

Tilinpäätös 2025

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä
Sibeliuksenväylä 55 A | 04400 JÄRVENPÄÄ

Electronically signed / Sähköisesti allekirjoitettu / Elektroniskt signerats / Elektronisk signert / Elektronisk underskrevet
<https://sign.visma.net/ru/document-check/f29b8be8-40a5-4ebd-b5f2-84763e84f088>

Sisällys

1	TOIMINTAKERTOMUS	3
1.1	Olennaiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa	3
1.1.1	Kuntayhtymän johtajan katsaus	3
1.1.2	Kuntayhtymän hallinto ja siinä tapahtuneet muutokset	8
1.1.3	Yleinen ja oman alueen talouden kehitys	11
1.1.4	Olennaiset muutokset kuntayhtymän toiminnassa ja taloudessa	12
1.1.5	Kuntayhtymän henkilöstö	13
1.1.6	Kestävä Keuda	13
1.1.7	Muut ei taloudelliset asiat	15
1.1.8	Arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä	15
1.1.9	Arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä muista toiminnan kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä	17
1.2	Selonteko kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä	19
1.3	Tilikauden tuloksen muodostuminen ja toiminnan rahoitus	20
1.3.1	Tilikauden tuloksen muodostuminen	21
1.3.2	Toiminnan rahoitus	22
1.4	Rahoitusasema ja sen muutokset	23
1.5	Kokonaistulot ja -menot	25
1.6	Konsernin toiminta ja talous	26
1.6.1	Yhdistelmä konsernitilinpäätökseen sisältyvistä yhteisöistä	26
1.6.2	Konsernin toiminnan ohjaus	26
1.6.3	Olennaiset konsernia koskevat tapahtumat	26
1.6.4	Arvio konsernin todennäköisestä tulevasta kehityksestä	27
1.6.5	Selonteko konsernivalvonnan järjestämisestä	27
1.6.6	Konsernitilinpäätös ja sen tunnusluvut	28
1.7	Tilikauden tuloksen käsittely	30
2	TALOUSARVION TOTEUTUMINEN	31
2.1	Tavoitteiden toteutuminen	31
2.1.1	Innostamme pedagogiikasta	32
2.1.2	Yhdistämme työelämän oppimiseen	33
2.1.3	Tarjoamme kaikille teknologiset valmiudet oppimiseen ja työhön	34
2.1.4	Syvennämme keudalaisuutta	34
2.2	Määrälliset tavoitteet	35
2.3	Keuda Koulutuspalvelut Oy	39

2.4	Määrärahojen ja tuloarvioiden toteutuminen	40
2.4.1	Käyttötalouden toteutuminen	40
2.4.2	Tuloslaskelmaosan toteutuminen	41
2.4.3	Investointien toteutuminen	42
2.4.4	Rahoitusosan toteutuminen	43
2.4.5	Yhteenveto määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta	44
3	HENKILÖSTÖRAPORTTI	45
3.1	Henkilöstön määrä ja rakenne	45
3.1.1	Henkilöstön määrän ja rakenteen kehittyminen	45
3.1.2	Henkilön ikä- ja sukupuolijakauman kehittyminen	47
3.1.3	Henkilöstön vaihtuvuus	48
3.2	Työhyvinvointi	49
3.2.1	Työterveys ja poissaolot	49
3.2.2	Henkilöstökokemus	50
3.2.3	Työsuojelu	50
3.3	Henkilöstön osaaminen	51
3.3.1	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	51
3.3.2	Työvoiman saatavuus ja rekrytoinnit	51
3.4	Yhteistoiminta Keudassa	52
3.5	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	52
4	TILINPÄÄTÖSLASKELMAT	53
4.1	Tuloslaskelma	54
4.2	Rahoituslaskelma	55
4.3	Tase	56
4.4	Konsernilaskelmat	57
4.4.1	Konsernituloslaskelma	57
4.4.2	Konsernin rahoituslaskelma	57
4.4.3	Konsernitase	58
5	TILINPÄÄTÖKSEN LAATIMISTA KOSKEVAT LIITETIEDOT	59
6	ERIYTETYT TOIMINNOT	68
7	ALLEKIRJOITUKSET JA MERKINNÄT	71

