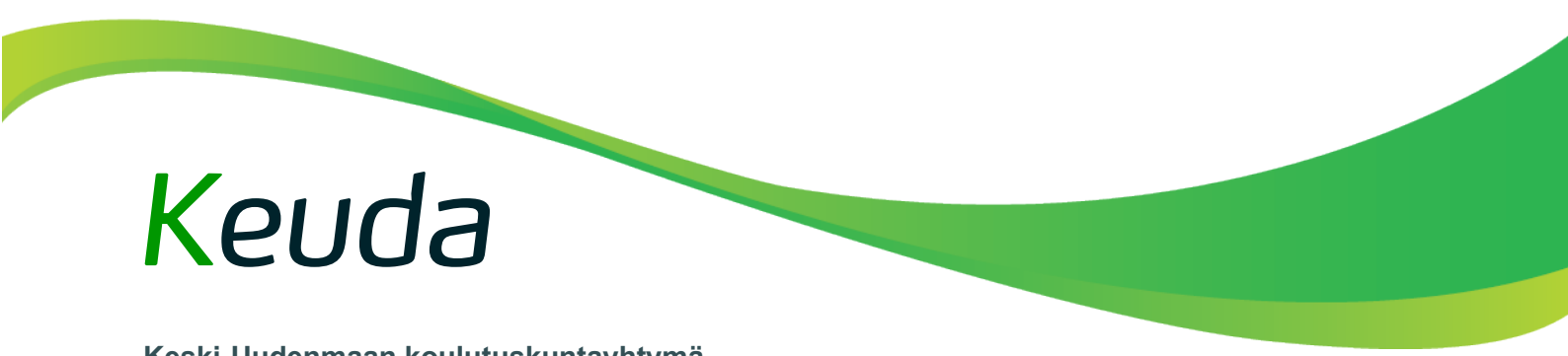


Talousarvio 2026 ja taloussuunnitelma 2027–2028



Keuda

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä
Sibeliuksenväylä 55 A | 04400 JÄRVENPÄÄ

>> keuda.fi

Sisällys

1.	TALOUSARVION YLEISPERUSTELUT	3
1.1	Taitoja, toivoa ja turvallisuutta tulevaisuuteen	3
1.2	Toimintaympäristö	6
1.2.1	Talouden näkymät	6
1.2.2	Väestö- ja opiskelijakehitys	8
1.2.3	Toiminnan rahoitus	11
1.3	Strategia	11
1.4	Keudan organisaatio	15
1.5	Vastuullinen ja kestävä Keuda	17
1.6	Laadunhallinta	18
1.7	Sisäinen ohjaus ja riskienhallinta	20
2	TAVOITTEET	21
2.1	Toiminnalliset tavoitteet ja mittarit	21
2.1.1	Koulutuksen laatu ja vaikuttavuus	21
2.1.2	Työllistyminen ja uraohjaus	22
2.1.3	Hyvinvointi ja yhteisöllisyys	22
2.2	Määrälliset tavoitteet	23
2.3	Keuda Koulutuspalvelut Oy	24
3	TALOUSARVION TÄYTÄNTÖÖNPANO-OHJEET	25
3.1	Talousarvion rakenne	25
3.2	Talousarvion sitovuus	25
3.3	Lisämäärärahat ja tavoitteiden muuttaminen	26
3.4	Sitovat tavoitteet	26
3.5	Talousarvio- ja tilapäislainanottoa koskevat rajoitukset vuonna 2026	27
3.6	Rahoitus-, sijoitus- ja takaustoiminta	27
3.7	Talouden seuranta	27
3.8	Tilivelvolliset	27
4	HENKILÖSTÖ	28
4.1	Henkilöstösuunnittelu	28
4.1.1	Virkojen perustaminen, lakkauttaminen ja nimikemuutokset	28
4.2	Henkilöstötoimien kehittäminen	28
5	KÄYTTÖTALOUSOSA	30
5.1	Tuloarviot	30
5.2	Määrärahat	32
5.2.1	Henkilöstömenot ja työhyvinvointi	32
5.2.2	Muut menot	32
5.3	Suunnitelmavuodet	33
6	TULOSLASKELMAOSA	35
7	INVESTOINTIOSA	37
8	RAHOITUSOSA	38
9	TALOUSARVION MÄÄRÄRAHOJEN YHTEENVETO	40
10	LIITTEET	41

1. Talousarvion yleisperustelut

1.1 Taitoja, toivoa ja turvallisuutta tulevaisuuteen

Suomen työllisyystilanne on heikentynyt merkittävästi. Uusimaa on joutunut erityisen paineen alle. Työttömyysaste on noussut EU-maiden toiseksi korkeimpaan lukemaan. Luottamus talouden kasvun käänteeseen on kuitenkin viriämässä. Talouskasvun vauhdittuminen edellyttää vientiteollisuuden vahvistumista, pk-yritysten tuottavuuden lisäämistä, TKI-investointeja sekä luottamusta työvoiman saatavuuteen. Ammatillisen koulutuksen rooli ja Keudan tehtävä alueen elinvoiman edistäjänä kasvaa. Kaikille alle 30-vuotiaille on varmistettava vähintään toisen asteen tutkinto. Vieraskielisten kotoutumisessa ja kouluttamisessa on onnistuttava. Yhteistyö alueen kuntien, työllisyysalueiden sekä työnantajien ja yrittäjien kanssa on onnistuttava.

Julkinen talous näyttäisi jatkavan alijäämäisenä. Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) talousarvioesityksessä ammatillisen koulutuksen rahoitusosuus on hieman yli kaksi miljardia euroa. Eduskunta päättää lopullisesti talousarviosta joulukuussa. Tämänhetkinen arvio on, että ammatillista koulutusta koskevat leikkaukset on tehty. Keudalle tämä tarkoittaa suhteellisen vakaata rahoituspohjaa, mikäli yllättäviä toimintaympäristön muutoksia ei ilmene. Keudan talousarvio rakentuukin taloudellisesti vakaalle pohjalle. Vuonna 2025 tehty sopeuttaminen on tasapainottanut Keudan tilanteen ja vuoteen 2026 siirrytään vahvana koulutustoimijana. Tilanteemme kaikilla opiskelijamittareilla näyttää suotuisalta. Opiskelijavuosissa olemme Suomen neljänneksi suurin koulutuksen järjestäjä, ja valmistumisten määrässä tilanne on parantunut vuosittain. Opiskelijapalautteissa olemme Suomen parhaimmistoa. Hyvää suuntaa vahvistetaan strategialla, jota toteutetaan viidellä kehittämisohjelmalla:

- 1) Pedagoginen ja työelämäyhteistyön ohjelma
- 2) Teknologian ohjelma
- 3) Tiedolla johtamisen ja toimimisen ohjelma
- 4) Henkilöstöohjelma sekä
- 5) Tila- ja kiinteistöohjelma.

Suomen turvallisuustilanne on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi osana globaalia kehitystä. Epävakaus lähialueilla, hybridiuhkien kasvu sekä yhteiskunnan kriisinkestävyyden vaatimukset edellyttävät ennakoivaa ja vastuullista varautumista kaikilla hallinnon tasoilla. Talousarviossa on huomioitu nämä tekijät vahvistamalla yleistä turvallisuutta ja riskienhallintaa sekä huoltovarmuusaloja. Keudalaisten turvallisuustietojen ja -taitojen pitkäjänteinen vahvistaminen sekä kansallisen yhtenäisyyden tukeminen ovat koulutuksen keskeisiä tehtäviä. Tavoitteena on turvata palveluiden jatkuvuus kaikissa olosuhteissa ja vahvistaa luottamusta yhteiskunnan toimintakykyyn.

Lasten ja nuorten perustaitojen ja hyvinvoinnin eriarvoistumiskehitys on yksi Suomen keskeisistä haasteista. Vaikka suomalainen koulutusjärjestelmä tarjoaa lähökohtaisesti yhdenvertaiset mahdollisuudet oppimiseen, oppimistulosten ja hyvinvoinnin erot eri väestöryhmien välillä ovat kasvaneet. Nähtävillä on huolestuttavia merkkejä siitä, että osa jää ilman riittäviä perustaitoja, mikä heikentää mahdollisuuksiaan osallistua yhteiskuntaan ja työelämään. Suomessa lukutaidon tyydyttävän tason saavuttaa vain 56 % lapsista. Talousarviossa on varauduttu toimenpiteisiin, joilla kavennetaan oppimiseroja ja varmistetaan, että jokaisella opiskelijalla on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä omista lähtökohdistaan käsin.

Vuoden 2026 talousarviota läpileikkaavat teemat ovat:

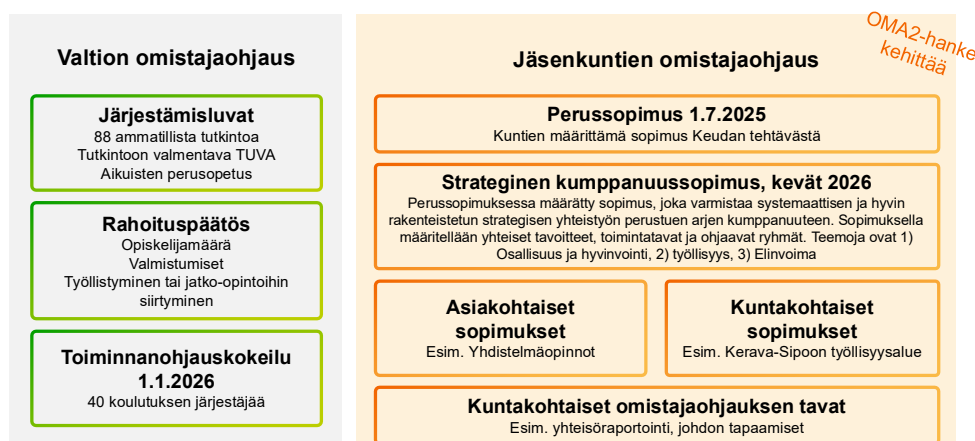
1. **Koulutuksen laatu:** Tarjoamme laadukasta opetusta ja ohjausta kaikille opiskelijaryhmille, huomioiden yksilölliset tarpeet ja oppimisen tuen. Varmistamme riittävän lähiopetuksen määrän.
2. **Työllistymisen tuki:** Mahdollistamme osaamisen hankkimisen aidoissa työelämäympäristöissä ja tuemme opiskelijoiden siirtymistä työelämään tiiviissä yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa.
3. **Hyvinvointi ja osallisuus:** Rakennamme opiskelijoiden hyvinvointia ja osallisuutta moniammatillisen tuen, opiskeluhuollon ja aktiivisen opiskelijatoiminnan avulla.

Henkilöstö on Keudan tärkein voimavara, ja sen hyvinvointi, osaaminen sekä sitoutuminen ovat ratkaisevia tekijöitä toiminnan laadun ja vaikuttavuuden kannalta. Vuoden 2026 tärkeä tavoite on hyvä työarki raskaiden sopeutusten jälkeen. Muutuvassa toimintaympäristössä tarvitaan vahvaa, arvopohjaista johtamista, joka tukee yhteisöllisyyttä, selkeyttää tavoitteita ja vahvistaa luottamusta. Talousarviossa on huomioitu henkilöstön osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin tukeminen ja esihenkilötyön vahvistaminen.

Keudan omistajaohjausta ja -yhteistyötä kehitetään sekä valtion että jäsenkuntien kanssa. Keskeiset kohteet ovat ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä, ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauskokeilu sekä jäsenkuntien kanssa tehtävät strategiset kumppanuussopimukset.

Keuda

Keudaa koskevan omistajaohjauksen rakenne



Kuva 1. Keudaa koskevan omistajaohjauksen rakenne.

Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä uudistuu vuonna 2026 ja ammatillisen koulutuksen järjestäjien rahoituskannusteet muuttuvat merkittävästi. Rahoituksen määrä painottuu aiempaa voimakkaammin opintosuorituksiin sekä valmistumisen jälkeiseen työllistymiseen tai jatko-opintoihin siirtymiseen. Tämänhetkisten laskemien perusteella Keudan tilanne on uudessa järjestelmässä hyvä ja tasapainossa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön **ammattillisen koulutuksen toiminnanohjauksen** kehittämiseksi käynnistetään kahdeksanvuotinen kokeilu 1.1.2026 alkaen. Kokeilun tavoitteena on parantaa ammatillisen koulutuksen vaikuttavuutta ja laatua sekä lisätä koulutuksen järjestäjän, hallinnon ja alueen välistä vuoropuhelua ja mahdollistaa yhteisen tilannekuvan luominen. Kokeilu parantaa mahdollisuuksia suunnata koulutusta alueen työelämän ja asukkaiden tarpeita vastaavasti. Kokeiluun valittiin 40 koulutuksen järjestäjää, joista 13 Uudenmaan alueelta. Keuda haki kokeiluun, sai Kansalliselta koulutuksen arviointikeskus Karviltä erittäin hyvät pisteet ja tuli valituksi. Kokeiluun osallistuminen tarkoittaa mm. valmistautumista kahdenvälisiin neuvotteluihin Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa keväällä 2026, joissa sovitaan tavoitteista ja toimenpiteistä koulutustarjonnan ja työmarkkinoiden kohtaannon sekä laadun varmistamiseksi.

Juuri uudistetun kuntayhtymän perussopimuksen mukaisesti Keuda ja sen jäsenkunnat vahvistavat vuoden 2026 aikana **strategiset kumppanuus-sopimukset**. Toiminnan vaikuttavuuden kannalta suuri rooli on systemaattisella ja hyvin rakenteistetulla strategisella yhteistyöllä, joka perustuu arjen kumppanuuteen. Strategisella kumppanuudella varmistamme koulutusta, työllisyyttä, hyvinvointia, osallisuutta ja elinvoimaa koskevien yhteisten tavoitteiden toimeenpano kunnissa ja alueella.

Taitaja-kilpailut ovat Keudan vuoden 2026 suurin erillisprojekti ja yhteinen ponnistus hyvän arjen rinnalla. Kyseessä on ainutlaatuinen tapahtuma, joka tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden hankkia uutta osaamista ja näyttää taitonsa käytännön työtehtävissä. Keudan henkilöstölle tapahtuma on tilaisuus kehittää omaa ammattitaitoa yhdessä tehden. Tapahtuman tärkein viesti on kuitenkin tuoda näkyväksi suomalainen ammatillinen koulutus ja ammattiosaaminen peruskoululaisille, työnantajille ja yrittäjille sekä laajalle yleisölle. Kävijäennuste on 50 000 vierasta, 400 yrityskumppania ja 500 kilpailijaa.

Taitaja2026-tapahtuman budjetti on noin 4,9 M€, josta pääosa rahoitetaan ministeriön erillisavustuksella sekä yritysten kanssa tehtävällä yhteistyöllä. Suuren budjetin merkittävin osuus koostuu yritysten kilpailuun tuomasta kalustosta kuten metsäkoneista, keittiökalusteista ja autoista. Vuotuinen tapahtuma tuodaan ensi kertaa Keski-Uudellemaalle ja sen järjestämiseen tarvitsemme jokaista keudalaista sekä laajasti kumppaneitamme alueelta ja koko Suomesta. Taitaja-tapahtuma tehdään yhdessä. Kilpailut järjestetään 18.-21.5.2026 Tuusulan Urheilukeskuksessa.

