 2023 verrattuna. Sairauspoissaoloja oli vuonna 2024 10,6 pv / htv (2023: 10,4 päivää / htv; 2022: 12,5 pv / htv). Sairauspoissaolopäivissä näkyi erityinen piikki loka–marraskuussa 2024. Tämä asettuu ajankohtaan, jolloin päätökset sekä organisaatiomuutoksesta että tuotannollis-taloudellisista julkistettiin.

1.1.5 Kestävä Keuda

Muuttuva ympäristö ja yhteiskunta sekä raaka-aineiden ja energian saata-vuushaasteet asettavat paineita jokaiselle alalle toimia kestävämmiin. Tärkeää on huomioida tuotteiden ja palveluiden elinkaarten jokaisen osa-alueen vaikutukset ympäristöön, ihmisiin ja talouteen. Vastuullisuus on Keudan strateginen paino-piste. Toimintamme perusta on sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen vas-tuullisuus. Vastuulliset ratkaisut ja kestävyystaitojen kehittäminen näkyvät niin toimintakulttuurissa, opetuksessa kuin johtamisessa.

Vastuullisuustyötämme ohjaa vuonna 2021 käyttöön otetut OKKA-säätiön kestävä tulevaisuuden indikaattorit (kuva 6). Indikaattorit toimivat ammatillisen koulutuksen kestävyystyön ajureina. Toimimme vastuullisesti niin opiskelijoita, henkilöstöä, ympäröivää yhteiskuntaa kuin ympäristöäkin kohtaan. Koulutamme opiskelijoita vastuullisiksi ammattilaisiksi ja kestävä tulevaisuuden tekijöiksi. Kuntayhtymässä on kestävä kehityksen työryhmä ja kestävä kehityksen asian-tuntija. Työ organisoituu myös jokaisessa toimipisteessä Vastuullisuuden ja turvallisuuden työryhmissä.

INDIKAATTORI		TOISINTAVA	ENNAKOIVA	UUDISTAVA
OPETUS	1. Koulutuksen tavoitteet	NYKYISET OSAAMISVAATIMUKSET	TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS	GLOBAALISUUS, KESTÄVYYS
	2. Kestävyystaitojen oppiminen	AMMATIN PERUSTIEDOT JA TAITOT	KRIITTISYYS, SYSTEEMIAJATTELU	EKOSOSIAALINEN SIVISTYS
	3. Oppimisympäristöt	KULTTUURIIN SOPEUTUMINEN	KESTÄVÄT TOIMINTATAVAT	KULTTUURIN UUDISTAMINEN
TOIMINTAKULTTUURI	4. Oppiva yhteisö ja kumppanuudet	YKSILÖN MUKAUTUMINEN	YHTEISÖN OPPIMINEN	UUDISTAVAT KUMPPANUUDET
	5. Oppilaitoksen ympäristövastuu	NORMIEN VAATIMUKSET	LÄPÄISEVÄ YMPÄRISTÖVASTUU	KIERTOTALOUS, HIILINEUTRAALIUS
	6. Yhteisön hyvinvointi	FYYSINEN YMPÄRISTÖ	YHTEISÖLLISYYS JA OSALLISUUS	MYÖTÄTUNTO, MERKITYKSET
JOHTAMINEN	7. Oppilaitoksen strategia	REAGOIVUUS, SÄILYTTÄVYYS	ENNAKOIVUUS, UUDISTAVUUS	TULEVAISUUS, KESTÄVYYS
	8. Johtaminen	TUOTTAVUUS, KONTROLLI	MUUTOS, MONINAISUUS	ARVOT, VISIOT, VERKOSTOT
	9. Henkilöstön osaaminen	TYÖN PERUSTAILOT	KESTÄVYYSOSAAMINEN	EKOSOSIAALINEN SIVISTYS
	10.Toiminnan arviointi ja kehittäminen	MITTAREIDEN MÄÄRITTELY	KEHITTÄMISEN KULTTUURI	KUMPPANEIDEN OSALLISUUS

Kuva 6. OKKA-säätiön kestävän tulevaisuuden indikaattorit ammatillisen koulutuksen kestäväystyön tukena. (Lähde:OKKA)

Keudassa on käytössä kaksi ulkopuolista sertifiointijärjestelmää, jotka ovat Okka-säätiön ja EkoKompassin ylläpitämiä. Raportoimme toiminnastamme kahden vuoden välein vastuullisuusraportissa.

Ensimmäinen Okka-säätiön Kestävän tulevaisuuden sertifikaatti myönnettiin Keudalle vuonna 2022. Uusinta-auditointi toteutetaan kolmen vuoden välein. Vuonna 2024 toteutettiin kattavat, koko henkilöstöä ja johtoa koskevat kestävä kehityksen ohjelmien itsearviointit delfoi-menetelmällä. Itsearviointien tulokset toimivat perustana tulevan kauden tavoitteille ja uusinta-auditoinnille 2025.

Ekokompassi-sertifikaatin uusinta-auditointi toteutettiin lokakuussa 2024 yhteistyössä mahdollistamispalveluiden ja kolmen toimipisteen (Pekka Halosen Akatemia, Kirkkotie ja Keskikatu / Keuda-talo) kanssa. Auditoinnissa tarkastettiin kiinteistön energiaratkaisut, jätehuollon ja -lajittelun toimivuus, kemikaaliturvallisuus, opiskelijaravintoloiden ympäristöohjelma, ympäristövastuullinen hankintaprosessi ja materiaalitehokkuus, hiilijalanjäljen pienentämistoimet sekä elintarvikkeet. Sertifikaatti myönnettiin toistamiseen onnistuneen auditoinnin myötä. Kehittämiskohteiksi auditoinnissa nousi kemikaaliturvallisuuden varmistaminen ja vaarallisten jätteiden hallinnointi.

Lisäksi selvitettiin elintarvikkeiden päästöjä vuodelta 2024. Co2-päästöt olivat nousseet noin 20 %. Nousu on tapahtunut samassa suhteessa kuin opiskelijamäärien ja henkilöstömäärien kasvu. Samanaikaisesti kuitenkin naudanlihan päästöt elintarvikkeista olivat vähentyneet viime laskennan 25 prosentista seitsemään prosenttiin ja naudanlihan ostojen määrä kahdesta prosentista 0,7 prosenttiin. Keuda pääsi asetettuun tavoitteeseen vähentää naudanlihan päästöjä 50 % vuoteen 2024 mennessä.

Vuonna 2024 edistettiin myös kiertotalouden toimenpiteitä. Näitä olivat kestävyystaitojen harjoittelu sekä oppilaitoksen biojätteen määrän vähentäminen osana Ekokompassi-työtä.

Kahvinporojen erilliskeräys yhdessä Kespron ja VG-Port Oy:n kanssa auttoi selvittämään käytettyjen kahvinporojen määrää vuositasona. Kahvinporojätettä kerättiin syksyllä 2024 neljän kuukauden aikana yhteensä 3 339 kg ja 4 770 litraa. Karkeasti tämä syksyn tilasto vastaa yksinään noin 9 % Keudan kokonaisbiojätteen määrästä ja keräyksen jatkuessa vuositasona jopa 20–27 % kokonaisbiojätteen määrästä. Erilliskeräys on pieni kustannussäästö (n. 1 900–2 600 € / vuosi) Keudalle. Luku tarkentuu edelleen ensimmäisen täyden keräysvuoden jälkeen. Keräys tulee jatkumaan toistaiseksi.

Keravan Sarviniitynkadun prosessiteollisuuden panimo-oppimisympäristössä aloitettiin ylijäämämäskin keräys ja kuljetus yhdessä logistiikan alan kanssa Keudan opiskelijaravintoloihin sekä ravintola-alan opetukselle. Syksyn ajan opiskelijat harjoittelivat ajoa aidossa oppimisympäristössä, jolla vältettiin turhat ajoharjoitukset. Ravintolat ja ravintola-cateringalan opetus valmisti määskistä leipää, granolaa ja palajälkiruokia kustannustehokkaasti. Mäskiä meni hyötykäyttöön noin 420 kg neljän kuukauden aikana. Kun mäskiä lisätään valmistettaviin tuotteisiin, voidaan samalla vähentää merkittävästi muiden raaka-aineiden, kuten jauhojen määrää. Mäskin kierto panimolta pöytään jatkuu toistaiseksi.

Tarkemmat tiedot Keudan vastuullisuustyön tilannekatsauksesta ja tuloksista löytyvät vuonna 2025 valmistuvasta vastuullisuusraportista.

1.1.6 Muut ei-taloudelliset asiat

Keuda huomioi päätöksissään, toiminnassaan sekä talouden ja hallinnon prosesseissaan korruption ja lahjonnan torjunnan lainsäädännön mukaisesti. Lisäksi kuntayhtymä turvaa ihmisoikeuksien toteutumista toiminnassaan ja päätöksenteossaan perustuslain 22§:n mukaisesti.

1.1.7 Arvio todennäköisesti tulevasta kehityksestä

Tulevaisuus talousarvion näkökulmasta näyttää varovaisen positiiviselta, vaikka haasteita onkin tiedossa. Keudan talousarvio 2025 ja taloussuunnitelma 2026–2027 osoittavat, että Keuda on taloudellisesti vakaa ja kykenee kantamaan yleisen kustannustason nousun, ammatilliseen koulutukseen tehdyt indeksileikkaukset ja kasvavat palkkakustannukset. Taloudellinen tilanne on kuitenkin kiristynyt. Julkisen talouden kestävyysvaje, vaikeaksi arvioidut työmarkkinaneuvottelut sekä epävakaa turvallisuuspoliittinen tilanne vaikuttavat koulutuslalle yleisesti. Erityistä epävarmuutta aiheuttaa pm Orpon hallituksen syksyllä 2024 päättämä kohdentamaton lisäleikkaus opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalle vuodelle 2026. Leikkauksen kohdentamisesta päätetään vuoden 2025 aikana. Todennäköistä on, että vähintään osa leikkauksista kohdentuu ammatilliseen koulutukseen. Nähtäväksi jää myös se, jatkaako maan hallitus tiukkaa talouskuria edelleen myös koulutusleikkausten kautta. Tähän vaikuttanee erityisesti hyvinvointialueiden toiminnan ja talouden kehittyminen.

Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä ja toiminnanohjaus

Keuda valmistautuu ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksen uudistamiseen. Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnistää toiminnanohjauksen kehittämiseksi kahdeksan vuotta kestävä kokeilun (2026–2033) osana pm Orpon hallitusohjelman mukaista ammatillisen koulutuksen uudistamista. Kokeilun tavoitteena on selvittää, miten ammatillisen koulutuksen järjestämislupien laajentamisella ja neuvottelumenettelyyn perustuvalla toiminnanohjauksella voidaan vahvistaa ammatillisen koulutuksen laatua, vaikuttavuutta ja saavutettavuutta. Kokeilun tavoitteena on myös lisätä koulutuksen järjestäjän, hallinnon ja alueen välistä vuoropuhelua ja mahdollistaa yhteisen tilannekuvan luominen. Lisäksi kokeilun avulla kevennetään järjestämislupasäätelyä siten, että se vähentäisi koulutuksen järjestäjien ja opetushallinnon normitaakkaa ja hallinnollista työtä. Kokeiluun osallistuva koulutuksen järjestäjä saa nykyistä vapaammin järjestää lähes kaikkia ammatillisia tutkintoja. Keuda on päättänyt hakea kokeiluun kevään 2025 aikana ja haluaa olla niiden 40 koulutuksen järjestäjän joukossa, jotka suunnittelevat ja toteuttavat toimintaansa opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa käytävien strategisten tavoiteneuvotteluiden pohjalta.

Myös ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmää koskeva laki uudistuu. Ammatillisen koulutuksen perusrahoituksen osuus on vuodesta 2026 alkaen 50 %, suoriterahoituksen osuus 30 % ja vaikuttavuusrahoituksen osuus 20 %. Tämä tarkoittaa valmistumisen sekä työllistymisen ja jatko-opintoihin siirtymisen painoarvon merkityksen kasvua rahoituksessa. Lisäksi opiskelijavuosien määrä ja suhteellinen osuus määräytyy jatkossa laskennallisesti eikä ministeriön päätöksellä. Keudan alustavien laskelmien mukaan uusi rahoitusjärjestelmä ei vaikuttaisi merkittävästi kuntayhtymän valtionosuuteen. Tarkemmat laskelmat tehdään, kun rahoitusasetuksen valmistelu etenee kevään 2025 aikana. Rahoitusjärjestelmän uudistumisen yhteydessä opiskelijavuosien sääntely oppivelvollisten osalta poistuu. Tämä saattaa synnyttää uudenlaisen kilpailuasetelman koulutuksen järjestäjien kesken.

Strategiset painopisteet

Toimintaympäristön taloudellisiin, sosiaalisiin ja ekologisiin muutoksiin Keuda varautuu uuden strategiansa kautta. Vuoden 2024 talouden tasapainottamisen jälkeen päähuomio on tulevana vuonna laadun kehittämisessä. Toimintaa kehitetään strategisten ohjelmien kautta. Ohjelmissa keskitytään pedagogisen osaamisen vahvistamiseen, työllistyvyyden tukemiseen, yhteistyön aktiiviseen kehittämiseen työ- ja elinkeinoelämän kanssa, teknologiavalmiuksien parantamiseen sekä tiedolla johtamisen edelleen kehittämiseen. Visionamme "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.

Omistajaohjaus ja alueyhteistyö

Keski-Uudenmaan alueen asukas- ja yrityskasvu vaikuttaa positiivisesti Keudan tulevaisuuteen. Kasvava nuorten osuus ja monipuolinen yritystoiminta luovat uusia osaamistarpeita, joita tulee ennakoida. Keuda tavoittelee tasaista kasvua samassa suhteessa alueen kehityksen kanssa siten, että palvelutarpeeseen kyetään vastaamaan sekä nuorten oppivelvollisten että työikäisten aikuisten osalta.

Alueen nopea kasvu ja sen mukanaan tuomat kehittämisen tarpeet edellyttävät vahvaa yhteistyötä erityisesti kuntien, koulutuksen järjestäjien, työllisyysalueiden, yrityskehitysyhtiöiden ja hyvinvointialueiden kesken. Vieraskielisten määrän kasvu, työttömyyden heikentyminen ja eriarvoistumiskehitys hyvinvoinnissa, koulutuksessa ja työllisyydessä edellyttää yhteisiä toimia.

Vuoden 2025 aikana Keuda ja sen jäsenkunnat rakentavat uudenlaista strategista kumppanuutta. Kuntayhtymän uusi perussopimus sekä uudet strategiset kumppanuussopimukset kuntien ja Keudan kesken vahvistetaan vuoden aikana. Tavoitteena on varmistaa koulutusta, työllisyyttä, hyvinvointia, osallisuutta ja elinvoimaa koskevien yhteisten strategisten tavoitteiden toteutuminen kunnassa ja alueella. Omistajaohjauksen vahvistaminen tuo myös Keudan lähemmäksi kuntien päätöksentekoa ja vahvistaa Keudan asemaa osana kuntakonsernia.

Lisäksi Keuda osallistuu aktiivisesti uusien työllisyysalueiden kehittämiseen ja käynnistämiseen, mikä vaikuttaa oppilaitoksen ja tytäryhtiö Keuda koulutuspalvelut Oy eli KeudaPron toimintaan.

Keudan tulevaisuus näyttää lupaavalta, mutta edellyttää jatkuvaa sopeutumista ja kehittämistä. Taloudellinen vakaus, strategiset tavoitteet ja yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän kanssa luovat vahvan pohjan tulevaisuuden kasvuun ja kehitykselle. Haasteista huolimatta Keuda on hyvin valmistautunut vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin ja mahdollisuuksiin.

1.1.8 Selonteko sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan kuntayhtymän sisäisiä menettely- ja toimintatapoja, joiden avulla pyritään varmistumaan organisaation tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnan laillisuudesta. Riskienhallinnalla tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan tavoitteiden saavuttamista uhkaavia tekijöitä. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat siten kiinteä osa kuntayhtymän johtamista.

Sisäisen valvonnan tavoitteena on luoda kohtuullinen varmuus:

- kuntayhtymän toiminnan tuloksellisuudesta ja taloudellisesta kestävyydestä,
- lainsäädännön, päätösten, sääntöjen ja johdon ohjeiden noudattamisesta,
- resurssien ja omaisuuden asianmukaisesta käytöstä ja turvaamisesta sekä
- toiminnan ja talouden raportoinnin oikeellisuudesta ja tietojen luotettavuudesta.

Sisäinen valvonta on johdon väline varmistua asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, jolla tähdätään erilaisten riskien kokonaisvaltaiseen hallintaan. Käytännössä sisäinen valvonta on hyvää arjen johtamistyötä, joka perustuu toimintaa ohjaaviin lakeihin, kuntayhtymän ohjeisiin sekä kuntayhtymän strategiaan. Kuntayhtymän johdon ja esihenkilöiden tulee suunnitella ja toteuttaa vastuualueidensa valvontatoimet, joilla edistetään asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä ehkäistään resurssien tuhlaamista ja väärinkäytöksiä. Vaikka sisäinen valvonta määritetäänkin johdon työvälineeksi, on sen tavoitteiden toteutuminen kuitenkin lopulta jokaisen keudalaisen vastuulla.

Kuntayhtymän hallinnon ja talouden valvonta järjestetään siten, että ulkoinen valvonta ja sisäinen valvonta yhdessä muodostavat kattavan valvontajärjestelmän. Kuntalain (410/2015) mukaan ulkoisesta valvonnasta vastaavat tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja. Kuntayhtymän hallintosäännön mukaan yhtymähallitus vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, sen toimivuudesta sekä asettaa sen tavoitteet. Hallintosäännössä on myös määriteltä, että kuntayhtymän johtajalla on vastuu koko kuntayhtymän sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Olennainen osa riskienhallintaa suoritetaan jo toiminta- ja työketjuihin sisällytettävissä päivittäisissä varmistuksissa. Toimintaketjuista tehdyt menetelmäkuvaukset edesauttavat riskien tunnistamista ja niiden hallintaa.

Kuntayhtymän sisäisen ohjauksen ja riskienhallinnan ohje on sisältönsä puolesta päivitetty kokonaisuudessaan vuoden 2024 aikana ja uusi ohje astui voimaan 1.6.2024. Päivityksen yhteydessä ohje uudistettiin vastaamaan kuntayhtymän nykyistä organisaatiota ja johtamisrakennetta. Samalla päivitettiin etenkin taloushallintoon liittyviä määräyksiä sekä selkeytettiin riskienhallinnan prosessikuvauksista. Kuluvan tilikauden aikana tarkastellaan etenkin kuntayhtymän tilaustoitto- ja tilinpidin prosessien kehittämistä sekä kartoitetaan ja päivitetään sisäisten ohjeiden ja sääntöjen kokonaisuus.

Kuntayhtymän riskienhallinnan prosessia on kehitetty edelleen vuoden 2024 aikana ja uusi toimintamalli ja riskienhallintajärjestelmä on otettu käyttöön tilikauden aikana. Kuntayhtymän johtoryhmälle on järjestetty riskienhallinnan työpaja kesällä 2024, jonka lisäksi johtavien viranhaltijoiden ja asiantuntijoiden kanssa on käyty riskejä kartoittavat haastattelut. Näistä tiedoista koostetaan riskienhallintajärjestelmän avulla raportti, joka käsitellään edelleen johtoryhmissä ja päivitetään edelleen tulevan tilikauden aikana. Jatkossa johtavien viranhaltijoiden haastatteluiden lisäksi riskienhallintatyöhön osallistuvat entistä vahvemmin kuntayhtymän johtoryhmät ja johtotiimit.

Tilintarkastajien tarkastustoimintaan kuuluu myös sisäisen valvonnan järjestämisen asianmukaisuuden tarkastaminen. Kuntayhtymän sopimus tilintarkastuspalveluista päättyy tilikauteen 2024 ja sopimus tuli kuntalain mukaisesti kilpailuttaa uudelleen. Kilpailutus järjestettiin syksyllä 2024 ja kilpailutuksen voitti KPMG Oy Ab. Sopimus kattaa tilintarkastuskaudet 2025–2026. Tarkastuskohteet yksilöidään tilikausille laadittavassa tarkastusohjelmissa ja tarkastuksista laadittiin erilliset raportit, jotka annetaan tarkastuslautakunnalle tiedoksi. Omaisuus- ja vahinkoriskeihin on varauduttu vakuuttamalla.

Säännösten määräysten ja päätösten noudattaminen

Kuntayhtymän on noudatettava toiminnassaan useita eri lakeja, asetuksia ja normeja. Keskeisiä toimintaa ohjaavia normeja ovat muun muassa kuntalaki (410/2015), laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) sekä laki ammatillisen koulutuksen rahoituksesta (532/2017). Edellisten lisäksi kuntayhtymän toimintaa ohjaavat muun muassa kuntayhtymän perussopimus, hallintosääntö, yhtymähallituksen toimintasääntö sekä erilaiset toimintaohjeet, jotka kaikki löytyvät kuntayhtymän internetsivuilta sekä intranetistä. Tehdyn organisaatiomuutoksen myötä edellä mainittuja johtosääntöjä on päivitetty ja ne astuivat voimaan 1.1.2025. Myös kuntayhtymän perussopimusta ollaan jäsenkuntien toimesta päivittämässä, päivitetty perussopimus astuu suunnitellusti voimaan 1.7.2025.

Päätöksistä pidetään päätöspöytäkirjaa. Toimintaa on toteutettu säännösten, lakien ja päätösten sekä hyvän hallintotavan mukaisesti.

Tavoitteiden toteutuminen, varojen käytön valvonta, tuloksellisuuden arvioinnin pätevyys ja luotettavuus

Tavoitteiden, varojen käytön ja toiminnan, tuloksellisuuden toteutumisen seuranta on esitetty toimintakertomuksessa ja talousarvion toteutumisvertailussa. Toiminnan tuloksellisuutta ja strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan ja valvotaan eri mittareiden avulla. Oleellisista poikkeamista tai erityisen alhaisista mittariarvoista pyydetään selvitykset ao. vastuuhenkilöltä.

Omaisuuden hankinnan, luovutuksen ja hoidon valvonta

Kuntayhtymän omaisuuden hankinnassa, luovutuksessa tai käyttöarvossa ei ole toteutunut menetyksiä tai jouduttu korvaus- tai muuhun oikeudelliseen vastuuseen.

Omaisuuden luovutukseen liittyvät arvonlisäveron palautusvelvollisuus sekä valtionosuuden takaisinperintävastuu on esitetty taseen liitetiedoissa.

Sopimustoiminta

Sopimukset laaditaan kuntayhtymän edut turvaavina ja niiden on noudatettava ko. alan yleisiä sopimusehtoja. Sopimusten valvonta kohdistuu laadintaan, täytäntöönpanoon ja noudattamiseen. Täytäntöönpanon ja sopimusten noudattamisen osalta valvotaan mm. laskutusta ja maksatusta, tilitysten suorittamista, indeksitarkistuksia ja irtisanomista. Kaikista kuntayhtymän pienhankintarajan ylittävistä hankinnoista tehdään hankintasopimukset. Sopimusten allekirjoitusoikeudet määrätään hallintosäännössä ja kuntayhtymän hankintaohjeessa. Sopimusten valvontavastuu on sopimuksen hyväksyjällä tai hänen määräämälään henkilöllä. Sopimuksia hallitaan sähköisesti.

1.2 Tilikauden tuloksen muodostuminen ja toiminnan rahoitus

Tilikauden tuloksen muodostumista kuvataan tuloslaskelmassa ja toiminnan rahoitusta rahoituslaskelmassa. Molempien laskelmien ja niistä laskettavien tunnuslukujen tehtävänä on osoittaa kuntayhtymän rahoituksen riittävyyttä. Rahoituslaskelmassa esitetään, miten investoinnit, sijoitukset ja lainanlyhennykset tulorahoituksen lisäksi muutoin rahoitetaan.

1.2.1 Tilikauden tuloksen muodostuminen

Vuoden 2024 tilinpäätöksessä toimintatuotot ovat 78,1 M€ (2023: 74,1 M€ ja 2022: 74,0 M€). Toimintakulut ovat 70,4 M€ (2023: 68,7 M€ ja 2022: 64,1 M€). Toimintatuotot nousivat vuoteen 2023 verrattuna 4,0 M€ ja toimintakulut 1,7 M€.

Toimintatuottojen kasvua selittää ensisijaisesti opiskelijamäärän positiivisesta kehitymisestä johtuva perusrahoituksen määrän kasvu. Kasvaneet toimintakulut johtuivat pääasiassa palkankorotuksista johtuneista henkilöstökulujen kasvusta.

Toimintakate vuoden 2024 tilinpäätöksessä on 7,7 M€. Toimintatuottojen suhde toimintakuluihin on 110,9 % (2023: 108,5 % ja 2022: 115,2 %). Suhdeluku kertoo, kuinka paljon toiminnan tuloista jää muiden kuin toimintamenojen kattamiseen. Näitä muita menoja ovat muun muassa rahoitus- ja investointimenot.

Vuoden 2024 tilinpäätöksessä Keudan vuosikate on 8,0 M€ (2023: 6,5 M€ ja 2022: 8,9 M€). Pitkällä aikavälillä talouden tasapainon edellytys on, että vuosikate riittää sekä nettoinvestointien että mahdollisten lainalyhennysten kattamiseen. Vuoden 2024 vuosikate on 116,7 % poistoista (2023: 101 % ja 2022: 136 %). Vuosikate kattaa poistot, jolloin tulorahoitus on ylijäämäinen.

TULOSLASKELMA JA SEN TUNNUSLUVUT

	2024 1 000 €	2023 1 000 €
Toimintatuotot	78 097	74 097
Valmisteverastojen muutos		350
Toimintakulut	-70 381	-68 659
Toimintakate	7 717	5 788
Rahoitustuotot ja -kulut		
Korkotuotot	21	9
Muut rahoitustuotot	302	718
Korkokulut	0	0
Muut rahoituskulut	-35	-38
Vuosikate	8 005	6 477
Poistot ja arvonalentumiset	-6 857	-6 397
Tilikauden tulos	1 148	80
Tilinpäätössiirrot	1 359	1 359
Tilikauden ylijäämä	2 507	1 439
TULOSLASKELMAN TUNNUSLUVUT		
Toimintatuotot/Toimintakulut, %	111,0	108,5
Vuosikate/Poistot, %	116,7	101

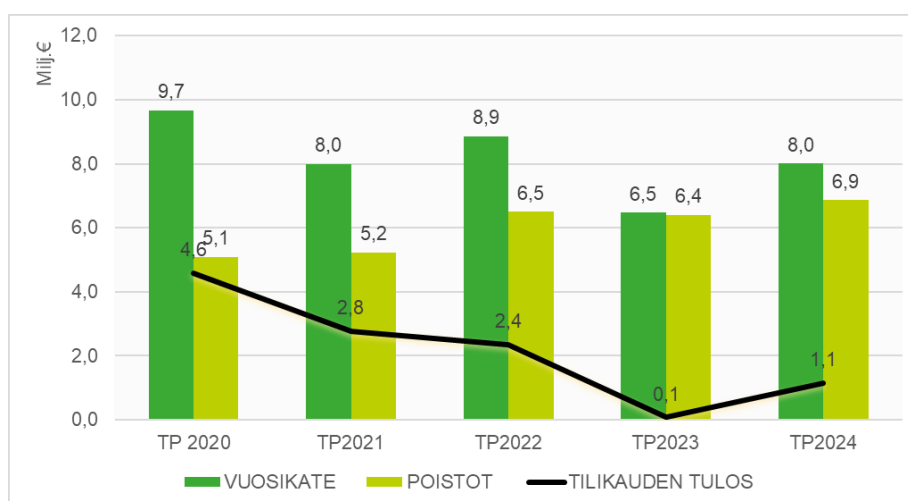
Toimintatuotot prosenttia toimintakuluista

= 100 * Toimintatuotot / (Toimintakulut - Valmistus omaan käyttöön)

Vuosikate prosenttia poistoista

= 100 * Vuosikate / Poistot ja arvonalentumiset

Taulukko 1. Tuloslaskelma ja sen tunnusluvut



Kuva 7. Vuosikate, poistot ja tilikauden tulos 2020–2024.

1.2.2 Toiminnan rahoitus

Vuoden 2024 investointimenot olivat 5,5 M€ (2023 7,8 M€ ja 2022 7,0 M€). Suunnitellut investoinnit olivat talousarvioesityksessä 6,7 M€. Varsinaisen toiminnan ja investointien rahavirta oli 2,8 M€. Tulorahoitus (=vuosikate) kattoi nettoinvestoinnit. Investointien tulorahoitusprosentiksi muodostui 146 % (2023 82,9 % ja 2022 125,8 %). Vuoden 2024 aikana rahavarat kasvoivat 0,3 M€ ja olivat vuoden lopussa 28,6 M€. Kassavarat olivat 2,3 M€ ja sijoitukset rahamarkkinainstrumenteissa 26,3 M€.