1 TOIMINTAKERTOMUS

1.1 Olennaiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa

1.1.1 Kuntayhtymän johtajan katsaus

Toimintaympäristö myllerryksessä – Keuda vakaana uudistajana

Vuosi 2025 oli sekä Suomessa että kansainvälisesti epävarmuuden aikaa. Geopoliittiset jännitteet, talouden heikko kehitys ja maailmantalouden blokkiutumisen uhka vaikuttivat yrityksiin, julkiseen talouteen ja koulutukseen. Suomessa työttömyys nousi, työllisyys laski ja kuluttajien varovaisuus hidasti talouden elpymistä. Samaan aikaan osaamistarpeet kuitenkin kasvoivat erityisesti vihreän siirtymän ja teknologisen murroksen vuoksi.

Tässä epävarmassa ympäristössä ammatillisen koulutuksen rooli nousi entistä selvemäksi. Koulutukselta odotettiin ratkaisuja työvoimatarpeen osuuteen, nuorten kiinnittymiseen ja koulutustason nostoon. Rahoitusjärjestelmän uudistus, oppivelvollisten opiskelijamääräkaton poistuminen, ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauksoikeiluun hakeminen ja oppimisen tuen uudistukseen valmistautuminen lisäsivät sekä vastuuta että muutostarpeita.

Keuda onnistui muutosten keskellä säilyttämään toimintakykynsä ja kasvattamaan vaikuttavuuttaan. Vuosi 2025 oli Keudalle uusiutumisen, suunnanvaukuttamisen ja toimintakyvyn vahvistamisen vuosi. Kuntayhtymän perustettava – vahvistaa alueen työllisyyttä, elinvoimaa, osaamista ja hyvinvointia osaamisen kehittämisen keinoin – ohjasi toimintaa johdonmukaisesti. Keuda toimi laajenevassa ja monipuolistuvassa Keski-Uudenmaan toiminta-ympäristössä, jossa väestönkasvu ja yritysten toimeliaisuus loivat hyviä edellytyksiä koulutuksen kehittämiselle.

Pääministeri Orpon hallituksen puolivälinriihen päätökset toivat ammatilliseen koulutukseen kaivatun työrauhan. Lisäleikkauksilta vältyttiin, ja ammatillisen koulutuksen merkitys talouskasvun vauhdittajana tunnustettiin. Päätös oli tärkeä signaali tilanteessa, jossa nuorten hyvinvointi ja opiskeluvälit ovat eriytyneet, ja jossa ammatillinen koulutus toimii monille nuorille tärkeimpänä turvana kohti osallisuutta ja työllisyyttä.

Opiskelijakokemus vahvistui – Keuda nousi valtakunnallisesti kakkoseksi

Opiskelijakokemuksen näkökulmasta vuosi 2025 oli Keudalle poikkeuksellisen onnistunut. Opiskelijamäärät pysyivät hyvällä tasolla ja opiskelijavirrat vahvistuivat, vaikka koulutusleikkaukset ja rahoitusmallin muutokset toivat alalle epävarmuutta. Keuda jatkoi opiskelijamäärällä mitattuna Suomen viiden suurimman ammatillisen koulutuksen järjestäjän joukossa.

Valmistuneiden määrä nousi yli 2 600 tutkintoon ja ohitti aiemmat vuodet. Opiskelijapalautteissa Keuda oli valtakunnalliseksi toiseksi paras – vahva merkki opiskelijoiden kokemasta laadusta, turvallisuudesta ja ohjauksellisesta tuesta. Tämä oli erityisen merkittävää aikana, jolloin ammatillisen koulutuksen laatu ja lähiopetuksen riittävyys olivat julkisen keskustelun polttopisteessä.

Oppivelvollisten osuus opiskelijoista oli noin neljännes. Opiskelijamääräkaton poistuminen oppivelvollisilta vuoden 2026 alusta edellytti merkittävää ennakkoivaa suunnittelua. Keuda käynnisti laajan kehittämistyön opiskelijahankinnan, koulutustarjonnan ja aloituspaikkarakenteen arvioimiseksi. Kevään yhteishaussa saatu yli tuhannen hakemuksen määrän kasvu osoitti Keudan vahvan vetovoiman.