Riikka-Maria Yli-Suomu

kuntayhtymän johtaja

1.2 Toimintaympäristö

1.2.1 Talouden näkymät

Suhdannenäkymät ja talouden kehitys

Suomen talous on siirtymässä vähitellen taantumasta kohti maltillista kasvua. Bruttokansantuotteen ennustetaan kasvavan 2,0 % vuonna 2026 ja 1,8–2,0 % vuonna 2027. Kasvua tukevat yksityisen kulutuksen elpyminen, viennin vahvistuminen euroalueen toipuessa sekä rahapolitiikan keveneminen. Julkisen talouden rakenteelliset haasteet kuitenkin jatkuvat, ja valtiontalouden alijäämä pysyy noin 10 miljardin euron tasolla vuosittain.

Keudan kannalta tämä tarkoittaa, että koulutuksen rahoituspohja voi säilyä vakaana, mutta investointien suunnittelussa on varauduttava mahdollisiin sopeutustoimiin. Talouskasvun myötä työelämälähtöisen koulutuksen kysyntä voi kasvaa, erityisesti aloilla, joilla osaajapula on merkittävä.

Kokonaisvaltaisesti parannamme talouden kestävyyttä osana vastuullisuussuunnitelman tavoitteita. Sitoudumme kehittämään talouttamme ennakoivasti ja vastuullisesti sekä teemme kestäviä hankintoja.

Inflaation kehitys

Inflaatio on hidastunut selvästi vuoden 2023 huippulukemista. Vuonna 2026 inflaation arvioidaan olevan noin 1,9 %. Hintakehityksen maltillisuus jatkuu myös vuonna 2027. Energian ja elintarvikkeiden hintojen nousu on tasaantunut. Myös asumisen kustannusten nousu hidastuu korkojen laskun myötä.

Keudan talouden kannalta tämä luo vakautta toimintamenojen ennakoitavuuteen. Palkkakustannusten nousu pysyy maltillisena tehdyn palkkaratkaisun perusteella, mikä helpottaa talousarvion suunnittelua. Lisäksi aineiden, tavaroiden ja tarvikkeiden sekä palveluiden hintatason ennakoidaan pysyvän vakaana.

Työmarkkinat ja työllisyyden kehitys

Työmarkkinoiden tilanne on asteittain paranemassa. Työllisyysasteen ennustetaan nousevan 15–64-vuotiaiden osalta 71,8 %:iin vuonna 2026 ja 72,2 %:iin vuonna 2027. Työttömyysasteen odotetaan laskevan nykyisestä n. 10 % tasosta 8,4 %:iin. Työvoiman määrä kasvaa maahanmuuton ja ikääntyvien työikäisten osallistumisen myötä, mutta pitkäaikaistyöttömyys pysyy korkealla tasolla (140 000 henkilöä vuonna 2026). Poliittisella päätöksellä alle vuoden pituisten määräaikaisten työsuhteiden perusteita höllentämällä pyritään madaltamaan työllistämisen kynnystä.

Keudan näkökulmasta tämä tarkoittaa, että koulutuksen rooli työmarkkinoiden kehittämisessä korostuu. Erityisesti työvoimakoulutuksen ja jatkuvan oppimisen palveluiden tarve kasvaa. Pitkäaikaistyöttömyyden torjunta edellyttää kohdennettuja koulutusratkaisuja, joihin Keuda voi vastata yhteistyössä alueellisten toimijoiden kanssa.

Julkinen talous

Suomen julkinen talous on lähivuosina edelleen alijäämäinen, vaikka talouskasvun odotetaan vahvistuvan. Vuonna 2026 valtion budjettitalouden menot ovat noin 90,3 miljardia euroa ja tulot ilman nettolainanottoa noin 81,6 miljardia euroa, mikä tarkoittaa noin yhdeksän miljardin euron alijäämää. Alijäämää pyritään hallitsemaan kertaluonteisin toimin, mutta rakenteellinen epätasapaino säilyy.

Valtiovarainministeriön mukaan valtiontalouden alijäämä vuosina 2026–2029 on keskimäärin yli kahdeksan miljardia euroa vuodessa. Julkisen velan suhde bruttokansantuotteeseen jatkaa kasvuaan ja voi nousta vuoteen 2029 mennessä lähes 90 prosenttiin. Tämä kehitys korostaa tarvetta pitkäjänteisille sopeutustoimille ja rakenteellisille uudistuksille. Tilanteen korjaamiseksi on päätetty parlamentaarisesta velkajarrusta, joka on laajapohjainen talouspoliittinen sopimus. Sillä pyritään hillitsemään velkaantumista ja lisäämään talouspolitiikan ennustettavuutta Suomessa.

Keudan näkökulmasta julkisen talouden tilanne merkitsee taloudellisen ennakoitavuuden heikkenemistä. Rahoituspäätösten epävarmuus, mahdolliset indeksijädytykset ja valtionosuusleikkaukset voivat vaikuttaa koulutuksen laajuuteen, investointikykyyn ja henkilöstöresursseihin pitkällä tähtäimellä. Taloussuunnittelussa on varauduttava myös siihen, että julkisen talouden tasapainottaminen velkajarrua toimeenpantaessa voi edellyttää myös koulutussektorilta tehokkuutta ja priorisointia.

Riskit ja epävarmuustekijät

Julkisen talouden sopeutustoimet muodostavat riskin. Mahdolliset muutokset valtionosuuksien perusteissa tai rahoitusleikkaukset voivat heikentää ammatillisen koulutuksen resursseja ja edellyttää Keudalta toiminnan priorisointia.

Koulutuksen kysyntä voi vaihdella nopeasti työmarkkinoiden ja elinkeinoelämän muutosten seurauksena. Alueelliset erot ja toimialarakenteen muutokset vaikuttavat opiskelijamääriin ja koulutustarjonnan kohdentamiseen.

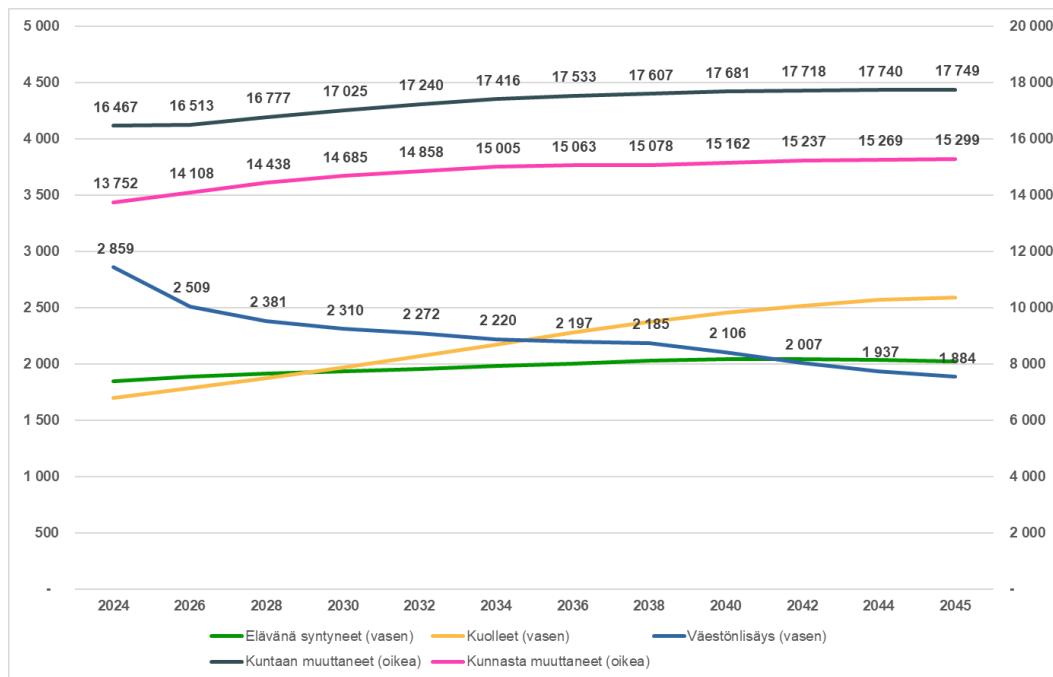
Investointien ja ylläpitokustannusten nousupaineet, erityisesti toimitilojen ja energian osalta, voivat vaikuttaa talouden suunnitteluun. Vaikka inflaatio on hidastumassa, kustannustaso voi silti vaihdella.

Teknologian nopea kehitys ja työelämän muuttuvat osaamistarpeet edellyttävät jatkuvaa reagointia koulutussisältöihin ja oppimisympäristöihin. Tämä voi aiheuttaa paineita henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja digitaalisiin investointeihin.

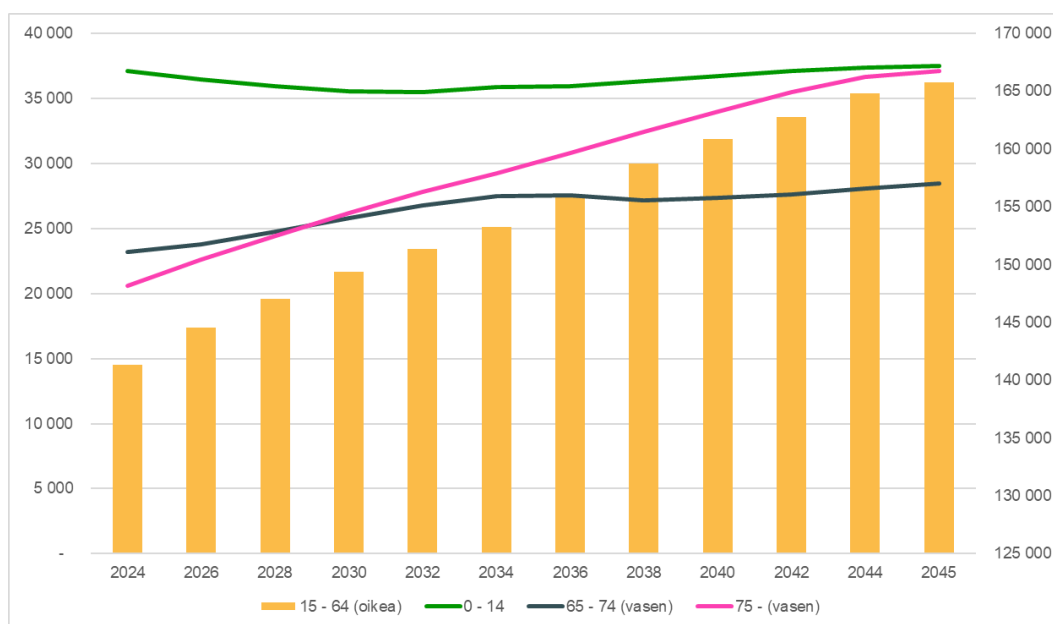
Lisäksi kansainväliset ja geopoliittiset epävarmuudet voivat heijastua epäsuorasti Keudan toimintaympäristöön esimerkiksi rahoituksen, opiskelijaliikkuvuuden tai yhteistyöverkostojen kautta.

1.2.2 Väestö- ja opiskelijakehitys

Keudan toiminta-alue, Keski-Uusimaa, on yksi Suomen nopeimmin kasvavista seuduista. Vuoden 2023 lopussa alueella asui noin 336 000 asukasta, ja väestönkasvu oli määrällisesti neljänneksi suurinta ja suhteellisesti seitsemänneksi suurinta koko maassa vuosina 2020–2023. Kasvu perustuu erityisesti muuttovoittoon pääkaupunkiseudulta ja ulkomailta, mikä on vahvistanut alueen elinvoimaa ja monimuotoisuutta.



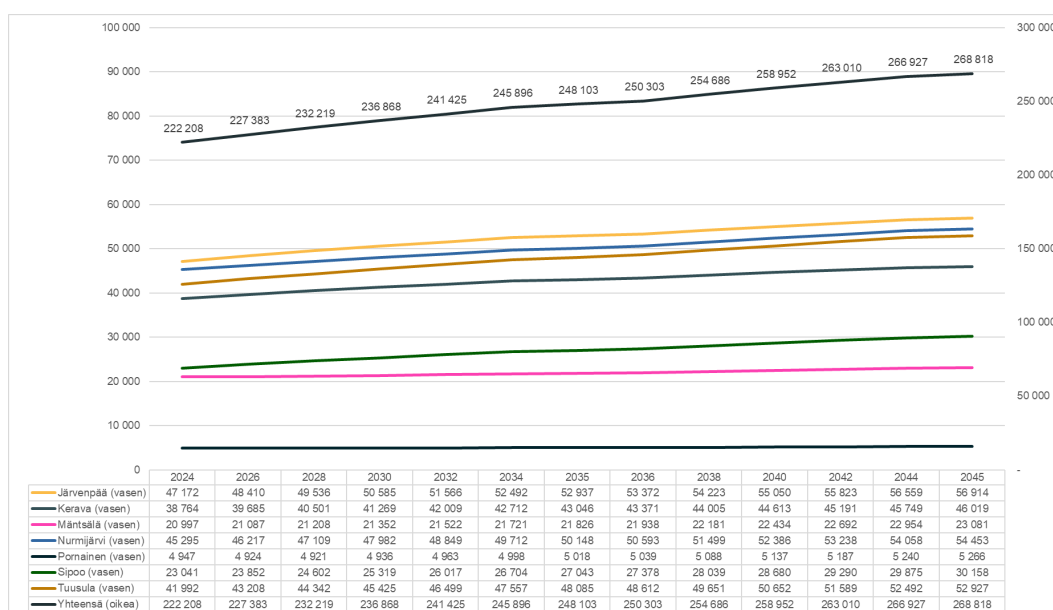
Kuva 2. Syntyneet, kuolleet ja muuttoliike Keudan omistajakunnissa yhteensä.



Kuva 3. Väestömäärän kehityssennuste Keudan omistajakunnissa ikäluokittain.

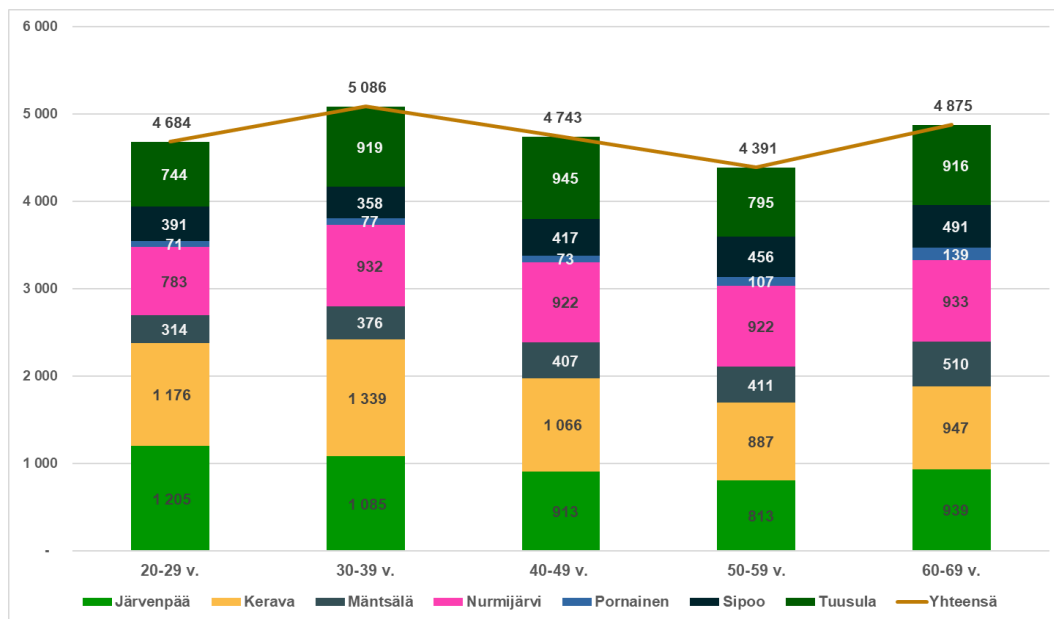
Tilastokeskuksen ja alueellisten ennusteiden mukaan väestönkasvu jatkuu myös tulevinä vuosina, mutta sen rakenne muuttuu. Nuorten ikäluokkien osuus väestöstä pienenee valtakunnallisen syntyvyyden laskun seurauksena, kun taas työikäisten ja erityisesti vieraskielisten osuus kasvaa. Tämä kehitys näkyy jo nyt Keudan opiskelijaprofiilissa: vuonna 2024 opiskelijamäärä kasvoi yli 7 % edellisvuoteen verrattuna, ja kasvu kohdistui erityisesti työelämälähtöiseen koulutukseen ja jatkuvan oppimisen palveluihin.