Kokonaisuutena Keudan taloudellinen tilanne on säilynyt hyvänä. Tämä tulee esille kassan riittävyyden tunnusluvussa, joka oli 138 päivää vuonna 2024 (2023 136 ja 2022 137 päivää). Kuntayhtymän hyvä taloudellinen tilanne on mahdollistanut viime vuosien investointien toteuttamisen kokonaisuudessaan kuntayhtymän omalla tulorahoituksella. Vuoden 2024 lopussa kuntayhtymällä ei ollut pitkä- tai lyhytaikaista lainaa.

RAHOITUSLASKELMA JA SEN TUNNUSLUVUT

	2024	2023
	1 000 €	1 000 €
Toiminnan rahavirta		
Vuosikate	8 005	6 477
Tulorahoituksen korjauserät	228	-64
Investointien rahavirta		
Investointimenot	-5 510	-7 813
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	35	83
Toiminnan ja investointien rahavirta	2 758	-1 316
Rahoituksen rahavirta		
Antolainauksen muutokset		
Antolainasaamisten lisäys	-0	
Antolainasaamisten vähennys	0	
Muut maksuvalmiuden muutokset	-2 450	2 630
Rahoituksen rahavirta	-2 450	2 630
Rahavarojen muutos	308	1 314
Rahavarat 31.12.	28 645	28 337
Rahavarat 1.1.	28 337	27 023
RAHOITUSLASKELMAN TUNNUSLUVUT	2024	2023
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä 5 vuodelta, 1000 €	6 987	8 048
Investointien tulorahoitus, %	146	83
Laskennallinen lainanhoitokate	ei lainoja/lyh	ei lainoja/lyh
Kassan riittävyys, pv	138	136

Toiminnan ja investointien rahavirta ja sen kertymä

Toiminnan ja investointien rahavirta -välituloksen tilinpäätösvouden ja neljän edellisen vuoden kertymän avulla voidaan seurata investointien omarahoituksen toteutumista pidemmällä aikavälillä. Omarahoitus täyttyy, jos kertymä viimeksi päättyneenä tilinpäätösvoonna on positiivinen.

Investointien tulorahoitus, %

= 100 * Vuosikate / Investointien omahankintameno

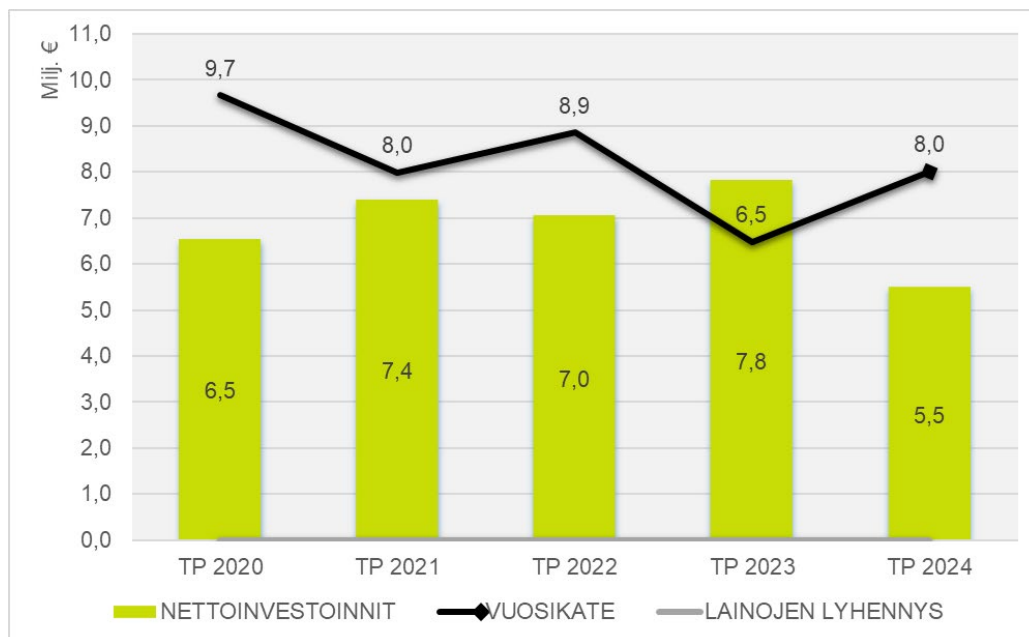
Laskennallinen lainanhoitokate

= (Vuosikate + Korkokulut) / (Korkokulut + Laskennalliset lainanlyhennykset)

Kassan riittävyys (pv)

= 365 pv x Rahavarat 31.12. / Kassasta maksut tilikaudella

Taulukko 2. Rahoituslaskelma ja sen tunnusluvut.



Kuva 8. Vuosikatteen riittävyys nettoinvestointeihin ja lainojen lyhennyksiin 2020–2024.

1.3 Rahoitusasema ja sen muutokset

Taseen loppusumma vuonna 2024 oli 94,4 M€ (2023: 95,4 M€ ja 2022: 92,0 M€). Vuoden aikana tase heikkeni 1 M€. Kuntayhtymän oma pääoma vahvistui 2,5 M€. Rahojen ja pankkisaamisten määrä laski 1,8 M€. Vastaavasti sijoitusten tasearvo nousi 1,8 M€ lisäsijoitusten johdosta. Rakennusten tasearvo on vuoden 2024 tilinpäätöksessä 52,6 M€ sisältäen Tuusulan Kansanopiston Oy:n fuusion seurauksena tulleen kiinteistön arvon 0,6 M€.

Omavaraisuusaste mittaa kuntayhtymän vakavaraisuutta, alijäämän sietokykyä ja sen kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä. Omavaraisuuden hyvänä tasona voidaan pitää 70 %:n omavaraisuutta. Keudassa omavaraisuusaste on 87,6 % (2023: 85,5 % ja 2022: 88,5 %). Taseessa vuoden 2024 lopussa jäljellä olevan poistoeron määrä oli 18,5 M€.

Tilinpäätöksessä kuntayhtymän suhteellinen velkaantuneisuus on 14,9 % (2023: 18,6 % ja 2022: 14,2 %). Tunnusluku kertoo, kuinka paljon kuntayhtymän käyttötuloista tarvittaisiin vieraan pääoman takaisinmaksuun. Tunnusluku lasketaan vähentämällä koko vieraasta pääomasta saadut ennakot ja jakamalla erotus toimintatuloilla. Mitä pienempi tunnusluku on, sitä parempi mahdollisuus yhtymällä on selviytyä velan takaisinmaksusta tulorahoituksella. Omavaraisuusasteen hyvään tasoon ja suhteellisen velkaantuneisuuden alhaisen tasoon vaikuttaa se, että tilivuodelta kertyi kassavajaa ja vuoden 2024 lopussa kuntayhtymällä ei ollut lyhyt- eikä pitkäaikaista lainaa.

TASE JASEN TUNNUSLUVUT

VASTAAVAA	2024	2023	VASTATTAVAA	2024	2023
	1 000 €	1 000 €		1 000 €	1 000 €
PYSYVÄT VASTAAVAT	62 669	64 278	OMA PÄÄOMA	64 228	61 722
Aineettomat hyödykkeet	369	268	Peruspääoma	8 966	8 966
Aineettomat oikeudet	19	29	Muut omat rahastot	299	299
Muut pitkävaikutteiset menot	350	239	Edellisten tilikausien ylijäämä (alijää)	52 457	51 018
Aineelliset hyödykkeet	61 665	62 442	Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	2 507	1 439
Maa- ja vesialueet	354	332			0
Rakennukset	52 587	52 953	POISTOERO JA VAPAAEHTOISET V	18 470	19 829
Kiinteät rakenteet ja laitteet	3 342	3 385	Poistoero	18 470	19 829
Koneet ja kalusto	5 316	5 706			0
Muut aineelliset hyödykkeet	66	66	TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT	44	20
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	0	0	Lahjoitusrahastojen pääomat	19	19
Sijoitukset	635	1 568	Muut toimeksiantojen pääomat	25	1
Osakkeet ja osuudet	368	1 302			0
Muut saamiset	267	266	VIERAS PÄÄOMA YHT	11 660	13 797
TOIMEKSIANTOJEN VARAT	19	19	Pitkäaikainen	10	10
Lahjoitusrahastojen erityiskatteet	19	19	Liittymismaksut ja muut velat	10	10
VAHTUVAT VASTAAVAT YHT	31 714	31 070	Lyhytaikainen	11 650	13 787
Vaihto-omaisuus	1 064	1 083	Ostovelat	3 555	2 632
Aineet ja tarvikkeet	94	113	Liittymismaksut ja muut velat	1 041	1 027
Keskeneräiset tuotteet	970	970	Siirtovelat	7 053	10 128
Saamiset			VASTATTAVAA YHTEENSÄ	94 402	95 367
Pitkäaikaiset saamiset	146	343			
Muut saamiset	146	343	TASEEN TUNNUSLUVUT		
Lyhytaikaiset saamiset	1 860	1 308	Omavaraisuusaste, %	87,6%	85,5%
Myyntisaamiset	397	340	Suhteellinen velkaantuneisuus, %	14,9%	18,6%
Lainasaamiset	21	54	Kertynyt yli(alijäämä, 1000 €	54 964	52 457
Muut saamiset	654	338	Lainankanta 31.12., 1000 €	0	0
Siirtosaamiset	788	576	Lainat ja vuokravastuut 31.12., 1000 €	265,6	16,1
Rahoitusarvopaperit	26 321	24 169	Lainasaamiset 31.12., 1000 €	0	0
Osakkeet ja osuudet	46	25			
Sijoitukset rahamarkkinainstrumentteihin	26 275	24 144			
Rahat ja pankkisaamiset	2 324	4 168			
VASTAAVAA YHTEENSÄ	94 402	95 367			

Omavaraisuusaste, %

= $100 * (\text{Oma pääoma} + \text{Poistoero ja vapaaehtoiset varaukset}) / (\text{Koko pääoma} - \text{Saadut ennakot})$

Suhteellinen velkaantuneisuus, %

= $100 * (\text{Vieras pääoma} - \text{Saadut ennakot}) / \text{Käyttötulot}$

Kertynyt ylijäämä (alijäämä)

= $\text{Edellisten tilikausien ylijäämä (alijäämä)} + \text{Tilikauden ylijäämä (alijäämä)}$

Lainat ja vuokravastuut 31.12.,

= $\text{Vieras pääoma} - (\text{Saadut ennakot} + \text{Ostovelat} + \text{Siirtovelat} + \text{Muut velat}) + \text{Vuokravastuut}$

Lainasaamiset 31.12.

= Sijoituksiin merkityt joukkovelkakirjalainasaamiset ja muut lainasaamiset

Taulukko 3. Tase ja sen tunnusluvut.

1.4 Kokonaistulot ja -menot

Kokonaistulojen ja -menojen laskelma laaditaan tuloslaskelmasta ja rahoituslaskelmasta, jotka sisältävät vain ulkoiset tulot, menot ja rahoitustapahtumat. Kokonaistulo ja -meno -käsitteet kattavat laskelmassa varsinaisen toiminnan ja investointien tulot ja menot sekä rahoitustoiminnan rahan lähteet ja käytön.

KOKONAISTULOT JA -MENOT

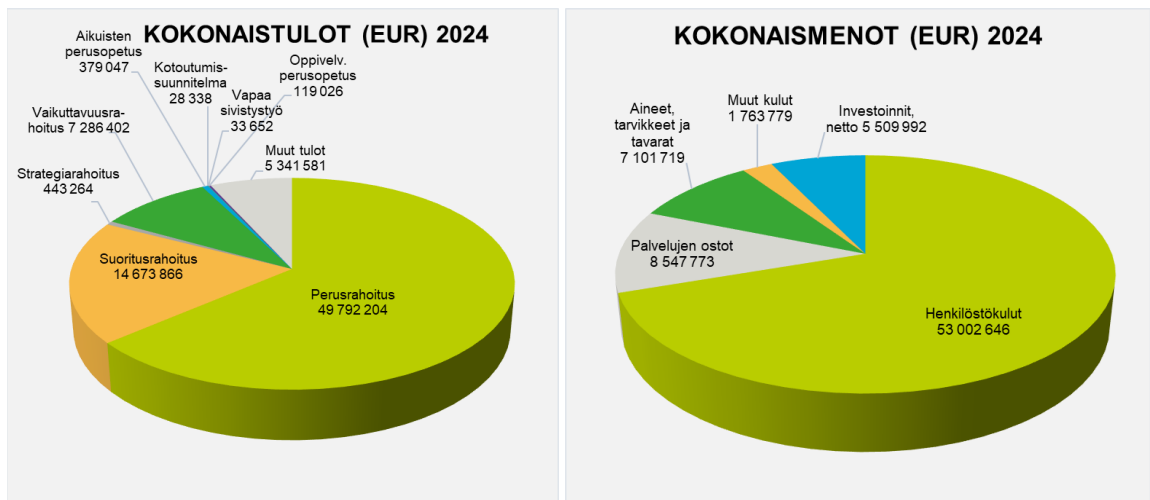
TULOT	1 000 €	MENOT	1 000 €
Toiminta		Toiminta	
Toimintatuotot	78 097	Toimintakulut	70 381
Korkotuotot	21	Korkokulut	
Muut rahoitustuotot	302	Muut rahoituskulut	35
Satunnaiset tuotot		Satunnaiset kulut	
Tulorahoitukset korjauserät	228	Tulorahoitukset korjauserät	
- Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutusvoitot		- Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustappiot	
Investoinnit		Investoinnit	
Rahoitusosuudet investointimenoihin	35	Investointimenot	5 510
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot		Rahoitustoiminta	
Rahoitustoiminta		Antolainasaamisten lisäys	
Antolainasaamisten vähennykset		Pitkäaikaisten lainojen vähennys	
Pitkäaikaisten lainojen lisäys		Lyhytaikaisten lainojen vähennys	
Lyhytaikaisten lainojen lisäys		Oman pääoman vähennykset	
Oman pääoman lisäykset			
Kokonaistulot yhteensä	78 683	Kokonaismenot yhteensä	75 926

Täsmäytys:

Kokonaistulot - Kokonaismenot = 78.683 - 75.926 2 757

Rahavarojen muutos - Muut maksuvalmiuden muutokset
= 307 + 2450 2 757

Taulukko 4. Kokonaistulot ja -menot 2024.



Kuva 9. Kokonaistulot ja -menot 2024.

1.5 Konsernin toiminta ja talous

1.5.1 Yhdistelmä konsernitilinpäätökseen sisältyvistä yhteisöistä

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudan konserniin kuuluu kuntayhtymän sataprosenttisesti omistama tytäryhtiö Keuda Koulutuspalvelut Oy (KeudaPro). Vuosi 2024 oli Keuda Koulutuspalvelut Oy:n kahdeksas toimintavuosi.

Yhtiön hallituksen puheenjohtajana toimi Peter de Jong sekä jäsenenä Kaisa Niskanen ja Timo Hakkarainen. Hallituksen sihteerinä toimi Severi Suppula. Yhtiön toimitusjohtajana toimi Heikki Kallunki. Hallituksen kokouksiin osallistui myös kuntayhtymän johtaja Riikka-Maria Yli-Suomu.

	Yhdistely konsernitilinpäätökseen	
	Yhdistelty (kpl)	Ei yhdistelty (kpl)
Tytäryhteisöt Keuda Koulutuspalvelut Oy	1	
Yhteensä	1	0

Taulukko 5. Keudan tytäryhteisö.

Kuntayhtymän omistama Tuusulan Kansanopiston Oy purettiin vapaaehtoisella selvitysmenettelyllä vuoden 2024 aikana ja toiminnot sulautettiin Keudaan.

Lisäksi kuntayhtymä on osakkaana Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:ssä 13,42 % omistusosuudella. Osakkuusyhteisöä ei ole yhdistelty Keudan konsernitilinpäätökseen, koska Keuda ei ole siinä määrävässä asemassa ja yhdistämättä jättäminen ei vaaranna olennaisella tavalla oikean ja riittävän kuvan antamista konsernin toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta (KPL 6:12.2 §).

1.5.2 Konsernin toiminnan ohjaus

Kuntayhtymän konserniohje on päivitetty tilikauden aikana ja yhtymävaltuusto on hyväksynyt (29.5.2024) konserniohjeen noudatettavaksi 1.8.2024 alkaen. Dokumentissa on määrätty konserniohjeen soveltamisalaksi koulutuskuntayhtymäkonserniin kuuluvat tytäryhteisöt. Kuntayhtymää ja konsernia johtavat yhtymähallitus sekä sen alaiset eli kuntayhtymän johtaja, tulosalueiden johtajat sekä kuntayhtymän johtajan erikseen nimeämät henkilöt. Kuntayhtymän yhtymähallitus nimeää edustajat tytäryhteisöjen hallintoelimiin.

Tytäryhteisöjen toiminta ja talous on tiiviisti kytkettynä kuntayhtymän strategiaan sekä toiminta- ja taloussuunnitteluun. Tytäryhteisöt noudattavat talousarvion ja tilinpäätöksen laadinnassa kuntayhtymän antamia ohjeita ja aikatauluja. Ne ovat myös velvollisia raportoimaan toiminnastaan ja taloudellisesta tilanteesta kuntayhtymän raportointiaikataulujen mukaisesti.

1.5.3 Olennaiset konsernia koskevat tapahtumat

Keuda Koulutuspalvelut Oy otti vuoden 2024 aikana käyttöön uuden markkinoinninimen, KeudaPro. Keski-Uudenmaan alueen asukasmäärän ja yritystoiminnan edelleen jatkuva kasvu vuonna 2024 vaikuttivat tasaisena kysyntänä suoraan KeudaPron toimintaan. Yhtiö keskittyi aktiivisesti julkisiin tarjouskilpailuihin ja tarjosi räätälöityjä tilauskoulutuksia sekä avoimia lyhytkoulutuksia. Yleisimpiä maksullisia julkisen sektorin koulutuspalveluiden hankkijoita ovat ELY-keskukset ja TE-toimistot, kunnat ja niiden työllisyyspalvelut, hyvinvointialueet sekä Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus JOTPA. Lisäksi yritykset ja julkiset työnantajat ostavat maksullisia koulutuspalveluita omalle henkilöstölleen. Myös yksityishenkilöt ovat merkittävä asiakasryhmä.

Toimintavuoden markkinatilanne oli haastava ja kilpailu kovaa. Markkinassa näkyy erityisesti julkisen talouden tiukentuminen, mutta myös työllisyysalueuudistus. Yhtiö onnistui vastaamaan muuttuviin asiakastarpeisiin keskittymällä vahvemmin yritys- ja tilauskoulutuksiin. Alkuvuosi 2025 näyttää lupaavalta, sillä myynti ja kannattavuus ovat kehittyneet suotuisasti suhteessa asetettuun liikevaihto- ja tulostavoitteisiin. Tämä viittaa siihen, että konsernin strategiset suunnitelmat jatkavat tuottavaa tulosta ja yhtiö on matkalla kohti kannattavuutta ja kasvua pitkällä aikavälillä.

Palvelutuotannon hallinnointi ja koordinointi tuotettiin yhtiön henkilöstöllä (2,5 htv). Sopeutustoimien seurauksena yksi htv päätettiin lakkauttaa vuoden lopulla. Kouluttaja-, hallinto- ja muut tukipalvelut ostettiin enenevässä määrin konsernin ulkopuolelta. Ulkopuolisia kouluttajia rekrytoitiin uusiin palveluavauksiin sekä vastattiin aktiivisesti julkisiin tarjouskilpailuihin yhteistyössä kuntayhtymän sekä ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

1.5.4 Arvio konsernin todennäköisesti tulevasta kehityksestä

Keuda Koulutuspalvelut Oy:n liiketoiminnan tulot ovat vuoden 2025 alun tietojen valossa kasvaneet merkittävästi vuodesta 2022 alkaen. Liikevaihdon kasvun ennakoidaan jatkuvan edelleen suunnitelmien mukaisesti. Yhtiön toiminnan jatkoon tulee kuitenkin vaikuttamaan uusien työllisyysalueiden käynnistymisen vauhti ja se, miten kuntien omistamat työllisyysalueet onnistuvat rahoittamaan ja hankkimaan koulutus- ja valmennuspalveluita koulutusmarkkinoilta.

Keuda-konserniin ei ole kaavailtu näillä näkymin liitettäväksi sellaista toimintaa, joka laajentaisi konsernirakennetta.

1.5.5 Selonteko konsernivalvonnan järjestämisestä

Yhtymävaltuuston valitsema tarkastuslautakunta arvioi kuntayhtymälle ja sen tytäryhteisöille asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Keuda Koulutuspalvelut Oy:n sekä Tuusulan Kansanopiston Oy:n sisäinen valvonta järjestetään kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden mukaisesti. Keuda Koulutuspalvelut Oy:n hallituksen vastuulla on sisäisen valvonnan rakenteiden luominen omassa organisaatiossaan.

Kuntayhtymän tilintarkastusyhteisö toimii myös konserniin kuuluvien tytäryhteisöjen tilintarkastusyhteisönä. Konserniin kuuluvan tytäryhteisön asiakirjahallinto järjestetään soveltuvin osin yhdessä kuntayhtymän kanssa, jolla varmistetaan tietojen säilyminen ja käytettävyys sekä tietosuoja ja tietoturva. Yhteisön pysyvästi säilytettävät asiakirjat sekä asiakirjallinen tietoaineisto sijoitetaan kuntayhtymän arkistoon sen jälkeen, kun yhteisö ei niitä toiminnassaan tarvitse.

1.5.6 Konsernitilinpäätös ja sen tunnusluvut

KONSERNITULOSLASKELMA

	1.1.-31.12.2024 1000 €	1.1.-31.12.2023 1000 €
Toimintatuotot	78 433	74 240
Valmisteveraston muutos	0	350
Toimintakulut	-70 766	-68 958
Toimintakate	7 667	5 632
Rahoitustuotot ja -kulut	288	689
Muut rahoitustuotot	323	727
Muut rahoituskulut	-35	-38
Vuosikate	7 956	6 322
Poistot ja arvonalentumiset	-6 857	-6 397
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 857	-6 397
Arvonalentumiset	0	0
Tilikauden tulos	1 099	-75
Tilinpäätössiirrot	0	0
Tilikauden verot	0	0
Laskennalliset verot	0	0
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	1 099	-75
Toimintatuotot / Toimintakulut, %	111 %	108 %
Vuosikate / Poistot, %	116 %	99 %

Taulukko 6. Konsernin tuloslaskelma.

KONSERNIN RAHOITUSLASKELMA

	1.1.-31.12.2024		1.1.-31.12.2023	
Toiminnan rahavirta				
Vuosikate	7 956		6 322	
Tilikauden verot	0		0	
Tulorahoituksen korjauserät	228	8 184	-64	6 258
Investointien rahavirta				
Investointimenot	-5 510		-7 713	
Rahoitusosuudet investointimenoihin	35		0	
Pysyvien vastaavien hyödyk. luovutustulot	0	-5 475	83	-7 630
Toiminnan ja investointien rahavirta	2 708		-1 371	
Rahoituksen rahavirta				
Antolainauksen muutokset				
Antolainasaamisten lisäys	0			
Antolainasaamisten vähennys	0	0		
Lainakannan muutokset				
Pitkäaikaisten lainojen lisäys				
Pitkäaikaisten lainojen vähennys				
Lyhytaikaisten lainojen muutos				
Oman pääoman muutokset				
Muut maksuvalmiuden muutokset				
Toimeksiantojen varojen ja po muutokset	24		-4	
Vaihto-omaisuuden muutos	19		-346	
Saamisten muutos	-207		-293	
Korottomien velkojen muutos	-2 192	-2 356	3 285	2 641
Rahoituksen rahavirta	-2 356		2 641	
Rahavarojen muutos	352	0	0	1 270
Rahavarojen muutos				
Rahavarat 31. 12.	28 785		28 433	
Rahavarat 1. 1.	28 433	352	27 163	1 270
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä 5 vuodelta, 1000 €	7 018		8 147	
Investointien tulorahoitus, %	144 %		82 %	
Laskennallinen lainanhoitokate	ei lainoja/lyh		ei lainoja/lyh	
Kassan riittävyys, pv	138		135	

Taulukko 7. Konsernin rahoituslaskelma.

KONSERNITASE

VASTAAVAA	31.12.2024	31.12.2023	VASTATTAVAA	31.12.2024	31.12.2023
Pysyvät vastaavat			Oma pääoma		
Aineettomat hyödykkeet	369	268	Peruspääoma	8 966	8 966
Aineettomat oikeudet	19	29	Muut omat rahastot	299	299
Muut pitkävaikutteiset menot	350	239	Edellisten tilikausien yli-/alijäämä	72 194	72 269
			Tilikauden yli-/alijäämä	1 099	-75
			Oma pääoma yhteensä	82 557	81 459
Aineelliset hyödykkeet	61 665	62 442	Toimeksiantojen pääomat		
Maa- ja vesialueet	354	332	Lahjoitusrahastojen pääomat	44	20
Rakennukset	52 587	52 953	Toimeksiantojen pääomat yhteensä	44	20
Kiinteät rakenteet ja laitteet	3 342	3 385			
Koneet ja kalusto	5 316	5 706	Vieras pääoma		
Muut aineelliset hyödykkeet	66	66	Pitkäaikainen	10	10
Ennakkomaksut ja muut keskeneräiset	0	0	Muut velat	10	10
Sijoitukset	432	1 366	Lyhytaikainen	11 728	13 875
Osakkeet ja osuudet	166	1 099	Saadut ennakkomaksut	U	
Muut saamisets	267	266	Lyhytaikaiset ostovelat	3 567	2 652
			Muut velat	1 079	1 071
			Siirtovelat	7 082	10 151
Pysyvät vastaavat yhteensä	62 466	64 076	Vieras pääoma yhteensä	11 738	13 884
Toimeksiantojen varat			VASTATTAVAA YHTEENSÄ	94 339	95 363
Lahjoitusrahastojen varat	19	19			
Toimeksiantojen varat yhteensä	19	19			
Vaihtuvat vastaavat					
Vaihto-omaisuus	1 064	1 083	Omavaraisuusaste, %	88 %	85 %
Aineet ja tarvikkeet	94	113	Suhteellinen velkaantuneisuus, %	15 %	19 %
Keskeneräiset tuotteet	970	970	Kertynyt ylijäämä, 1000 €	73 293	72 194
Saamiset	2 005	1 753	Lainat ja wokravastuut 31.12. 1000 €	265,6	16,1
Pitkäaikaiset saamiset	146	343			
Muut saamiset	146	343			
Lyhytaikaiset saamiset	1 859	1 410			
Myyntisaamiset	373	396			
Lainasaamiset	21	54			
Muut saamiset	678	361			
Siirtosaamiset	787	599			
Rahoitusarvopaperit	26 321	24 169			
Osakkeet ja osuudet	46	25			
Sijoitukset rahamarkkinainstrumentteihin	26 275	24 144			
Rahat ja pankkisaamiset	2 464	4 264			
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	31 854	31 268			
VASTAAVAA YHTEENSÄ	94 339	95 363			

Taulukko 8. Konsernitase ja sen tunnusluvut.

1.6 Tilikauden tuloksen käsittely

TILIKAUDEN TULOS		1 148 043,80
Poistoeron lisäys (-)		0,00
Poistoeron vähennys (+)	Valmistumis- vuosi	Poistoero
Keravan Keskikatu, kauppaoppilaitos, rakentaminen	1999	152 430,31
Nurmijärvi, koulurakennuksen laajennus	1999	21 728,79
Lukkarinpolku, koulun laajennus	2001	19 009,87
Tuusulan Kirkkotie, koulurakennuksen laajennus	2001	52 055,62
Pekka Halosen akatemia, koulurakennus	2001	41 280,39
Saaren kartano, pihattonavetta	2002	27 356,54
Wärtsilänkatu, multimedialaajennus	2003	46 210,76
Saaren kartano, vanha talli	2004	74 761,65
Sipoon Enter, koulurakennus	2006	53 321,42
Sibeliuksenväylä, Puistola (Ateriakeidas)	2007	115 891,27
Sibeliuksenväylä, Peltola 1. vaihe (kuntayhtymän toimisto)	2007	78 470,14
Sarviniitynkatu, laajennusosa (hallinto)	2010	69 821,12
Sibeliuksenväylä, Peltola 2. vaihe	2010	74 581,21
Lopentien lisätilat ruokas.katolle	2011	101 110,24
Kirkkotien laajennus ja julkisivusaneeraus	2012	146 820,36
Wärtsilänkatu, tilajärjestelyt	2012	144 204,36
Saaren kartano, viljankuivaamo	2012	6 444,00
Sibeliuksenväylä, Paatelan peruskorjaus	2013	133 200,00
		<u>1 358 698,05</u>
POISTOERON MUUTOS		1 358 698,05
VARAUSTEN MUUTOS		0,00
RAHASTOJEN MUUTOS		0,00
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ		2 506 741,85

Taulukko 9. Tilikauden tulos

Yllä olevaan taulukkoon liittyen selvityksenä, että poistoeroa puretaan sitä mukaa kun hankintamenosta tehdään suunnitelman mukaisia poistoja. Varausta puretaan samassa suhteessa vuotuisen poistoon kuin hankintaa katettiin investointivaroilla ja rahastolla.