Talous tasapainossa – vaikeat päätökset mahdollistivat hallitun kehityksen

Keudan talous asettui vakaalle pohjalle. Vuonna 2024 käynnistetty Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelma tasapainotti kulurakenteen ja mahdollisti toiminnan kehittämisen. Onnistuimme kohdentamaan resursseja aloille, joissa työvoiman tarve on suurin. Sopeutukset olivat vaikeita, mutta välttämättömiä pm Orpon hallituksen koulutusleikkauksien jälkeen.

Vuoden 2025 kokonaisrahoitus jäi kuitenkin vain hieman edellisvuotta pienemmäksi vahvojen opiskelijavirtausten ansiosta. Ammatillisen koulutuksen rahoitus supistui 1,4 M€. Sama suunta jatkui myös vuodelle 2026, jolloin Keudan valtionosuus laski ammatillisen koulutuksen osalta vielä 1,2 M€. Kokonaisuutena valtionosuudet kuitenkin pienenevät maltillisemmin, sillä aikuisten perusopetuksen rahoitus kasvoi ja tasapainotti kokonaisuutta. Talous kehittyi

ennakoidusti: vuosikatteeksi muodostui 10,0 M€ ja tulos ennen tilinpäätössiirtoja oli noin 3,2 M€. Toimintatuotot nousivat (78,5 M€), toimintakulut laskivat varastonmuutos huomioden (68,8 M€) ja tilikauden ylijäämä vahvistui (4,6 M€).

Vuoden aikana viimeisteltiin useita vuoden 2024 tuotannollis-taloudellisten yhteistoimintaneuvotteluiden ratkaisuja. Yrittäjyyskasvatuksen YES-verkoston koordinaatio siirtyi Keudalta Uudenmaan Yrittäjille. Järvenpään Sibeliuksen väylän opetuspesulan toiminta päättyi, sillä tekstiilihuollon koulutus on siirtynyt vuosien varrella pääosin työpaikoille. Puuteollisuuden koulutus sekä Nurmijärven Lopentien media-alan koulutus ajettiin vaiheittain alas, ja rinnalle rakennettiin myös uutta – kuten talotekniikan perustutkintokoulutus Nurmijärven toimipisteeseen elokuusta 2026 alkaen.

Sopeuttamistoimien jälkeinen toimintakyky oli vahva osoitus henkilöstön ammattitaidosta, muutoskyvystä ja sitoutumisesta. Talouden vakauttaminen loi edellytykset pedagogiikan ja palveluiden uudistamiselle. Toimintavuoden aikana Keudaan valittiin uusi talousjohtaja Matti Koponen.

Uudistuva lainsäädäntö vaati ennakointia – Keuda liikkui ajoissa

Ammatillisen koulutuksen rahoitusmalli uudistui 1.1.2026, mutta valmistautuminen muutokseen rytmitti koko vuotta 2025. Rahoituksen painopiste siirtyi ilman aiempaa tutkintoa oleviin, tutkintojen ja osaamispisteiden kertymiseen sekä työllistymiseen ja jatko-opintoihin siirtymiseen, mikä muutti koulutuksen järjestäjien välisiä rahoitussuhteita merkittävästi. Lisäksi oppivelvollisten opiskelijamääräkatto poistui vuoden 2026 alusta lukien, mikä ennakoi kiristyvää kilpailua koulutuksen järjestäjien kesken Uudellamaalla.

Keuda valmistautui uudistukseen rauhallisesti ja ennakoiden. Koulutustarjontaa ja aloituspaikkarakennetta arvioitiin, opiskelijahankintaa vahvistettiin, työelämälähtöisyyttä syvennettiin ja näyttöjen määrää lisättiin. Vieraskielisten opiskelijoiden osuus nousi 27 prosenttiin, mikä vaati uudenlaista kielitietoista pedagogiikkaa ja omakielistä ohjausta.