Keudan alueella väestö- ja työpaikkakehitys on ollut positiivista erityisesti Järvenpäässä, Keravalla, Sipoossa ja Mäntsälässä. Näissä kunnissa väestönkasvu ja työpaikkojen lisääntyminen tukevat koulutuksen kysyntää. Väestöennusteen mukaan kasvu näyttäisi jatkuvan myös muissa omistajakunnissa.



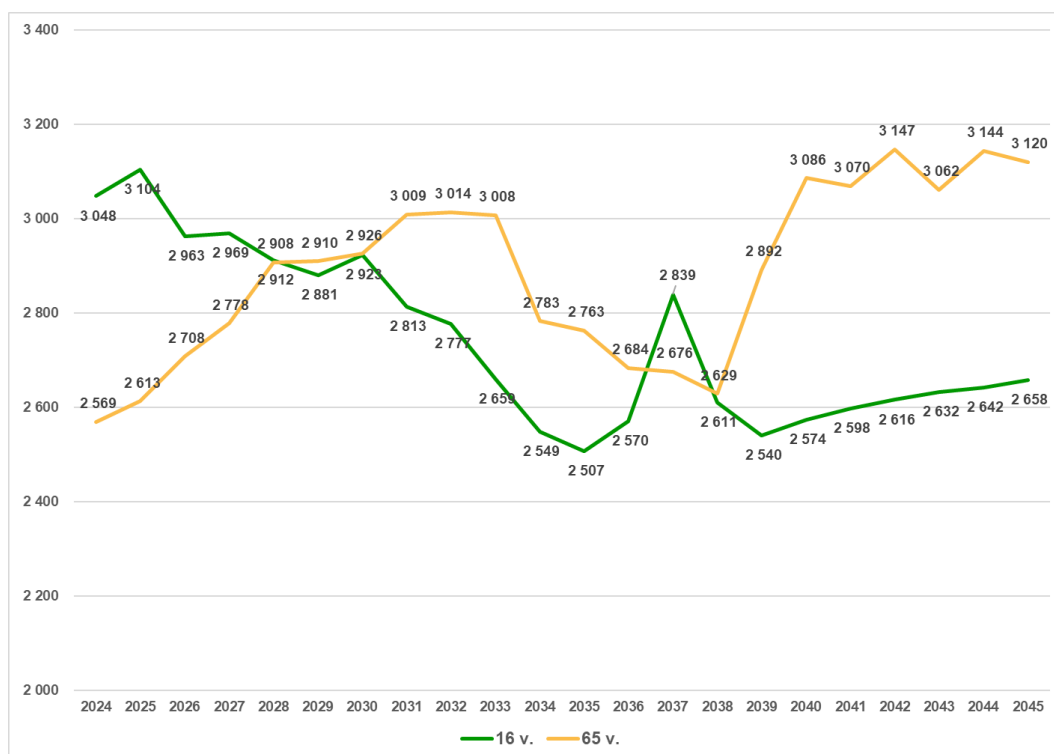
Kuva 4. Keudan omistajakuntien väestömäärän kehitys.

Väestömäärän kehitys edellyttää Keudalta toimenpiteitä. Koulutustarjontaa on kohdennettava entistä tarkemmin alueellisiin ja väestöllisiin tarpeisiin. Kasvavilla alueilla on varmistettava riittävä koulutuskapasiteetti ja joustavat oppimismallit, kun taas väestöltään supistuvilla alueilla on arvioitava palveluverkon tehokkuutta ja saavutettavuutta. Monikulttuuristuva opiskelijakunta edellyttää vahvempaa kieli- ja ohjaustukea sekä kulttuurisesti sensitiivisiä pedagogisia ratkaisuja. Rahoituksen kannalta olisi ensiarvoista pystyä kohdentamaan koulutusta pelkän peruskoulun varassa oleville henkilöille, joita Keudan omistajakunnissa oli runsaasti, alle 30-vuotiaissakin vuoden 2024 tilastojen perusteella lähes 5 000.



Kuva 5. Ilman peruskoulun jälkeistä koulutusta olevat ikäluokittain Keudan omistajakunnissa.

Aikuiskoulutuksen ja työelämälähtöisten koulutusmuotojen merkitys kasvaa. Keudan on jatkettava panostuksiaan jatkuvan oppimisen palveluihin, työvoimakoulutukseen ja yritys yhteistyöhön, jotta se voi vastata alueen osaajapulaan ja tukea elinkeinoelämän uudistumista. Lisäksi digitalisaation ja hybridiopetuksen kehittäminen mahdollistaa koulutuksen saavutettavuuden parantamisen koko toiminta-alueella.



Kuva 6. 16- ja 65-vuotiaiden henkilömäärän kehitys Keudan jäsenkunnissa tilastokeskuksen ennusteen mukaan.

Koko ikäluokan kouluttaminen ja työllistäminen on ensiarvoisen tärkeää, koska jo lähitulevaisuudessa eläkkeelle siirtyvien määrä ylittää merkittävästi työmarkkinoille tulevien määrän. Kestävyysvaje on todellista ilman maahanmuuttoa. Ainoan positiivinen asia 16-vuotiaiden ikäluokan kehityksessä oli koronavuoden vaikutus syntyvyyteen.

1.2.3 Toiminnan rahoitus

Keudan rahoituksen pohja on ammatilliseen koulutukseen myönnettävä yleiskatteellinen valtionosuusrahoitus, josta kunnat kustantavat 53,4 % (200 €/asukas). Lisänä on rahoitus aikuisten perusopetukseen, kansanopistokoulutukseen sekä erillisillä päätöksillä myönnettäviin hankkeisiin. Lisäksi Keuda on tehnyt sopimuksen Kerava-Sipoon työllisyysalueen kanssa koulutusten järjestämisestä.

Aikuisten perusopetukseen on valtakunnallisesti valtion talousarvioesityksessä varattu 55,2 M€, joka kohdentuu koulutuksen järjestäjille vuonna 2024 suoritettujen kurssimäärän mukaisesti. Yhden kurssin hinta Keudalle on aineopetuksen ja aikuisten perusopetuksen painotetun keskiarvon mukaan n. 340 €. Kansanopistojen määräraha on yhteensä 54,1 M€, josta valtionosuus on 52,9 M€ ja valtionavustukset 1,2 M€. Määrärahan mitoituksen perusteena on 321 €/opiskelijaviikko. Maahanmuuttajien kotoutumiskoulutuksen määräraha on 17,3 M€, joista osa kohdentuu Keudalle Kerava-Sipoo työllisyysalueen sopimuksen kautta.

Aikuisten perusopetuksen rahoituksen ennakoidaan olevan Keudassa vuonna 2026 1,3 M€ ja kansanopistokoulutuksen 0,2 M€.

Ammatillisen koulutuksen rahoitus on yhteensä 2,1 Mrd€ sisältäen laskennallisen rahoituksen, strategiarahoituksen, kuntien rahoitusosuuden, yksityisille koulutuksenjärjestäjille kohdentuvan arvonlisäverojen korvauksen sekä kompensaaation opetusmetsien käyttöoikeuksien uudistamiseen opetusmetsämallin mukaisesti. Laskennallisen rahoituksen osuus on 2 075 M€, josta toteutuneiden vuosien perusteella myönnettävä rahoitus on 1 037 M€, suoritettujen osaamispisteiden ja tutkintojen perusteella 622 M€, työllistymisen ja jatko-opiskelun perusteella 373 M€ ja opiskelija ja työelämäpalautteet perusteella 21 M€ kummastakin.

Ammatillisen koulutuksen rahoituksen muodostumisen perusteista on tarkemmin kirjoitettu kappaleessa 5.1.

Keudan suhteellisen osuus ammatillisen koulutuksen laskennallisesta rahoituksesta ennakoidaan olevan 3,31 %, joka on n. 69 M€. Lisäksi pääsy toiminnanohjauskokeiluun ennakoidaan tuovan 0,4 M€ rahoituksen vuodelle 2026.

1.3 Strategia

Keudan strategia vuosille 2025–2028 astui voimaan 1.1.2025. Strategiassa on huomioitu ammatillisessa koulutuksessa ja Keudan toiminnassa yleisesti sekä Keudan toimintaympäristössä odotettavissa olevia useita muutoksia liittyen mm.

osaamiseen, työllisyyteen ja alueen elinvoimaan. Näitä muutoksia on strategisesti ennakoitava ja niihin on toiminnallisesti varauduttava.

Keudan toiminta-ajatus vastuullisena osaamisen, työllisyyden ja elinvoiman rakentajana antaa vahvan pohjan toiminnalle. Keudan arvot tukevat yhteisöllisyyttä ja asiakaslähtöistä toimintatapaa. Strategiset tavoitteet suuntaavat tulevaisuuteen ja niiden toteutumiseksi tehdään uniikkeja tekoja, joiden toimeenpanoa tuetaan uniikkien tekojen ohjelmilla (pedagoginen ja työelämäyhteistyön ohjelma, tila- ja kiinteistöohjelma, teknologian ja tiedolla johtamisen ohjelma, henkilöstön ja valmentavan työkuultuurin ohjelma). Strategian visiona on tarjota parhaat valmiudet työhön ja elämään, mikä edistää yksilöiden pärjäämistä ja alueen elinvoiman kasvua.

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



Kuva 7. Keudan strategia vuosille 2025–2028.

Toiminta-ajatus

Olemme vastuullinen osaamisen, työllisyyden ja elinvoiman rakentaja:

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

Visio

Parhaat valmiudet työhön ja elämään:

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

Arvot

Välitämme, arvostamme, uudistumme:

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

Arvostamme ammattilaisuutta, kunnioitamme toisiamme ja toistemme osaamista.

Uudistumme maailman ja työelämän mukana hyödyntäen kädentaitoja ja digitaalisia työkaluja.

Strategiset tavoitteet

Hyvinvoivan yhteisön rakentaja:

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

Elinvoimaa vahvistava kumppani:

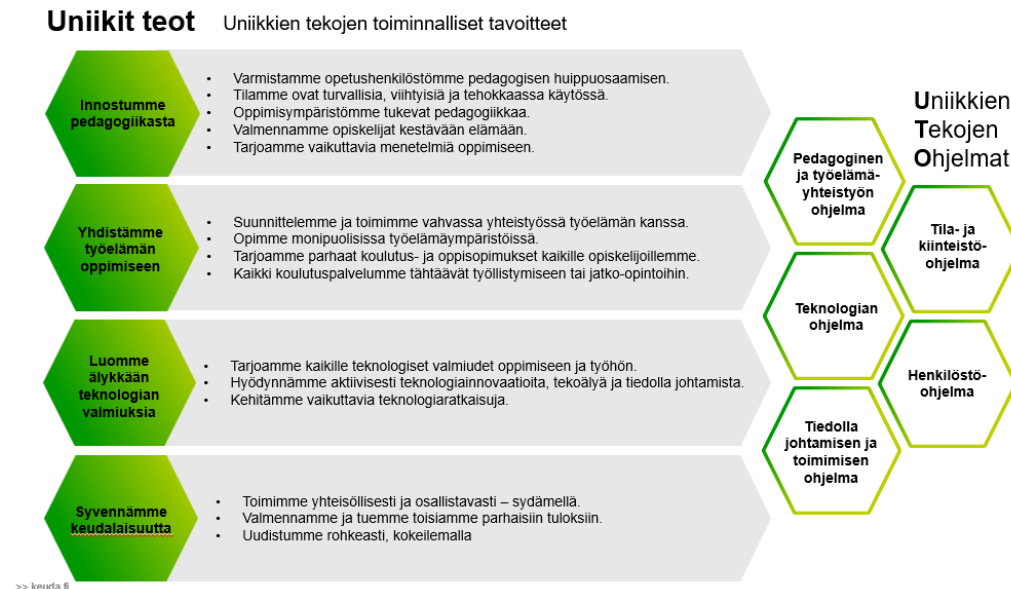
Vahvistamme osaamispalveluilla alueemme kilpailukykyä ja kasvua. Lisäämme talousalueemme houkuttelevuutta ja tunnettuutta. Nostamme koulutustasoa ja varmistamme siten alueen työllisyyttä. Tuemme työnantajakumppaneitamme investoimaan osaamiseen. Kumppanimme kokevat, että yhteistyö kanssamme on vaikuttavaa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

Tulevaisuuden osaajien tekijä:

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

Uniikit teot ja niiden toiminnalliset tavoitteet

Toteutamme strategiaa tekemällä uniikkeja tekoja. Uniikeille teoille on määritelty toiminnalliset tavoitteet, joita edistämme uniikkien tekojen ohjelmilla (strategiakauden kehittämisohjelmat).



Kuva 8. Uniikit teot, niiden toiminnalliset tavoitteet ja uniikkien tekojen ohjelmat.

Uniikkien tekojen ohjelmat

Uniikkien tekojen ohjelmat tukevat strategian toimeenpanoa. Ohjelmiin on valittu keskeiset kehittämisteemat ja ne edistävät kullekin uniikille teolle määriteltyjä toiminnallisia tavoitteita. Kehittämistä tehdään osana arjen toimintaa ja erilaisina kehittämisprojekteina, joita integroidaan myös ulkoisen rahoituksen hanketoimintaan. Ohjelmien toteutumista seurataan ja niihin tehdään joustavasti tarvittavia muutoksia koko strategiakauden aikana.