Kuntalain 115 § mukaan yhtymähallituksen on toimintakertomuksessa otettava kantaa tilikauden tuloksen käsittelyyn. Tilikauden tuloksella tarkoitetaan tuloslaskelman tulosta ennen tilinpäätössiirtoja. Tuloksen käsittely on ylijäämäisen tuloksen siirtämistä taseen vapaaehtoiseen varaukseen, rahastoon tai tilikauden ylijäämä -tilille.

Oman pääoman edellisten tilikausien yli-/alijäämä -tilin saldo on 52 457 069,56 €.

Yhtymähallitus esittää tilikauden tuloksen (1 148 043, 80 €) tuloksen käsittelystä seuraavaa:

1. Tuloutetaan tehtyjä poistoeroja suunnitelman mukaan 1 358 698,05 €.
2. Kirjataan tilikauden ylijäämä 2 506 741,85 € ylijäämätilille.

2. TALOUSARVION TOTEUTUMINEN

2.1 Tavoitteiden toteutuminen

2.1.1 Toiminnalliset tavoitteet

Strategian ja asiakaslupausten mukaisesti vuodelle 2024 asetettiin toiminnalliset tavoitteet, jotka loivat yhteisen suunnan koko Keudalle.



Kuva 10. Keudan toiminnalliset tavoitteet.

Tavoitteiden pohjalta Keudan kaikki tiimit ovat suunnitelleet ja toteuttaneet oman työnsä näkökulmasta kehittämistoimia. Jokainen tiimi on määritellyt onnistumiskeskusteluissa, mitä käytännön tekemistä tavoitteen toteutuminen tiimiltä edellyttää. Sovittujen toimien etenemistä on seurattu vuoden aikana Keuda-tasolla yhtymähallituksessa ja johtoryhmissä sekä tiimitasolla tiimikohtaisissa onnistumiskeskusteluissa.

Ohjaamme ja opetamme laadukkaasti eri oppimisympäristöissä

Vuoden aikana olemme varmistaneet, että tarjoamme riittävää opetusta ja ohjausta kaikille, erityisesti oppivelvollisille. Kokonaisten koulupäivien takaa-
miseksi on koulutussuunnittelua parannettu ottamalla käyttöön TimeEdit -järjestelmä. Sen avulla on varmistettu, että suunnittelussa toteutuu vähintään 12 h / osaamispiste. Myös Keudaattori on toiminut oppimisympäristönä varmistaen kokonaisten koulupäivien toteutumisen. Keudassa on käytössä vastuuopettajan työpöydät, joista hän voi seurata opiskelijan HOKSin toteutumista suhteessa opiskeluaikaan. Samalla opintojen etenemistä on seurattu tarkemmin ja poissaoloihin on puututtu.

Koulutussuunnittelun kehittämistä jatketaan, jotta saadaan yhteensovittua Keudan kaikkien kymmenen toimipisteen opetustarjonta mahdollistaen osaamisen hankkiminen eri oppimisympäristöissä (oppilaitos, työelämä, digi, kansainvälisyys, yrittäjyys ja kilpailutoiminta).

Jokaiselle opiskelijalle on tehty HOKS, jossa erilaiset opiskelijaprofiilit on huomioitu. Keudan ohjeistuksen mukaisesti vastuuopettaja on sopinut opintojen alussa jokaisen opiskelijan kanssa yhteisen ajan, jossa he ovat keskustelleet opiskelijan aiemmin hankitusta osaamisesta ja opiskelun tavoitteista. Alaikäisten huoltajille on tarjottu mahdollisuutta osallistua HOKS-keskusteluun. HOKS on laadittu pääosin asetetussa määräajassa (2 kk). HOKS on päivitetty ja täydennetty opiskelijan opintojen edetessä ja suunnitelmien muuttuessa. Ennen koulutus- tai oppisopimusjaksoja HOKS päivitetään yhdessä työpaikkaohjaajan kanssa. Osaamisen hankkimisen dokumentaatio tapahtuu Workseedin digitaalisessa osaamispassissa ja näyttöjen suunnittelu ja toteutus kirjataan samaan järjestelmään. Näyttöjen arviointi siirtyy opintohallintojärjestelmään (Studenta) rajapinnan kautta.

Olemme tukeneet ja ohjanneet oppivelvollisten opiskelupolkuja monin tavoin. Opinto- ja uraohjauksella on tuettu opiskelijaa yhteistyössä (vastuuopettaja, opinto-ohjaaja ja muu opetus- ja ohjaushenkilöstö) opiskelu- ja työelämätaitojen kehittämisessä ja opintojen aikaisissa valinnoissa, esimerkiksi omien tavoitteiden mukaisten tutkinnon osien valinnassa, jatko-opintoihin ja työelämään siirtymisessä tai työuralla etenemisessä.

Ohjauksen keskeisin työväline on ollut opiskelijan oma HOKS ja sen päivittämisen yhteydessä käydyt ohjauskeskustelut. HOKSia on päivitetty tarpeen mukaan ja aina silloin, kun opiskelija tai oppivelvollisen huoltaja on sitä pyytänyt. Opiskelijoita on ohjattu hakeutumisvaiheessa (tutustumiset, infot, koulutuskokeilu, ohjauspäivän ohjauskeskustelu), opintojen aikana (HOKS, opintojen eteneminen, urasuunnitelma), opintojen päättövaiheessa (HOKS työllistyminen ja jatko-opinnot) ja opintojen päättymisen jälkeen (oppivelvollisilla on oikeus saada jatko-opinto-ohjausta vuoden ajan opintojen päättymisestä).

Opintojen aikana on hyödynnetty osaamispasseja, joilla opintojen etenemistä on seurattu. Osaamispassissa on kuvattu käytännönläheisesti, mitä osaamista opiskelijan tulee hankkia tutkinnon osassa tai yhteisten tutkinnon osien osa-alueessa. Osaamispassi on auttanut opiskelijaa sekä helpottanut vastuuopettajan työtä opintojen etenemisen seurannassa. Osaamispassit ovat olleet apuna myös työpaikkaohjaajille. Niiden avulla on muodostunut selkeä kuva, mitä osaamista opiskelija on työpaikalla hankkimassa. Näin työpaikkaohjaajalla, opiskelijalla sekä opettajalla on ollut mahdollista muodostaa yhtenevä näkemys opiskelijan tavoitteista.

Osaamispassien lisäksi vastuuopettajalla on ollut käytössään vastuuopettajan työpöytä, josta hän on voinut seurata opiskelijan opintojen etenemistä. Tärkeitä kohtaamispaikkoja ovat olleet myös vastuuopettajan tunnit.

Olemme käyttäneet oppimisympäristöjä monipuolisesti ja pyrkineet tarjoamaan laadukasta ohjausta, jolla on tuettu työllistymistä ja jatko-opintoja. Olemme onnistuneet lisäämään työpaikalla tapahtuvaa oppimista. Oppisopimusten määrä on kasvanut viime vuodesta 126 sopimuksella, vaikkakin koulutussopimusten

määrä on laskenut 15 sopimuksella. Yhteensä työelämässä oppimisten määrä on kuitenkin kasvanut yli sadalla. Opetus- ja ohjaushenkilöstön työsuunnittelussa on painotettu sitä, että työpaikalla tapahtuvan oppimisen ohjaukseen resursoidaan riittävästi aikaa.

Olemme vahvistaneet yhteisten tukinnon osien (YTO) osaamisen hankkimista ja osoittamista työpaikoilla. Kaikissa osaamisen arvioinnin näytösuunnitelmissa on kirjattu mahdollisuus ammatillisen osaamisen ja YTO-osaamisen hankkimisen ja osoittamisen mahdollisuuksista. Osaamisen hankkimista on toteutettu työpaikkojen lisäksi eri projektien kautta.

Olemme lisänneet kesäajan opiskelumahdollisuuksia ja oppisopimuksia. Vaikka kesäaika hiljensi toimintaa, oppimis- ja neuvontapalveluita oli tarjolla läpi kesän. Kaikki kesäaikana tarjolla olleet opinnot löytyivät Keudan verkkosivuilta. Keudan asiakastyöt ja palvelut olivat yksi osa kesäopetusta. Osa palveluista oli tarjolla kuluttajille lähes koko kesän tai osan aikaa kesästä. Myös Keudan jatkuva haku toimi läpi kesän.

Olemme panostaneet verkko-opintojen tarjontaan ja digityökalujen hyödyntämiseen. Verkko-opiskelutarjonta laajeni. Työ- ja verkkopainotteisesti on mahdollisuus opiskella sosiaali- ja terveysalan-, kasvatus- ja ohjausalan-, liiketoiminnan- sekä tieto- ja viestintätekniikan perustutkintoja.

Ammatti- ja erikoisammattitutkinnosta on seuraava verkkotarjonta:

- johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto,
- lähiesihenkilötyön ammattitutkinto,
- Team Leader Vocational Degree Programme,
- kasvatus- ja ohjausalan erikoisammattitutkinto,
- majoitus- ja ravitsemusalan esihenkilötyön erikoisammattitutkinto,
- matkailupalveluiden ammattitutkinto,
- mielenterveys- ja päihdetyön ammattitutkinto,
- mielenterveys- ja päihdetyön erikoisammattitutkinto,
- palvelulogistiikan ammattitutkinto,
- palvelulogistiikan erikoisammattitutkinto,
- pintakäsittelyalan ammattitutkinto,
- puhtaus- ja kiinteistöpalvelualan ammattitutkinto,
- ruokapalveluiden ammattitutkinto,
- tieto- ja kirjastopalvelujen ammattitutkinto,
- tuotannon esihenkilötyön erikoisammattitutkinto ja
- vanhustyön erikoisammattitutkinto.

Vuonna 2024 tarjolla oli myös erilaisia tutkinnon osia monista eri tutkinnoista, esimerkiksi Kannattavuuslaskennan ja budjetoinnin osaaja, Guiding to work in the service sector, Nuoren viljelijän kurssi (EU-kurssi, Perhepäivähoitajasta varhaiskasvatuksen lastenhoitajaksi sekä Talouden johtaminen.

Jotpa-rahoitteisia lyhytkoulutuksia on kaksi: Kiertotalous tekstiili- ja muotialalla sekä Siivouksen perusteet ja suomen kielen tuki ukrainalaisille. Lisäksi on makсутonta koulutusta aiheesta: Kestävien energiaratkaisujen kaupallinen osaaminen. Koulutus sisältää useita eri moduuleja asennus-, huolto- sekä suunnittelu-työtä tekeville.

Hakeutumisvaiheessa hyödynnetään tekoälyyn perustuvaa työkalua osaamisen kartoittamiseen (SkillCompass AI). SkillCompass AI:n avulla kartoitetaan suullisia ja kirjallisia taitoja sekä matemaattisia perustaitoja.

Pyrimme hyödyntämään koulutustarjonnan monipuolisesti. Teimme koulutussuunnittelua ja -tarjontaa eri tutkintojen ja toimipisteiden välillä. Panostimme tutkinnon osien ja opiskelupolkujen tarjontaan työelämän tarpeisiin. Toimialapäälliköt tuotteistivat oman vastuualueensa tutkinnon osia yhdessä kehittäjäopettajien kanssa. Samalla etsittiin ns. geneerisiä tutkinnon osia, joita voidaan hyödyntää eri tutkinnoissa ja tarjota Keuda-tasoisina. Koulutussuunnittelussa ja opintotarjonnan saamisessa Keuda-tasoiseksi on kuitenkin vielä paljon kehitettävää.

Onnistumista ohjaamisessa ja opettamisessa laadukkaasti eri oppimisympäristöissä on mitattu opiskelija- ja työelämäkyselyissä (taulukko 10). Haastavia talousarviotavoitteita ei ole kaikilta osin saavutettu, mutta trendi aikaisempiin vuosiin verrattuna on ollut nousujohtoinen.

Mittari	2021	2022	2023	TA2024	TP2024
Opiskelijapalautteiden aloituskysely: HOKSia laadittaessa suunniteltiin min-kälaiset oppimisympäristöt soveltuvat opintoihini.	3,96	3,97	4,15	4,3	4,19
Opiskelijapalautteiden päättökysely: Olen tyytyväinen minulle tarjottuihin mahdollisuuksiin opiskella työpaikalla.	4,21	4,26	4,32	4,3	4,38
Työpaikkaohjaajakysely: Oppilaitos tarjosi riittävästi tukea opiskelijan ohjaamiseen.	-	4,07	4,0	4,3	4,10
Työpaikkakysely: Voisimme rekrytointitilanteessa palkata tästä oppilaitoksesta valmistuneita opiskelijoita.	-	4,26	4,2	4,3	4,23

Taulukko 10. Mittarit laadukkaan opetuksen ja ohjauksen mittaamiselle (asteikko 1–5).

Vahvistamme yksilöllistä ja yhdessä oppimista

Jokaiselle opiskelijalle on tehty henkilökohtaiset osaamisen kehittymisen suunnitelmat (HOKS). Niiden laatu on parantunut, koska vahvistimme henkilöstön HOKS- ja ohjausosaamista. Jokaisella kampuksella toimi HOKS-tiimi, joka perehdytti ja tuki henkilöstöä HOKSin laadinnassa sekä opiskelijoiden ohjauksessa. Perehdytyksen ansiosta lähes kaikki ensimmäiset HOKS:t saatiin tehtyä asetetussa määräajassa. Osana henkilökohtaistamista opiskelijoilla otettiin käyttöön osaamispassit, jotka ovat toimineet opiskelijan opintojen seurannan välineenä. Osaamispassia hyödynnettiin näyttöjen suunnittelussa sekä osaamisen arvioinnin dokumentoinnissa.

Vuoden aikana hyödynsimme tutkinnon osia HOKSin suunnittelussa ja ohjauksessa. Tuotteistimme tutkinnon osia, joten niitä oli helpompi tarjota opiskelijoille sekä työelämän tarpeisiin. Tutkinnon osien suorituspäämäärät kasvoivat reilusti vuoden aikana.

Panostimme osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen osana opiskelijan henkilökohtaistamisprosessia. Keudan osaamisen tunnistamis- ja tunnustamisen menettelytavat on kuvattu osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelmassa (OAT). HOKS-tiimit perehdyttivät ja lisäsivät opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamista tunnistamis- ja tunnustamisosaamisessa. Vastuuta tunnistamisen ja tunnustamisen toteutumisesta kantoivat opinto-ohjaaja ja vastuuopettajat. He ohjasivat ja perehdyttivät opiskelijaa osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen periaatteisiin ja käytäntöihin. Keudassa toimi myös Osaamoja, jossa opiskelija sai tunnistetuksi ja tunnustetuksi yhteisiin opintoihin sellaista aiempaa osaamista, josta hänellä ei ollut näyttää todistusta, tai todistus oli vanhentunut. Näiden tukimuotojen avulla opiskelijat osasivat tuoda itse esille aiemmin hankkimaansa osaamista ja hakee sen tunnustamista. Opiskelija ottivat itse vastuuta ja omistajuutta omasta opiskelupolustaan.

Nivomme palautekyselyt tiiviisti HOKS-prosessin yhteyteen. Kyselylinkki oli mahdollista saada opiskelijalle jo HOKS-keskustelun aikana. Tällöin opettajalla oli mahdollisuus ohjata opiskelijaa vastaamaan tapaamisen aikana. Saimme näin lisää arvokasta palautetta, sillä palautekyselyjen vastausprosentit kasvoivat.

Vuoden aikana huomioimme asiakkaiden erilaiset tarpeet ja yksilöllisen oppimisen. Tarjosimme oppimiseen monenlaista tukea joko erityisopetuksena tai oppimisvalmiuksia tukevin opintoina. Jokaisessa toimipisteessä oli Keudaattori (tukipaja), joka tarjosi opiskelijalle tukea opintojen edistämiseksi, sosiaalisessa kanssakäymisessä ja opintojen hallinnassa. Keudaattorissa toimivat mm. toimipisteen erityisopettajat, S2- opettajat, ammatilliset opettajat ja ammattiohjaajat. Palvelu on ollut opiskelijoille avointa, johon on voinut tulla ohjattuna tai itsenäisesti. Joissakin toimipisteissä Keudaattori on toiminut myös ilta-aikana.

Ohjausta ja tukea on annettu niille, joilla on ollut tarve yksilöllisiin ratkaisuihin. Niitä ovat voineet olla mm. tarve ja kyky edetä opinnoissa keskivertoa nopeammin, tarve saada psykososiaalista tukea opintojen etenemisessä, erityistä tukea edellyttävät oppimisen vaikeudet tai haasteet suomen kielessä. Opiskelijan opintojen tilanne on tarkistettu ajantasaisesti. Erityisen tuen suunnitelmaan on voinut sisältyä myös palvelua, jota tuottaa esim. hyvinvointialue. myös valmiudet ohjata opiskelijaa sopivien tukipalvelujen pariin.

Keudaattorissa voidaan suunnitella ja toteuttaa myös opiskeluvaikeuksia tukevia opintoja (OPVA). OPVA-opintojen avulla opiskelija on voinut hankkia sellaista yksilöllisiin tarpeisiinsa perustuvaa osaamista, joka antaa hänelle edellytykset osallistua tutkintokoulutukseen ja osoittaa osaamisensa näytössä tai muulla tavoin. Opinnot on kirjattu HOKSiin. Olemme tarjonneet OPVA-opintoina seuraavia vahvistavia opintoja:

- suomi toisena kielenä tai suomi äidinkielenä
- vieraat kielet
- matematiikka
- tieto- ja viestintätekniikka
- työelämä- ja urasuunnittelu
- arjen- ja elämänhallintataidot

Opintoja on tarjottu limittäisenä, moduuli- tai intensiiviopintoina. Opiskelijat ovat voineet osallistua OPVA-opintoihin yhteensä enintään kuuden kuukauden ajan.

Jos opiskelija on tarvinnut oppimisvaikeuksien, vamman, sairauden tai muun syyn vuoksi pitkäaikaista tai säännöllistä tukea opintoihinsa, hänelle on tehty erityisen tuen päätös ja laadittu suunnitelma. Erityisen tuen suunnitelma on osa HOKSia. Siihen on kirjattu erilaisia oppimisen tuen keinoja. Rauhallinen oppimisympäristö ja opiskelijan tahdin mukaan etenevä opiskelu ovat tukeneet monen oppimista. Työpaikkaohjaajien kanssa on sovittu tarvittavista tukitoimista myös työelämässä oppimisen ajalle. Näytössä tukitoimet ovat liittyneet esimerkiksi sopivan näyttöympäristön valintaan ja tukeen näytön suunnittelussa. Lisäksi

erityisen tuen toimenpiteitä ovat voineet olla esimerkiksi kevennetty opiskelu-suunnitelma tai yksilölliset opiskelujärjestelyt.

Vastuuopettaja seuraa omien opiskelijoidensa opintojen etenemistä ja opiskeluun osallistumista. Jos huoli heräsi opintojen etenemisestä, hänelle (ja alaikäisen huoltajalle) lähetettiin tiedotekirje. Keskustelu ja opintojen uudelleen suunnittelu auttoi usein näissä tilanteissa. Toimenpiteinä olivat opiskeluhuollon tuen lisääminen, kevennetty viikko-ohjelma tai joissakin tapauksessa kokeilu toisella alalla ja mahdollinen sisäinen palveluohjaus uuteen tutkintoon tai Tuva-koulutukseen. Tarvittaessa opiskelijan tukitoimien suunnitteluun kutsuttiin monialainen tapaaminen, johon opiskeluhuollon edustajat osallistuivat opetushenkilöstön lisäksi suunnittelemaan opiskelijan kanssa hänelle yhtenäistä tukitoimien kokonaisuutta.

Keudaan on luotu varsin monipuolinen palveluntarjonta kielitietoista tutkintotavoitteista opetusta. (<https://www.keuda.fi/hakijalle/maahanmuuttajille-suunnatut-koulutukset/>). Toteutimme monikielistä ja kielitietoista opetusta ja ohjausta, sillä Keudassa opiskeli erittäin monikulttuurinen opiskelijajoukko. Joka neljännän opiskelijan äidinkieli ei ollut suomi. Merkille pantavaa on, että heistä noin 20 % opiskeli oppisopimuksella. Näissä tilanteissa työnantajien kanssa toteutus oli suunniteltu yhdessä. Tutkintotavoitteisen koulutuksen lisäksi Keuda tarjosi aikuisten perusopetusta, vapaan sivistystyön S2-koulutusta ja S2-painotteista Tuva-koulutusta.

Osana yksilöllisiä opintoja mahdollistimme ja tuimme väylä- ja kaksoistutkintopolkuja. Teimme kaksoistutkinnoissa (yhdistelmäopinnot) yhteistyötä kaikkien jäsenkuntiemme lukioden sekä nettilukion kanssa. Vuonna 2024 yhdistelmäopintoja suorittavien opiskelijoiden määrä kuitenkin vähentyi edellisvuodesta. Kun vuonna 2023 Keudassa oli 143 yhdistelmäopintoja suorittavaa opiskelijaa, vuonna 2024 heitä oli vain 111. Sen sijaan väyläopintoja suorittavien määrä kasvoi. Vuonna 2023 väyläopiskelijoita oli 56. Vuonna 2024 heitä oli 70. Väyläopintoyhteistyötä teimme Metropolian, Laurean, Haaga-Helian, Diakin, Humakin, Hamkin, Xamkin ja Keravan opiston kanssa. Opiskelijoilla oli mahdollisuus valita sairaanhoidon, ajoneuvo- ja konetekniikan, sähkö- ja automaatiotekniikan, tieto- ja viestintätekniikan, rakennusmestarin, sosionomin, restonomin, yhteisöpedagogin, tradenomin, luonnonvara-alan, logistiikka-alan sekä kasvatustieteen perusopintoja.

Yhtenä tavoitteenamme oli oppia yhdessä. Vahvistimme mm. opiskeluhyvinvointia ja osallisuutta yhdessä opiskelijakunta- ja tutor toiminnan kanssa. Keuda oli mukana OPH:n rahoittamassa Samis- hankkeessa, jonka toimenpiteillä opiskelijoiden osallistumis- ja vaikuttamistoimintaa vahvistettiin. Hankkeella edistettiin myös oppilaitosyhteisön hyvinvointia sekä opiskelijoiden yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. Opiskelijatoimintaa uudistettiin vuoden aikana. Lanseerasimme KeudaKamut, joka on Keudan opiskelijoille tarkoitettua kynnyksetöntä vaikuttamis- ja osallisuustoimintaa, jossa yhdistyvät perinteiset opiskelijakunta- ja tutor toiminta jokaisessa toimipisteessä. Aktiiviopiskelijoille järjestettiin syksyn aikana koulutukset, joissa suunniteltiin yhdessä tulevan lukuvuoden KeudaKamuilua omassa toimipisteessä. KeudaKamuissa mukana olevat opiskelijat voivat oman kiinnostuksensa mukaan vaikuttaa myös Keuda-tasolla opiskelijoiden äänen esilletuomiseen osallistumalla opiskelijakunta KUOMAn toimintaan. Keudalla on yksi

yhteinen opiskelijakunta KUOMA, jossa jokaisesta toimipisteestä on KeudaKamuista valitut edustajat.

Rehtori käynnisti aamupuurotapaamiset opiskelijatoiminnassa mukana olevien kanssa. Kerran kuukaudessa hän tapasi opiskelijoita eri toimipisteissä. Myös tätä kautta opiskelijoiden ääntä saatiin kuuluville.

Hyödynsimme opiskelussa yhteistoiminnallisia menetelmiä ja osallistavaa pedagogiikkaa. Tästä esimerkkinä esim. yrittäjyysleiritoiminta. Yrittäjyysleirejä järjestettiin 24 ja niihin osallistui yhteensä 600 opiskelijaa. Keudan tapahtumat osallistavat henkilöstön lisäksi myös opiskelijoita (esimerkiksi Murros-tapahtuma tai Pekka Halosen akatemian näyttelyt). Opiskelijat ovat olleet mukana muun muassa. Educa-messuilla esittelemässä omaa koulutusalaansa ja erityisesti Sun Media on osallistanut paljon media-alan opiskelijoita.

Vahvistimme yhteisöllisyyttä toimipisteissä. Jokaisessa toimipisteessä toimi toimipisteestä vastuullinen toimialapäällikkö. Hänen tehtäviinsä kuului koordinoita toimipisteen toimintaa, turvallisuutta sekä työsuojelua. Toimipisteissä toimi myös aulapalveluvastaavia, jotka huolehtivat toimialapäällikön tukena toimipisteen arjen sujumisesta. Toimipisteissä järjestettiin yhteisiä tapaamisia ja tapahtumia. Myös opiskelijatoiminnassa edistettiin sekä Keuda-tasoista että paikallista yhteisöllisyyttä muun muassa uudistamalla opiskelijatoimintaa KeudaKamu-toiminnaksi.

Yksilöllisen ja yhdessä oppimisen vahvistamista on mitattu määräämääräna tehtyjen HOKSien määrällä ja opiskelijapalautteiden vastauksilla (taulukko 11). HOKSien

Mittari	2021	2022	2023	TA2024	TP2024
HOKSit tehty määrääjassa	-	-	-	100 %	90,61 %
Opiskelijapalautteiden aloituskysely: Koen kuuluvani opiskeluyhteisöön	-	-	4,26	4,3	4,27
Opiskelijapalautteiden päättökysely: Sain riittävästi palautetta osaamiseni kehittymisestä	-	-	4,09	4,3	4,25

laadintaan on kiinnitettävä huomiota, mutta kyselyjen vastausten keskiarvot näyttävät hyviltä.

*Taulukko 11. Mittarit yksilöllisen ja yhdessä oppimisen mittaamiselle.
(kyselyissä asteikko 1–5).*

Kehitymme tietojohtamisen avulla

Vuonna 2024 rakensimme Digikyvykkyys-hankkeen osana keskitetyn tietoaaltan pilvipohjaisella data-alustalla ja otimme käyttöön keskitetyn-integraatiotyökalun (Friends) eri järjestelmien väliseen tiedon vaihtoon. Integraatioalustan avulla voidaan yhdistää tietoja opiskelijoista, taloudesta ja henkilöstöstä. Uuden teknisen alustan kautta on vuoden aikana tuotu opiskelijatietoja Studenta-

opintohallintojärjestelmästä tietoaltaaseen. HR- ja taloustietojen tuominen samalle alustalle on suunnitteilla vuonna 2025. Lisäksi Friendsillä on saatu yhdistettyä tietoja esimerkiksi koulutustietojen nettisivuille viemisen, työterveyteen liittyen sekä ePassin tiedonsiirron osalta.

Samassa yhteydessä Keudaan rakennettiin uusi Tulokortti-raportti, joka hyödyntää tietolähteenään uutta tietoallasta. Tulokortti-raportilla voi seurata opiskelijamääriä, sekä suoritusten kertymiä. Tietoja voidaan tarkastella organisaation eri tasoilla koko Keudasta tiimitasolle asti.

Keudassa otettiin tammikuussa 2024 käyttöön PowerBI:llä rakennetut työpöytä-toteutukset vastuopettajalle, tiimiesihenkilölle sekä opintohallinnolle.

Vastuopettajan työpöydällä vastuopettaja näkee kaikki omat ohjattavansa, joiden opiskeluoikeuden tila on joko hyväksytty toteutukseen tai määräaikainen keskeytys. Tiimiesihenkilön työpöydällä tiimiesihenkilö näkee omien alaistensa vastuuhjattavat ja samat tiedot kuin vastuopettaja. Vuoden aikana työpöytä-näkymiä kehitettiin palautteen perusteella ja esihenkilön työpöydälle lisättiin koontisivu, josta esihenkilö voi seurata oman tiimensä opiskelijamääriä vastuopettajittain, valmistuneiden määrää, oppivelvollisten osuutta opiskelijoista, 1. hoksausta ja opettajien kertynyttä työaikaa. Työpöydissä on käytetty suojausta siten, että ne avautuvat vain vastuopettajalle tai esihenkilölle.

Vastuopettajan ja esihenkilön työpöytien lisäksi otettiin käyttöön Opintohallinnon työpöytä, jossa ei ole erillistä suojausta, vaan sen kautta on mahdollista seurata kaikkien Keudan opiskelijoiden tilannetta. Näkymässä tietoja voidaan suodattaa toimipisteittäin ja vastuopettajittain. Tämä näkymä on jaettu koulutusassistentteille ja muille opintohallinnon työntekijöille, rehtorille, vararehtorille ja koulutusjohtajille.