Merkittävä menestys oli Keudan valinta valtakunnalliseen ammatillisen koulutuksen toiminnanohjauskokeiluun vuosille 2026–2033. Kokeiluun valittiin 40 järjestäjää 134 hakijasta. Se mahdollistaa Keudalle entistä joustavamman koulutustarjonnan, alueellisen vaikuttavuuden vahvistamisen ja uudenlaisen

vuoropuhelun opetus- ja kulttuuriministeriön, jäsenkuntien sekä työllisyysalueiden kanssa. Strategiset painopisteensä kokeiluun Keuda määrittelee kevään 2026 aikana tehdessään Opetus- ja kulttuuriministeriölle oman sopimusehdotuksensa.

Toimintavuonna pedagogista kehittämistä paineisti edellisten lisäksi ammatillisen koulutuksen oppimisen tuen uudistus, joka tulee voimaan 1.8.2026. Sen myötä oppimisen tuki järjestetään osana tutkintokoulutusta ja tuki on opetus- ja ohjaushenkilöstön antamaa tukea ja ohjausta. Lisäksi opiskelijalla on oikeus erityiseen tukeen myös työpaikalla järjestettävässä koulutuksessa. Keuda valmistautui muutokseen vahvistamalla opettajien ohjausosaamista ja selkeyttämällä pedagogisia käytäntöjä.

Pedagogiikka ja oppimisen laatu vahvistuivat – uusi kehittämisohjelma käyttöön

Pedagogiikan kehittämisessä vuosi 2025 oli käännekohta. Keudan Pedagogiikan ja työelämäyhteistyön ohjelma valmistui syksyllä osana strategisia uniikkien tekojen (UTO) ohjelmia. Ohjelma linjaa Keudan pedagogiikan tulevat vuodet ja määrittää selkeästi tavoitteet, joilla varmistetaan laadukas ja saavutettava oppiminen.

Ohjelman tavoitteena on rakentaa oppimisympäristö, joka vastaa muuttuvan työelämän tarpeisiin, jossa opiskelija saa tukea ja ohjausta ja jossa henkilöstö toimii turvallisessa, yhteisöllisessä ja oppimista tukevassa ympäristössä. Käytännössä tämä näkyi vahvistuneena pedagogisena johtamisena, kehittäjäopettajien työnä, uudenlaisina ohjauksen malleina sekä väyläopintojen ja työelämäyhteistyön kasvuna.

Yksi vuoden merkittävistä askelista oli urheiluoppilaitostoitominnan käynnistyminen. Keuda liittyi Urhea-verkostoon ja valitsi ensimmäiset urheilija-statuksella opiskelevat opiskelijat. Lisäksi väyläopintojen vahvistaminen ja erityisesti Metropolia-ammattikorkeakoulun kanssa tehty onnistunut yhteistyö paransivat Keudan kykyä tarjota opiskelijoille joustavia ja yksilöllisiä opintopolkuja.

Tekoälyn hyödyntäminen kasvoi läpi organisaation. Keuda pilotoi laajasti Copilot M365 -avustajaa, vahvisti tekoälyn käyttöperiaatteet ja tarjosi henkilöstölle erilaisia koulutuksia. Tehdyistä toimista huolimatta henkilöstön ja opiskelijoiden tekoälyn käyttötuki tuntuu liian vähäiseltä nopean kehityksen vuoksi.

Vuoden 2026 aikana vahvistetaan Teknologiaohjelma ja Tietojohtamisen ohjelma osana strategisia uniikkien tekojen (UTO) ohjelmia.

Organisaatiouudistus vahvisti ohjattavuutta ja yhdenvertaista johtamista

Vuoden 2025 alussa voimaan tullut organisaatiouudistus oli merkittävä Keudassa toteutettu rakennemuutos. Keuda siirtyi kolmeen palvelualueeseen ja pedagogisesta kampusrakenteesta osaamispalvelurakenteeseen. Koulutusalaohjelmat tiimit loivat pohjan tasalaatuisille koulutuspalveluille ja lähiesihenkilöiden roolit (koulutuspäällikkö ja palvelupäällikkö) uudistettiin toimintaa paremmin tukeviksi.