Pedagoginen ja työelämäyhteistyön ohjelman teemat:

- Laadukas opetus ja ohjaus
- Tarkoituksenmukaiset oppimisympäristöt
- Monipuolinen työelämäyhteistyö
- Yhteisöllinen toiminta

Teknologian ohjelman teemat:

- Älykkäiden teknologioiden hyödyntäminen arjessa
- Uusien teknologioiden käyttöönoton helpottaminen
- Yhteen toimivat ja selkeät järjestelmät
- Työhön sopivat ja tehokkaat työvälineet
- Sujuvat toimintamallit ja tukipalvelut

Tiedolla johtamisen ja toimimisen ohjelman teemat:

- Luotettavat tiedot järjestelmissä ja raporteilla
- Oikeat tiedot oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja mihin niitä käytetään
- Tiedon hyödyntäminen organisaation joka tasolla ja henkilöstön osaamisen kehittäminen
- Tiedolla johtamisen toimintamallin luominen Keudaan

Henkilöstöohjelman teemat:

- Yhteisen toimintakulttuurin vahvistaminen
- Riittävän ja oikean osaamisen varmistaminen
- Työhyvinvoinnin ja arjen sujuvuuden edistäminen

Tila- ja kiinteistöohjelman teemat:

- Tilojen käyttöasteen ja käyttäjätarpeiden optimointi
- Kustannustehokkuuden ja kestävien ratkaisujen edistäminen
- Tilojen turvallisuuden, viihtyvyyden ja muunneltavuuden edistäminen
- Kestävät ja tulevaisuuteen suuntaavat strategiset valinnat

1.4 Keudan organisaatio

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

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

Yhtymähallitus vahvisti kokouksessaan 9.10.2024 Keudan uuden organisaatiokentteen. Rakenne astui voimaan 1.1.2025. Uudessa rakenteessa kuntayhtymän toiminta jakautuu kolmeen kuntayhtymän johtajan alaiseen palvelualueeseen: yhtymäjohtamisen palvelut, osaamis- ja kehittämispalvelut, 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 edistäen hyvinvoivan yhteisön rakentamista. Kaikilla palvelualueilla on vastuu hyvinvoivan yhteisön rakentamisesta.

Kuntayhtymän johtaja johtaa yhtymäjohtamisen palveluja ja kokonaisuuden kolmea tiimiä palvelujen päälliköt. Osaamispalvelut muodostuvat neljästä osaamis- ja kehittämis- ja palvelusta, joita johtavat koulutusjohtajat ja vararehtori. Kussakin osaamis- ja kehittämis- ja palvelussa olevia tiimejä johtavat koulutuspäälliköt. Kehittämis- ja palveluja johtaa kehitysjohtaja ja kokonaisuuden kahta tiimiä palvelupäälliköt. Mahdollistamis- ja palveluja johtaa talousjohtaja ja kokonaisuuden kuutta tiimiä palvelujen päälliköt.



Kuva 9. Keudan organisaatorakenne 1.1.2025.

1.5 Vastuullinen ja kestävä Keuda

Keuda on vuonna 2025 uusinta-auditoitu Kestävän kehityksen oppilaitos. Sertifiikaatin on myöntänyt Opetus-, kasvat- ja koulutusalojen säätiö. Uusi vastuullisuussuunnitelma valmistui strategiakaudelle, joka määrittää tavoitteet ja toimenpiteet kestäväälle vastuullisuustyölle.



Kuva 10. Keudan vastuullisuussuunnitelma vuosille 2025-2028.

Tulevana kautena vahvistamme yhdenvertaisuustoimia oppilaitoksessa, kehitämme kiertotaloutta ja myönteistä luontokädenjälkeä sekä edistämme hyvää hallintotapaa.

Rakennamme yhdessä henkilöstöpalveluiden ja opiskelijahyvinvoinnin vastaavien kanssa DEI-ohjelmaa, joka kehittää Keudan monimuotoisuus- ja inklusiivisuustyötä. Lisäksi uudistamme henkilöstön yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuussuunnitelma. Yhdenvertaisuus ja hyvinvointi -toimenpiteistä on kirjoitettu tarkemmin kappaleesta 2.1.3.

Osana ympäristötyötä kehitämme materiaali- ja energiatehokkuutta kiertotalouden keinoin ja hyödyntämällä CO²-vapaata sähköenergiaa. Taidealan työvaatteina hyödynnämme yhteistyökumppani Hejcon ylijäämävaatteita. Kalusteiden korjausta ja sisäistä kiertoa kehitämme edelleen, jotta jätteeksi ei päädy ehjiä kalusteita. Yhtenä toimenpiteenä käynnistämme laitteiden ja koneiden osalta sisäisen kierrätyksen kalusteiden ohella. Selvitämme kahvinporojen sisäisen kierrätyksen mahdollisuuksia niin, että porot päätyisivät kompostin kautta mullaksi Saaren kartanolla. Parannamme edelleen jätteiden lajittelua lisäämällä tarvittavia jäteastioita ja -ohjeistuksia toimipisteisiin sekä laajennamme jätekatoksia. Tavoitteena on kasvattaa kierrätysastetta nykyisestä 47 prosentista yli 50 prosenttiin. Seuraamme hiilijalanjäljen muodostumista ja muutoksia Hanselin hankintapulssin avulla. Vuodesta 2023 vuoteen 2024 päästöt pienenevät hankintojen osalta 13 %, joten suunta on oikea. Elintarvikkeiden osalta seuraamme päästöjä ja kotimaisuusastetta Kespron kautta. Pystymme vaikuttamaan hankintojen päästöihin ja

kustannuksiin yhtäaikaaisesti tekemällä ja seuraamalla kestäviä hankintoja sekä käyttämällä ympäristölaatuvertailutekijää. Yhtenä kestävien hankintojen toimenpiteenä on seurantaprosessin kehittäminen JIRA-ohjelmaa hyödyntäen.

Kestävyystaitojen seuranta Keudassa tapahtuu opiskelijoiden osalta Amis-päätökyselyn kysymyksellä ”Sain valmiuksia toimia kestävä kehityksen mukaisesti ammattialallani”. Vuonna 2026 rakennamme kestävyysosaamisen suorituksien seurantaan prosessin yhdessä tiedolla johtamisen tiimin kanssa.

Osana Hyvän hallinnon kehittämistä teemme oppilaitokselle eettiset toimintaohjeistukset Code of Conduct –mallia hyödyntäen yhdessä hallinnon tiimin kanssa. Eettiset ohjeistukset näyttävät suunnan vastuulliseen ja eettiseen toimintatapaan organisaatiossa. Toisena hyvän hallinnon toimenpiteenä kehitämme vastuullisuusviestintää systemaattisemmaksi ja jatkojalostamme jo rakennettua vastuullisuusviestinnän suunnitelmaa yhdessä Keudan viestinnän kanssa. Kolmantena hyvän hallinnon toimenpiteenä olemme sitoutuneet kehittämään talouttamme ennakkoivasti ja vastuullisesti.

Vastuullisuussuunnitelman tavoitteiden ja toimenpiteiden seurantaan rakennamme PowerBI-järjestelmään seurantaikkunan, josta jokainen voi seurata vastuullisuusmittareita. Seurannan myötä työstimme joka toinen vuosi visuaalisen vastuullisuusraportin.

Taitaja2026-tapahtuma toteutetaan vastuullisesti, huomioiden sosiaalinen ja ekologinen kestävyys. Työstämme jätehuoltosuunnitelman ja jätelajittelu pyritään mahdollistamaan kattavasti. Lisäksi valmistelemme kilpailujen vastuullisuusohjelman, joka asettaa linjaukset kestäviin hankintoihin, kilpailulajeihin, jätehuoltoon, yhdenvertaisuuteen, turvallisuuteen ja kestävään ruokahuoltoon.

1.6 Laadunhallinta

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

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

Keudan mittaristo on laadittu toiminnan onnistumisen mittaamiseksi. Vastuualueiden koulutustoiminnan sekä opiskelija-asiakkaiden ja työelämäasiakkuuksien hoitamisen onnistuminen on kaikkien keudalaisten tehtävä. Tavoitteiden asettamista tehdään tästä näkökulmasta kokonaisvaltaisesti. Talous- ja henkilöstöhallinnon Unit4-järjestelmä mahdollistaa ajantasaisen talous- ja henkilöstötiedon seurannan. Toiminnan ajantasaista raportointia opintohallintojärjestelmästä ja CRM-järjestelmästä on kehitetty

vahvasti vastaamaan toiminnan seurannan ja neljännesvuosiraportoinnin tarpeisiin (PowerBI). Teknologisia ratkaisuja, tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista kehitetään strategian mukaisesti edelleen vuonna 2026.

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

Johto ja esihenkilöt käsittelevät kaikki arviointi-/seurantatiedot ja toiminnan tulokset sekä arvioivat toiminnan onnistumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Keudan palvelualueet, vastuualueet ja tiimit laativat käsitellyn seuranta-, arviointi- ja tulostiedon pohjalta toimenpidesuunnitelmat, jotka toteutetaan sovitussa aikataulussa. Kehittämistoimintaa tuetaan sekä sisäisten että ulkoisten rahoituksen kehittämishankkeiden avulla. Kehittämishankkeita hallinnoidaan ja seurataan syksyllä 2025 käyttöönotetulla Thinking Portfolio -projektinhallintajärjestelmällä.

PALAUTE- JA ARVIOINTIKELLO 2026



Kuva 11. Keudan palaute- ja arviointikello 2025.

1.7 Sisäinen ohjaus ja riskienhallinta

Kuntayhtymän toimintaa ohjaavat strategiset tavoitteet, jotka määritellään kuntayhtymän strategiassa sekä vuosittain talousarviossa. Sisäisen ohjauksen tavoitteena on näiden strategisten tavoitteiden toteutumisen turvaaminen sekä varmistaa, että organisaatio noudattaa lakia ja omia sääntöjään. Ohjauksella ehkäistään väärinkäytöksiä ja toimintaan liittyviä riskejä. Sisäisen ohjauksen tarkoituksena on varmistaa, että kuntayhtymän toiminta on taloudellista, tehokasta, luotettavaa ja lainmukaista.

Kuntayhtymä jatkaa uuden riskienhallintajärjestelmän käyttöönottoa. Järjestelmän avulla hallitaan organisaatiotasoisia riskejä entistä systemaattisemmin ja integroidaan riskienhallinta osaksi kuntayhtymän johtamista. Järjestelmä mahdollistaa myös vuosittaisen riskienhallintaraportin tuottamisen, joka tuodaan tiedoksi yhtymähallitukselle tilinpäätösprosessin yhteydessä.

Edellisellä tilikaudella käyttöön otetun riskienhallintaprosessin kehittämistä jatketaan edelleen. Aiemmin riskienhallinta on painottunut yksittäisiin riski-ilmoituksiin, mutta nyt prosessia on uudistettu kokonaisvaltaisemmaksi. Kuntayhtymän johtoryhmille on järjestetty yhteinen riskienhallinnan työpaja, ja toimintaa tullaan jatkamaan ja kehittämään edelleen talousarviovuoden aikana. Työpajojen ja johtavien viranhaltijoiden haastattelujen perusteella on laadittu kuntayhtymätasoiset riskiprofiilit, joita päivitetään ja tarkastellaan vuosittain. Riskienhallintaraporttia on käsitelty kuntayhtymän johtoryhmässä vuoden 2025 keväällä.

Kuntayhtymässä on otettu käyttöön sisäisen tarkastuksen toiminto. Keudan johtoryhmä on 10.3.2025 kokouksessaan vahvistanut uuden toimintatavan tilaustoiminnan tarkastamista varten. Tämä uusi toimintamalli varmistaa, että Keudan tilaustoiminta on tehokasta ja läpinäkyvää, ja että hankitut tavarat ovat asianmukaisesti tiimien käytössä. Samalla ostolaskujen tarkastamisprosessia on uudistettu siten, että tilaustoiminnassa on selkeä työnjako tilaajan, asiataarkastajan ja hyväksyjän välillä.

Kuntayhtymässä on käytössä sisäisen ohjauksen ja riskienhallinnan ohje, joka on päivitetty kokonaisuudessaan ja otettu käyttöön 1.6.2024. Kuntayhtymän hallinnossa on aloitettu myös sisäisen tarkastuksen suunnitelman luominen, joka tullaan myöhemmin vahvistamaan kuntayhtymän yhtymähallituksen toimesta.

2 Tavoitteet

2.1 Toiminnalliset tavoitteet ja mittarit

2.1.1 Koulutuksen laatu ja vaikuttavuus

Koulutuksen ja vaikuttavuuden laadun kehittäminen on keskeinen osa Keudan strategista kokonaisuutta. Tavoitteena on vahvistaa pedagogista johtamista ja osaamista, kehittää oppimisympäristöjä ja varmistaa, että opetus tukee opiskelijoiden oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Uniikki teko "Innostumme pedagogiikasta" ohjaa tätä kehittämistyötä ja tarkentuu pedagogisen ja työelämäyhteistyön ohjelmassa kuten myös tila- ja kiinteistöohjelmassa.

Systemaattiset pedagogiset foorumit varmistavat toiminnan laatua



Kuva 12. Systemaattiset pedagogiset foorumit.

1. Vahvistamme pedagogista johtamista ja opetuksen laatua uudistetuilla pedagogisilla katselmuksilla.
2. Kehitämme oppimisen tukea sekä opiskelijoiden osallisuutta ja hyvinvointia eri oppimisympäristöissä.
3. Vahvistamme uuden organisaatorakenteen mukaista toimintaa systemaattisella perehdyttämisellä.

Taulukko 1. Mittarit koulutuksetn laatuun ja vaikuttavuuteen.

Mittari	2022	2023	2024	2025	2026
Opiskelijapalautteiden päättökysely: Saamani opetus ja ohjaus oli laadukasta.	4,46	4,20	4,36	4,4	4,4
Opiskelijapalautteiden päättökysely: Opetustilat, välineet, työpaikat, digitaaliset ja muut oppimisympäristöni edistivät oppimistani.	4,5	4,22	4,35	4,4	4,4

2.1.2 Työllistyminen ja uraohjaus

Työllistymisen tukeminen ja uraohjaus muodostavat keskeisen osan ammatillisen koulutuksen vaikuttavuutta. Uniikki teko "Yhdistämme työelämän oppimiseen" laajenee tässä yhteydessä urapolkujen tukemiseen, ohjauksen vahvistamiseen ja opiskelijan työelämävalmiuksien kehittämiseen. Se korostaa kumppanuuksien merkitystä, työelämäjaksojen laatua ja ohjauksen toimivuutta. Uniikkien tekojen ohjelmassa tämä näkyy työelämäjaksojen laadun kehittämisenä, ohjauksen rakenteiden selkeyttämisenä ja urasuunnittelun tukemisena.

1. Kehitämme työelämässä oppimisen vaikuttavuutta ammatinopettajan ja työelämäasiantuntijan yhteistyöllä työpaikan löytämiseksi.
2. Otamme käyttöön uudistetun työelämässä oppimista ja työllistymistä tukevan toimintamallin.

Taulukko 2. Mittarit työllistymiseen ja uraohjaukseen.

Mittari	2022	2023	2024	2025	2026
Opiskelijapalautteiden päättökysely: Olen tyytyväinen minulle tarjottuihin mahdollisuuksiin opiskella työpaikalla	4,26	4,32	4,3	4,4	4,4
Työpaikkaohjaajakysely: Näytön toteutus yhteistyössä oppilaitoksen kanssa onnistui hyvin.	4,47	4,44	4,44	4,5	4,5

2.1.3 Hyvinvointi ja yhteisöllisyys

Työhyvinvointi ja yhteisöllisyys muodostavat perustan Keudan strategian toteutumiselle. Uniikki teko "Syvennämme keudalaisuutta" ohjaa arvojen mukaista toimintaa, osallisuutta ja yhteisöllisyyden vahvistamista. Uniikkien tekojen ohjelmissa työhyvinvointi on kytketty henkilöstön osaamisen ja valmentavan työkuulttuurin kehittämiseen sekä toiminnan ja tilojen kehittämiseen ja uudistamiseen. Toimimme vastuullisuussuunnitelman tavoitteiden mukaisesti kehittäen monipuolisesti yhdenvertaisuutta, monimuotoisuutta ja hyvinvointia toiminnassamme.

1. Edistämme henkilöstön hyvinvointia yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuus-suunnitelman mukaisesti
2. Kehitämme esihenkilöstön työkykyjohtamista ja valmentavaa johtamista esihenkilövalmennuksella

Taulukko 3. Henkilöstökysely: People Power indeksi.