Siirryimme Keudassa sähköisiin todistuksiin elokuussa 2024. Sähköisten todistusten käyttöönoton myötä opiskelija saa todistuksensa entistä joustavammalla aikataululla. Todistuksia valmistetaan sitä mukaa, kun opiskelijat saavat opintonsa suoritettua.

Todistusten sähköisen allekirjoittamisen käyttöönotto tehtiin Keudassa jo käytössä olevilla järjestelmillä. Todistusprosessi rakennettiin MFilesiin. Lisäksi todistusten tulostamiseen on käytetty Microsoftin PowerAutomatea. Prosessin kehittäminen jatkuu edelleen vuonna 2025.

Sähköisiin todistuksiin siirryttiin, koska työnhaku sekä jatko-opintoihin hakeutuminen tapahtuu nykyisin verkossa sähköisten hakujärjestelmien kautta. Keudasta valmistuneita opiskelijoita helpottaa, kun liitteitä ei tarvitse enää skannata paperilta sähköiseen muotoon. Sähköinen todistus ei vaadi erikseen oikeaksi todistamista. Todistuksen voi lähettää sellaisenaan esimerkiksi viranomaisille tai työhakemuksen liitteeksi. Sähköisten todistusten käyttöönotto tukee Keudan vastuullisuuden ja kestävä kehityksen strategiaa, kun paperin käyttö vähenee, postituksista luovutaan ja todistus voidaan sähköisesti arkistoida.

Vaikka sähköisiä todistuksia ei ole otettu käyttöön sopeutustoimena vaan digitaalisenä kehityksenä, voidaan todeta, että ne auttavat omalta osaltaan myös pienentämään kuluja. Tähän mennessä todistusprosessi on ollut hidas ja työläs, koska se on sisältänyt tulostamista kahdelle erilaiselle paperille ja todistuksen

kuljettamisen toimipisteistä rehtorille. Kustannuksia on tullut muun muassa todistuspapereista, todistuskansioista ja kirjekuorista, tulostamisesta, todistusten kuljettamisesta allekirjoitettavaksi ja kopioinnista.

Vuonna 2024 Keudan Teamsille määriteltiin prosessimalli, jonka perusteella edetään Teamsin kehittämisen kanssa. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa keväällä 2024 kartoitettiin Teamsin nykytilanne ja muodostettiin kokonaiskuva tilanteesta yhteistyössä tietohallinnon kanssa. Toisessa vaiheessa käynnistyi Teams-tiimityyppien tunnistus- ja konseptointityö sekä teknisen hallintamallin kartoitus. Keväällä 2024 käynnistettiin pilotteja tuottamaan tietoa tulevista Teams-toimintatavoista.

Keudan organisaatiomuutosprosessin myötä Teams-kehitysprosessissa keskityttiin syksyllä 2024 luomaan hallittu, uutta organisaatorakennetta ja johtamisjärjestelmää vastaava Teams-perusrakenne sekä toimintatavat sen ylläpitoa varten. Teamsin kehittäminen ja keudalaisten Teams-osaamisen kasvattaminen jatkuu vuonna 2025.

Koko Teamsin kehitysprojektin tarkoituksena on, että Keudassa on selkeää mihin ja miten Teamsiä käytetään. Tekniikalla tuetaan keudalaisten arjen helpotumista tiedon löytymisessä ja tiimityössä. Teams on Keudassa ensisijainen yhteistyöskentelyn väline.

Keudassa on kehitetty intranetin käyttöä merkittävästi vuosien 2023–2024 aikana. Vuonna 2023 Keudan intran rakenne uudistettiin täysin ja päivittäjien koulutus alkoi. Vuonna 2024 Keudan intran kehitystyössä keskityttiin elinkaarimallin rakentamiseen, hallintamallin jatkokehitykseen sekä haettavuuden ja ajantasaisuuden turvaamiseen.

Keudan elinkaarimallilla vastattiin kahteen tarpeeseen: intran toimivuuden parantamiseen ja myös ennakoitiin EU:n Nis2-tietoturvadirektiivin muutosta. Elinkaarimallissa jokaiselle intranetin sivulle määriteltiin vastuupäivittäjä, joka saa puolen vuoden välein automaatiomuistutuksia tarkistaa vastuullaan olevan sivun sisällön ajantasaisuus. Lisäksi vanhoille uutisille rakennettiin muusta intrasta erillään oleva syväarkisto, jonne siirtyvät automaattisesti kaikki yli vuoden ikäiset uutiset. Tällä toiminnolla vahvistettiin intran hakutoiminnon validiteettia, kun globaali haku ei korruptoidu vanhoilla tuloksilla.

Lisäksi vuonna 2024 jatkettiin edellisvuonna aloitettua toimintalinjaa: päivittäjille tarjottiin täydentävää koulutusta teknisen osaamistason nostamiseksi ja vanhentuneita materiaaleja pyrittiin tunnistamaan ja muokkaamaan Keudan mallin mukaisesti.

Keudassa päätettiin kehittää henkilöstön kanssa käytävien keskustelujen vuosikelloa keväällä 2024. Tämän vaikutti siihen, että henkilöstötutkimus siirrettiin marraskuulta 2024 maaliskuulle 2025. Syksyn 2024 aikana toteutettiin kolme pulssikyselyä, joiden avulla seurattiin henkilöstön tilaa organisaatiomuutoksen sekä tuotannollis-taloudellisten yhteistoimintaneuvottelujen aikana.

Tietojohtamisen kehittymisen mittaritietoa ei ole, koska henkilöstökyselyä ei tehty.

Mittari	2021	2022	2023	TA2024	TP2024
Henkilöstökysely: Työssäni tarvittavat tiedot ovat helposti saatavissa	2,60	2,69	2,62	3,0	-

Taulukko 12. Mittarit tietojohtamisen kehittymisen mittaamiselle. (asteikko 1–5).

Huolehdimme osaamisen kehittämisestä

Arvioimme osaamisen kehittämisen tarpeet ja yhdistimme ne strategisiin tavoitteisiin. Osaamisen kehittämisessä käytimme 70–20–10-mallia, jossa 70 % oppimisesta tapahtuu työssä, 20 % vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja 10 % muodollisen koulutuksen kautta.

Vuonna 2024 painopisteenä oli pedagogisen osaamisen ja digitaalisuuden lisääminen yhteistyössä HAMKin ja Spesian kanssa. Tukipalveluissa keskityimme substanssiosaamisen vahvistamiseen ja asiakaspalvelun parantamiseen. Eduhouse-verkkokoulutuspalvelun laajensimme koko henkilöstön käyttöön.

Esihenkilöiden osaamista kehitimme esihenkilöfoorumien ja uutiskirjeiden avulla. Uusille työntekijöille järjestimme perehdytyspäiviä ja vuosityöaikakoulutuksia. Raportoitavia koulutuspäiviä kertyi 1,5 päivää/henkilötyövuosi, mikä oli edellisiä vuosia vähemmän johtuen ensisijaisesti HR-järjestelmän kirjaushaasteita.

Osaamisen kehittymisen mittaritiedot puuttuvat, koska vuonna 2024 ei toteutettu henkilöstökyselyä, vaan se siirtyi maaliskuulle 2025 (taulukko 13).

Mittari	2021	2022	2023	TA2024	TP2024
Henkilöstön koulutuspäivät/hlö/vuosi	-	-	-	4	1,5
Henkilöstökysely: Työnantaja tukee ammatillista kehittymistäni	3,13	3,24	3,15	3,4	-
Henkilöstökysely: Saan riittävästi palautetta	2,85	2,97	2,9	3,4	-
Henkilöstökysely: Olemme saaneet vietyä eteenpäin niitä asioita, joita olemme sopineet onnistumiskeskustelussa	3,15	3,2	3,19	3,3	-

Taulukko 13. Mittarit osaamisen kehittymisen mittaamiselle (kyselyissä asteikko 1–5).

Kehitämme koulutuspalveluita yhdessä työelämän kanssa

Olemme ennakoineet alueen työelämän osaamis- ja osaajatarpeita. Toteutimme vuoden 2024 alussa kaikkien koulutusalojen kanssa työelämäyhteistyön

kehittämisen foorumit. Tarkastelimme ko. alan työelämässä oppimisen toteutumista, opiskelijoiden työllistymistä, onnistumisia ja hyviä käytänteitä sekä etsimme kehittämiskohteita. Rakensimme saadun tiedon pohjalta työelämäyhteistyön kehittämisen mallin sekä suuntasimme koulutustarjontaan, tuoteistimme koulutuksiamme ja kehitimme palveluitamme. Kehittämistyö jatkuu vuonna 2025.

Työelämäyhteistyön kehittämisen mallissa asiakkuuksien kehittämisen tiimin asiantuntijat ja koulutuspäälliköt tapaavat säännöllisesti ja arvioivat sen hetken tilannetta opiskelijoiden työelämässä oppimisen toteutumisessa, käyvät läpi ko. alan yritys- ja työnantaja-asiakkaita, suunnittelevat tulevat työelämäfoorumit sekä muut toimenpiteet. Näin parannamme opiskelijoiden koulutus- ja oppisopimusten toteutumista sekä varmistamme tiiviin yhteistyön alan yritysten ja työnantajien kanssa. Työelämäyhteistyön suunnitteluun ja toteutukseen osallistuu myös alan opettajat.

Keuda oli ja on edelleen mukana kehittämässä ja toteuttamassa valtakunnallista Ohjaan.fi-palvelua, jonka tavoitteena on varmistaa erilaisilla verkon kautta toteutettavilla koulutuksilla sekä monipuolisilla tukimateriaaleilla työpaikkaohjaajien ja yrittäjien mentoreiden osaaminen. Tämän lisäksi Keuda tarjosi työpaikkaohjaajille omia Teams-infoja. Käynnistimme keväällä 2024 työpaikkaohjaajille sekä työpaikkojen yhteyshenkilöille lähtevät uutiskirjeet, joissa kerroimme ajankohtaisista asioista työelämässä oppimiseen ja ohjaukseen liittyen. Tämän lisäksi opettajilla on tärkeä rooli työpaikkaohjaajan tukemisessa ja perehdytyksessä.

Keudan alumnitoiminnan uudistus aloitettiin 2024 vuoden aikana. Ammatillisen koulutuksen uusi rahoitusmalli painottaa valmistuneiden opiskelijoiden työllistymisen ja jatko-opintojen merkitystä ja tämän vuoksi tavoitteenamme on panostaa myös valmistumisvaiheen sekä valmistumisen jälkeisen vuoden tukeen Keudan alumneille. Kehitystyö jatkuu 2025 vuoden aikana.

Mittari	2021	2022	2023	TA2024	TP2024
Työpaikkaohjaajakysely: Olen tyytyväinen oppilaitoksen toimintaan järjestää työelämässä oppimista	-	-	4,22	4,3	4,31
Työpaikkakysely: Oppilaitoksen tarjoamien tutkinnon osien sisältö vastaa alamme osaamistarpeita.	-	-	4,04	4,3	4,08

Taulukko 14. Mittarit koulutuspalvelujen yhteiskehittämisen mittaamiselle (asteikko 1–5).

Sujuvoitamme sisäistä yhteistyötä

Olemme tehneet sisäisiä kysely eri toiminnoista, jolla olemme kartoittaneet sisäisten palvelujen laatua ja kehittämiskohteita. Lisäksi sisäistä yhteistyötä on toimintojen koordinoinnilla parannettu ja tehostettu yritys yhteistyössä ja muussa sidosryhmätyöskentelyssä.

Mittari	2021	2022	2023	TA2024	TP2024
Henkilöstökysely: Yhteistyö tiimien välillä on sujuvaa	2,63	2,75	2,64	3,2	-

Taulukko 15. Mittari sisäisen yhteistyön sujuvuudelle.

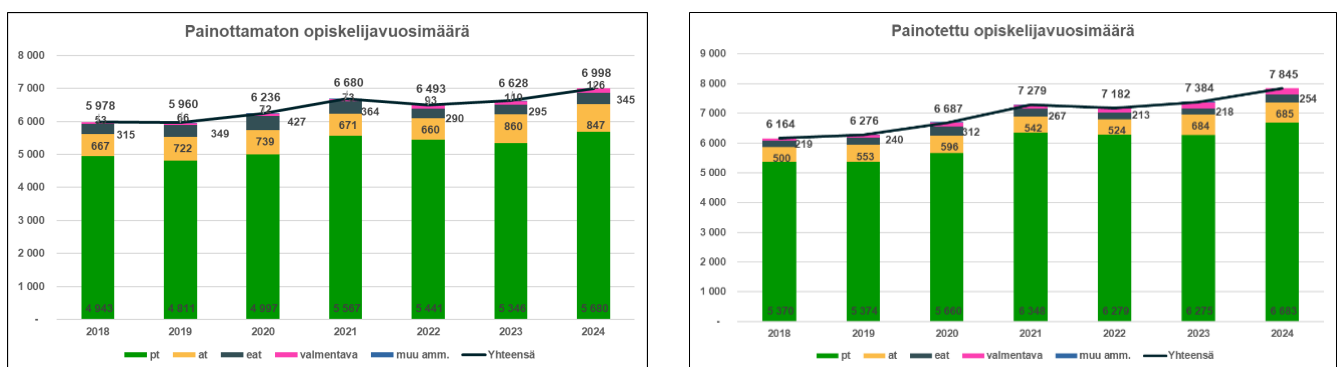
2.1.2 Määrälliset tavoitteet

Keudan talousarviomittarit kohdentuvat rahoitusmittareihin, joiden perusteella määräytyy Keudalle myönnettävä valtionrahoitusosuus. Lisäksi mittarina on vuosittain toteutettava henkilöstöpalautekysely, jolla mitataan työtyytyväisyyttä henkilökohtaisella-, tiimi- ja Keuda-tasolla. Alla olevista taulukoista ja kuvista voi todeta Keudan pääsääntöisesti myönteinen määrällinen ja suhteellisen osuuden kehitys.

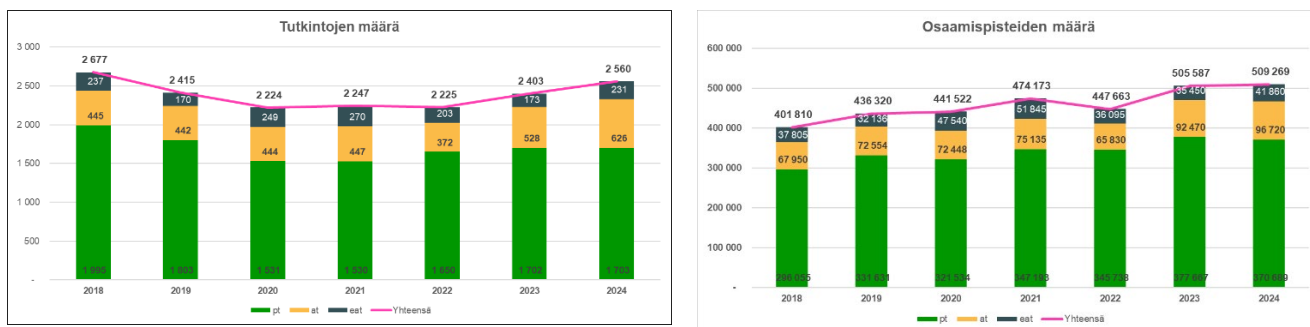
	2 020	2 021	2 022	2 023	TA2024	TP2024
Opiskelijavuodet painottamaton	6 236	6 680	6 493	6 628	7 000	6 998
Opiskelijavuodet painotettu	6 687	7 279	7 182	7 384	7 500	7 845
Tutkinnon suorittaneiden määrä	2 224	2 247	2 225	2 303	2 500	2 560
Suoritettujen tutkinnon osien osaamispisteet	441 521	474 173	447 663	505 587	520 000	509 269
Opiskelijapalautteen laatu (1–5)	4,20	4,10	4,30	4,36	4,30	4,37
Opiskelijapalautteiden vastaus-%	33,8 %	48,0 %	44,6 %	45 %	55 %	45 %
Työelämäpalautteen laatu (1–5)			4,10	4,17	4,30	4,17
Työelämäpalautteiden vastaus-%			19,1 %	28 %	35 %	26 %
Työllistyneet valmistuneista	70,8 %	74,4 %	76,1 %	90 %*	85 %*	88 %
Jatko-opiskelijat valmistuneista	3,4 %	3,4 %	2,9 %			
Aikuisten perusopetuksen kurssimäärä	2 425	1 897	1 834	3 117	2 800	4 155
Kansanopiston opiskelijaviikot	475	584	1 785	939	1 148	1 345

* opiskelijapalautteiden perusteella

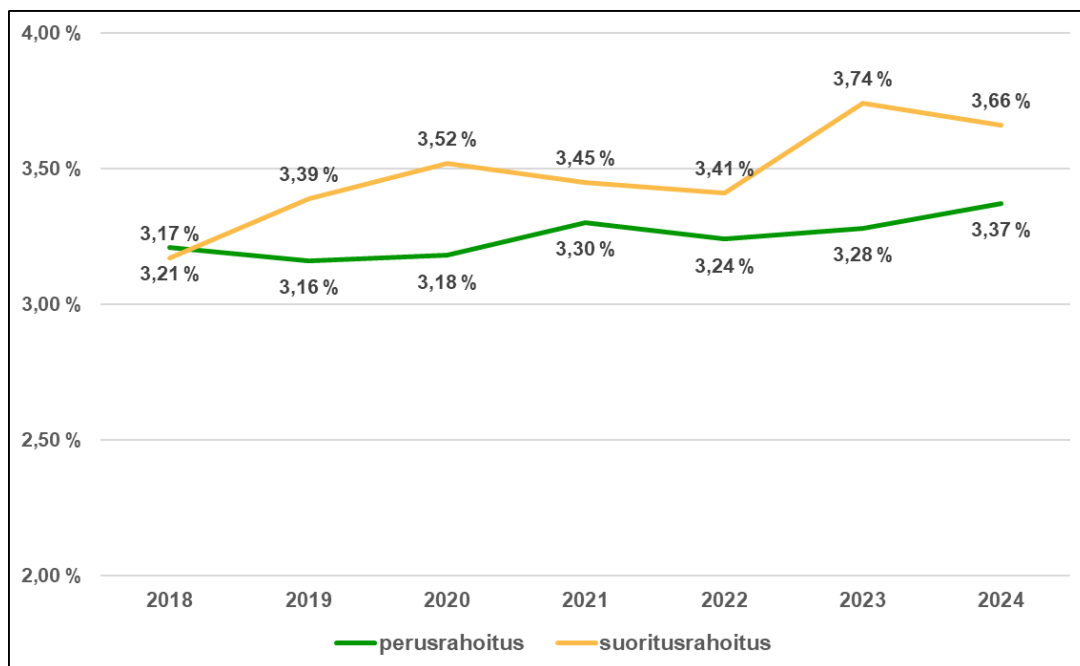
Taulukko 16. Suoritteiden talousarviomittarit 2024.



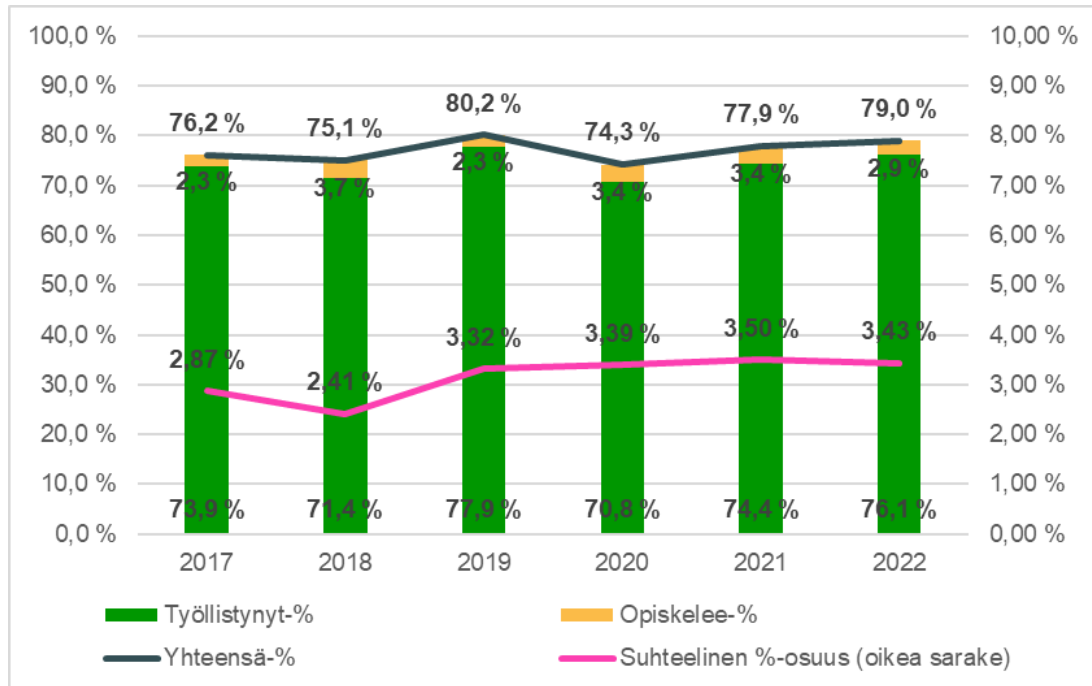
Kuva 11. Perusrahoitukseen vaikuttavien opiskelijavuosisimäärien kehitys 2018–2024.



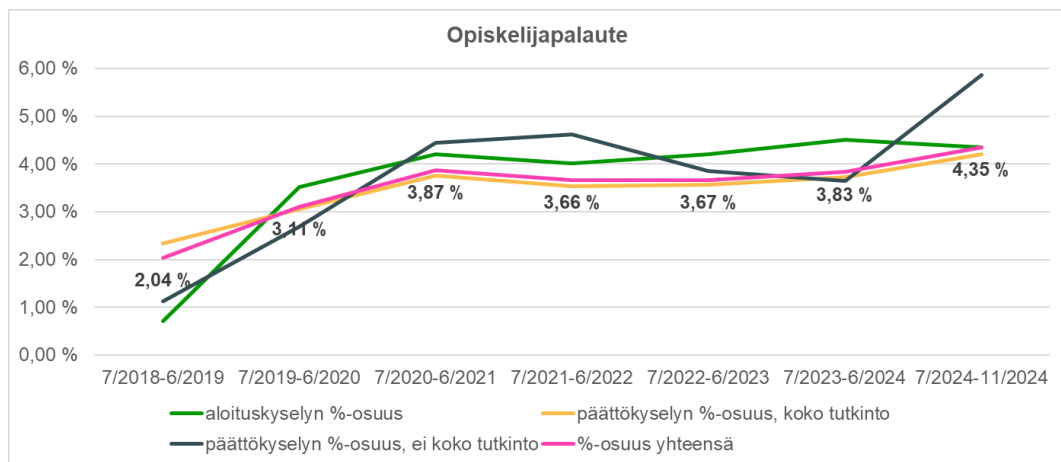
Kuva 12. Suoritusrahoitukseen vaikuttavien suoritteiden kehitys Keudassa 2018–2024.



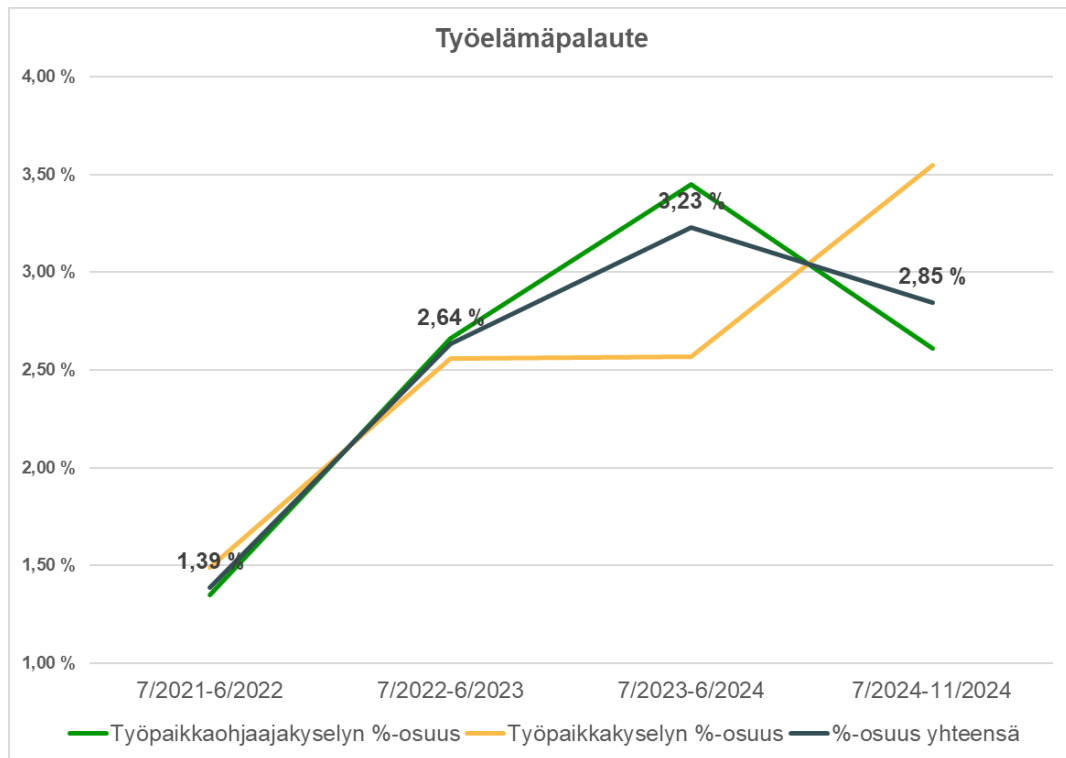
Kuva 13. Keudan perus- ja suoritusrahoituksen suhteelliset osuudet 2018–2024.



Kuva 14. Edellisenä vuonna valmistuneiden työllistyminen ja jatko-opintoihin siirtyminen sekä niiden valtakunnallinen suhteellinen osuus.



Kuva 15. Opiskelijapalautteiden suhteelliset osuudet.



Kuva 16. Työelämäpalauteiden suhteelliset osuudet.

2.2 Määrärahojen ja tuloarvioiden toteutuminen

2.2.1 Käyttötalouden toteutuminen

	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvio- muutokset	Talousarvio muutoksen jälkeen	Toteutuma	Poikkeama
Toimintatulot	76 859 580,00	0,00	76 859 580,00	78 737 391,35	1 877 811,35
Myyntitulot	74 999 580,00	0,00	74 999 580,00	75 650 779,62	651 199,62
Maksutulot	79 000,00	0,00	79 000,00	95 260,97	16 260,97
Tuet ja avustukset	1 339 000,00	0,00	1 339 000,00	2 260 804,84	921 804,84
Muut toimintatulot	442 000,00	0,00	442 000,00	730 545,92	288 545,92
Valmisteveraston muutos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Toimintamenot	-69 974 580,01	0,00	-69 974 580,01	-71 020 802,09	-1 046 222,09
Henkilöstömenot	-52 379 000,01	0,00	-52 379 000,01	-53 002 645,72	-623 645,72
Palvelujen ostot	-8 895 580,00	0,00	-8 895 580,00	-9 141 562,76	-245 982,76
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-7 224 000,00	0,00	-7 224 000,00	-7 139 941,40	84 058,60
Avustukset muille	-318 000,00	0,00	-318 000,00	-195 302,09	122 697,91
Muut toimintamenot	-1 158 000,00	0,00	-1 158 000,00	-1 541 350,12	-383 350,12
Toimintakate	6 885 000,00	0,00	6 885 000,00	7 716 589,26	831 589,27

Taulukko 17. Käyttötalouden toteutuminen.

	Kampus 1	Kampus 2	Kampus 3	Kampus 4	Joht. koul.	Yhteensä
Painoton opiskelijavuosisimäärä	1 594	2 099	1 323	1 580	275	6 871
Tilikauden tulos	5 951 477	10 174 093	4 429 138	7 472 627	2 382 923	30 410 258
Opetus- ja koulutuspalvelujen yhteiset	- 451 249 -	594 211 -	374 531 -	447 286 -	77 921 -	1 945 198
Yrityspalvelut	- 95 819 -	126 176 -	79 528 -	94 977 -	16 546 -	413 046
Jatkuvan oppimisen tukipalvelut	- 512 943 -	675 450 -	425 736 -	508 438 -	88 574 -	2 211 142
Tulos	4 891 466	8 778 257	3 549 342	6 421 926	2 199 882	25 840 872
Kehittymisen palvelut	- 954 099 -	1 256 369 -	791 890 -	945 719 -	164 753 -	4 112 829
Johtaminen ja hallinnon palvelut	- 267 612 -	352 395 -	222 115 -	265 261 -	46 211 -	1 153 594
Henkilöstöpalvelut	- 188 321 -	247 984 -	156 304 -	186 667 -	32 519 -	811 795
Viestintä- ja markkinointipalvelut	- 154 699 -	203 710 -	128 399 -	153 341 -	26 713 -	666 862
Johtamis- ja hallintopalvelut yhteensä	- 610 632 -	804 089 -	506 817 -	605 269 -	105 443 -	2 632 251
Kiinteistöpalvelut	- 2 985 176 -	1 664 789 -	2 425 613 -	1 461 948 -	202 298 -	8 739 824
Kiinteistöpalvelut yhteiset	- 64 702 -	85 200 -	53 702 -	64 133 -	11 173 -	278 909
Kokous- ja tapahtumapalvelut	- 82 287 -	108 356 -	68 297 -	81 564 -	14 209 -	354 713
Ravintolapalvelut	- 488 250 -	473 634 -	398 626 -	345 110 -	18 873 -	1 724 493
Ravintolapalvelut yhteiset	- 60 242 -	79 327 -	50 000 -	59 712 -	10 402 -	259 683
Siivouspalvelut	- 422 366 -	310 915 -	337 833 -	247 094 -	29 844 -	1 348 052
Siivouspalvelut yhteiset	- 17 563 -	23 127 -	14 577 -	17 409 -	3 033 -	75 709
Taloushallintopalvelut	- 69 478 -	91 489 -	57 666 -	68 867 -	11 997 -	299 497
Tietohallintopalvelut	- 961 841 -	1 266 565 -	798 316 -	953 394 -	166 090 -	4 146 206
Turvallisuuspalvelut	- 112 114 -	147 633 -	93 053 -	111 129 -	19 360 -	483 290
Mahdollistamispalvelut yhteiset	- 55 066 -	72 512 -	45 704 -	54 582 -	9 509 -	237 373
Mahdollistamispalvelut yhteensä	- 5 319 084 -	4 323 548 -	4 343 387 -	3 464 943 -	496 787 -	17 947 749
Netto	- 1 992 349	2 394 251	- 2 092 752	1 405 996	1 432 898	1 148 044

Taulukko 18. Palvelualueiden kustannusten vyörytykset kampuksille ja johtamiskoulutukselle.

2.2.2 Tuloslaskelmaosan toteutuminen

Tuloslaskelmassa valtuustoon nähden sitovana tasona oli rahoitustulot ja -menot yhteensä (=rahoitusnetto). Rahoitustuottojen ja -kulujen erotus oli 288 396 € (TA 2024 5 000 €). Korkotuotot olivat yhteensä 20 870,90 € ja arvopapereiden luovutusvoitot ja muut rahoitustuotot yhteensä 302 312,82 €. Rahoituskulut olivat yhteensä 34 792,72 € koostuen ensisijaisesti kahden sijoitustuotteen alaskirjauksista (27 681,94 €).

	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvio- muutokset	Talousarvio muutoksen jälkeen	Toteutuma	Poikkeama
Toimintatulot	76 859 580,00	0,00	76 859 580,00	78 737 391,35	1 877 811,35
Myyntitulot	74 999 580,00	0,00	74 999 580,00	75 650 779,62	651 199,62
Maksutulot	79 000,00	0,00	79 000,00	95 260,97	16 260,97
Tuet ja avustukset	1 339 000,00	0,00	1 339 000,00	2 260 804,84	921 804,84
Muut toimintatulot	442 000,00	0,00	442 000,00	730 545,92	288 545,92
Valmisteveraston muutos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Toimintamenot	-69 974 580,01	0,00	-69 974 580,01	-71 020 802,09	-1 046 222,09
Henkilöstömenot	-52 379 000,01	0,00	-52 379 000,01	-53 002 645,72	-623 645,72
Palvelujen ostot	-8 895 580,00	0,00	-8 895 580,00	-9 141 562,76	-245 982,76
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-7 224 000,00	0,00	-7 224 000,00	-7 139 941,40	84 058,60
Avustukset muille	-318 000,00	0,00	-318 000,00	-195 302,09	122 697,91
Muut toimintamenot	-1 158 000,00	0,00	-1 158 000,00	-1 541 350,12	-383 350,12
Toimintakate	6 885 000,00	0,00	6 885 000,00	7 716 589,26	831 589,27
Rahoitustulot ja -menot	5 000,00	0,00	5 000,00	288 396,13	283 396,13
Korkotulot muilta	4 000,00	0,00	4 000,00	20 870,90	16 870,90
Muut rahoitustulot muilta	5 000,00	0,00	5 000,00	302 361,78	297 361,78
Korkomenot	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut rahoitusmenot	-4 000,00	0,00	-4 000,00	-34 836,55	-30 836,55
Vuosikate	6 890 000,00	0,00	6 890 000,00	8 004 985,39	1 114 985,40
Poistot ja arvonalentumiset	-6 889 000,00	0,00	-6 889 000,00	-6 856 941,59	32 058,41
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 889 000,00	0,00	-6 889 000,00	-6 856 941,59	32 058,41
Tilikauden tulos	1 000,00	0,00	1 000,00	1 148 043,80	1 147 043,81
Poistoeron vähennys (+)	1 357 000,00	0,00	1 357 000,00	1 358 698,05	1 698,05
Tilikauden ylijäämä	1 358 000,00	0,00	1 358 000,00	2 506 741,85	1 148 741,86

Taulukko 19. Tuloslaskelmaosan toteutuminen

2.2.3 Investointiosan toteutuminen

Investointiosassa yhtymävaltuuston päättämät sitovat määrärahat ovat

- aineettomat hyödykkeet
- hankekohtainen rakentaminen
- rakentaminen ja saneeraus yhteensä
- kalusto yhteensä.

Investoinnin olivat yhteensä 5,5 M€. Aineettomiin hyödykkeisiin oli kirjattu Unit4-järjestelmän käyttöönottoon liittyvät koulutukset ja konsultoinnit (0,3 M€).

Hankekohtainen rakentaminen kohdistui Pekka Halosen A-talon saneeraukseen. Kustannukset kasvoivat rakennusvaiheen edetessä olleen yhteensä 1,4 M€. Syksyllä yhtymävaltuusto hyväksyi talousarvion muutosesityksen (+ 460 000 €), jolla hanke saatiin vuoden 2024 lopulla valmiiksi talousarvion puitteissa. Määräraha siirrettiin rakentamisen ja saneerauksen kustannuspaikoilta.

Rakentamiseen ja saneerauksen käytettiin yhteensä 1,6 M€. Ne toteutuivat muutetun talousarvion puitteissa ja kohdistuivat pääosin Järvenpään toimipisteisiin.

Kalustohankinnat olivat yhteensä 2,3 M€ (TA3,2 M€). Suurin kohde oli tietohallinnon koneet ja laitteet (1,0 M€).

	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvio- muutokset	Talousarvio muutosten jälkeen	Toteutuma	Poikkeama
HANKEKOHTAINEN RAKENTAMINEN	900 000,00	460 000,00	1 360 000,00	1 359 861,78	138,22
Kiinteistöjen yhteiset	200 000,00	-175 000,00	25 000,00	0,00	25 000,00
Automaalaamon lattian pinnoitus	25 000,00	0,00	25 000,00	16 825,24	8 174,76
Rakennushallin oven leventäminen	20 000,00	0,00	20 000,00	9 872,03	10 127,97
Maalaamon imulattia (poistoilma)	50 000,00	0,00	50 000,00	40 587,74	9 412,26
Puuosaston opettajahuoneen peruskorjaus	20 000,00	0,00	20 000,00	22 141,21	-2 141,21
Automaalaamon esikäsittelytilojen uusinta	85 000,00	-85 000,00	0,00	0,00	0,00
Sisustajien pesutilojen viemäreiden uusinta	15 000,00	0,00	15 000,00	16 763,78	-1 763,78
Automaalaamon valaistus led-valoiksi	35 000,00	0,00	35 000,00	15 238,27	19 761,73
Wärtsiläkatu 7	250 000,00	-85 000,00	165 000,00	121 428,27	43 571,73
Peltolan kylmiöiden korjaus	40 000,00	0,00	40 000,00	40 795,00	-795,00
Paatelan ikkunoiden peruskorjaus II-vaihe	50 000,00	0,00	50 000,00	57 267,16	-7 267,16
Peltolan B-aulan hissien uusinta	75 000,00	0,00	75 000,00	73 547,50	1 452,50
Valojen muutos LED-valoiksi	20 000,00	0,00	20 000,00	19 894,41	105,59
Sibeliuksenväylä	185 000,00	0,00	185 000,00	191 504,07	-6 504,07
Asfaltointi	50 000,00	0,00	50 000,00	47 068,59	2 931,41
Kylmäteknikan kulkusilta ja sähkösuunnittelu	40 000,00	0,00	40 000,00	44 680,89	-4 680,89
Putkityösalin harjoituslojen kehittäminen	15 000,00	0,00	15 000,00	10 809,97	4 190,03
Kemian tilojen lattiasaneeraus	30 000,00	0,00	30 000,00	22 008,07	7 991,93
Aulatilojen alakatto- ja valaistusmuutos	100 000,00	0,00	100 000,00	37 602,01	62 397,99
Sarviniitynkatu	235 000,00	0,00	235 000,00	162 169,53	72 830,47
Luokkien saneeraus	60 000,00	0,00	60 000,00	12 693,77	47 306,23
Sosiaali-tilojen saneeraus (kuntosali)	40 000,00	0,00	40 000,00	15 799,99	24 200,01
IV-koneiden uusintaa	20 000,00	0,00	20 000,00	14 533,88	5 466,12
Keskikatu	120 000,00	0,00	120 000,00	43 027,64	76 972,36
Saniteettitilojen saneerausta	20 000,00	0,00	20 000,00	21 727,52	-1 727,52
Rakennusalan työsalin lattianpinnoitus ja valaistus	60 000,00	0,00	60 000,00	44 513,21	15 486,79
Sosiaali-tilojen saneeraus (rakennusala)	50 000,00	0,00	50 000,00	55 323,79	-5 323,79
Sähkökennnot	50 000,00	0,00	50 000,00	36 417,75	13 582,25
Hallien nosto-ovet	30 000,00	0,00	30 000,00	25 959,78	4 040,22
Turvakisko rakennusalan koulutukselle	15 000,00	0,00	15 000,00	10 388,79	4 611,21
Lukkarinpolku	225 000,00	0,00	225 000,00	194 330,84	30 669,16
Kasvihuoneiden purkua ja uuden suunnittelua	200 000,00	-140 000,00	60 000,00	0,00	60 000,00
Eteläisen parkkipaikan valaistus ja kasvillisuus	15 000,00	0,00	15 000,00	0,00	15 000,00
Maa-ainessiiilojen kattaminen	15 000,00	0,00	15 000,00	20 346,80	-5 346,80
Asfaltointi	80 000,00	0,00	80 000,00	52 553,59	27 446,41
Vuokravitalon keittiöt	15 000,00	0,00	15 000,00	23 547,14	-8 547,14
Pihatön saneeraus	200 000,00	0,00	200 000,00	195 896,86	4 103,14
Tulityöpaikka ja siihen liittyvät tilamuutokset	100 000,00	0,00	100 000,00	194 164,21	-94 164,21
Floristiikkatalojen F1-2 lattioiden uudistaminen	30 000,00	0,00	30 000,00	16 712,15	13 287,85
Kasvihuoneiden ylläpito	20 000,00	0,00	20 000,00	20 598,10	-598,10
IV-koneiden muutoksia	20 000,00	0,00	20 000,00	38 860,03	-18 860,03
Saari/Vedenottamon pumppuautomaatika	15 000,00	0,00	15 000,00	33 352,68	-18 352,68
Saaren kartano	710 000,00	-140 000,00	570 000,00	596 031,56	-26 031,56
Yläpihan korjaukset	50 000,00	0,00	50 000,00	40 174,07	9 825,93
Menuetin pintasaneeraus	40 000,00	0,00	40 000,00	59 142,14	-19 142,14
IV-koneiden uusintaa	40 000,00	0,00	40 000,00	26 133,25	13 866,75
Sähkön työsalin alakatto ja valaisimet	30 000,00	0,00	30 000,00	13 103,17	16 896,83
Autoalan akku- ja sähkökoulutuksiin tilamuutos	30 000,00	0,00	30 000,00	56 977,19	-26 977,19
Keudan osuus Sahamäentien peruskorjauksesta	60 000,00	-60 000,00	0,00	0,00	0,00
Lopentie	250 000,00	-60 000,00	190 000,00	195 529,82	-5 529,82
Väliovien uusintaa	30 000,00	0,00	30 000,00	15 871,87	14 128,13
Ulkovalaistuksen päivitys	20 000,00	0,00	20 000,00	18 423,38	1 576,62
Kirkkotie	50 000,00	0,00	50 000,00	34 295,25	15 704,75
Piha-alueiden uudistaminen	30 000,00	0,00	30 000,00	58 983,53	-28 983,53
Pekka Halosen akatemia	30 000,00	0,00	30 000,00	58 983,53	-28 983,53
RAKENTAMINEN JA SANEERAUS	2 255 000,00	-460 000,00	1 795 000,00	1 597 300,51	197 699,49

ICT-palvelut	1 500 000,00	-300 000,00	1 200 000,00	975 293,60	224 706,40
Kokous-, tapahtuma- ja AV -palvelut	200 000,00	0,00	200 000,00	188 936,42	11 063,58
Ravintolapalvelut	190 000,00	0,00	190 000,00	52 627,84	137 372,16
Lopentie	174 000,00	0,00	174 000,00	126 651,66	47 348,34
Lukkarinpolku	83 000,00	0,00	83 000,00	69 179,97	13 820,03
Saaren kartano	250 000,00	0,00	250 000,00	193 632,04	56 367,96
Kiinteistöpalvelut	15 000,00	0,00	15 000,00	10 723,55	4 276,45
Sarviniitynkatu	390 000,00	0,00	390 000,00	254 216,18	135 783,82
Kirkkotie	42 000,00	0,00	42 000,00	35 129,00	6 871,00
Sibeliuksenväylä	99 000,00	0,00	99 000,00	59 117,47	39 882,53
Wärtsilänkatu	355 000,00	0,00	355 000,00	208 759,72	146 240,28
Keskikatu	46 000,00	0,00	46 000,00	33 860,00	12 140,00
PHalosen akatemia	110 000,00	0,00	110 000,00	73 483,25	36 516,75
Sipoo Enter	40 000,00	0,00	40 000,00	18 015,97	21 984,03
KALUSTO, netto	3 494 000,00	-300 000,00	3 194 000,00	2 299 626,67	894 373,33
Menot				2 334 481,67	
Tulot				34 855,00	
AINEETOMAT HYÖDYKKEET	100 000,00	300 000,00	400 000,00	218 348,53	181 651,47
INVESTOINNIT YHTEENSÄ, netto				5 475 137,49	1 273 862,51
Menot	6 749 000,00	0,00	6 749 000,00	5 509 992,49	
Tulot				34 855,00	

Taulukko 20. Investointien toteutumisvertailu.

2.2.4 Rahoitusosan toteutuminen

Rahoituslaskelmassa yhtymävaltuustoon nähden sitovana tasona olivat antolainauksen muutos ja lainakannan muutos. Keuda on säilynyt edelleen velattomana.

RAHOITUSLASKELMAN TOTEUTUMISVERTAILU	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvio-muutokset	Talousarvio muutosten jälk.	Toteutuma	Poikkeama	Poikk-%
TOIMINNAN RAHAVIRTA						
Vuosikate	6 890 000,00	0,00	6 890 000,00	8 004 985,39	1 114 985,39	16,18 %
Tulorahoituksen korjaukset	0,00	0,00	0,00	227 862,40	227 862,40	
	6 890 000,00	0,00	6 890 000,00	8 232 847,79	1 342 847,79	19,49 %
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA						
Investointimenot	6 749 000,00	0,00	6 749 000,00	5 509 992,49	1 239 007,51	18,36 %
Rahoitusosuudet investointimenoihin				34 855,00	34 855,00	
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	6 749 000,00	0,00	6 749 000,00	5 475 137,49	1 273 862,51	18,87 %
TOIMINNAN JA INVESTOINTIEN RAHAVIRTA	141 000,00	0,00	141 000,00	2 757 710,30	2 616 710,30	1855,82 %
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA						
Antolainauksen muutokset						
Antolainasaamisten lisäys	0,00	0,00	0,00	-289,80	289,80	
	0,00	0,00	0,00	-289,80	289,80	
Muut maksuvalmiuden muutokset						
Toimeksiantojen varojen ja pääomien muutokset	0,00	0,00	0,00	24 145,00	-24 145,00	
Vaihto-omaisuuden muutos	0,00	0,00	0,00	18 598,39	-18 598,39	
Saamisten muutos	0,00	0,00	0,00	-355 219,61	355 219,61	
Korottomien velkojen muutos	0,00	0,00	0,00	-2 137 289,40	2 137 289,40	
	0,00	0,00	0,00	-2 449 765,62	2 449 765,62	
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA	0,00	0,00	0,00	-2 450 055,42	2 450 055,42	
RAHAVAROJEN MUUTOS	141 000,00	0,00	141 000,00	307 654,88	5 066 765,72	3593,45 %
RAHAVARAT 31.12.	28 644 588,07					
1.1.	28 336 933,19			307 654,88		

Taulukko 21. Rahoituslaskelman toteutumisvertailu

2.2.5 Yhteenveto määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta

YHTEENVETO VALTUUSTON HYVÄKSYMIE MÄÄRÄRAHOJEN JA TULOARVIDEN TOTEUTUMISESTA

	Sitovuus) N, B	Määrärahat				
		Alkuperäinen talousarvio	TA muutos	TA muutosten jälkeen	Toteutuma	Poikkeama
KÄYTTÖTALOUSOSA Keuda yhteensä (toimintakate)	N	6 885 000	0	6 885 000	7 716 589,26	831 589,26
TULOSLASKELMAOSA Rahoitustulot ja -menot	N	5 000	0	5 000	288 396,13	283 396,13
INVESTOINTIOSA						
Aineettomat hyödykkeet	N	100 000	300 000	400 000	218 348,53	181 651,47
Hankekohtainen rakentaminen	B	900 000	460 000	1 360 000	1 359 861,78	138,22
Rakentaminen ja saneeraus	N	2 255 000	-460 000	1 795 000	1 597 300,51	197 699,49
Kalustohankinnat	N	3 494 000	-300 000	3 194 000	2 299 626,67	894 373,33
Investoinnit yhteensä		6 749 000,00	0,00	6 749 000,00	5 475 137,49	1 273 862,51
RAHOITUSOSA						
Antolainauksen muutos	N	0	0	0	289,80	-289,80
Lainakannan muutos	N	0	0	0	0,00	0,00

*) N= sitovuus nettomääräraha (käyttötalousosa = toimintakate)

B= sitovuus bruttomääräraha

Taulukko 22. Yhteenveto määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta.

3. HENKILÖSTÖRAPORTTI

Vuosi 2024 oli ensimmäinen kokonainen toimintavuosi uuden HR-, talous- ja palkkahallinnon järjestelmäkokonaisuuden (Unit4) ympäristössä. Palkanlaskennan osio otettiin tuotantokäyttöön vuoden alusta. HR ja HRD -osioiden käyttöönottoa jatkettiin suunnitellusti.

Keväällä 2024 neuvoteltiin paikallisesti järjestelyeristä kaikissa työehtosopimuksissa (KVTES, OVTES, TS). OVTES:n piirissä ollut henkilöstö sai yleiskorotuksen 1.5.2024. Lisäksi kaikkiin työehtosopimuksiin (OVTES, KVTES, TS) tuli yleiskorotus 1.6.2024.

Syksyllä 2024 Keudassa käytiin yhteistoimintaneuvottelut, joissa neuvoteltiin sekä organisaatorakenteen uudistamisesta että tuotannollis-taloudellisista sopeuttamistoimista. Tuotannollis-taloudellisten neuvottelujen lopputuloksena määräaikaisten palvelussuhteiden ja eläköitymisten jälkeen henkilöstömäärää vähennettiin 49 henkilöllä. Heistä seitsemälle tarjottiin uutta työtehtävää.

Organisaatorakenteen muutoksen myötä esihenkilötehtävien määrää vähennettiin Keudassa. Lisäksi opetuksen esihenkilötehtävät siirrettiin muutoksessa OVTES:sta KVTES:n piiriin.

3.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Keudassa on tunnistettu ennakoivan henkilöstövoimavarojen suunnittelun merkitys tuloksellisen ja vaikuttavan toiminnan takaamiseksi. Tällä hetkellä Keudassa henkilöstösuunnittelua (resurssin mitoitus palveluntuotantoon) tehdään osana talousarvioprosessia eli talouden ja toiminnan yhteensovittamista. Lisäksi henkilöstösuunnittelutyötä tehdään normaalina osana esihenkilötyötä ja johtamista. Henkilöstösuunnittelun kokonaisuuden kehittämistyötä jatketaan vuosina 2025 ja 2026.

Uusi Unit4-järjestelmä on mahdollistanut vakanssirekisterin käyttöönoton ja sen myötä työkalun määrälliseen henkilöstösuunnitteluun sekä henkilöstömäärän kehittymisen seurantaan ja hallintaan.

3.1.1 Henkilöstön määrän ja rakenteen kehittyminen

Keudaan oli 31.12.2024 voimassa oleva palvelussuhde yhteensä 820 työntekijällä, mikä on 52 henkilöä vähemmän kuin vuotta aiemmin (2023: 872). Raportoitu henkilöstömäärä sisältää vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön (kokoaikaiset, osa-aikaiset). Vakinaisen henkilöstön määrä sisältää omasta tehtävästä tai virasta vapautetun henkilöstön (yhteensä 7 henkilöä), joka tekee toista tehtävää Keudassa. Lisäksi luvussa on mukana työ- tai virkavapaalla oleva henkilöstö (yhteensä 24 henkilöä), jolla on Keudaan voimassa oleva palvelussuhde. Määrä ei sisällä sivutoimista henkilöstöä. Vakinaisista ja määräaikaisista keudalaisista

osa-aikatyöratkaisuja oli tehty yhteensä 32 henkilölle (2023: 22). 31.12.2024 keudassa työskenteli yhteensä 796 henkilöä.

Vakinaisen henkilöstön määrän vähentyminen liittyy tuotannollis-taloudellisiin yhteistoimintaneuvotteluihin. Määräaikaisen henkilöstön määrän vähentyminen liittyy hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelman toimenpiteisiin.

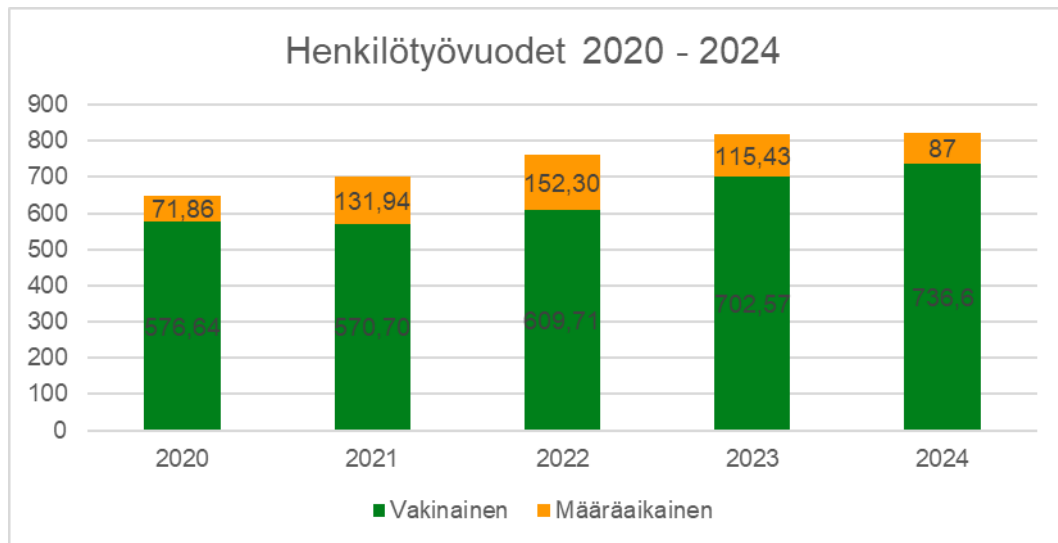
Henkilöstön jakautuminen palvelualueille ja kampuksille on avattu alla olevassa taulukossa (taulukko 23).

Palvelussuhde 31.12.2024	Naiset, hlöä	Miehet, hlöä	Yhteensä, hlöä	Henkilömuutos 31.12.2023 tilanteesta	Muutos % 31.12.2023 tilanteesta
Pedagogisen johtamisen palvelut ja kampukset 1–4	316	224	540	- 38	-6,6 %
- vakinaiset	283	194	477	- 13	-2,7 %
- määräaikaiset	33	30	63	- 25	-28,4 %
Jatkuvan oppimisen tukipalvelut	63	6	69	- 10	-12,7 %
- vakinaiset	55	3	58	- 3	-4,9 %
- määräaikaiset	8	3	11	- 7	-38,9 %
Kehittymisen palvelut	45	16	61	- 1	-1,6 %
- vakinaiset	43	15	58	3	5,5 %
- määräaikaiset	2	1	3	- 4	-57,1 %
Mahdollistamispalvelut	89	40	129	- 1	-0,8 %
- vakinaiset	86	40	126	3	-2,4 %
- määräaikaiset	3	0	3	- 4	-57,1 %
Yhtymäjohtamisen palvelut	17	4	21	- 2	-8,7 %
- vakinaiset	15	3	18	0	0,0 %
- määräaikaiset	2	1	3	- 2	-40,0 %
Keuda yht. /	530	290	820	-52	-6,0 %
- vakinaiset	482	255	737	-10	-1,3 %
- määräaikaiset	48	35	83	-42	-33,6 %

Taulukko 23. Henkilöstön jakautuminen palveluihin.

Keudan suurin ammattiryhmä ovat opettajat. Opettajia ja päätoimisia tuntiopettajia oli 31.12.2024 yhteensä 474 henkilöä (2023: 495). Opettajista 95 % on viran edellyttämä pätevyys.

Henkilöstön lukumäärää paremman kuvan henkilöstöresurssista ja sen kehitymisestä antavat henkilötyövuodet. Henkilötyövuosien määrä vuonna 2024 oli yhteensä 807 vuonna (2023: 818). Vakinaisen henkilöstön henkilötyövuosien määrä oli 736,6 (2023: 688,3). Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä. Osa-aikainen henkilö muutetaan henkilötyövuodeksi osa-aikaprosenttiaan vastaavasti. Henkilötyövuosien määrä on laskenut edellisestä vuodesta.

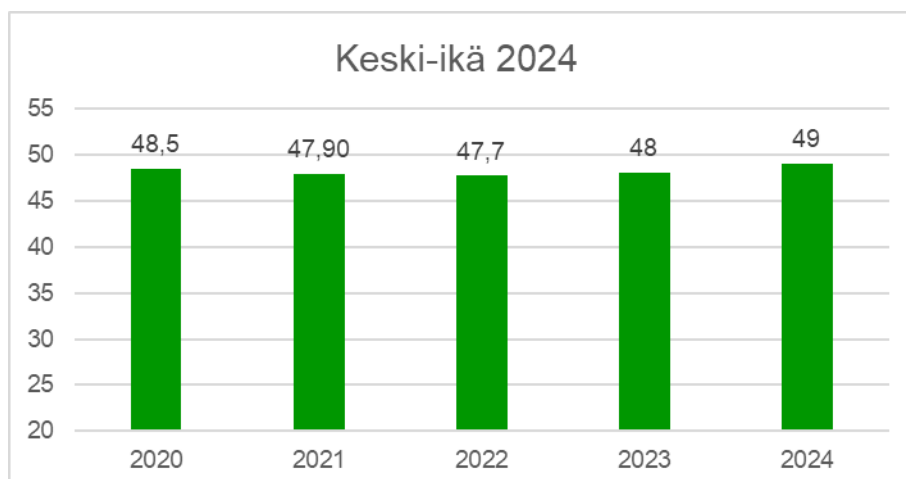


Kuva 17. Henkilötyövuodet 2020–2024.