Mittari	TP2022	TP2023	TP2024	TA2025	2026
Henkilöstökysely: People Power indeksi	73,5	70,6	65,6	-	70

2.2 Määrälliset tavoitteet

Alla olevat luvut ovat pohjatietona laskennallisia ja suhteellisia osuuksia lasketta-essa, joiden perusteella Keuda saa määrärahasa valtionosuuksina.

Taulukko 4. Keudan määrälliset tavoitteet vuodelle 2026.

	7/23-6/24	7/24-6/25	TA 2025	TA2026
Opiskelijavuodet yhteensä	6 523	6 669		6 700
- oppivelvollisten opiskelijavuodet	2 328	2 528		2 520
- ei-oppivelvollisten opiskelijavuodet	4 195	4 141		4 180
Tutkinnon suorittaneet	2 546	2 513	2 550	2 550
Suoritettujen tutkinnon osien osaamispisteet	505 080	539 475	540 000	540 000
Opiskelijoiden aloituskyselyjen laatu	4,39	4,40	4,4	4,4
Opiskelijoiden aloituskyselyjen vastaus-%	42 %	35 %	55,0 %	45 %
Tutkinnon suorittaneiden päättökyselyjen laatu	4,39	4,36	4,4	4,4
Tutkinnon suorittaneiden päättökyselyjen vastaus-%	55 %	75,0 %	55,0 %	75 %
Tutkinnon osia suorittaneiden päättökyselyjen laatu	4,39	4,39		4,4
Tutkinnon osia suorittaneiden päättökyselyjen vastaus-%	28 %	47 %		50 %
Työpaikkakyselyjen laatu (1–5)	4,2	4,4	4,3	4,4
Työpaikkakyselyjen vastaus-%	28 %	28 %	35 %	35 %
Työpaikkaohjaajakyselyjen laatu (1–5)	4,2	4,3	4,3	4,3
Työpaikkaohjaajakyselyjen vastaus-%	31,0 %	29 %	35 %	35 %
Työllistyneet valmistuneista				75 %
Jatko-opiskelijat valmistuneista				5 %
Työllistyneet tutkinnon osien suorittaneista				70 %
Jatko-opiskelijat tutkinnon osien suorittaneista				2 %
Aikuisten perusopetuksen kurssimäärä	3 117	4 155	3000	4 000
Kansanopiston opiskelijaviikot	939	1 345	1 265	810

Määrällisten tavoitteiden mittariselosteet ovat sivulla 44.

2.3 Keuda Koulutuspalvelut Oy

Keuda Koulutuspalvelut Oy (markkinointinimeltään KeudaPRO) on Keuda-konsernin 100% omistama osakeyhtiö, joka tuottaa työelämälähtöisiä osaamis- ja kehittämispalveluja henkilö- ja organisaatioasiakkaille. Yhtiö vastaa konsernin eittutkintoon johtavasta koulutusliiketoiminnasta ja toimii erityisesti jatkuvan oppimisen ja työllisyyden edistämisen kentällä.

Vuonna 2026 yhtiön tavoitteena on vahvistaa asemaansa asiakaslähtöisenä, skaalautuvana ja vaikuttavana koulutuspalvelutoimijana. Koulutustarjonta rakentuu kolmen osaamisteeman ympärille:

1. Johtamisen ja asiantuntijuuden ratkaisut
2. Kieli- ja viestintäratkaisut
3. Tuottavan ja toimivan työympäristön ratkaisut

Yhtiö toimii osaamisen operaattorina, joka kokoaa ja yhdistää Keudan sisäistä asiantuntemusta sekä ulkopuolista asiantuntijaverkostoa. Palveluiden toteutus perustuu projektimalliin ja skaalautuviin koulutusmoduuleihin. Yhtiön keskeisiä kehityskohteita ovat:

- Vaikuttavuuden todentaminen ja asiakkaalle syntyvän lisäarvon näkyväksi tekeminen
- Tekoälyavusteinen asiakastyö koulutusten suunnittelussa ja palvelumuu-toilussa
- KeudaPRO:n digitaalisen oppimisympäristön laajentaminen ja integrointi kaikkiin keskeisiin koulutustoteutuksiin vuoden 2026 aikana

Toimintamalliltaan yhtiö toimii kevyesti organisoituna alustana:

- Se ostaa vain tarvittavat tukipalvelut (esim. ICT, talous, tilat) kuntayhtymältä
- Markkinointi ja viestintä toteutetaan pääosin itsenäisesti, eikä vuodelle 2026 ole suunnitteilla markkinoinnin ostopalveluita Keudalta
- Koulutustuotanto tukeutuu kasvavassa määrin ulkoisiin asiantuntijoihin ja palveluntarjoajiin

Yhtiö osallistuu aktiivisesti julkisiin hankintoihin sekä tuottaa maksullisia avoimia ja tilauskoulutuksia yrityksille ja muille organisaatioille. Se toimii myös osana konsernin vaikuttavuustyötä erityisesti työhönvalmennuspalveluiden ja kansainväliseen rekrytointiin liittyvien kielikoulutusten osalta.

Yhtiön liikevaihtotavoite vuodelle 2026 on 1,0 M€. Tavoitteena on liiketaloudellisesti kannattava ja vaikuttava toiminta, jossa yhdistyvät teknologiapohjainen tehokkuus ja inhimillinen asiantuntijatyö.

3 Talousarvion täytäntöönpano-ohjeet

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

3.1 Talousarvion rakenne

Käyttötalousosassa yhtymävaltuusto asettaa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä osoittaa tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot tehtävän tai tehtävien hoitamiseen. Käyttötalousosa muodostuu koko kuntayhtymän osalta. Kuntayhtymän talousarvio on laadittu kustannuspaikoittain tilitasolla.

Hyväksyessään talousarvion yhtymävaltuusto hyväksyy samalla sen myös käyttösunnitelmaksi. Kuntayhtymän johtaja hyväksyy rehtorin ja talousjohtajan esityksestä talousarvioon perustuvat yksityiskohtaisemmat käyttösunnitelmat ja niiden muutokset. Käyttösunnitelmissa palvelualueet jakavat yhtymävaltuuston päättämien tehtävien toteuttamiseksi tavoitteensa, määrärahansa sekä tuloarvionsa vastuualueille.

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

3.2 Talousarvion sitovuus

Käyttötalousosa

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

Tuloslaskelmaosa

Tuloslaskelmassa valtuustoon nähden sitova taso on rahoitustulot ja -menot yhteensä eli rahoitusnetto. Suunnitelmapoistot on tehty valtuuston hyväksymän poistosuunnitelman mukaisesti. Poistoeron muutokset, investointivarausten ja rahastojen muutokset eivät ole määrärahoja tai tuloarvioita, vaan ne ovat tilikauden tuloksen käsittelyeriä, joista valtuusto päättää tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä.

Rahoitusosa

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

Investointiossa

Yhtymävaltuuston hankkeelle tai hankeryhmälle hyväksymät määrärahat ovat sitovia, ja niitä voidaan muuttaa vain valtuuston päätöksellä. Investointiosassa yhtymävaltuustoon nähden sitovat tasot ovat:

- rakentaminen ja saneeraus yhteensä
- kalusto yhteensä.

Hankekohtaisen rakentamisen hankeraja vuonna 2026 on 500 000 €. Hankkeen euromääräisellä rajalla tarkoitetaan hankkeen kokonaiskustannuksia, ei ao. talousarviovuoden määrärahaa.

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

3.3 Lisämäärärahat ja tavoitteiden muuttaminen

Vuoteen 2026 kohdistuvat esitykset tilikauden tulostavoitteen muuttamisesta, lisämäärärahoista tai toiminnallisten tavoitteiden muutoksista on saatettava yhtymävaltuuston käsiteltäväksi viimeistään vuoden 2026 viimeisessä yhtymävaltuuston kokouksessa. Samassa yhteydessä on myös esitettävä, miten esitetty lisämääräraha tullaan kattamaan. Tällöin on huomioitava tulomuutoksen mahdollinen vaikutus toiminnallisiin tavoitteisiin. Kuntayhtymän johtaja, rehtori ja talousjohtaja seuraavat palvelualueidensa taloutta ja tekevät mahdolliset muutosesitykset kuntayhtymän johtajalle. Muutokset menevät yhtymähallituksen esityksestä yhtymävaltuustolle.

3.4 Sitovat tavoitteet

Kuntayhtymän toiminnalliset tavoitteet ja niiden mittaaminen on kuvattu kappaleessa 2.1. Toiminnan onnistumista arvioidaan monipuolisesti palvelualueittain. Yhtymävaltuuston nähden sitovia tavoitteita Keuda-tasolla ovat

- | | |
|---|------------|
| • opiskelijavuosimäärä | 6 700 |
| • suoritettujen tutkintojen määrä | 2 550 |
| • suoritettujen tutkinnon osien osaamispistemäärä | 540 000 |
| • opiskelijapalaute: määrä / laatu | 53 % / 4,4 |
| • työelämäpalaute: määrä / laatu | 35 % / 4,4 |
| • aikuisten perusopetuksen kurssimäärä | 4 000 |
| • kansanopiston opiskelijaviikkomäärä | 810 |

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

3.5 Talousarvio- ja tilapäislainanottoa koskevat rajoitukset vuonna 2026

Taloussuunnittelupäälliköllä on oikeus vuonna 2026:

- ottaa yhtymän maksuvalmiuden turvaamiseksi tilapäislainoja, joiden yhtäaikainen määrä saa enintään olla 6,0 M€.
- ottaa pitkäaikaisia lainoja talousarvioon merkitty määrä

3.6 Rahoitus-, sijoitus- ja takaustoiminta

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

3.7 Talouden seuranta

Talouskatsaus laaditaan yhtymähallitukselle neljännesvuosittain. Keudan sisäisesti taloutta seurataan kuukausittain huomioiden kasvun ja sopeuttamisen ohjelman kirjaukset. Sitoudumme kehittämään talouttamme ennakoivasti ja vastuullisesti talouden suunnittelussa ja talousarvioissa vastuullisuussuunnitelman mukaisesti. Ympäristövastuun tavoitteista ja toimista on kerrottu tarkemmin kappaleessa 1.5. ja sosiaalisen kestävyys tavoitteista ja toimista kappaleessa 2.1.3.

3.8 Tilivelvolliset

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

4 Henkilöstö

4.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on Keudan strategia. Henkilöstömäärää on sopeutettu syksyllä 2024 käytyjen tuotannollis-taloudellisten yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä.

Henkilöstörakennetta on tarkasteltu sekä tuotannollis-taloudellisten yhteistoimintaneuvottelujen että 1.1.2025 aloittaneen uuden organisaation valmistelun yhteydessä. Vuonna 2024 vahvistetun Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelman mukaisesti henkilöstösuunnittelussa kiinnitetään huomiota tulevina vuosina erityisesti eläköitymisennusteeseen, jolla on vaikutusta tehtävien uudelleen muotoiluun ja seuraajasuunnitteluun.

Henkilöstösuunnittelun prosessien kehittämistyötä talousarvio- ja taloussuunnittelukausille 2026-2028 jatketaan taloushallinnon ja henkilöstöpalvelujen yhteistyönä vuoden 2026 aikana.

Keudan henkilöstömäärä vakiinnutetaan noin 780 työntekijään. Henkilöstön määrä ja jakaantuminen eri toimintoihin kuvataan taulukossa 5. Henkilöstömäärä sisältää sekä vakinaisen että määräaikaisen henkilöstön.

Taulukko 5. Arvio henkilöstömäärästä talousarviovuonna 2026 sekä suunnitteluvuosina 2027-2028.

Henkilöstö	2026	2027	2028
Osaamis- ja kehittämispalvelut	588	587	587
Mahdollistamispalvelut	161	160	160
Yhtymäjohtamisen palvelut	33	33	33
Yhteensä	782	780	780

4.1.1 Virkojen perustaminen, lakkauttaminen ja nimikemuutokset

Keudassa uudet virat vahvistetaan talousarvion yhteydessä. Muutoin muutokset käsitellään virkojen osalta yhtymähallituksessa ja toimien osalta kuntayhtymän johtajan päätöksellä. Talousarvion 2026 yhteydessä ei ole tarvetta uusien virkojen perustamiseen tai lakkauttamiseen.

4.2 Henkilöstötoimien kehittäminen

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

Syvennämme keudalaisuutta

Strateginen tavoite, tulevaisuuden osaajien tekijä, nostaa osaamisen johtamisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeiseen rooliin strategiakaudella 2025 – 2028. Esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisessä keskeinen osa-alue on johtamisvalmiuksien parantaminen. Vuonna 2025 esihenkilöille toteutettiin sisäisten koulutusten sarja ja lokakuussa 2025 käynnistetään esihenkilövalmennus, jolla varmistetaan yhdenmukaiset johtamiskäytänteet. Valmennuskumppanina toimii Aalto EE. Lisäksi kehitetään esihenkilöviestintää ja kanavia.

Henkilöstön osaaminen on Keudan kriittinen menestystekijä. Strategialähtöinen ja ennakoiva osaamisen kehittäminen vahvistaa Keudan osaamispääomaa. Systemaattista ja ennakoivaa osaamisen johtamista tuetaan vuosittain käytävillä onnistumis- ja kehityskeskusteluilla. Onnistumiskeskusteluissa Keudan strategia, arvot ja talousarviotavoitteet sidotaan osaksi jokaisen tiimin arkitoimintaa. Kehityskeskusteluissa puolestaan määritellään esihenkilön kanssa henkilökohtaiset kehittämistarpeet, joiden kehittäminen tukee tavoitteissa onnistumista ja strategian toteuttamista. Unit4-järjestelmä tukee henkilöstön osaamisen systemaattista kehittämistä ja tekee kehittämistyötä näkyväksi. Osaamisrekisteri on työkalu, joka luo näkymän henkilöstön pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen.

Onnistumiskeskusteluissa Keudan strategia, arvot ja talousarviotavoitteet sidotaan osaksi jokaisen tiimin arkitoimintaa. Kehityskeskusteluissa puolestaan määritellään esihenkilön kanssa henkilökohtaiset kehittämistarpeet, joiden kehittäminen tukee tavoitteissa onnistumista ja strategian toteuttamista.

Hyvinvoivan yhteisön rakentajana edistämme aktiivisesti henkilöstömme kokonaisvaltaista hyvinvointia siten, että sekä yksilöt että niistä muodostuva yhteisö kokevat olonsa turvallisiksi ja voivat hyvin. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn osalta painotetaan erityisesti ennakoivia toimia, joiden rooli korostuu muuttuvassa toimintaympäristössä. Tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä sekä omistautuneisuudesta ja niiden kehittämistarpeista saamme vuosittain toteutettavan henkilöstötutkimuksen kautta. Työhyvinvoinnin kehittämistyötä teemme yhteistyössä henkilöstön, esihenkilöiden, henkilöstöpalvelujen, työsuojelun ja työterveyshuollon kumppanin kanssa. Yhteistyötä eläkevakuutusyhtiön sekä työterveyshuollon kanssa tiivistämme ennakoivan työkykyjohtamisen varmistamiseksi. Jokaisella keudalaisella on vastuu oman työhyvinvointinsa sekä osaamisensa ja ammattitaitonsa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Sujuva arki ja hyvinvoivat yhteisöt mahdollistavat tavoitteissa onnistumisen.

Vuonna 2026 julkaistaan Keudan henkilöstöohjelma tukemaan strategisten tavoitteiden toteutumista. Lisäksi henkilöstöhallinnon toimintamallien ja prosessien kehittämistä ja päivittämistä jatketaan talousarviovuonna 2026 sekä suunnittelukausilla 2027 – 2028. Tulevina vuosina 2026 -2028 keskiössä ovat erityisesti työhyvinvoinnin kehittäminen ja sitä tukevien prosessien vahvistaminen ja osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen merkitys korostuu toimintaympäristössä, johon kohdistuu muutoksia sekä ulkoa (rahoitusjärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä) että sisältä (eläköitymiset).

5 Käyttötalousosa

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

5.1 Tuloarviot

Toimintatulout ennakoidaan olevan 79,4 M€. Ammatillisen koulutuksen ja aikuisten perusopetuksen valtionosuus on merkittävin tulolähde. Uudistuvan ammatillisen koulutuksen rahoituslain (Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta) myötä vuoden 2026 rahoitus pohjautuu opiskelija- ja työelämäpalautteita lukuunottamatta 1.7.2023 – 30.6.2025 välisen ajanjakson suoritteisiin, josta ne laskennallisesti kohdentuvat koulutuksen järjestäjille. Keudassa tulot kohdennetaan edelleen opetuksen kustannuspaikoille tulevan lakia tarkentavan rahoitusasetuksen periaatteiden mukaisesti.

1.1.2026 voimaantuleva laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta puhuu laskennallisesta perusrahoituksesta, joiden määräytymisperusteet ja osuudet laskennallisesta rahoituksesta ovat

- toteutuneet opiskelijavuodet 50 %
- suoritettujen tutkinnonosien osaamispisteet ja tutkintojen lukumäärä 30 %
- tutkinnon ja tutkinnon osia suorittaneiden jatko-opiskelu korkeakoulussa ja työllistyminen 18 %
- opiskelijapalaute 1 %
- työelämäpalaute 1 %

Toteutuneet opiskelijavuodet 50 %

Toteutuneiden opiskeijavuosien perusteella myönnettävä perusrahoitus jakautuu lähtötason ja muiden kuin lähtötason painokertoimien perusteella. Kaikki oppivelvolliset opiskelijat huomioidaan täysimääräisesti. Ei-oppivelvollisille OKM on määrännyt ylärajan, jonka verran rahoitusta myönnetään.

Lähtötason perusteella myönnetään 1/5 rahoituksesta, jolloin opiskelijavuotta painotetaan oppivelvollisilla peruskoulun päättöaineiden keskiarvon mukaisesti ja ei-oppivelvollisilla pohjakoulutuksen mukaisesti. Painottamatonta opiskelijavuotta laskettaessa koko tutkintoa suorittavilla ei huomioida heinäkuuta. Osatutkintoa suorittavilla lasketaan mukaan kaikki opiskelupäivät. Käytännössä kerroin ja sitä kautta painotettu opiskelijavuosimäärä on sitä suurempi mitä pienempi on oppivelvollisen peruskoulun lukuaineiden keskiarvo ja mitä alhaisempi on ei-oppivelvollisen koulutustausta.

Toteutuneista opiskelijavuosista 4/5 myönnetään muiden kuin lähtötason perusteella. Opiskelijavuotta painotetaan tutkintotyyppin ja tutkinnon kustannusryhmäkertoimen perusteella ja mahdollisella majoituskertoimella, mikäli opiskelija asuu opiskelija-asuntolassa.

Lähtötasossa Keudan suhteellinen osuus on 3,65 % (7,5 M€) ja muiden kuin lähtötason osalta 2,80 % (23,1 M€).

Suoritetut osaamispisteet ja tutkintojen lukumäärä 30 %

Rahoituksessa huomioidaan osaamispisteiden määrä poislukien ne osaamispisteet, jotka opiskelijoille vuoden aikaisista suoritteista ylittävät 120 osaamispistettä tai jotka opiskelijoille on tunnustettu aikaisemman osaamisen perusteella.

Tutkintojen määrän perusteella määräytyvää suoritelmäärää painotetaan luvulla 72 siinä tapauksessa, että opiskelijalla ei ole ollut perusasteen jälkeistä ammatillista tai korkea-asteen tutkintoa tutkinnon suorittamisen aloittamista edeltävän kuukauden lopussa. Jos opiskelijalla on ollut ammatillinen tai korkea-asteen tutkinto, tutkinnon suorittaminen ei tuo rahoitusta.

Kokonaismäärä on edellisellä tavalla laskettujen pisteiden summa. Keudassa määrän ennakoita olevan 630 000, jolla suhteelliseksi osuudeksi tulee 3,90 % ja ennakoituksi rahoitusmääräksi 24,1 M€.

Työllistyminen ja jatko-opintoihin siirtyminen

Työllistyneet ja jatko-opintoihin siirtyneet lasketaan kahden jakson osalta. Vuoden 2026 rahoitukseen huomioidaan 1.7.2022-30.6.2023 opintonsa päättäneet tutkinnon tai tutkinnon osia suorittaneet ja heidän työllistymisensä tai jatko-opintoihin siirtyminen 1.7.2023-30.6.2024 sekä 1.7.2023-30.6.2024 opintonsa päättäneet tutkinnon tai tutkinnon osia suorittaneet ja heidän työllistymisensä tai jatko-opintoihin siirtyminen 1.7.2024-30.6.2025. Työssäolon minimi on 2 kk ja jatko-opintoihin siirtyneiden osalta opiskelupaikan vastaanottaminen korkeakoulusta. Lisäksi opiskelijan on täytynyt olla työttömänä opintojen alkua edeltäneen vuoden lopussa.

Keudan suhteellinen työllistyneissä ja korkeakoulupaikan vastaanottaneissa on 3,37 % ja ennakoitu rahoitusmäärä 12,5 M€.

Opiskelijapalaute 1 %

Opiskelijapalautteita kerätään aloituskyselyillä (painoarvo ¼) ja päättökyselyillä (painoarvo ¾): Vuoden 2026 rahoitukseen vaikuttavat kyselyjen tulokset ajalla 1.7.2024-30.6.2025. Kyselyissä huomioidaan vastausten määrä ja laatu.

Keudan suhteellinen osuus aloituskyselyissä on 4,30 % ja päättökyselyissä 4,16 %. Opiskelijapalautteiden ennakoitu rahoitusmäärä on 0,9 M€.

Työelämäpalaute 1 %

Työelämäpalautetta kerätään työpaikkakyselyillä (painoarvo ¼) ja työpaikkaohjaajakyselyillä (painoarvo ¾): Vuoden 2026 rahoitukseen vaikuttavat kyselyjen tulokset ajalla 1.7.2024-30.6.2025. Kyselyissä huomioidaan vastausten määrä ja laatu.

Keudan suhteellinen osuus työpaikkakyselyissä on 2,75 % ja työpaikkaohjaajakyselyissä 2,99 %. Opiskelijapalautteiden rahoitusmääräksi ennakoidaan 0,6 M€.

Vuoden 2026 osalta merkittävä tulonlähde on Taitaja2026-kilpailut, joihin Keudalle on myönnetty 2 M€ strategiarahoitusta sekä laskennallisesti n. 2 M€ muita tuloja.

5.2 Määrärahat

5.2.1 Henkilöstömenot ja työhyvinvointi

Kunta-alan uudet virka- ja työehtosopimukset ovat voimassa 1.5.2025 – 29.2.2028 ja tuo sopimuskauden aikana 9,2 % korotukset palkkoihin. Vuoden 2026 aikana tulee elokuussa 2,27 % yleiskorotus ja 0,6 % paikallisiin järjestelyeriin. Palkankorotusten vaikutus henkilöstömenoihin on +3 % vuoden 2025 määrästä. Lisäksi palkkojen sivukuihin ennakoidaan tulevan muutoksia työttömyysvakuutusmaksuihin (+0,3 %-yksikköä) ja eläkevakuutusmaksuihin (+0,23 %-yksikköä).

Henkilöstömenojen ennakoidaan olevan yhteensä 51,9 M€. Yhteistoimintaneuvottelun tuloksena henkilöstömenot maltillistuvat ja kasvua vuoden 2025 talousarvioon on 1,1 % (0,6 M€) ja vuoden 2024 tilinpäätökseen verrattuna menot ovat 1,1 M€ pienemmät. Henkilöstöasioista on kerrottu tarkemmin kappaleessa 4.

KeudaWireen organisoimaan henkilöstön virkistystoimintaan on kohdennettu 63 000 €, jolla mahdollistetaan henkilöstön osallistuminen yhteisiin tapahtumiin ja mm. SAKU ry:n järjestämiin kilpailu- ja liikuntatapahtumiin. Lisäksi kullakin henkilökuntaan kuuluvalla on käytössä ePassin kautta 150 € liikunnan, kulttuurin tai muun hyvinvoinnin harrastamiseen.

5.2.2 Muut menot

Palvelujen ostot, aineet tarvikkeet ja tavarat sekä muut toimintamenot

Palvelujen ostojen menot ovat yhteensä 10,6 M€ (TA 2025 9,4 M€). Eniten palveluiden ostoista kohdentuu ICT-palveluihin 2,4 M€ (TA 2025 2,2 M€). Rakennusten ja alueiden kunnossapitoon on varattu 1,0 M€ (TA 2025 0,9 milj. €), henkilökunnan terveyspalveluihin 0,7 M€ (2025 0,6 M€) ja muihin palveluihin 1,5 M€ (TA2025 0,8 M€), joista huomattava osa on Taitaja2026-kilpailujen laskennallisiin menoihin.

Aineissa, tarvikkeissa ja tavaroissa menot ovat 10,6 M€ (TA 2025 7,3 M€). Suurimmat menot kohdistuvat kalustohankintoihin ja tarvikkeisiin (1,7 M€), lämmitykseen (1,4 M€) ja ruokapalvelujen elintarvikemenoihin (1,0 M€). Lisäksi Taitaja2026-kilpailujen laskennallisia menoja on muissa materiaaleissa varattu yhteensä 1,3 M€. Muissa toimintamenoissa merkittävin kuluerä on kiinteistöverot (0,5 M€).

Tulospalkkiojärjestelmä

Vuonna 2020 Keudassa otettiin käyttöön tulospalkkiojärjestelmä, joka on pohjautunut rahoituksen pohjana olleiden suoritteiden saavuttamiseen. Vuoden 2026 palkkiojärjestelmästä ja sen määräytymisperusteista päätetään yhtymähallituksen

kokouksessa joulukuussa. Lisäksi on varattu toimintojen kehittämiseen 40 000 € Keudan sisäisenä projektirahana.

Ruokaraha

Koulutussopimuspäiviltä opiskelijoille maksettava ruokaraha on 4 €/päivä/opiskelija. Opiskelija voi hakea ruokarahaa, mikäli työpaikka ei ruokailua kustanna, eikä opiskelijalla ole mahdollisuutta ruokailla jossakin Keudan opiskelijaravintoiloista. Ruokarahan ennakoidaan olevan vuonna 2026 360 000 €.

Kilpailutoiminta

Vuoden 2026 talousarviossa Keudan opiskelijoiden kilpailutoimintaan on budjetoitu 140 000 €. Toiminta kohdentuu Taitaja- ja SAKUstars-kilpailuihin sekä kansainväliseen kilpailutoimintaan.

Keudan keväällä 2026 järjestettävien Taitaja2026-kilpailujen budjetti on yhteensä 4,9M€, josta vuodelle 2026 kohdentuu 3,7 M€.

5.3 Suunnitelmavuodet

Suunnitelmavuosien 2027-2028 talousennuste on laskettu siten, että vuosikate kattaa poistot.

Taulukko 6. Toimintatulojen ja -menojen ennakoitu muutos suunnitelmavuosilla.

	TS 2027	TS 2028
Toimintatuotot	-2,00 %	2,10 %
Toimintakulut	-1,80 %	2,70 %

Toimintatulojen ennakointia helpottaa, kun rahoitukseen vaikuttavat tekijät ovat melko varmasti selvillä ja Keudan suhteellisista osuuksista valtaosa on tiedossa. Suhteellinen osuus näyttäisi myös kehittyvän suotuisaan suuntaan. Lisäksi kehystai budjettiriihessä ei ole tullut esille ammatilliseen koulutukseen liittyviä lisäleikkauksia nykyisen hallituksen toiminta-aikana.

Toimintamenoissa on tiedossa suurimman menoerän, henkilöstömenojen, kehittyminen. Lisäksi inflaation nousu näyttää maltilliselta, jolloin palvelujen sekä aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden hintatason ennakoidaan pysyvän kohtuullisen vakiona.

Vuonna 2026 toimintatuottoihin ja -menoihin vaikuttaa Taitaja2026-tapahtuma. Tämän johdosta muutos vuoden 2027 osalta on negatiivinen.

Taulukko 7. Keudan käyttötalousosa vuoden 2026 talousarvioon ja suunnitelmavuosille 2027-2028.

	2024 TP	2025 TA	2026 TA	2027 TS	2028 TS
MYYNITUOTOT	75 650 779,51	74 699 500	75 878 000	76 425 400	78 042 400
MAKSUTUOTOT	95 260,97	75 000	21 000	21 600	22 000
TUET JA AVUSTUKSET	2 260 804,79	1 408 000	2 981 000	812 200	828 300
MUUT TOIMINTATUOTOT	730 545,92	539 000	488 000	502 500	512 600
TOIMINTATUOTOT	78 737 391,20	76 721 500	79 368 000	77 761 700	79 405 300
VALMISTEVARASTOJEN MUUTOS	0,00	0	0	0	0
PALKAT JA PALKKIOT	-44 407 040,17	-42 687 400	-43 185 000	-44 119 000	-45 442 900
ELÄKEKULUT	-7 482 657,69	-7 231 300	-7 218 400	-7 375 200	-7 596 500
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	-1 112 947,60	-1 422 000	-1 498 000	-1 530 500	-1 574 300
PALVELUIDEN OSTOT	-9 141 562,92	-9 853 500	-10 557 000	-9 486 700	-9 669 500
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-7 139 941,43	-7 314 000	-8 686 000	-7 467 300	-7 611 300
AVUSTUKSET	-195 302,09	-164 000	-328 000	-331 200	-337 800
MUUT TOIMINTAKULUT	-1 541 350,15	-1 223 000	-1 305 000	-1 154 600	-1 175 600
TOIMINTAKULUT	-71 020 802,04	-69 895 200	-72 777 400	-71 464 500	-73 407 900
TOIMINTAKATE	7 716 589,15	6 826 300	6 590 600	6 297 200	5 997 400

6 Tuloslaskelmaosa

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

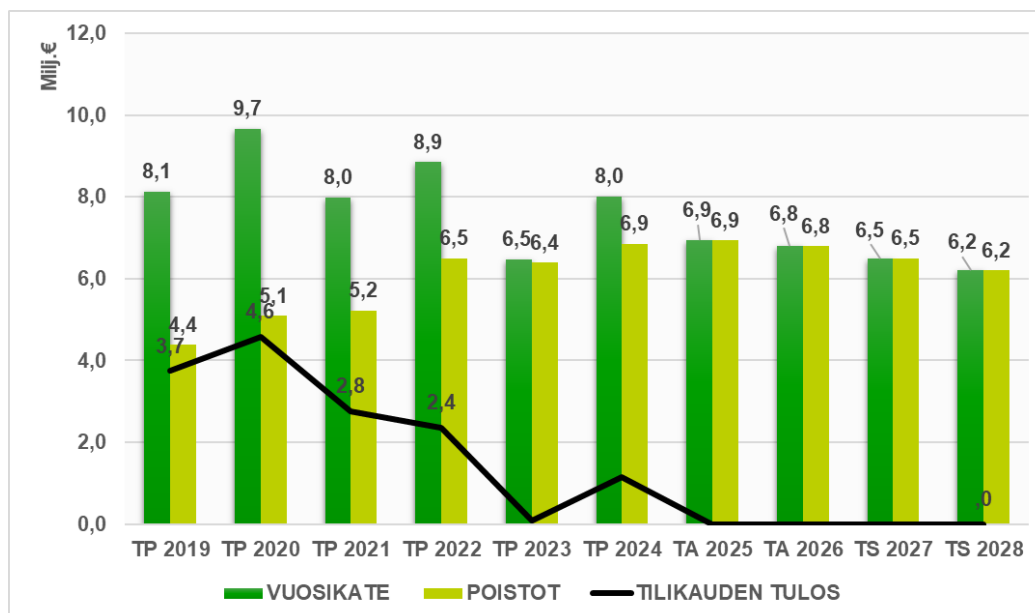
Vuoden 2026 talousarviossa sitovat tasot ovat:

toimintakate 6 590 600 €

rahoituksen netto 204 000 €

Investoinnit vuodelle 2026 ja suunnitelmavuosille 2027–2028 ovat vuoden 2025 tasoa hieman korkeammat mutta keskimääräistä pienempiä aikaisempiin vuosiin verrattuna. Kuntayhtymän nykyinen poistosuunnitelma vastaa kirjanpitolautakunnan kuntajaoston suositusta.