Henkilöstökulut olivat vuonna 2024 yhteensä 53 002 645 € (2023: 50 330 790 €) sisältäen henkilöstön palkat, eläkekulut ja muut henkilösivukulut. Henkilöstökulut ovat nousseet. Henkilöstömäärän sekä järjestelyeräkorotusten että yleiskorotusten vaikutuksesta henkilöstökulut kasvoivat 5 % (2023: 7,1 %)

3.1.2 Henkilöstön ikä ja sukupuolijakauman kehittyminen

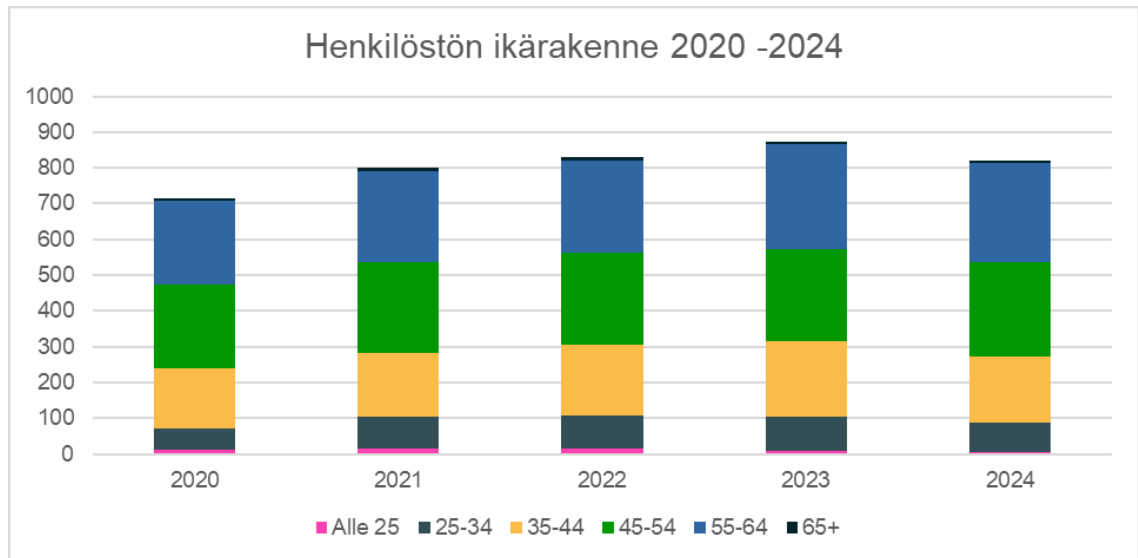
Keudan henkilöstön keski-ikä oli 49,0 vuotta vuonna 2024. Henkilöstön keski-ikä on laskenut hienoisesti vuodesta 2019 alkaen (kuva 18) vuoteen 2022, mutta noussut vuonna 2023 alkaen.



Kuva 18. Keudan henkilöstön keski-ikä 2019–2024.

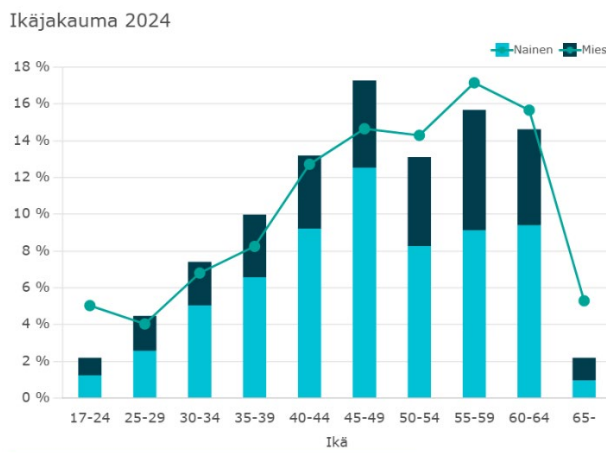
Suurin yksittäinen ikäryhmä Keudassa olivat 55–64-vuotiaat (kuva 19), jossa oli yhteensä 282 henkilöä (30,1 %). Vähiten henkilöstöä on nuorimmissa ja

vanhimmissa ikäryhmissä. Yli 55-vuotiaita oli henkilöstössä yhteensä 282 (2023: 299), joka on 34,3 % (2023: 34,3 %) koko henkilöstömäärästä.



Kuva 19. Henkilöstön ikärakenne 2020–2024.

Keudan ikäjakauma on vuonna 2024 on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 20) suhteessa verrokkiorganisaatioiden vastaavaan.



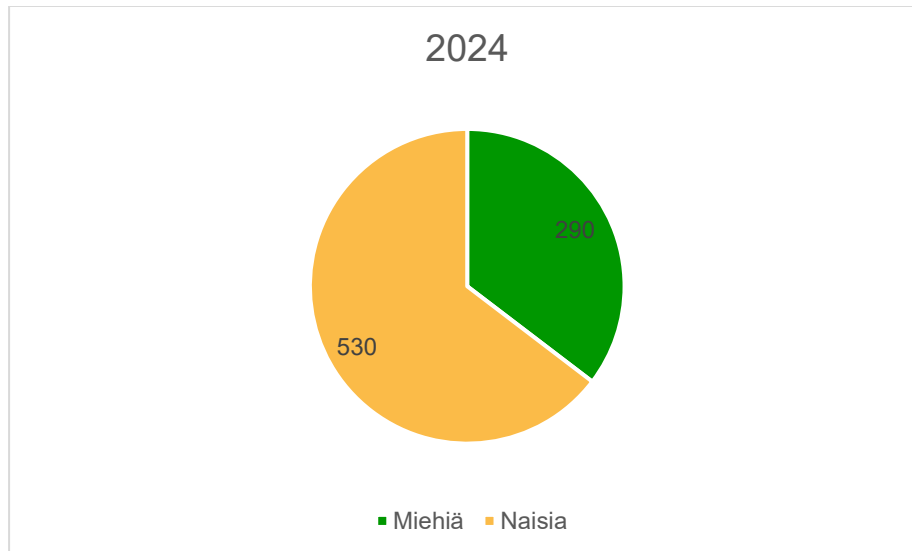
Kuva 20. Keudan henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma 2024 verrokkiorganisaatiot (Lähde: KEVA)

Taulukossa 24 on esitetty opetuksen henkilöstöryhmien keski-iat vuonna 2024.

	2022	2023	2024
Opettajat	48,7	49,9	49,7
Opinto-ohjaajat	52,7	54,1	55,1
Ammattiohjaajat	37,8	38,2	39,1
Ammattimiehet	50,4	48,9	49,7

Taulukko 24. Henkilöstön (opetus) keski-ikä.

Keudassa työskenteli 31.12.2024 yhteensä 530 naista (2023: 564) ja 290 miestä (2023: 308). Naisia henkilöstöstä on 65 % ja miehiä 35 %. Naisten ja miesten määrän suhde on pysynyt prosentuaalisesti verrattuna samana vuosina 2023 ja 2024. (kuva 21.)



Kuva 21. Sukupuolijakauma 2024.

3.1.3 Henkilöstön vaihtuvuus

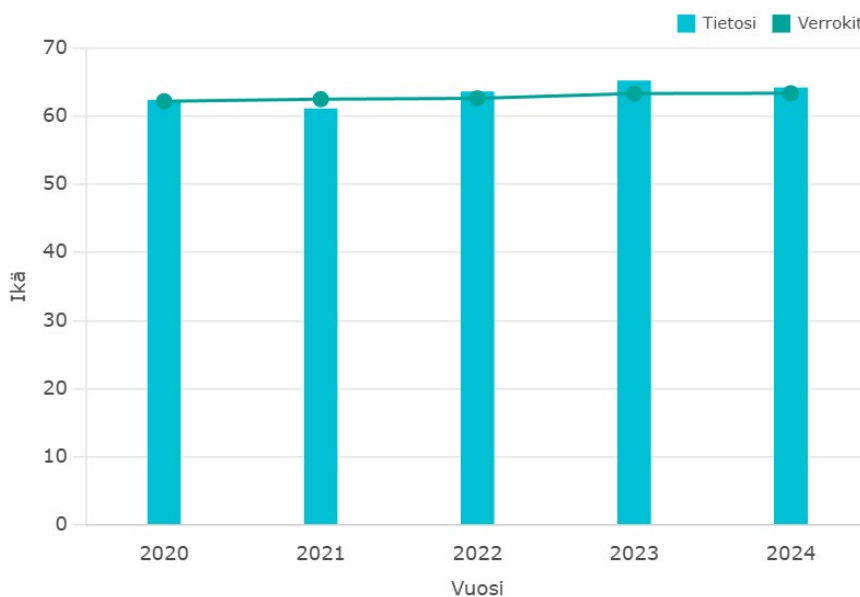
Keudan lähtövaihtuvuus nousi vuoteen 2023 verrattuna. Vuonna 2024 Keudan vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli noin 7,0 %, kun se vuonna 2023 oli noin 5,2 %. Lähteneiden vakituisten määrä oli 57 henkilöä (2023: 46). Lähtövaihtuvuudessa ovat mukana myös eläkkeelle siirtyneet henkilöt.

Vakinaiseen palvelukseen tuli yhteensä 40 henkilöä vuonna 2024 (2023: 106). Tulovaihtuvuus oli 4,9 %.

Opettajat ovat Keudan suurin yksittäinen ammattiryhmä. Vakinaiseen opettajan virkasuhteeseen tuli 18 henkilöä, jolloin vakinaisten opettajien tulovaihtuvuus oli 4,3 % vuonna 2024. Vastaavasti 24 opettajan virassa olevaa henkilöä lähti Keudasta vuonna 2024, jolloin lähtövaihtuvuus oli 5,7 %.

Kokoaikaiselle eläkkeelle siirtyi 13 henkilöä vuonna 2024 (2023: 13 henkilöä). Eläkkeelle siirtyvien keski-ikä Keudassa oli 64,2 vuotta (2023: 65,2 vuotta). Eläkkeelle siirtyneiden ikä laski 1,0 vuotta vuonna 2024. Taso on KEVAN tilastojen mukaan verrokkien tasolla siten, että Keudan eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä on hienoisesti korkeampi kuin verrokkien. Tällä hetkellä eläkkeelle jäädään viimeistään 68-vuotiaana.

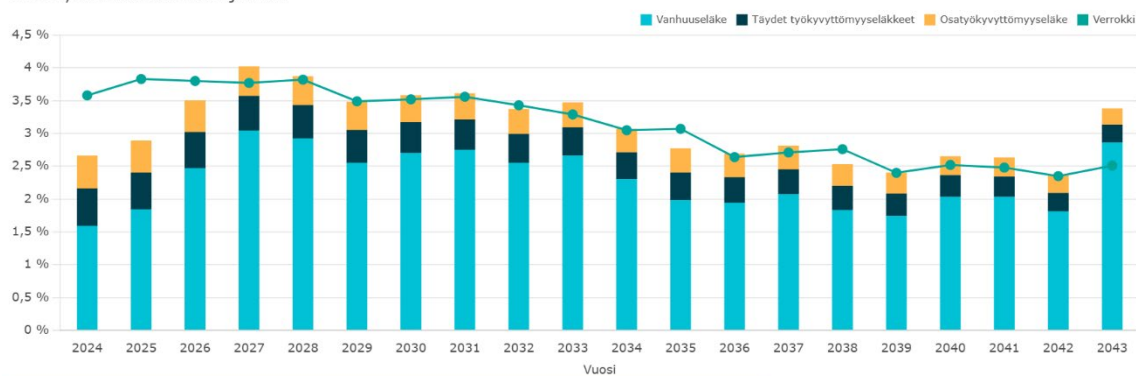
Eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä



Kuva 22. Eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä 2020–2024. Lähde: KEVA.

Keudan eläkepoistumaa on kuvattu tarkemmin kuvassa 22 (Keudan eläköitymisennuste). KEVA:n eläköitymistä koskevat ennusteet perustuvat arvioihin henkilökohtaisen eläkeiän täyttävistä henkilöistä sekä työkyvyttömyyseläkkeelle ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvistä (sisältäen kuntoutustuet sekä osakuntoutustuet).

Eläköitymisennuste eläkelajeittain



Kuva 23. Keudan eläköitymisennuste eläkelajeittain 2024–2043. Lähde: KEVA.

Verrattaessa Keudan eläköitymisennustetta verrokkien vastaaviin tietoihin voidaan todeta, että eläköitymisennuste on aluksi vähän alle verrokkitason. Vuonna 2027 se ylittää verrokkitason ja vuodesta 2028 alkaen olemme muutamaa poikkeamaa lukuun ottamalla suunnilleen verrokkiorganisaatioiden tasolla.

3.2 Työhyvinvointi ja poissaolot

Työhyvinvoinnin johtaminen on esihenkilöiden työtä, mutta jokaisella keudalla on vastuu hyvinvoinnistaan. Työterveysyhteistyötä ohjaa työterveyden toimintasuunnitelma, joka päivitetään vuosittain. Työhyvinvoinnin johtamista ohjaa lisäksi vuosittain päivitettävä työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintaohjelma.

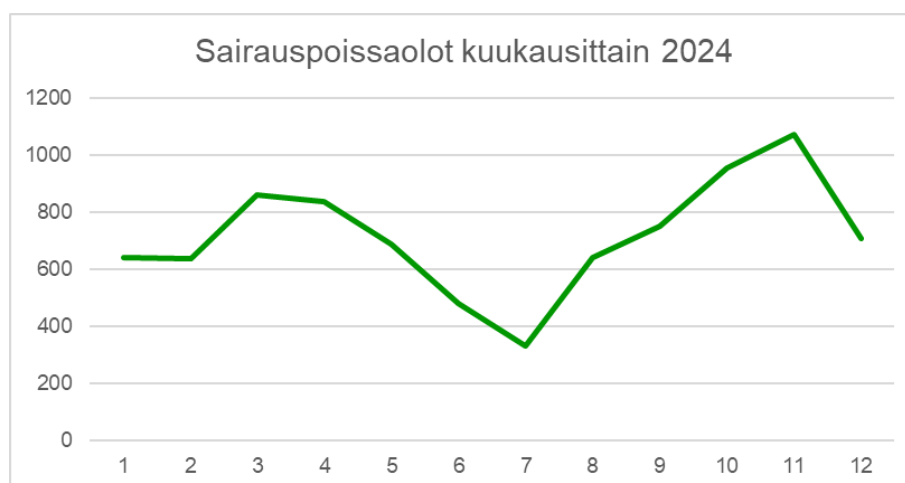
Työhyvinvointiin liittyvää prosessien ja toimintatapojen kehittämistä jatkettiin vuonna 2024. Henkilöstöasiantuntija, joka toimi roolissaan myös työsuojelupäällikkönä, on tukenut esihenkilöitä työhyvinvointiin, työkykyyn ja työsuojeluun liittyvissä prosesseissa.

3.2.1 Työterveys ja poissaolot

Keudan työterveyskumppanina toimii Suomen Terveystalo Oy. Sen tehtävänä on edistää työhyvinvointia sekä ennaltaehkäistä ja hoitaa työkykyä häiritseviä sairauksia. Keuda tarjoaa työntekijöilleen lakisääteisten ennaltaehkäisevien palvelujen lisäksi yleislääkäritasoiset sairaanhoidon palvelut. Henkilökunnan terveystalvelujen kustannukset olivat vuonna 2024 yhteensä 747 831 € (2023: 620 644). Työterveyden kustannukset olivat yhteensä 924 € / hlö (2023: 784 € / hlö). Kustannukset ovat nousseet vuodesta 2023 yhteensä 127 187 €, joka tarkoittaa 20 prosentin nousua edelliseen vuoteen verrattuna.

Työterveyshuollon kokonaiskustannuksista ennalta ehkäisevän toiminnan niin sanottu Kela1-osuus oli 63 % vuonna 2024 (2023: 60 %). Ennalta ehkäisevän toiminnan eli Kela 1:n osuus työterveyshuollon kokonaiskustannuksista nousi verrattuna vuoteen 2023.

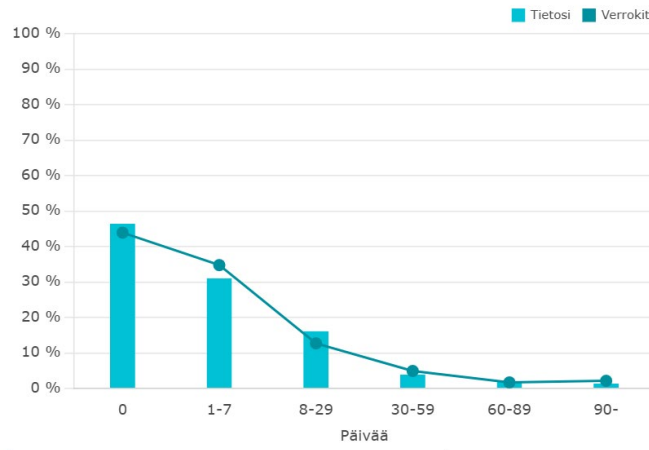
Sairauspoissaolot nousivat Keudassa vuonna 2024 verrattuna vuoteen 2023. Sairauspoissaoloja oli vuonna 2024 yhteensä 8 703 kalenteripäivää (2023: 8 528), joka tarkoittaa 10,6 päivää / htv (2023: 10,4 päivää / htv). Sairauspoissaolot olivat korkeimmillaan loka-marraskuussa 2024.



Kuva 24. Sairauspoissaolot kuukausittain 2024. Lähde: KEVA.

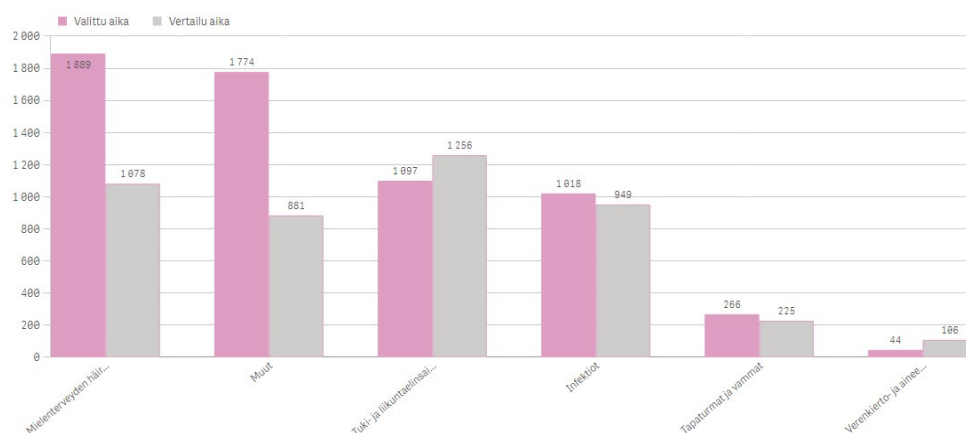
Terveysperusteisten poissaolojen jakauma poissaolojen pituuden mukaan (KEVA) on esitetty alla olevassa kaaviossa. Noin 30 % sairauspoissaoloista on 1–7 päivän mittaisia.

Työntekijöiden sairauspoissaolomäärät 2024



Kuva 25. Työntekijöiden sairauspoissaolomäärät. Lähde: KEVA.

Sairauspoissaaloissa (Terveystalo) korostuivat vuonna 2024 mielenterveyden häiriöt (1 889 päivää) sekä esihenkilön luvalla myönnetty (1 774 päivää) poissaolot. Mielenterveydenhäiriöissä oli laskua vuonna 2023 (1 088 päivää), mutta vuoden 2022 tilanne oli liki samalla tasolla (1 748 päivää) kuin vuonna 2024. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien diagnoosit olivat kolmanneksi yleisin diagnoosi (kuva 26), joita oli yhteensä 1 097 päivää (2023: 1 260 päivää). Terveystalon tunnuslukuja tarkastellessa on tärkeää huomioida se, että integraatio Terveystalon ja Keudan HR-järjestelmän välillä saatiin käyttöön vuonna 2024. Tilastot vuodelta 2023 eivät ole verrannollisia vuoden 2024 vastaaviin, koska Terveystalon data sisälsi ennen vuotta 2024 vain Terveystalosta myönnettyt sairauspoissaolot.



Kuva 26. Sairauspoissaolojen määrä diagnooseittain 2023–2024. Lähde: Terveystalo.

3.2.2 Hyvinvointi

Keudassa seurataan henkilöstökokemuksen tilaa vuosittain toteutettavalla henkilöstötutkimuksella. Vuonna 2024 tehtiin päätös, että henkilöstötutkimus siirretään jatkossa toteutettavaksi maaliskuussa. Syksyllä 2024 tehtiin yhteistoimintaneuvottelujen aikana yhteensä kolme pulssikyselyä syys–marraskuussa, joilla seurattiin henkilöstön tilaa ja sen kehittymistä neuvotteluprosessin aikana ja sen jälkeen. Vastausprosentti Pulssikyselyissä vaihteli 51–54 % välillä. Seuraava henkilöstötutkimus toteutetaan helmi–maaliskuun vaihteessa vuonna 2025.

Syksyn muutosprosessien ajaksi Keudaan perustettiin erillinen muutostukiryhmä, joka seurasi muutoksen vaikutuksia ja esitti toimenpiteitä esimerkiksi pulssikyselyiden tuloksiin liittyen. Muutostukiryhmään kuului johdon ja henkilöstön edustajien lisäksi myös organisaatiopsykologi. Muutostukiryhmä kokoontuu vielä vuoden 2025 puolella ja tarkastelee muun muassa henkilöstötutkimuksen tulokset yhdessä.

3.3 Henkilöstön osaaminen

Keudassa on tunnistettu ennakoivan henkilöstövoimavarojen suunnittelun merkitys tuloksellisen ja vaikuttavan toiminnan takaamiseksi. Ennakoinnista tekee kriittistä sekä toimintaympäristön muutokset että Keudan sisäiset tekijät. Sisäisistä tekijöistä voidaan nostaa esille henkilöstön ikärakenne, koska yli 55-vuotiaita henkilöitä on yli kolmannes koko henkilöstöstä.

Henkilöstö ja sen osaaminen vaikuttavat sekä Keudan toimivuuteen, että menestykseen. Tuloksellisuus ja onnistumiset tehdään yhdessä, joten osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on keskiössä siinä, että tavoitteet saavutetaan. Yksilön kannalta osaamisen kehittämisellä on vaikutusta muun muassa työn mielekkyyteen ja työtehtävissä suoriutumiseen. Osaamista kehitetään Keudassa strategialähtöisesti ylläpitämällä ja kehittämällä olemassa olevan henkilöstön osaamista ja toisaalta hankkimalla ja täydentämällä osaamista uusien rekrytointien avulla. Yksilötasolla osaamisen kehittäminen toteutuu kehityskeskusteluissa sovittujen henkilökohtaisten osaamistarpeiden mukaisesti.

Vuonna 2024 Keudassa aloitti henkilöstöasiantuntija, jonka keskeisenä tehtävänä on Keudatasoisen osaamisen johtamisen kehittäminen. Vuonna 2024 on tämän myötä saatu kehitettyä ja käyttöönotettua prosesseja ja uusia toimintoja Unit4 -järjestelmässä. Koulutuskalenteri saatiin käyttöön huhtikuun alussa 2024. Järjestelmään luotiin uutena myös osaamisrekisteri, jonka avulla pystytään tulevaisuudessa seuraamaan systemaattisesti henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteiden toteutumista sekä hyödyntämään Keuda-tasoisesti sitä osaamista, jota henkilöstöllä on. Onnistumiskeskusteluprosessia kehitettiin siten, että tavoitteet on määritelty uniikkien tekojen mukaan ja keskustelut kirjataan Unit4. Kehityskeskusteluprosessia päivitettiin jatkuvan päivittämisen suuntaan. Kehityskeskustelussa sovittuja toimenpiteitä seurataan ja arvioidaan koko vuoden ajan sekä myös kirjataan näkyviin Unit4.

Uudessa HR-järjestelmässä käyttöönotetut työkalut osaamisen kehittämisen ja johtamisen tueksi antavat kokonaiskuvaa organisaatiotasoisesta osaamisen

kehittämisestä. Tämä tukee henkilöstön pitkäjänteistä osaamisen kehittämistä, kyvykkyyksien vahvistamista ja tiedolla johtamista. Ohjelmiston kehittämisen myötä myös osaamisen kehittämiseen liittyvä raportointi on jatkossa esihenkilötyötä vahvistavaa ja tukee ennakoivaa henkilöstösuunnittelua.

3.3.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen tarpeet arvioidaan ja nivotaan yhteen strategiassa määritettyjen uniikkien tekojen toiminnallisten tavoitteiden kanssa onnistumis-, kehitys- ja työsuorituksen arviointikeskusteluissa. Tiimien ja työntekijöiden osamistarpeisiin reagoidaan joustavasti ja yksilölliset osaamisen kehittämisen polut mahdollistetaan. Osaamisen kehittämisen toimenpiteillä luodaan ja varmistetaan edellytykset organisaatio-, tiimi- ja henkilötason tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen kehittämisestä ovat vastuussa kaikki organisaation tasot: johto ja esihenkilöt, tiimit ja työntekijät. Henkilöstöpalvelut tukevat osaamisen arvioinnin sekä toimenpiteiden suunnittelun ja toteuttamisen kaikissa vaiheissa.

Osaamisen kehittämisen menetelmiä käytetään monipuolisesti 70–20–10-mallin mukaisesti siten, että noin 70 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu työssä oppimisen ja työn kehittämisen kautta, 20 % oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa toisilta henkilöiltä ja vain 10 % muodollisen koulutuksen ja / tai valmennuksen kautta. Oman työn kehittämistehtävien lisäksi työssä oppimista voidaan edistää esimerkiksi kokeilemalla erilaisia työnteon tapoja, työnkierrolla, tutustumalla eri toimintoihin ja vertaisten toimintamalleihin, osallistumalla projekteihin, parityöskentelyllä tai muilla vastaavilla keinoilla. Vuorovaikutuksella, työstä käytävällä keskustelulla, palautteella, kokemusten refleктоimisella ja jakamisella tuetaan ja jalostetaan työssäoppimista. Formaalisella koulutuksella varmistetaan osaaminen, jota ei voi hankkia työpaikalla ja jolla vastataan lakisääteisiin pätevyysvaatimuksiin.

Vuonna 2024 osaamisen kehittämisen painopisteenä Keudassa oli pedagogisen osaamisen vahvistaminen ja siihen liittyvien ydinprosessien osaamisen vahvistamisen sekä digitaalisuuden lisääminen. Pedagogista osaamista kehitettiin kumpien (HAMK, Spesia) kanssa tarjoamalla opetushenkilöstölle koulutusta mm. kieli- ja kulttuuritietoiseen opetukseen ja ohjaukseen. Yhteistyö jatkuu vuonna 2025.

Tukipalveluissa osaamisen kehittäminen painottui substanssiosaamisen vahvistamiseen, tiimien omien ja yhteisten palveluprosessien kehittämiseen ja asiakaspalvelun parantamiseen.

Lokakuussa 2024 laajennettiin Eduhouse -verkkokoulutuspalvelu koko henkilöstön käyttöön. Kyseessä on palvelu, jonka avulla keudalaiset voivat kehittää omaa osaamistaan joko itsenäisesti tai työnantajan ennalta määrittelemien koulutusten mukaan.

Esihenkilöiden osaamista ylläpidettiin ja kehitettiin muun muassa henkilöstöpalvelujen järjestämien esihenkilöfoorumien kautta. Esihenkilöfoorumeita järjestettiin 9 kertaa vuonna (2023: 8). Esihenkilöfoorumin tarkoitus on tukea esihenkilötyötä ja johtamista tuomalla ajankohtaisia teemoja yhteiseen keskusteluun. Vuosikellon mukaisten prosessien toteutumisessa esihenkilötyötä tuetaan

esihenkilöille lähetettävän uutiskirjeen avulla. Uutiskirjeitä julkaistiin vuonna 2024 yhteensä 7 (2023: 9) kappaletta. Lisäksi esihenkilöille järjestettiin vuonna 2024 HR-järjestelmän käyttöönottoon liittyen tukiklinikoita talous- ja HR-osioihin liittyen.

Vuonna 2024 järjestettiin kaksi uusien työntekijöiden perehdytyspäivää, joiden tavoitteena oli antaa kaikille uusille työntekijöille yleisperehdytys Keudaan (mm. organisaatio, henkilöstöedut, turvallisuus ja tietosuoja) sekä tukea uusien työntekijöiden verkostoitumista. Tilaisuuksiin osallistui yhteensä 60 (2023: 86) henkilöä. Varsinaisesta työtehtäviin perehdyttämisestä vastaa esihenkilö. Lisäksi vuonna 2024 järjestettiin yhteistyössä HR:n ja pääluottamusmiehen kanssa kaksi kertaa vuosityöaikakoulutus. Koulutukset suunnattiin kaikille opettajille ja opinto-ohjaajille. Koulutuksiin osallistui yhteensä 174 henkilöä.

Vuonna 2024 raportoitavia koulutuspäiviä kertyi yhteensä 1,5 pvä / htv (2023: 2,9 päivää / htv; 2022: 1,6 pv / htv). Raportoitavia koulutuspäiviä saatiin nostettua vuonna 2023 sillä, että henkilöstöpalvelu systemaattisesti infosi koulutusten kirjaamisesta HR-järjestelmään. Vuoden 2024 koulutuspäivien määrän on vaikuttanut se, että vanhan HR-järjestelmän koulutuskalenteri jäi pois käytöstä tammikuun lopussa 2024 ja uuden järjestelmän koulutuskalenteri saatiin käyttöön huhtikuussa 2024. Syksyn osalta taloudellinen tilanne ja siihen liittyvät yhteistoimintaneuvottelut toivat epävarmuutta ja vaikuttivat siten, että syksyn aikana koulutuksia ei järjestetty tai koulutuksiin ei osallistuttu yhtä aktiivisesti kuin aikaisemmin.