Vuonna 2026 tilikauden tuloksen ennakoidaan olevan + 1 600 €. Saman tasoista tulosta tavoitellaan myös suunnitteluvuosille 2027–2028. Suunnittelun lähtökohana on perussopimuksen mukaisesti sovittaa toiminnot ja talous vallitsevaan talousraamiin.



Kuva 13. Vuosikate, poistot ja tilikauden tulos 2019 -2028.

Taulukko 8. Keudan tuloslaskelma ja rahoitustuotot ja -kulut yhteensä.

	2024 TP	2025 TA	2026 TA	2027 TS	2028 TS
MYYNTITUOTOT	75 650 779,51	74 699 500	75 878 000	76 425 400	78 042 400
MAKSUTUOTOT	95 260,97	75 000	21 000	21 600	22 000
TUET JA AVUSTUKSET	2 260 804,79	1 408 000	2 981 000	812 200	828 300
MUUT TOIMINTATUOTOT	730 545,92	539 000	488 000	502 500	512 600
TOIMINTATUOTOT	78 737 391,20	76 721 500	79 368 000	77 761 700	79 405 300
VALMISTEVARASTOJEN MUUTOS	0,00	0	0	0	0
PALKAT JA PALKKIOT	-44 407 040,17	-42 687 400	-43 185 000	-44 119 000	-45 442 900
ELÄKEKULUT	-7 482 657,69	-7 231 300	-7 218 400	-7 375 200	-7 596 500
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	-1 112 947,60	-1 422 000	-1 498 000	-1 530 500	-1 574 300
PALVELUIDEN OSTOT	-9 141 562,92	-9 853 500	-10 557 000	-9 486 700	-9 669 500
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-7 139 941,43	-7 314 000	-8 686 000	-7 467 300	-7 611 300
AVUSTUKSET	-195 302,09	-164 000	-328 000	-331 200	-337 800
MUUT TOIMINTAKULUT	-1 541 350,15	-1 223 000	-1 305 000	-1 154 600	-1 175 600
TOIMINTAKULUT	-71 020 802,04	-69 895 200	-72 777 400	-71 464 500	-73 407 900
TOIMINTAKATE	7 716 589,15	6 826 300	6 590 600	6 297 200	5 997 400
KORKOTUOTOT	20 870,90	4 000	0	0	0
MUUT RAHOITUSTUOTOT	302 361,78	105 000	208 000	208 000	208 100
MUUT RAHOITUSKULUT	-34 836,55	-4 000	-4 000	-4 100	-4 100
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	288 396,13	105 000	204 000	203 900	204 000
VUOSIKATE	8 004 985,28	6 931 300	6 794 600	6 501 100	6 201 400
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-6 856 941,47	-6 930 000	-6 793 000	-6 500 000	-6 200 000
TILIKAUDEN TULOS	1 148 043,81	1 300	1 600	1 100	1 400

7 Investointiosa

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

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

Hankekohtainen rakentaminen

Vuodelle 2026 (kuten 2025) ei ole budjetoitu yli 500 000 € ylittävää hankerahaa.

Rakentaminen ja saneeraus

Investoinneissa ovat hankkeet, jotka parantavat ko. kohteen tasoa. Summa vuodelle 2026 on 1,7 M€, joka on 0,6 M€ pienempi kuin vuoden 2025 talousarviossa. Yksityiskohtainen listaus rakentamisen ja saneerauksen kohteista on liitteissä sivulla 43.

Vuosi- ja ylläpitokorjauksien määrärahat on varattu käyttötalousosaan. Niiden määrä on yhteensä 450 000 € (TA2025 415 000 €). Määräraha jakautuu liitesivun 43 taulukon mukaisesti.

Irtain omaisuus, kalusto

Kalustoinvestointien ennakoidaan olevan 2,7 M€ joka on 1,2 M€ enemmän kuin vuoden 2025 talousarviossa. Suurin kohde on tietohallinnon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä av-laitehankinnat (1,2 M€). Kalustohankinnoilla pidetään Keudan laitteet ja opetuskalusto ajanmukaisina, kilpailukykyisinä ja opiskelijoita houkuttelevina. Listaus kalustoinvestoinneista on liitteissä sivulla 42.

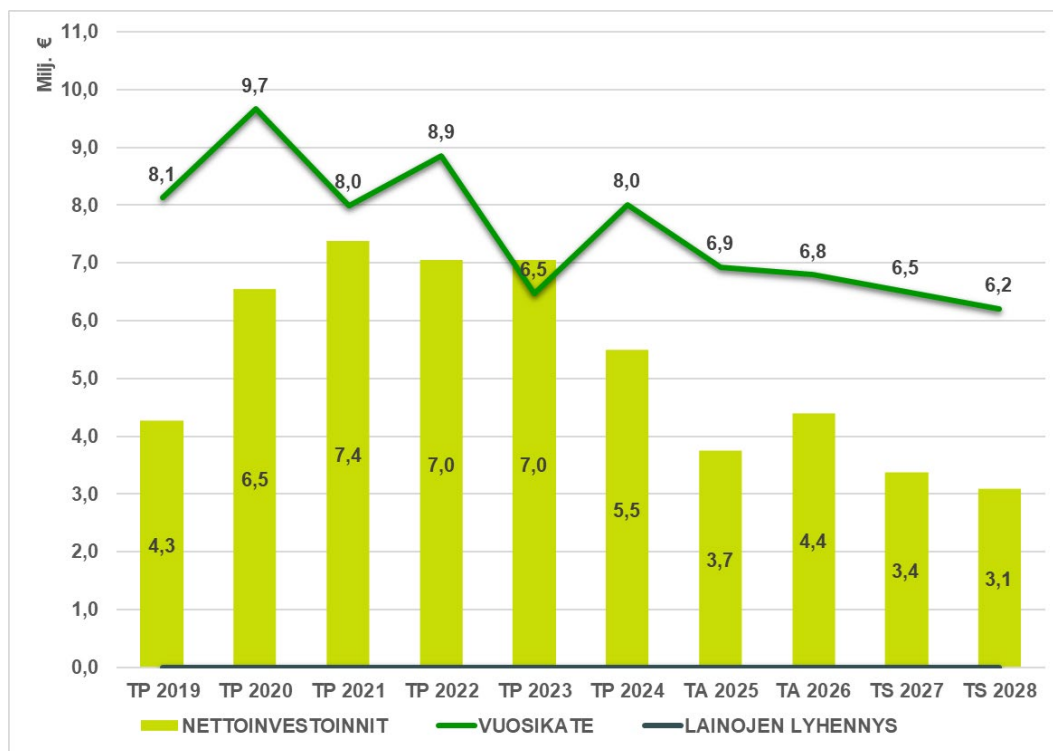
Taulukko 9. Keudan investoinnit talousarviossa 2026 ja taloussuunnitelmassa 2027-2028.

INVESTOINNIT	TP2024	TA2025	TA2026	TS2027	TS2028
Kiinteistöjen yhteiset	-	330 000	410 000	330 000	260 000
Keskikatu	- 43 028	40 000	140 000	60 000	-
Kirkkotie	- 34 295	50 000	40 000	25 000	-
Lopentie	- 195 530	70 000	60 000	500 000	500 000
Lukkarinpolku	- 194 331	90 000	120 000	70 000	55 000
Pekka Halosen akatemia	- 1 418 845	530 000	15 000	-	-
Saaren kartano	- 596 032	620 000	380 000	145 000	680 000
Sarviniitynkatu	- 162 170	105 000	270 000	50 000	30 000
Sibeliuksenväylä	- 191 504	100 000	150 000	290 000	140 000
Wärtsiläkatu	- 121 428	325 000	95 000	305 000	50 000
RAKENTAMINEN JA SANEERAUS YHTEENSÄ	- 2 957 162	- 2 260 000	- 1 680 000	- 1 775 000	- 1 715 000
Hyvinvointi		40 000	338 000	188 000	135 000
Palvelut		105 000	241 000	119 000	54 000
Tekniikka		194 000	557 000	245 000	320 000
Mahdollistamispalvelut	- 1 216 858	1 150 000	1 571 000	1 035 000	865 000
KALUSTO	- 2 334 482	- 1 489 000	- 2 707 000	- 1 587 000	- 1 374 000
AINEETOMAT HYÖDYKKEET	- 218 349				
PYSYVIEN VASTAAVIEN MYYNIT	34 855				
NETTO	- 5 475 137	- 3 749 000	- 4 387 000	- 3 362 000	- 3 089 000

8 Rahoitusosa

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

Varsinaisen toiminnan ja investointien netto on 2 407 600 €, jolloin tulorahoitus kattaa suunnitellut investoinnit. Suunnitteluvuosien 2027–2028 investoinnit ovat myös maltillisia, jolloin vuosikatteen ennakoidaan olevan investoinneista aiheutuvia kustannuksia suuremmat. Maltillisuus epävarmuuden tilanteessa on tärkeää, että Keudan talous pystytään pitämään tasapainossa.



Kuva 14. Nettoinvestoinnit ja vuosikate.

Taulukko 10. Talousarvion rahoitusosa.

TALOUSARVION RAHOITUSOSA	TP 2024	TA 2025	TA 2026	TS 2027	TS 2028
Toiminnan rahavirta					
Vuosikate	8 004 985	6 931 300	6 794 600	6 500 000	6 500 000
Tulorahoituksen korjaukset					
Investointien rahavirta					
Investointimenot	-5 509 992	-3 749 000	-4 387 000	-3 362 000	-3 089 000
Rahoitusosuudet investointimenoihin	34 855				
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot					
Toiminnan ja investointien rahavirta	2 529 847,79	3 182 300	2 407 600	3 138 000	3 411 000
Rahoituksen rahavirta					
Antolainauksen muutokset					
Antolainasaamisten lisäys	-290	-500 000	0	0	0
Antolainasaamisten vähennys			27 200	36 400	36 400
Lainakannan muutokset					
Oman pääoman muutokset					
Vaikutus maksuvalmiuteen	2 529 558	2 682 300	2 434 800	3 174 400	3 447 400
<i>Tavoitteet ja tunnuslukujen tavoitearvot</i>					
<i>Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä 5 vuodelta, 1000 €</i>	6759	6877	8664	9941	14669
<i>Investointien tulorahoitus, % (100*vuosikate/investointien omahankintameno)</i>	146,2	184,9	154,9	193,3	210,4
<i>Laskennallinen lainanhoitokate</i>	ei lainoja/lyh	ei lainoja/lyh	ei lainoja/lyh	ei lainoja/lyh	ei lainoja/lyh
Sitova valtuustoon nähden					

9 Talousarvion määrärahojen yhteenveto

Taulukko 11. Keudan talousarvion määrärahojen yhteenveto vuoden 2026 talousarviossa.

TALOUSARVION MÄÄRÄRAHOJEN YHTEENVETO 2026			
	sitovuus x)	Määräraha	Tuloarvio
KÄYTTÖTALOUSOSA			
Nettomääräraha=Toimintakate			
Keuda	N	6 590 600	
TULOSLASKELMAOSA			
Rahoitustulot- ja menot	N	204 000	
INVESTOINTIOSA			
Rakentaminen ja saneeraus	N	1 680 000	
Kalusto	N	2 707 000	
RAHOITUSOSA			
Antolainauksen muutos	N	0	
Lainakannanmuutos	N	0	
x) N =sitovuus netto, B = sitovuus bruttomääräraha			

10 LIITTEET

Taulukko 12. Kiinteistönhoidon käyttötalouden rakennus- ja kunnostustoimet.

	2026	2027	2028
Lopentie			
Yleisremonttirahaa	15 000		
Ilmalämpöpumppuja	15 000		
A-osa toimistojen alakatot ja valaistus	10 000		
Lukkarinpolku			
Yleisremonttirahaa	15 000		
Oppilastyökohteiden tarvikkeita	15 000		
Ilmalämpöpumppuja	15 000		
Saaren kartano			
Yleisremonttirahaa	20 000		
- sis. useita pieniä hankkeita			
Oppilastöiden tarvikkeet	20 000		
- useita kohteita			
Ulkoalueiden kunnossapito	5 000		
Navetan aputilojen IV-muutos	15 000		
Kamerat ja niille verkkolisäykset	10 000		
Ilmalämpöpumppuja	15 000		
Ilmalämpöpumppuja		15 000	
Sarviniitynkatu			
Yleisremonttirahaa	15 000		
Ilmastointilaitteet oppilastyönä (C2004+opeh)	15 000		
Opastepäivitys	15 000		
Kirkkotie			
Yleisremonttirahaa	10 000		
Kameravalvonnan uusintaa	10 000		
Kiintokalusteiden uusintaa	10 000		
Julkisivukorjauksia	10 000		
Sibeliuksenväylä			
Yleisremonttirahaa	15 000		
Ulkoalueiden vuosittainen hoito	10 000		
Peltolan paloilmoinnin keskuksen uusinta	10 000		
Siirtolava puutarhan hoitoon	5 000		
Peltolan räystäiden huoltomaalaus	10 000		
Wärtsilänkatu			
Yleisremonttirahaa	20 000		
Oppilastyöremonttien tarvikkeet	20 000		
Tulityötila pintakäsittelylle	10 000		
E-portaan valaistus ja pintasaneeraus oppilastyönä		15000	
W63 yleisremonttirahaa, sis. IV-koneen päivitys	10 000		
Kameravalvonta	10 000		
Keskikatu			
Yleisremonttirahaa	15 000		
Viemärikorjauksia	15 000		
Pekka Halosen akatemia			
Yleisremonttirahaa (mm. B-rakennuksen kohdepoisto)	20 000		
Ilmalämpöpumppuja (A-talo)	15 000		
Sipoo			
Yleisremonttirahaa	5 000		
Vesikattokorjausten vuotuinen osuus	5 000		
Yhteensä	450 000	30 000	

Taulukko 13. Kalustoinvestoinnit.