3.3.2 Työvoiman saatavuus ja rekrytoinnit

Rekrytointi on yksi osaamisen hankkimisen keino. Rekrytoinnin kehittämisellä halutaan vaikuttaa Keudan työnantajamielikuvaan, jolla voidaan jatkossa varmistaa osaavan työvoiman saatavuutta ja toisaalta pysyvyyttä.

Keudassa julkaistaan Kuntarekryssä julkisesti haettavaksi kaikki vakituiset tehtävät ja sellaiset määräaikaisten tehtävät, joiden kesto on yli kuusi kuukautta. Elokuussa käytäntöä muutettiin siten, että kaikki yli kuukauden mittaiset palvelusuhteet ovat rekrytointiluvan piirissä. Rekrytointilupia käsiteltiin Kuntarekryssä yhteensä 132 kappaletta (2023: 147). Näistä 94 kappaletta (2023: 70) käsiteltiin rekrytointityöryhmässä, johon kuuluvat kuntayhtymän johtaja, rehtori, operatiivinen johtaja ja henkilöstöpäällikkö. Keskimääräinen rekrytointiluvan käsittelyaika on ollut vuonna 2024 11,99 päivää (2023: 6,38). Rekrytointilupien käsittelyaikaan vaikutti osaltaan syksyn 2024 organisaatiomuutos sekä tuotannollis-taloudelliset yhteistoimintaneuvottelut.

Vuonna 2024 Kuntarekryssä julkaistiin yhteensä 100 (2023: 147; 2022: 242) työpaikkailmoitusta, joilla haettiin yhteensä 131 työpaikkaan (2023: 176; 2022: 278) työntekijää. Avoimna oleviin tehtäviin haki yhteensä 1 703 (2023: 1 686; 2022: 2 584) henkilöä. Työpaikkaa kohden hakijoita oli 13 (2023: 9,6; 2022: 9,3), joka oli hieman enemmän kahteen edelliseen vuoteen verrattuna. Hakijoista 36 % oli miehiä ja 64 % naisia.

Avoimna olevien työpaikkojen määrä on vuonna 2024 laskenut, mutta toisaalta hakemusten määrä työpaikkaa kohden on noussut. Keskimääräinen hakemismäärä avointa työpaikkaa kohden on ollut nouseva viimeiset kolme vuotta.

3.4 Yhteistoiminta Keudassa

Yhteistoiminnan tavoitteena on edistää vuorovaikutusta organisaation ja sen henkilöstön välillä. Yhteistoiminnan tavoitteena on edistää kuntayhtymän perustehtävän toteuttamista sekä parantaa henkilökunnan työmotivaatiota ja työelämän laatua antamalla henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin päätöksiin. Yhteistoiminnan merkitys korostuu, kun organisaatiossa toteutetaan uudistuksia.

Yhteistoimintaa halutaan Keudassa kehittää. Vuonna 2024 järjestettiin toista kertaa yhteistoiminnan kehittämispäivä, jonne kutsuttiin kaikki YT-ryhmän ja työsuojelutoimikunnan jäsenet ja Keudan johto (Keudan johtoryhmä ja pedagoginen johtoryhmä). Kehittämispäivä järjestetään vuosittain.

Henkilöstöä osallistettiin vuonna 2024 sekä strategian että organisaatiomuutoksen valmisteluun. Käytössä olivat sekä teemoitetut muutosaamut, että Orchidea-komentointi. Muutosvalmistelun ajaksi perustettiin myös erillinen nimetön Forms -palautekanava, jonka kautta sai esittää kysymyksiä ja ehdotuksia organisaatiomuutokseen tai sopeuttamiseen liittyen. Kysymyksiä tai kommentteja saatiin yli 200 ja kaikki edellä mainitut käsiteltiin yhteistoimintaneuvottelujen neuvotteluryhmän tapaamisissa.

3.4.1 Yhteistoimintaryhmä eli YT-ryhmä

Työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa ja hyvinvointialueilla on säädetty laissa. Keudassa yhteistoimintaa toteutetaan sekä välittömästi että edustuksellisesti. Välitön yhteistoiminta tarkoittaa asioiden käsittelyä työntekijän ja esihenkilön välillä. Edustuksellinen yhteistoiminta toteutuu Keudan yhteistoimintaelimessä eli YT-ryhmässä, jossa käsitellään henkilöstöä laajasti ja yleisesti koskevia asioita.

YT-ryhmä kokoontui vuonna 2024 yhteensä viisi (5) kertaa (2023: 4).

3.4.2 Työsuojelun yhteistoiminta

Työsuojelu- ja turvallisuustoiminta perustuu Keudassa vaarojen tunnistamiseen ja riskien arviointiin. Toiminnan perustana on Keudassa työpaikan työsuojelu- ja turvallisuuskulttuuri. Työsuojelua ohjaa lainsäädäntö sekä Keudan työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintaohjelma (2022–2025). Toimintaohjelma sisältää muun muassa vuosittaiset painopisteet työsuojelutyölle.

Työsuojelutoimikunnassa käsitellään työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn liittyviä asioita ja työsuojelutoimikunta tekee tarvittaessa esityksiä, joiden tavoitteena on esimerkiksi kehittää työoloja, työterveyshuoltoa tai kehittää työkykyä ylläpitävää toimintaa. Keudan työsuojelutoimikunta kokoontui vuonna 2024 yhteensä 6 kertaa (2022: 7 kertaa).

Keudassa tehtiin vuonna 2024 yhteensä 3 työpaikkaselvitystä (2023: 3): Pekka Halosen Akatemia (Tuusula), Kirkkotie (Tuusula) ja Wärtsilänkatu (Järvenpää). Sibeliuskylä (Järvenpää) työpaikkaselvitysraportti käsiteltiin 2024 alkuvuodesta, vaikka selvitys tehtiin 2023. Selvitykset tehtiin yhteistyössä Terveystalon

kanssa. Selvityksistä nousevat toimenpide-ehdotukset käsitellään työyhteisöjen kanssa. Lisäksi kaikissa toimipisteissä toteutettiin sisäisiä turvallisuuskierroksia Keudan turvallisuushenkilöstön kanssa.

Turvallisuushavaintoja ja läheltä piti -ilmoituksia tehtiin Keudassa vuonna 2024 yhteensä 256 (2023: 280). Taso on lähes sama kuin vuonna 2023. Aiempiin vuosiin verrattuna turvallisuushavaintojen ilmoituksien määrän muutos on ollut merkittävää (2022: 80, 2021: 27 ja 2020: 26). Määrän kasvun perustuu aktiiviseen viestintään. Ilmoitusten tekemisen merkittävyyttä on haluttu korostaa myös sen kautta, että kaikki ilmoituksen tehneet kontaktoidaan.

3.5 Tasa-arvotilanne

Kaikkien keudalaisten osaamista ja ammattitaitoa arvostetaan yhtäläisesti. Keudassa ei syrjitä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muu henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuutta edistetään ja syrjintään puututaan yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman linjausten mukaisesti.

Keudassa on nollatoleranssi kaikenlaisen kiusaamisen, epäasiallisen kohtelun, häirinnän ja väkivallan suhteen. Tilanteisiin puututaan kiusaamisen, häirinnän ja väkivallan vastaisessa suunnitelmassa kuvatulla toimintamallilla. Johto on sitoutunut yhdenvertaisuutta edistävään johtamiseen ja tukee sen edistämistä.

Keudassa oli 31.12.2024 yhteensä 80 esihenkilöä (2023: 75; 2022: 74), joista 60 (2023: 54) oli naisia ja 20 (2023: 21) miehiä.

4 TILINPÄÄTÖSLASKELMAT

4.1. Tuloslaskelma

KESKI-UUDENMAAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN TULOSLASKELMA

		2024	2023
Toimintatuotot			
Myyntituotot	75 019 839,04		70 620 329,00
Maksutuotot	95 260,97		92 662,29
Tuet ja avustukset	2 260 804,84		1 889 752,75
Muut toimintatuotot	721 474,86	78 097 379,71	1 494 418,03
Valmisteverastojen muutos		0,00	350 000,00
Toimintakulut			
Henkilöstökulut			
Palkat ja palkkiot	-44 407 040,17		-41 983 411,53
Henkilösivukulut			
Eläkekulut	-7 496 839,46		-6 860 991,12
Muut henkilösivukulut	-1 098 766,09		-1 486 387,40
Palvelujen ostot	-8 547 773,08		-8 655 277,14
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-7 101 719,44		-7 570 660,56
Avustukset	-195 302,09		-192 386,65
Muut toimintakulut	-1 533 350,12	-70 380 790,45	-1 910 213,78
Toimintakate		7 716 589,26	5 787 833,90
Rahoitustuotot ja -kulut			
Korkotuotot	20 870,90		9 174,17
Muut rahoitustuotot	302 361,78		718 070,83
Korkokulut	0,00		0,00
Muut rahoituskulut	-34 836,55	288 396,13	-37 745,77
Vuosikate		8 004 985,39	6 477 333,12
Poistot ja arvonalentumiset			
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 856 941,59	-6 856 941,59	-6 396 856,61
Tilikauden tulos		1 148 043,80	80 476,51
Poistoeron lisäys (-) tai vähennys (+)		1 358 698,05	1 358 746,27
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)		2 506 741,85	1 439 222,78

Taulukko 25. Tuloslaskelma.

4.2. Rahoituslaskelma

KESKI-UUDENMAAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN RAHOITUSLASKELMA

		2024		2023
Toiminnan rahavirta				
Vuosikate	8 004 985,39		6 477 332,27	
Satunnaiset erät	0,00		0,00	
Tulorahoituksen korjauserät	227 862,40	8 232 847,79	-63 564,88	6 413 767,39
Investointien rahavirta				
Investointimenot	-5 509 992,49		-7 813 028,04	
Rahoitusosuudet investointimenoihin	34 855,00		0,00	
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	0,00	-5 475 137,49	83 337,57	-7 729 690,47
Toiminnan ja investointien rahavirta		2 757 710,30		-1 315 923,08
Rahoituksen rahavirta				
Antolainauksen muutokset				
Antolainasaamisten lisäys	-289,80		0,00	
Antolainasaamisten vähennys	0,00	-289,80	0,00	0,00
Lainakannan muutokset				
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	0,00		0,00	
Pitkäaikaisten lainojen vähennys	0,00		0,00	
Lyhytaikaisten lainojen muutos	0,00	0,00	0,00	0,00
Oman pääoman muutokset		0,00		0,00
Muut maksuvalmiuden muutokset				
Toimeksiantojen varojen ja pääomien muutokset	24 145,00		-4 150,00	
Vaihto-omaisuuden muutos	18 598,39		-346 033,50	
Saamisten muutos	-355 219,61		-278 047,76	
Korottomien velkojen muutos	-2 137 289,40	-2 449 765,62	3 258 059,91	2 629 828,65
Rahoituksen rahavirta		-2 450 055,42		2 629 828,65
Rahavarojen muutos		307 654,88		1 313 905,57
Rahavarojen muutos				
Rahavarat 31.12.	28 644 588,07		28 336 933,19	
Rahavarat 1.1.	28 336 933,19	307 654,88	27 023 027,62	1 313 905,57

Taulukko 26. Rahoituslaskelma.

4.3. Tase

KESKI-UUDENMAAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN TASE

VASTAAVAA	2024 €	2023 €	VASTATTAVAA	2024 €	2023 €
Pysyvät vastaavat			OMA PÄÄOMA		
Aineettomat hyödykkeet	369 295,63	267 982,30	Peruspääoma	8 965 617,85	8 965 617,85
Aineettomat oikeudet	19 165,49	28 839,21	Muut omat rahastot	298 849,55	298 849,55
Muut pitkävaikutteiset menot	350 130,14	239 143,09	Edellisten tilikausien ylijäämä (alijäämä)	52 457 069,56	51 017 847,67
Aineelliset hyödykkeet	61 664 657,79	62 441 914,28	Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	2 506 741,85	1 439 221,89
Maa- ja vesialueet	354 320,75	331 868,48	OMA PÄÄOMA	64 228 278,81	61 721 536,96
Rakennukset	52 586 535,64	52 953 272,67	Poistoero	18 470 353,45	19 829 051,50
Kiinteät rakenteet ja laitteet	3 342 171,29	3 385 493,68	POISTOERO JA VAPAAEHT. VARAUKSET	18 470 353,45	19 829 051,50
Koneet ja kalusto	5 315 952,66	5 705 602,00	Lahjoitusrahastojen pääomat	19 332,72	19 185,51
Muut aineelliset hyödykkeet	65 677,45	65 677,45	Muut toimeksiantojen pääomat	24 945,00	800,00
Ennakkomaksut ja keskener. hankinnat	0,00	0,00	TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT	44 277,72	19 985,51
Sijoitukset	634 714,36	1 568 147,90	Vieras pääoma		
Osakkeet ja osuudet	368 085,89	1 301 809,23	Pitkäaikainen	9 855,00	9 855,00
Muut saamiset	266 628,47	266 338,67	Liittymismaksut ja muut velat	9 855,00	9 855,00
PYSYVÄT VASTAAVAT	62 668 667,78	64 278 044,48	Lyhytaikainen	11 649 701,45	13 786 990,85
Toimeksiantojen varat			Ostovelat	3 555 225,55	2 632 349,43
Lahjoitusrahastojen erityiskatteet	19 318,67	19 171,46	Liittymismaksut ja muut velat	1 041 108,42	1 026 622,77
TOIMEKSIANTOJEN VARAT	19 318,67	19 171,46	Siirtovelat	7 053 367,48	10 128 018,65
Vaihtuvat vastaavat			VIERAS PÄÄOMA	11 659 556,45	13 796 845,85
Vaihto-omaisuus	1 063 915,88	1 082 514,27	VASTATTAVAA	94 402 466,43	95 367 419,82
Aineet ja tarvikkeet	93 915,88	112 514,27			
Keskeneräiset tuotteet	970 000,00	970 000,00			
Saamiset					
Pitkäaikaiset saamiset	146 338,99	343 038,48			
Muut saamiset	146 338,99	343 038,48			
Lyhytaikaiset saamiset	1 859 637,04	1 307 717,94			
Myyntisaamiset	396 749,35	339 611,79			
Lainasaamiset	20 866,22	54 200,00			
Muut saamiset	654 462,51	337 885,87			
Siirtosaamiset	787 558,96	576 020,28			
Rahoitusarvopaperit	26 321 075,77	24 168 973,89			
Osakkeet ja osuudet	46 157,43	25 213,35			
Sijoitukset rahamarkkinainstrumentteihin	26 274 918,34	24 143 760,54			
Rahat ja pankkisaamiset	2 323 512,30	4 167 959,30			
VAIHTUVAT VASTAAVAT	31 714 479,98	31 070 203,88			
VASTAAVAA	94 402 466,43	95 367 419,82			

Taulukko 27. Tase.

4.4. Konsernilaskelmat

KONSERNITULOSLASKELMA

	2024	2023
Toimintatuotot	78 433 276,62	74 239 961,07
Valmisteveraston muutos	0,00	350 000,00
Toimintakulut	-70 766 086,07	-68 957 674,55
Toimintakate	7 667 190,55	5 632 286,52
Rahoitustuotot ja -kulut	288 451,87	689 497,88
Muut rahoitustuotot	323 300,09	727 253,27
Muut rahoituskulut	-34 848,22	-37 755,39
Vuosikate	7 955 642,42	6 321 784,40
Poistot ja arvonalentumiset	-6 856 941,59	-6 396 856,65
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 856 941,59	-6 396 856,65
Arvonalentumiset	0,00	0,00
Tilikauden tulos	1 098 700,83	-75 072,25
Tilinpäätössiirrot	0,00	0,00
Tilikauden verot	0,00	0,00
Laskennalliset verot	0,00	0,00
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	1 098 700,83	-75 072,25

Taulukko 28. Konsernituloslaskelma.

KONSERNIN RAHOITUSLASKELMA

	2024		2023	
Toiminnan rahavirta				
Vuosikate	7 955 642,42		6 321 784,40	
Tilikauden verot	0,00		0,00	
Tulorahoituksen korjauserät	227 862,40	8 183 504,82	-63 564,88	6 258 219,52
Investointien rahavirta				
Investointimenot	-5 509 992,49		-7 713 028,04	
Rahoitusosuudet investointimenoihin	34 855,00		0,00	
Pysyvien vastaavien hyödyk. luovutustulot	0,00	-5 475 137,49	83 337,57	-7 629 690,47
Toiminnan ja investointien rahavirta	2 708 367,33		-1 371 470,95	
Rahoituksen rahavirta				
Antolainauksen muutokset				
Antolainasaamisten lisäys	-289,80			
Antolainasaamisten vähennys	0,00	-289,80		
Lainakannan muutokset				
Pitkäaikaisten lainojen lisäys				
Pitkäaikaisten lainojen vähennys				
Lyhytaikaisten lainojen muutos				
Oman pääoman muutokset				
Muut maksuvalmiuden muutokset				
Toimeksiantojen varojen ja po muutokset	24 145,00		-4 150,00	
Vaihto-omaisuuden muutos	18 598,39		-346 033,50	
Saamisten muutos	-206 699,46		-293 479,44	
Korottomien velkojen muutos	-2 191 923,50	-2 355 879,57	3 285 039,50	2 641 376,56
Rahoituksen rahavirta	-2 356 169,37		2 641 376,56	
Rahavarojen muutos	352 197,96		1 269 905,61	
Rahavarojen muutos				
Rahavarat 31. 12.	28 784 954,39		28 432 756,43	
Rahavarat 1. 1.	28 432 756,43	352 197,96	27 162 850,82	1 269 905,61

Taulukko 29. Konsernin rahoituslaskelma.

KONSERNITASE

VASTAAVAA	2024	2023	VASTATTAVAA	2024	2023
Pysyvät vastaavat			Oma pääoma		
Aineettomat hyödykkeet	369 295,63	267 982,30	Peruspääoma	8 965 617,85	8 965 617,85
Aineettomat oikeudet	19 165,49	28 839,21	Muut omat rahastot	298 849,55	298 849,55
Muut pitkävaikutteiset menot	350 130,14	239 143,09	Ed. tilikausien yli-/alijäämä	72 194 109,04	72 269 181,29
			Tilikauden yli-/alijäämä	1 098 700,83	-75 072,25
Aineelliset hyödykkeet	61 664 657,79	62 441 914,28	OMA PÄÄOMA	82 557 277,27	81 458 576,44
Maa- ja vesialueet	354 320,75	331 868,48	Toimeksiantojen pääomat		
Rakennukset	52 586 535,64	52 953 272,67	Lahjoitusrahastojen pääomat	44 277,72	19 985,51
Kiinteät rakenteet ja laitteet	3 342 171,29	3 385 493,68	Toimeksiantojen pääomat	44 277,72	19 985,51
Koneet ja kalusto	5 315 952,66	5 705 602,00			
Muut aineelliset hyödykkeet	65 677,45	65 677,45	Vieras pääoma		
Ennakkomaksut ja muut keskener. hyö.	0,00	0,00	Pitkäaikainen	9 855,00	9 855,00
Sijoitukset	432 214,36	1 365 647,90	Muut velat	9 855,00	9 855,00
Osakkeet ja osuudet	165 585,89	1 099 309,23	Lyhytaikainen	11 727 882,65	13 874 619,84
Muut saamiset	266 628,47	266 338,67	Saadut ennakkomaksut	0,00	0,00
PYSYVÄT VASTAAVAT	62 466 167,78	64 075 544,48	Lyhytaikaiset ostovelat	3 567 040,98	2 652 476,53
Toimeksiantojen varat			Muut velat	1 078 765,52	1 070 874,87
Lahjoitusrahastojen varat	19 318,67	19 171,46	Siirtovelat	7 082 076,15	10 151 268,44
Toimeksiantojen varat yhteensä	19 318,67	19 171,46	VIERAS PÄÄOMA	11 737 737,65	13 884 474,84
			VASTATTAVAA YHTEENSÄ	94 339 292,64	95 363 036,79
Vaihtuvat vastaavat					
Vaihto-omaisuus	1 063 915,88	1 082 514,27			
Aineet ja tarvikkeet	93 915,88	112 514,27			
Keskeneräiset tuotteet	970 000,00	970 000,00			
Saamiset	2 004 935,92	1 753 050,15			
Pitkäaikaiset saamiset	146 338,99	343 038,48			
Muut saamiset	146 338,99	343 038,48			
Lyhytaikaiset saamiset	1 858 596,93	1 410 011,67			
Myyntisaamiset	372 566,27	396 313,57			
Lainasaamiset	20 866,22	54 200,00			
Muut saamiset	678 378,64	360 617,07			
Siirtosaamiset	786 785,80	598 881,03			
Rahoitusarvopaperit	26 321 075,77	24 168 973,89			
Osakkeet ja osuudet	46 157,43	25 213,35			
Sijoitukset rahamarkkinainstrumentteihin	26 274 918,34	24 143 760,54			
Rahat ja pankkisaamiset	2 463 878,62	4 263 782,54			
VAIHTUVAT VASTAAVAT	31 853 806,19	31 268 320,85			
VASTAAVAA YHTEENSÄ	94 339 292,64	95 363 036,79			

Taulukko 30. Konsernitase.

5. TILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

Tilinpäätöksen laatimista ja esittämistapaa koskevat liitetiedot

Tilinpäätöksen laatimista koskevat liitetiedot

- 1) Arvostusperiaatteet ja –menetelmät sekä jaksotusperiaatteet ja -menetelmät

Jaksotusperiaatteet

Tulot ja menot on merkitty tuloslaskelmaan suoriteperusteen mukaisesti.

Pysyvät vastaavat

Pysyvien vastaavien arvostus

Käyttöomaisuus on merkitty taseeseen hankintamenoa vähennettynä rahoitusosuuksilla ja suunnitelman mukaisilla poistoilla. Suunnitelman mukaiset poistot on laskettu ennalta laaditun poistosuunnitelman mukaisesti. Poistosuunnitelman mukaiset suunnitelmapoistojen laskentaperusteet on esitetty tuloslaskelman liitetiedoissa kohdassa suunnitelman mukaisten poistojen perusteet.

Sijoitusten arvostus

Pysyvien vastaavien sijoitusluonteiset erät on merkitty taseeseen hankintamenoa.

Vaihto-omaisuuden arvostus

Vaihto-omaisuudessa olevat omakotitalot on arvostettu taseessa todennäköisen luovutushinnan määräisenä. Ruokapalveluiden ja opetuksen varastot on arvostettu fifo -periaatteella.

Rahoitusomaisuuden arvostus

Rahoitusomaisuusarvopaperit on merkitty taseeseen hankintamenoa tai sitä alempaan todennäköiseen luovutushintaan.

Tilinpäätöksen esittämistapaa koskevat liitetiedot

- 2) Ei muutoksia tuloslaskelman tai taseen esittämistavassa edelliseen tilikauteen nähden.
- 3) Ei oikaisuja edellisen tilikauden tietoihin.
- 4) Edellisen tilikauden tiedot ovat vertailukelpoisia tilikauden tietojen kanssa.
- 5) Ei aikaisempiin tilikausiin kohdistuvia virheiden korjauksia.

Konsernitilinpäätöksen laatimista koskevat liitetiedot

Konsernitilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Konsernitilinpäätöksen laajuus

Konsernitilinpäätökseen on yhdistetty kuntayhtymän 100 % omistama Keuda Koulutuspalvelut Oy.

Kuntayhtymä osti v. 2022 Tuusulan Kansanopiston Osakeyhtiön osakkeista 92,4 %. Vuoden 2023 lopulla tuli välimiesoikeuden päätös, jolloin Keuda sai 100 % omistusosuuden osakeyhtiöön. Vuonna 2024 Tuusulan Kansanopiston Osakeyhtiö on sulautettu kuntayhtymään. Tuusulan Kansanopiston Osakeyhtiön fuusiotappio ja siirtyneestä rahoitusomaisuudesta muodostunut erä on esitetty rahoituslaskelmassa tulorahoituksen korjauserissä (227 862,40 €).

Sisäiset liiketapahtumat ja sisäiset katteet

Kuntayhtymän ja Keuda Koulutuspalvelut Oy:n keskinäiset tuotot ja kulut sekä saamiset ja velat on eliminoitu.

Poistoero ja vapaaehtoiset varaukset
Kuntayhtymän taseessa jäljellä oleva poistoero on ilmoitettu konsernitaseen omassa pääomassa.

Keskinäisen omistuksen eliminointi
Kuntayhtymän ja Keuda Koulutuspalvelut Oy:n keskinäinen omistus on eliminoitu.

Konsernitilinpäätöksen esittämistapaa koskevat liitetiedot

Edellisen tilikauden tiedot ovat vertailukelpoisia tilikauden tietojen kanssa.

Tuloslaskelmaa koskevat liitetiedot

6)

Toimintatuotot

Toimintatuotot (ulk)	Konserni		Kuntayhtymä	
	2024	2023	2024	2023
Valtionosuusrahoitus	72 278 883,00	67 518 293,00	72 278 883,00	67 518 293,00
Muut myyntituotot	3 051 490,59	3 224 975,53	2 740 956,04	3 102 036,07
Maksutuotot	95 260,97	92 662,29	95 260,97	92 662,29
Muut tuet ja avustukset				
Valtiolta	2 173 513,46	1 813 211,50	2 173 513,46	1 813 211,50
Muilta	112 553,74	98 452,33	87 291,38	76 541,33
Muut toimintatuotot	721 574,86	1 492 366,42	721 474,86	1 494 418,05
Toimintatuotot yhteensä	78 433 276,62	74 239 961,07	78 097 379,71	74 097 162,24

7)

Ei verotuloja

8)

Valtionosuudet eriteltyinä

Valtionosuusrahoituksen erittely	Konserni		Kuntayhtymä	
	2024	2023	2024	2023
Perusrahoitus	49 792 204,00	46 271 636,00	49 792 204,00	46 271 636,00
Suoritusrahoitus	14 673 866,00	14 136 924,00	14 673 866,00	14 136 924,00
Vaikuttavuusrahoitus	7 286 402,00	6 425 688,00	7 286 402,00	6 425 688,00
Perusopetus, oppivelv. ylittäneet	498 073,00	600 366,00	498 073,00	600 366,00
Kansanopisto, kotoutumissuunnitelma	<u>28 338,00</u>	<u>83 679,00</u>	<u>28 338,00</u>	<u>83 679,00</u>
	72 278 883,00	67 518 293,00	72 278 883,00	67 518 293,00
Kansanopisto 57%:n vos kirjattu avustuksiin	<u>33 652,00</u>	<u>38 620,00</u>	<u>33 652,00</u>	<u>38 620,00</u>
Valtionosuusrahoitus yhteensä	72 312 535,00	67 556 913,00	72 312 535,00	67 556 913,00

9)

Ei asiakaspalvelujen ostoja.

10)

Ei valtuustoryhmien toimintaedellytysten tukemiseksi annettuja tukia.

11) Selvitys suunnitelman mukaisten poistojen perusteista kuntayhtymän tilinpäätöksessä

PYSYVÄT VASTAAVAT	Kuntajaoston suositus		Kuntayhtymässä noudatettava poistoaika ja -menetelmä	
	TASAPOISTO Vuodet	POISTOAIKA 1) Vuodet	POISTOMENETELMÄ Tasapoisto (T)	
Aineettomat hyödykkeet				
Kehittämismenot	2 - 5	2 - 5		T
Aineettomat oikeudet	5 - 20	5		T
Muut pitkävaikutteiset menot				
Atk-ohjelmistot	2 - 5	2 - 3		T
Muut	2 - 5	2 - 10 2)		T
Aineelliset hyödykkeet				
Maa- ja vesialueet	ei poistoaikaa	ei poistoaikaa		ei poistoa
Kiinteistöjen liittymismaksut	ei poistoaikaa	ei poistoaikaa		ei poistoa
Rakennukset ja rakennelmat				
Asuinrakennukset	30 - 50	30		T
Hallinto- ja laitosrakennukset	20 - 50	20 - 30		T
Tehdas- ja tuotantorakennukset	20 - 30	20 - 30		T
Muut rakennukset	10 - 20	10 - 20		T
Kiinteät rakenteet ja laitteet				
Maa- ja vesirakenteet	15 - 30	15 - 20		T
Johtoverkostot ja -laitteet	30 - 40	20		T
Muut kiinteät rakenteet ja laitteet	10 - 15	10		T
Tietoliikenneverkko		5		T
Koneet ja kalusto				
Kuljetusvälineet	4 - 7	4 - 7 3)		T
Muut liikkuvat työkoneet	5 - 10	5		T
Raskaat koneet	10 - 15	10		T
Kevyet koneet	5 - 10	5		T
Muut laitteet ja kalusteet	3 - 5	3		T
Tietokone- ja viestintälaitteet	3 - 5	3		T
Muut aineelliset hyödykkeet				
Luonnonvarat	käytön mukainen poisto	käytön mukainen poisto		käytön mukainen poisto
Arvo- ja taide-esineet	ei poistoaikaa	ei poistoaikaa		ei poistoa
Muut hyödykkeet (kasvatettavat luonnonvarat)	ei poistoaikaa	ei poistoaikaa		ei poistoa
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	ei poistoaikaa	ei poistoaikaa		ei poistoa
Pysyvien vastaavien sijoitukset				
Osakkeet ja osuudet	ei poistoaikaa	ei poistoaikaa		ei poistoa
1) Hyödykekohtaiset perustelut kuntajaoston suosituksen alarajoja pidemmistä poistoaajoista päättää yhtymähallitus 2) Poistoaika määritellään tapauskohtaisesti. Yli viiden vuoden poistoaikaa sovelletaan vain osakehuoneistoon tehtävissä perusparannuksissa. 3) Kuljetusvälineissä 7 vuoden poistoaika koskee ainoastaan kuorma-autoja, linja-autoja, yhdistelmäajoneuvoja, traktoreita ja muita vastaavia raskaita kuljetusvälineitä. Käytettynä hankitun omaisuuden poistoaika määritellään ao. poistoryhmän jäljelläolevan käyttöajan mukaan (esim. kuljetusvälineiden poistoaika 7 vuotta: hankittu 3 vuotta vanha kuorma-auto, poistoaika on 7-3=4 vuotta). Kaikissa käytettynä ostetuissa yli 10.000 euron hankinnoissa on poistoaika vähintään 2 vuotta.				

Pienet pysyvien vastaavien hankinnat, joiden hankinta-arvo on alle 10.000 euroa, on kuntayhtymässä kirjattu vuosikuluksi.

- 12) Tuottoihin ja kuluihin ei sisälly olennaisia pakollisten varausten muutoksia.
- 13) Muihin tuottoihin ja kuluihin sisältyvät pysyvien vastaavien luovutusvoitot ja luovutustappiot.

Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutusvoitot ja -tappiot	Konserni		Kuntayhtymä	
	2024	2023	2024	2023
Muut toimintatuotot				
Koneet ja kalusto	0,00	64 191,53	0,00	64 191,53
Myyntivoitot yhteensä	0,00	64 191,53	0,00	64 191,53
Muut toimintakulut				
Koneet ja kalusto	0,00	626,65	0,00	626,65
Myyntitappiot yhteensä	0,00	626,65	0,00	626,65

- 14) Ei satunnaisia tuottoihin ja kuluihin sisältyviä eriä.
- 15) Muissa rahoitustuotoissa ei tuottoja, jotka saatu osuuksista muissa yhteisöissä
- 16) Poistoeron muutokseen ei sisälly verotussyistä tehtyä poistoeroa.

Erittely poistoeron muutoksista		
	2024	2023
Investointivarauxiin liittyvä poistoero 1.1.	19 829 051,50	21 187 797,77
Poistoeron muutos tilikaudella	-1 358 698,05	-1 358 746,27
Investointivarauxiin liittyvä poistoero 31.12.	18 470 353,45	19 829 051,50

Tasetta koskevat liitetiedot

Taseen vastaavia koskevat liitetiedot

- 17) Ei lainan liikkeeseen laskemisesta aiheutuvia kuluksi kirjaamattomia menoja tai pääoma-alennuksia
- 18) Ei tehtyjä arvonorotuksia.

19) Tiedot pysyvistä vastaavista

	Aineettomat hyödykkeet			Aineelliset hyödykkeet						
	Aineettomat oikeudet	Muut pitkävaikutteiset menot	Aineettomat hyödykkeet yhteensä	Maa- ja vesialueet	Rakennukset	Kiinteät rakenteet ja laitteet	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Kesken-eräiset hankinnat	Aineelliset hyödykkeet yhteensä
Poistamaton hankintameno 01.01.2024	28 839,21	239 143,09	267 982,30	331 868,48	52 953 272,67	3 385 493,68	5 705 602,00	65 677,45	0,00	62 441 914,28
Lisäykset tilikauden aikana		220 956,70	220 956,70	0,00	19 221,41	27 428,56	2 282 452,36		2 925 078,46	5 254 180,79
Muut lisäykset (fuusio)				22 452,27	683 408,67					705 860,94
Rahoitusosuudet tilikaudella										
Vähennykset tilikauden aikana										
Siirrot erien välillä					2 476 133,01	448 945,45			-2 925 078,46	
Tilikauden poisto	9 673,72	109 969,65	119 643,37	0,00	3 545 500,12	519 696,40	2 672 101,70			6 737 298,22
Arvonlennukset ja niiden palautukset										
Poistamaton hankintameno 31.12.2024	19 165,49	350 130,14	369 295,63	354 320,75	52 586 535,64	3 342 171,29	5 315 952,66	65 677,45	0,00	61 664 657,79
Arvonkorotukset										
Kirjanpitoarvo 31.12.2024	19 165,49	350 130,14	369 295,63	354 320,75	52 586 535,64	3 342 171,29	5 315 952,66	65 677,45	0,00	61 664 657,79

	Osakkeet ja osuudet			Palautuskel- poiset liittymis- maksut	PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ
	Osakkeet konserniyhtiöt	Muut osakkeet ja osuudet	Yhteensä		
Poistamaton hankintameno 01.01.2024	1 136 223,34	165 585,89	1 301 809,23	266 338,67	64 278 044,48
Lisäykset tilikauden aikana				289,80	5 475 427,29
Muut lisäykset (fuusio)					705 860,94
Rahoitusosuudet tilikaudella					0,00
Vähennykset tilikauden aikana	933 723,34		933 723,34		933 723,34
Siirrot erien välillä					0,00
Tilikauden poisto					6 856 941,59
Arvonlennukset ja niiden palautukset					0,00
Poistamaton hankintameno 31.12.2024	202 500,00	165 585,89	368 085,89	266 628,47	62 668 667,78
Arvonkorotukset					
Kirjanpitoarvo 31.12.2024	202 500,00	165 585,89	368 085,89	266 628,47	62 668 667,78

Omistuksia muissa yhteisöissä koskevat liitetiedot

20-22)

Tytäryhteisöt, kuntayhtymäosuudet sekä osakkuusyhteisöt					
Nimi	Kuntayhtymän Kotipaikka	Kuntayhtymän omistusosuus	Kuntayhtymäkonsernin osuus (1000 €)		
			omasta pääomasta	vieraasta pääomasta	tilikauden voitosta/ tappiosta
Keuda Koulutuspalvelut Oy	Järvenpää	100,00 %	61	166	-49

	Yhdistely konsernitilinpäätökseen	
	Yhdistelty (kpl)	Ei yhdistelty (kpl)
Tytärtyhteisöt Keuda Koulutuspalvelut Oy	1	
Yhteensä	1	0

23) Saamiset tytäryhteisöiltä

Saamisten erittely				
	2024		2023	
	Pitkä-aikaiset	Lyhyt-aikaiset	Pitkä-aikaiset	Lyhyt-aikaiset
Saamiset tytäryhteisöiltä				
Myyntisaamiset	0,00	62 966,97	0,00	45 813,81
Siirtosaamiset	0,00	24 412,50	0,00	0,00
Yhteensä	0,00	87 379,47	0,00	45 813,81

24) Siirtosaamisiin sisältyvät olennaiset erät

Siirtosaamisiin sisältyvät olennaiset erät	Konserni		Kuntayhtymä	
	2024	2023	2024	2023
Lyhytaikaiset siirtosaamiset				
Tulojäämät				
Kelan korvaus työterveyshuollosta	461 544,09	240 000,00	461 544,09	240 000,00
Tuet ja avustukset ESR- ym. projekteihin	146 000,00	165 572,32	146 000,00	165 572,32
Muut tulojäämät	135 101,89	160 045,67	135 875,05	137 184,92
Menoennakot	44 139,82	33 263,04	44 139,82	33 263,04
Lyhytaikaiset siirtosaamiset yhteensä	786 785,80	598 881,03	787 558,96	576 020,28

Taseen vastattavia koskevat liitetiedot

25) Oman pääoman erien muutokset

Oman pääoman erittely	Konserni		Kuntayhtymä	
	2024	2023	2024	2023
Peruspääoma 1.1.	8 965 617,85	8 965 617,85	8 965 617,85	8 965 617,85
Jäsenkuntien osuudet:				
Järvenpää	2 140 225,00	2 140 225,00	2 140 225,00	2 140 225,00
Kerava	2 479 785,66	2 479 785,66	2 479 785,66	2 479 785,66
Mäntsälä	501 066,65	501 066,65	501 066,65	501 066,65
Nurmijärvi	530 476,33	530 476,33	530 476,33	530 476,33
Pornainen	113 439,39	113 439,39	113 439,39	113 439,39
Sipoo	399 101,04	399 101,04	399 101,04	399 101,04
Tuusula	2 801 523,78	2 801 523,78	2 801 523,78	2 801 523,78
Peruspääoma 31.12.	8 965 617,85	8 965 617,85	8 965 617,85	8 965 617,85
Muut omat rahastot				
Metsänmyyntirahasto 1.1.	298 849,55	298 849,55	298 849,55	298 849,55
Metsänmyyntirahasto 31.12.	298 849,55	298 849,55	298 849,55	298 849,55
Muut omat rahastot yhteensä	298 849,55	298 849,55	298 849,55	298 849,55
Edellisten tilikausien ylijäämä 31.12.	72 194 109,04	72 269 181,29	52 457 069,56	51 017 847,67
Tilikauden yli-/alijäämä 31.12.	1 098 700,83	-75 072,25	2 506 741,85	1 439 221,89
Oma pääoma yhteensä	82 557 277,27	81 458 576,44	64 228 278,81	61 721 536,96

Edellisten tilikausien yli-/alijäämä ja tuloksenkäsittelyerät	Kuntayhtymä	
	2024	2023
Edellisten tilikausien ylijäämä 31.12.	52 457 069,56	51 017 847,67
Tilikauden ylijäämä	2 506 741,85	1 439 221,89
Kertynyt poistoero 31.12.	18 470 353,45	19 829 051,50
Kertynyt ylijäämä ja tuloksenkäsittelyerät yhteensä	73 434 164,86	72 286 121,06

- 26) Erittely poistoerosta. Katso liitetieto 16
- 27) Pitkäaikaiset vieraaseen pääomaan kuuluvat velat, jotka erääntyvät myöhemmin kuin viiden vuoden kuluessa.
Ei muita pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan kuuluvia velkoja kuin liittymismaksut 9.855,00 €.
- 28) Ei liikkeelle laskettuja joukkovelkakirjalainoja
- 29) Ei pakollisiin varauksiin merkittyjä eriä
- 30) Pitkä- ja lyhytaikaiset velat tytäryhteisöille
Ei velkoja tytäryhteisöille
- 31) Ei shekkilimiittiä

32) Liittymismaksut merkitty taseeseen omana eränä kohtaan *Liittymismaksut ja muut velat*

Muiden velkojen erittely		
	2024	2023
Muut velat		
Liittymismaksut	9 855,00	9 855,00

33) Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät

Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät	Konserni		Kuntayhtymä	
	2024	2023	2024	2023
Lyhytaikaiset siirtovelat				
Tuloennakot	963 955,94	4 738 301,85	963 955,94	4 738 301,85
Menojäämät				
Lomapalkkavaraus	4 070 434,03	4 028 366,79	4 046 451,13	4 011 653,51
Eläkemaksujen tilitykset 12/2024	923 084,55	877 126,58	919 283,32	872 345,48
Työttömyys- ja tapat.vak.maksut 12/2024	215 770,16	385 938,76	215 019,77	384 469,60
Tulospalkkio v:lta 2024	523 707,80	0,00	523 707,80	0,00
Muut siirtovelat	385 123,67	121 534,46	384 949,52	121 248,21
Menojäämät yhteensä	6 118 120,21	5 412 966,59	6 089 411,54	5 389 716,80
Siirtovelat yhteensä	7 082 076,15	10 151 268,44	7 053 367,48	10 128 018,65

Vakuuksia, vastuusitoumuksia ja taseen ulkopuolisia järjestelyjä koskevat liitetiedot

34) Kiinnityksiä velan vakuudeksi ei ole

35) Muiden omien sitoumusten kuin velkojen vakuudeksi annetut vakuudet

Vakuudet	Konserni		Kuntayhtymä	
	2024	2023	2024	2023
Omasta puolesta annetut vakuudet				
Talletusvakuudet				
Verohallinto	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Tuusulan Kansanopiston Oy	0,00	196 699,49	0,00	196 699,49
Tuusulan Kansanopiston Oy:n vähemmistöosakkaat	143 838,99	143 838,99	143 838,99	143 838,99
Omasta puolesta annetut vakuudet yhteensä	146 338,99	343 038,48	146 338,99	343 038,48

36-37) Ei muita annettuja vakuuksia

38) Vuokrasopimusten mukaisten vuokrien jäljellä olevien määrien yhteissumma

Vuokra- ja leasingvuokravastuut	Konserni		Kuntayhtymä	
	2024	2023	2024	2023
Vuokravastuut yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
- seuraavalla tilikaudella maksettava osuus	0,00	0,00	0,00	0,00
Leasingvuokravastuut yhteensä	265 553,03	16 092,00	265 553,03	16 092,00
- seuraavalla tilikaudella maksettava osuus	129 852,59	15 072,00	129 852,59	15 072,00
Vuokra- ja leasingvuokravastuut yhteensä	265 553,03	16 092,00	265 553,03	16 092,00

- 39) Ei kuntayhtymän kanssa samaan konserniin kuuluvien yhteisöjen puolesta annettuja vastuitoumuksia
- 40) Tilikauden aikana Keuda on toteuttanut henkilöstövähennyksiä, joista voi seurata lisäkuluja työllisyysrahaston perimien muutosturvamaksujen muodossa. Tällä hetkellä ei ole tarkkaa arviota mahdollisten muutosturvamaksujen suuruudesta.
- 41) Muut taseen ulkopuoliset järjestelyt

Muut taseen ulkopuoliset järjestelyt	Konserni		Kuntayhtymä	
	2024	2023	2024	2023
Arvonlisäveron palautusvastuu *)				
Perustamishankkeiden valtionos. palautusvastuu	195 000,00	195 000,00	195 000,00	195 000,00
*) Kuntayhtymän taloussuunnitelmaan tai muuhun toimenpideohjelmaan ei sisälly ko. kiinteistön luovutusta				

Henkilöstöä, tilintarkastajan palkkioita ja intressitahotapahtumia koskevat liitetiedot

- 42) Henkilöstön lukumäärä

Henkilöstön lukumäärä 31.12.	2024	2023
Yhteiset palvelut		
Opetus- ja koulutuspalvelut		
Yritys- ja elinvoimapaalvelut		
Pedagogisen johtamisen palvelut ja kampukset 1-4	540	578
Jatkuvan oppimisen tukipalvelut	69	79
Kehittymisen palvelut	61	62
Mahdollistamispalvelut	129	130
Yhtymäjohtamisen palvelut	21	23
Yhteensä	820	872

- 43) Henkilöstökulut

Henkilöstökulut	2024	2023
Henkilöstökulut tuloslaskelman mukaan	53 002 645,72	50 330 790,26
Henkilöstökuluja aktivoitu	0,00	0,00
Henkilöstökulut yhteensä	53 002 645,72	50 330 790,26

- 44) Luottamushenkilöiden palkkioista perityt ja tilitetty luottamushenkilömaksut

	2024	2023
Uudenmaan Kokoomus r.y.	2 458,14	1 965,75
Keskustan Uudenmaan Piiri Ry	643,50	546,00
Vihreä Uusimaa ry	828,75	487,50
Uudenmaan Vasemmistoliitto ry	0,00	97,50
Uudenmaan Sosiaalidemokraatit ry	2 477,51	2 103,76
Tuusulan puolesta ry	83,20	41,60
Perussuomalaisten Uudenmaan piiri ry	318,50	351,00
Suomen Ruotsalainen Kansanpuolue	0,00	19,50
Tilitetyt luottamushenkilömaksut yhteensä	6 809,60	5 612,61

45) Tilintarkastusyhteisölle maksetut palkkiot

	2024	2023
KPMG Julkistarkastus Oy		
Tilintarkastuspalkkiot	11 880,00	14 960,00
Tilintarkastajan lausunnot		
Tarkastuslautakunnan sihteerit tehtävät	2 805,00	2 887,50
Muut palkkiot		
Palkkiot yhteensä	14 685,00	17 847,50

46) Konsernin lähipiirin/intressipiirin kanssa ei ole ollut tavanomaisesta poikkeavia liiketoimia

Luettelot ja selvitykset

Luettelo kirjanpitokirjoista

Atk-päiväkirja

Atk-pääkirja

Tilinpäätös/toimintakertomus

Tase-erittelyt

Kirjaussuunnitelma:

 Kirjanpitokirjat

 Palkkaluettelot

 Laskuluettelot

 Ostolaskujen maksulistat

 Viitesuoritusten listat

 Työlaskutusten siirrot

 Kassapankin siirrot

 Koulutuskorvausten maksulistat

 Poistolistat

 Kirjanpitoaineistojen säilytysajat

 Tositelajit

 Tililuettelot ja kirjausohjeet

Luettelo käytetyistä Unit4 kirjanpidon tositelajeista

Id Nimitys

- Pääkirjatapahtumat (ei työnkulkua) suorakir-
- 10 jaus
- 11 Jaksotukset
- 12 Kassatapahtumat
- 14 Pääkirjaviennit esijärjestelmistä
- 15 Alkutase
- 18 Pääkirjatapahtumat (työnkulku)
- 19 Käyttöomaisuustapahtumat
- 20 Toimittajalaskut
- 21 Ostolaskut
- 32 Muistutukset
- 33 Luottotappiot
- 34 Yleislaskutus
- 36 Liityntälaskutus
- 51 Vaihtelevat palkkatapahtumat
- 53 Ceepos, ateriamaksut
- 56 Palkkatapahtumat
- 80 Matkalasku kirjanpitoon
- 81 Matkalasku, kirjaus

Tilinpäätöksen arkistointi

Kirjanpitoaineiston säilytys

Pysyvästi

Tilinpäätös

Tililuettelot ja kirjaussuunnitelmat

13 vuotta tai pidempään

EU-projektien kirjanpitoaineisto, ellei projektikohtaisesti ole määrätty pidempää säilytysaikaa.

Kiinteistöinvestointeihin liittyvät laskut, tositteet ja muut selvitykset, sen kalenterivuoden päättymisestä, jolloin kiinteistöinvestointi on valmistunut.

10 vuotta tilikauden päättymisestä

Tositteet

Päiväkirjat

Pääkirjat

Tase-erittelyt ja liitetietotositteet

6. ERIYTETTY TOIMINNOT

Kirjanpidon eriyttämisvaatimus koskee tilanteita, joissa julkissektori tai sen määräysvaltaan kuuluva yksikkö harjoittaa kilpailutilanteessa markkinoilla olevaa taloudellista toimintaa ja muuta toimintaa. Kysymys on tällöin hankintalain 15 §:n sallimasta ulosmyynnistä ulkopuolisille toimijoille (sidosyksikkösääntely) ja ulosmyynnin liikevaihto on vuodessa 40 000 € tai enemmän. Eriyttämisvaatimus koskee myös tilannetta, jossa julkisyhteisö on esim. yhtiöittänyt kilpailutilanteessa markkinoilla olevan toimintansa, mutta samassa yhtiössä harjoitetaan myös muuta toimintaa tai jos kunta kuntaorganisaatiomuodossa toimii kuntalain 127 §:n poikkeussäännöksen perusteella kilpailutilanteessa markkinoilla.

Keudassa kirjanpidon eriyttäminen koskee Kerava-salin tapahtumatuotantoa, opetuspesulatoimintaa, puutarhan tuotemyyntiä, ravintopalveluja, tilojen vuokrausta ja Valtra-huoltoa. Tuloslaskelmat on esitetty seuraavilla sivuilla. Näiden toimintojen palveluihin ja tuotteisiin on materiaali- ja palkkakustannukset kohdennettu toteuman mukaisesti. Kiinteistökustannukset ja yleishallinnon kustannukset on vyörytetty toimintoille laskennallisesti. Kiinteistökustannukset vyörytettiin neliöiden mukaan suhteutettuna eriytetyn toiminnan osuuteen tilan kokonaiskäytöstä hinnalla 9 € /m². Siinä huomioitiin lämmitys, siivous sekä kiinteistön huolto ja ylläpito. Yleishallinnon kustannukset sisälsivät taloushallinnon, it-palvelut, palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon kulut ja ne arvioitiin kullekin eriytetylle toiminnolle kiinteähintaisina.

Keravasalin tapahtumatuotanto	2024		2023	
Liikevaihto	171 640		146 265	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-45 675		-42 049	
Palvelujen ostot	-25 310	-70 985	-30 010	-72 059
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-69 408		-42 082	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-8 457		-6 797	
Muut henkilösivukulut	-2 761	-80 627	-1 609	-50 488
Poistot ja arvonalentumiset	-20 274		-22 805	
Liiketoiminnan muut kulut	-2 132		-500	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-2 378		413	

Taulukko 31. Kerava-salin tapahtumatuotanto.

Opetuspesulatoiminta	2024		2023	
Liikevaihto	83 815		71 521	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-27 298		-27 331	
Palvelujen ostot	-10 639	-37 937	-5 820	-33 150
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-25 181		-20 000	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-3 895		-3 258	
Muut henkilösivukulut	-704	-29 780	-965	-24 223
Poistot ja arvonalentumiset				
Liiketoiminnan muut kulut	-15 063		-10 786	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	1 036		3 363	

Taulukko 32. Opetuspesulatoiminta.

Puutarhatuotteiden myynti	2024		2023	
Liikevaihto	153 409		173 894	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-55 095		-52 305	
Palvelujen ostot	-651	-55 746	-7 119	-59 424
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-66 160		-55 408	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-11 399		-9 119	
Muut henkilösivukulut	-2 170	-79 729	-1 416	-65 943
Poistot ja arvonalentumiset				
Liiketoiminnan muut kulut	-16 527		-46 280	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	1 406		2 246	

Taulukko 33. Puutarhatuotteiden myynti.

Ravintolapalvelut	2024		2023	
Liikevaihto	1 297 755		949 897	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-889 235		-655 515	
Palvelujen ostot	-1 253	-890 488	-15 012	-670 528
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-255 140		-160 001	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-43 221		-26 065	
Muut henkilösivukulut	-8 250	-306 611	-7 690	-193 755
Poistot ja arvonalentumiset	-14 800		-15 000	
Liiketoiminnan muut kulut	-83 688		-68 688	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	2 168		1 925	

Taulukko 34. Ravintolapalvelut.

Valtra-huolto	2024		2023	
Liikevaihto	250 183		329 337	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-116 492		-157 002	
Palvelujen ostot	-946	-117 438	-5 854	-162 855
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-83 852		-114 745	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-14 204		-18 692	
Muut henkilösivukulut	-2 711	-100 767	-4 085	-137 522
Poistot ja arvonalentumiset	-6 206		-4 966	
Liiketoiminnan muut kulut	-24 480		-21 902	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	1 291		2 091	

Taulukko 35. Valtra-huolto.

Tilavuokrat	2024		2023	
Liikevaihto	465 484		0	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-54 017		0	
Palvelujen ostot	-63 867	-117 884	0	0
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-39 530		0	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-6 696		0	
Muut henkilösivukulut	-1 275	-47 501	0	0
Poistot ja arvonalentumiset	-10 574		0	
Liiketoiminnan muut kulut	-288 355		0	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	1 169		0	

Taulukko 36. Tilavuokrat.

Eriytetyt toiminnot yhteensä	2024		2023	
Liikevaihto	2 422 285		1 670 914	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-1 187 810		-934 201	
Palvelujen ostot	-102 667	-1 290 478	-63 815	-998 017
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-539 271		-392 236	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-87 873		-63 931	
Muut henkilösivukulut	-17 872	-645 015	-15 764	-471 932
Poistot ja arvonalentumiset	-51 855		-42 771	
Liiketoiminnan muut kulut	-430 246		-148 156	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	4 692		10 038	

Taulukko 37. Eriytetyt toiminnot yhteensä.

7. ALLEKIRJOITUKSET JA MERKINNÄT

TILINPÄÄTÖS

Järvenpäässä 19.3.2025

Tarja Arminen-Piippo

Jori Enroth

Petri Graeffe

Heli Hallikainen

Jari Hursti

Kari Kankaanpää

Teijo Laaksonen

Marja Teppinen

Heidi Valo

Riikka-Maria Yli-Suomu
kuntayhtymän johtaja

Tilintarkastajan merkintä:

Olemme antaneet suorittamastamme tilintarkastuksesta tänään kertomuksen.

Sähköisen allekirjoituksen päivämääränä.

Juha Huuskonen, JHT, KHT
KPMG Julkistarkastus Oy
Tilintarkastusyhteisö

SIGNATURES

ALLEKIRJOITUKSET

UNDERSKRIFTER

SIGNATURER

UNDERSKRIFTER

This documents contains 99 pages before this page
Dokumentet inneholder 99 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 99 sivua ennen tätä sivua
Dette dokument indeholder 99 sider før denne side

Detta dokument innehåller 99 sidor före denna sida

Kari Kankaanpää - kari.t.kankaanpaa@gmail.com - 85.76.164.92

c7e6e03f-ea39-4a58-a6cb-d169856dabb1 - 2025-03-20 14:43:32 UTC +02:00



Heli Hallikainen - heli.hallikainen@gmail.com - 109.68.128.253

c675a908-bb46-4aa6-aaef-e637df7531e2 - 2025-03-20 14:45:08 UTC +02:00



Jari Hursti - jari.hursti@saunalahti.fi - 185.77.217.177

0f55d4b3-8f07-4b48-9460-1d87c1e6fd2c - 2025-03-20 15:20:37 UTC +02:00

Riikka-Maria Yli-SuomuYli-Suomu - riikka-maria.yli-suomu@keuda.fi - 85.76.102.119

Company - Yritys - Företag - Selskap - Virksomhed: Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda

147ecd4b-2bf7-403b-a10a-f721a4f9f31a - 2025-03-20 17:44:09 UTC +02:00

Authority to sign - Asemavaltuus - Ställningsfullmakt - Autoritet til å signere - Myndighed til at underskrive

Teijo Tapani Laaksonen - teijo.t.laaksonen@gmail.com - 85.76.166.8

c7bbd455-97c5-4d71-82d5-da607a1ffa41 - 2025-03-21 16:49:53 UTC +02:00

Jori Enroth - jori.enroth@hotmail.com - 213.28.227.82

81236fdc-7f23-4a7e-856c-2f520853cf25 - 2025-03-22 10:23:19 UTC +02:00

Tarja Arminen-Piippo - tarja.arminen@live.fi - 104.28.31.17

d5b4b88e-06c6-4822-9cea-f24e0afe7568 - 2025-03-23 13:25:55 UTC +02:00

authority to sign

representative

custodial

asemavaltuus

nimenkirjoitusoikeus

huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt

firmittekningsrätt

förvaltare

autoritet til å signere

representant

foresatte/verge

myndighed til at underskrive

repræsentant

frihedsberøvende

This documents contains 100 pages before this page

Dokumentet inneholder 100 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 100 sivua ennen tätä sivua

Dette dokument indeholder 100 sider før denne side

Detta dokument innehåller 100 sidor före denna sida

Petri Graeffe - petri.graeffe@gmail.com - 91.152.82.236

78cff44f-2652-493f-af3f-ec1e37e2f1e2 - 2025-03-25 11:10:41 UTC +02:00

Marja Teppinen - marja.teppinen2@gmail.com - 109.68.131.170

0b8d87bb-d567-4533-af87-a1ef6c232708 - 2025-03-27 00:21:16 UTC +02:00

Heidi Valo - heidi.valo@yahoo.com - 87.95.115.120

d53f1d5d-596a-45cd-a9aa-69f14ba21000 - 2025-03-27 10:20:10 UTC +02:00

authority to sign

representative

custodial

asemavaltuus

nimenkirjoitusoikeus

huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt

firmateckningsrätt

förvaltare

autoritet til å signere

representant

foresatte/verge

myndighed til at underskrive

repræsentant

frihedsberøvende

SIGNATURES

ALLEKIRJOITUKSET

UNDERSKRIFTER

SIGNATURER

UNDERSKRIFTER

This documents contains 101 pages before this page

Tämä asiakirja sisältää 101 sivua ennen tätä sivua

Dokumentet inneholder 101 sider før denne siden

Dette dokument indeholder 101 sider før denne side

Detta dokument innehåller 101 sidor före denna sida

authority to sign

asemavaltuus

ställningsfullmakt

autoritet til å signere

myndighed til at underskrive

representative

nimenkirjoitusoikeus

firmitäyttöoikeus

representant

repræsentant

custodial

huoltaja/edunvalvoja

förvaltare

foresatte/verge

frihedsberøvende