		TA2026	TS2027	TS2028
Hyvinvointipalvelut		338 000	188 000	135 000
Kirkkotie	Kalusteita luokkaan ja yleisiin tiloihin	30 000		
Lukkarinpolku	Kalusteet yhteen luokkaan	15 000		
Saaren kartano	Metsäopetuksen simulaattorin lunastus ja		30 000	
Saaren kartano	Pihaton ruokintapöydän kalusteita			40 000
Saaren kartano	Joustopiikkiäes			35 000
Saaren kartano	Perävaunu viljankuljetukseen	15 000		
Saaren kartano	Traktori	100 000	100 000	
Saaren kartano	Kappaletavaranoitin	30 000		
Saaren kartano	Kompostori	20 000		
Saaren kartano	Ulkokalusteita	15 000		
Saaren kartano	Nuoren karjan lantaraappa		18 000	
Saaren kartano	Raivaussahat ja moottorisahat	20 000		
Saaren kartano	Kalusteita kasvihuoneelle	18 000		
Saaren kartano	Lava-ajoneuvo		40 000	
Saaren kartano	Pienkuormaaja			60 000
Saaren kartano	Työpöytiä puutarha-alan koulutuksen	15 000		
Saaren kartano	Neuvottelumuodi tallirakennus	15 000		
Sotealan paikat	Simulaationukke + av-järjestelmä simulaatioon	45 000		
Mahdollistamispalvelut		1 571 000	1 035 000	865 000
Keskikatu	Kannettavia x 25+kaappi	28 000		
Keskikatu	Esitystekniikka Kerava-Sali	60 000	60 000	
Kirkkotie	Ravintolalinjasto	40 000		
Lopentie	Sekoittava pata	30 000		
Lopentie	Yhdistelmäuuni	25 000		
Lopentie	Lumityökone	70 000		
Lukkarinpolku	Ravintolalinjasto		40 000	
Pekka Halonen	Taitajakisa mediatekniikka, 10 PC-konetta	20 000		
Pekka Halonen	tietokoneita		15 000	15 000
Saaren kartano	Tietokoneita, kannettavia 14 kpl	15 000		
Saaren kartano	Linjasto, opiskelijaravintolaa Lusikkalinna		40 000	
Sarviniitynkatu	Yhdistelmäuuni	25 000		
Sarviniitynkatu	Sekoittava pata		30 000	
Sibeluksenväylä	Pyöräkuormaaja	100 000		
Sipoo	Kannettavat 36+16 + läppärikaappi	50 000		
Wärtsiläkatu	Tietokoneita 25 kpl, tietokone räkkikaappi	25 000		
Wärtsiläkatu	Luokan 319 tehokoneiden päivittäminen	50 000		
Wärtsiläkatu	Yhdistelmäuuni	25 000		
Yhteiset	IT-laitteet/järjestelmät	800 000	800 000	800 000
Yhteiset	AV-laitteet ja esitystekniikka	208 000	50 000	50 000
Palvelut		241 000	104 000	39 000
Keskikatu	Luokkien kalustaminen	20 000	30 000	
Keskikatu	Neuvottelumuodi opettajan huoneeseen	15 000		
Sarviniitynkatu	B-opetusauto	65 000		
Sarviniitynkatu	Peltihallin hyllyjärjestelmä		30 000	
Sibeluksenväylä	Opetuspesulan pesukone	80 000		
Sarviniitynkatu	Lisäkalusteita	15 000		
Sipoo	Ryhmäkeskusten uusiminen, harjoitustyösali	24 000		
Sipoo	Kalusteusinnat		20 000	
Sipoo	Neuvottelumuodi			15 000
Wärtsiläkatu	Sähkötyösaliin taajuusmuuttajat		24 000	
Wärtsiläkatu	Rakennusautomaatiolaitteita			24 000
Wärtsiläkatu	Studiovalojen päivitys	22 000		
Tekniikka		557 000	245 000	320 000
Lopentie	Ajosiltanostin		25 000	
Lopentie	2 x 9-paikkainen auto	70 000		
Saaren kartano	9-paikkainen auto, B-kortilla ajettava	35 000		
Saaren kartano	Pyöräalustainen kaivinkone			220 000
Saaren kartano	Kiinteistöhoitotraktori etunostolaitteilla		100 000	
Saaren kartano	Soralava vaihtolava-autoon		20 000	
Sarviniitynkatu	Hitsauslaitteiden päivitys		60 000	
Sarviniitynkatu	Hiiliksidilaitteisto kylmäalan koulutukseen	100 000		
Sarviniitynkatu	IT-tarvikkeita (Taitajista)	40 000		
Sarviniitynkatu	Ftir-laite laboratorioalalle	30 000		
Wärtsiläkatu	Autoalan virtuaalinen maalauslaitteisto	45 000		
Wärtsiläkatu	Tila-autot, 9-paikkaiset	40 000	40 000	
Wärtsiläkatu*	Neuvottelumuodit ja kalusteita	27 000		
Wärtsiläkatu	Hitsauskoneet (Taitajista)	40 000		
Wärtsiläkatu	CNC-työstökeskus (Taitajista)	70 000		
Wärtsiläkatu	3D mittauskone			100 000
Sarviniitynkatu	Sähkökäyttöinen kiinteistöhoitotraktori (Taitajis)	60 000		
Kalustoinvestoinnit yhteensä		2 707 000	1 572 000	1 359 000

Taulukko 14. Rakennusinvestoinnit.

	TA2026	TS2027	TS2028
Lopentie	60 000	500 000	500 000
Kiinteistön lämmitysjärjestelmän putkiston uusinta			500 000
Julkisivusaneerauksen suunnittelu ja toteutus	30 000	500 000	
Median tilojen järjestelyt	30 000		
Lukkarinpolku	120 000	70 000	55 000
Työhuone- ja sosiaali-tilasaneerausta	75 000		
Suurkeittiön ja Solinan pintasaneeraus		70 000	
IV-koneiden uusinta	45 000		
Autohallin lattiapinnoite			30 000
Ikkunanoiden vaihto			25 000
Saaren kartano	380 000	145 000	680 000
Valtra-rakennuksen kattokorjaus ja -muutos			600 000
Uusikartanon asuntola/liikuntasali: ulkopuolen salaojitt	35 000		
Siipikarjan eläinsuojan suunnittelu ja toteutus	35 000		
Kasvihuoneen 5-6 muutostyöt	30 000		
Vuokra-asuntojen kosteiden tilojen peruskorjaus	50 000		
Hirvilinnan rakennuksen ulkovuorauksen uusinta	30 000		
Jätevedenpuhdistamon laitepäivitys		60 000	
Laakasilon kattaminen	120 000		
Navetan aggregaatti	40 000		
Rehupihan asfaltointi		30 000	
Navetan ruokaparsien uusinta			40 000
Koulualueen kaapeli- ja vesijohtokartoitus			20 000
Asuntolan kaapit		20 000	
Ulko-ovet Uusikartanolle		15 000	
Varastokatos puutarhalle			20 000
Köykan ladon katon uusinta		20 000	
IV-koneiden uusintaa	40 000		
Sarviniitynkatu	270 000	50 000	30 000
Kylmäkoulutuksen kylmähuoneet (auton tiloihin)		30 000	
Lasiseinät prosessihalliin	50 000		
Logistiikkahallien (D101 ja C1242) lattian pinnoitus	80 000		
Valaistuksen päivitystä (opiskelijaravintola, aulatilat j	20 000	20 000	
Kaasuputkiston muutostyöt	70 000		
Hallien C1242 ja C 1225 käyttötarkoituksen muutos	50 000		
Ulko-ovien uusinta			30 000
Kirkkotie	40 000	25 000	-
Valaistuksen uusinta	20 000		
IV-koneiden uusinta	20 000		
Piha-alueen monipuolistaminen opetuskäyttöön		25 000	
Sibeliuksenväylä	150 000	290 000	140 000
Peltolan teknisen tilan saneeraus			40 000
Paatelan kellarikerroksen lattialaatoitus		40 000	
Kylmälaitteiden korjaus Puistolassa	40 000		
Rivitalojen saneeraus opiskelijatyönä	50 000	50 000	50 000
Paatelan piha-alueiden ja teiden kunnostus	60 000	50 000	50 000
Paatelan julkisivusaneeraus		150 000	
Wärtsilänkatu	95 000	305 000	50 000
Sähköpuolen tavarahissin uusinta			50 000
Roska-aitauksen kattaminen	30 000		
Puutyösalin tilasuunnittelu, mahd. muutokset 2027	20 000	100 000	
Purunpoisto sisustajien työtilaan		15 000	
Ajoneuvoalan tilojen suunnittelu ja saneeraus	15 000	80 000	
Saneerausta, Ammattikoulunkatu 1		60 000	
Sosiaali-tilojen saneeraus, Wärtsilänkatu 63		50 000	
Ilmanvaihtokoneiden uusintaa	30 000		
Keskikatu	140 000	60 000	-
Luokkien saneeraus	60 000	60 000	
IV-koneiden päivitys	60 000		
Valaistuksen päivitys (207-209)	20 000		
Pekka Halosen akatemia	15 000	-	-
Taidegrafiikan lattian uusinta	15 000		
Yhteiset	410 000	330 000	260 000
Suunnittelemattomat korjaustarpeet	200 000	200 000	200 000
Tilatarpeiden hankesuunnittelu	40 000		
Valokuitukaapelointeja eri toimipisteisiin	40 000		
Koko kuntayhtymän kulunvalvonnan uusiminen	130 000	130 000	60 000
Rakennusinvestoinnit yhteensä	1 680 000	1 775 000	1 715 000

Taulukko 15. Määrällisten tavoitteiden mittariselosteet.

Mittari	Tiedon muodostuminen	Tietolähde	Mitattava aikaväli
Opiskelijavuodet painottamaton oppivelvollinen / ei oppivelvollinen	Tieto siirtyy Keudan opiskelijahallintojärjestelmästä reaaliaikaisesti Koski-tietokantaan,	Vipunen	Kalenterivuosi
Tutkinnon suorittaneet	Tieto siirtyy Keudan opiskelijahallintojärjestelmästä reaaliaikaisesti Koski-tietokantaan,	Vipunen	Kalenterivuosi
Suoritettujen tutkinnon osien osaamispisteet	Tieto siirtyy Keudan opiskelijahallintojärjestelmästä reaaliaikaisesti Koski-tietokantaan,	Vipunen	Kalenterivuosi
Opiskelijoiden aloituskyselyjen laatu	Opiskelijan tieto siirtyy arvopalveluun opiskelijan e-hoksista, opiskelija vastaa ja tiedot	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Opiskelijoiden aloituskyselyjen vastaus-%*	Opiskelijan tieto siirtyy arvopalveluun opiskelijan e-hoksista, opiskelija vastaa ja tiedot	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Opiskelijoiden päättökyselyjen laatu	Hoksiin sovitun tavoitteen saavuttamisen jälkeen opiskelijan tiedot siirtyvät arvopalveluun, joka lähettää ja vastaanottaa kyselyn ja	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Opiskelijoiden päättökyselyjen vastaus-%	Hoksiin sovitun tavoitteen saavuttamisen jälkeen opiskelijan tiedot siirtyvät arvopalveluun, joka lähettää ja vastaanottaa kyselyn ja	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Työpaikkakyselyjen laatu (1–5)	Koulutuksen järjestäjä lähettää työpaikkakyselyn kaksi kertaa vuodessa niille työnantajilla, joissa opiskelijoita on ollut puolen vuoden aikana oppisopimus- tai	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Työpaikkakyselyjen vastaus-%	Koulutuksen järjestäjä lähettää työpaikkakyselyn kaksi kertaa vuodessa niille työnantajilla, joissa opiskelijoita on ollut puolen vuoden aikana oppisopimus- tai	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Työpaikkaohjaajakyselyjen laatu (1–5)	Keudan opiskelijahallintojärjestelmästä siirtyy työpaikkaohjaajan sähköpostitieto OPH:n arvopalveluun, josta kysely	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Työpaikkaohjaajakyselyjen vastaus-%	Keudan opiskelijahallintojärjestelmästä siirtyy työpaikkaohjaajan sähköpostitieto OPH:n arvopalveluun, josta kysely	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Työllistyneet valmistuneista	Työllistyneellä tarkoitetaan henkilöä, joka on suorittanut tutkinnon tai tutkinnon osia ja on mitattavalla aikavälillä työllistynyt vähintään kahdeksi kuukaudeksi. Jos tutkinnon tai tutkinnon osan suorittanut ei ole tutkinnon	Vipunen	Varainhoitovuotta edeltävää edeltävänä vuotena päättyneellä ajanjaksolla 1.7.-30.6. tai tätä edeltäneellä ajanjaksolla 1.7.-30.6. ja työllistynyt suorittamisajanjakson jälkeisellä ajanjaksolla 1.7.-30.6 (OKM:n asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista, 6 §).
Jatko-opiskelijat valmistuneista	Jatko-opintoihin siirtyneellä tarkoitetaan henkilöä, joka on suorittanut tutkinnon tai tutkinnon osia ja on mitattavalla aikavälillä ollut jatko-opinnoissa vähintään kaksi kuukautta. Jos jatko-opintoihin siirtynyt ei ole tutkinnon	Vipunen	Varainhoitovuotta edeltävää edeltävänä vuotena päättyneellä ajanjaksolla 1.7.-30.6. tai tätä edeltäneellä ajanjaksolla 1.7.-30.6. ja työllistynyt suorittamisajanjakson jälkeisellä ajanjaksolla 1.7.-30.6 (OKM:n asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista, 6 §).
Työllistyneet tutkinnon osien suorittaneista	Työllistyneellä tarkoitetaan henkilöä, joka on suorittanut tutkinnon tai tutkinnon osia ja on mitattavalla aikavälillä työllistynyt vähintään kahdeksi kuukaudeksi. Jos tutkinnon tai tutkinnon osan suorittanut ei ole tutkinnon	Vipunen	Varainhoitovuotta edeltävää edeltävänä vuotena päättyneellä ajanjaksolla 1.7.-30.6. tai tätä edeltäneellä ajanjaksolla 1.7.-30.6. ja työllistynyt suorittamisajanjakson jälkeisellä ajanjaksolla 1.7.-30.6 (OKM:n asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista, 6 §).
Jatko-opiskelijat tutkinnon osien suorittaneista	Jatko-opintoihin siirtyneellä tarkoitetaan henkilöä, joka on suorittanut tutkinnon tai tutkinnon osia ja on mitattavalla aikavälillä ollut jatko-opinnoissa vähintään kaksi kuukautta. Jos jatko-opintoihin siirtynyt ei ole tutkinnon	Vipunen	Varainhoitovuotta edeltävää edeltävänä vuotena päättyneellä ajanjaksolla 1.7.-30.6. tai tätä edeltäneellä ajanjaksolla 1.7.-30.6. ja työllistynyt suorittamisajanjakson jälkeisellä ajanjaksolla 1.7.-30.6 (OKM:n asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista, 6 §).
Aikuisten perusopetuksen kurssimäärä	Tiedot siirtyvät Keudan opintohallintojärjestelmästä	Koski	Kalenterivuosi
Kansanopiston opiskelijaviikot	Kansanopiston opiskelijaviikot kerätään manuaalisesti Keudan	Studenta	Kalenterivuosi