Muutoksen läpivienti vaati vahvaa tukea esihenkilötyössä, työssäjaksamisessa ja henkilöstön hyvinvoinnissa. Esihenkilöille järjestettiin laaja koulutusohjelma yhteistyössä Aalto EE:n kanssa. Lisäksi esimerkiksi OrganisaatioSu-kellus-konseptilla tarjottiin tukea tiimeille, jotka kävivät läpi merkittäviä muutoksia. KVTES:n tasopalkkauudistus lisäsi yhdenvertaisuuden kokemusta. Samalla vahvistettiin myös tiedolla johtamisen, sisäisen valvonnan ja prosessijohtamisen sekä turvallisuus- ja työsuojelutoiminnan rakenteita.

Kumppanuudet vahvistuivat – Keuda on valtakunnallinen ja alueellinen vaikuttaja

Keudan rooli alueen elinvoiman rakentajana vahvistui vuoden aikana merkittävästi. Jäsenkunnat uudistivat Keudan perussopimuksen, mikä laajensi kuntayhtymän tehtävää ja loi mahdollisuuden siirtää osaamis-, koulutus- ja valmennuspalveluja Keudalle nykyistä monipuolisemmin. Tämä osoitti laajaa luottamusta Keudan kykyyn toimia alueen koulutus- ja työelämäkumppanina. Omistajaohjauksen vahvistumisen myötä yhteistyö kuntien kanssa syveni strategisten kumppanuussopimusten valmisteluun, joka tuo uudenlaista johdonmukaisuutta koulutuksen ja aluekehityksen väliseen vuorovaikutukseen. Sopimukset vahvistetaan keväällä 2026.

Kuntayhtymän rooli työllisyysalueiden koulutuspalvelujen tuottajana vahvistui erityisesti Kerava–Sipoo-yhteistyön kautta. Keuda tuottaa työllisyysalueen asiakkaille koulutusta, valmennusta ja muuta työllistymistä edistävää palvelua.

Palveluita kehitetään tiiviissä yhteistyössä, jotta asiakkaille voidaan tarjota sujuvaa, helposti saavutettavaa ja entistä parempaa tukea työhön ja koulutukseen siirtymisessä. Myös Keski-Uudenmaan työllisyysalueen kanssa yhteistyötä vahvistettiin. Uudenmaan korkea työttömyystilanne ja julkisen talouden niukkuus edellytti ja edellyttää sujuvia palvelupolkuja ja jatkuvia uusia keinoita vahvalla työllisyysalueiden, kuntien, kehitysyhtiöiden ja oppilaitosten strategisella yhteistyöllä.

Yritysyhteistyö vahvistui. Keuda solmi 28 strategista UNIIKKI-kumppanuutta yritysten ja työnantajien kanssa. Strateginen kumppanuus on uniikkia yhteistyötä, jossa huomioidaan yrityksen tai työnantajan toimintaympäristön kehitys ja tarpeet. Tämä tarjoaa työelämäkumppanin henkilöstölle uutta osaamista ja mahdollistaa Keudan opiskelijoiden työelämässä oppimisen sekä työllistymisen.

Toimintavuonna käynnistettiin myös alumnitoiminta ja alakohtaisten työelämäfoorumien roolia kasvatettiin. Suurimpia tapahtumia olivat KeudaBuild, AutoMeet, Logistiikan voima sekä prosessi- ja elintarvikealan foorumi ja joka vuotinen RekryKarnevaalit.

Yrityksille, työnantajille ja kunnille tarjottavien koulutus-, valmennus- ja ohjauspalveluiden kokonaisuutta vahvistettiin myös Keudan tytäryhtiön KeudaPRO:n kautta. Yhtiö kohdisti toimintaansa erityisesti tekoäly- ja kielikoulutuksiin sekä työhönvalmennuksiin.

Keuda osallistui aktiivisesti myös valtakunnalliseen koulutuspolitiikkaan. Kuntayhtymän johtajana toimin useissa keskeisissä verkostoissa; Kuntaliiton Ammatillisen koulutuksen Areenan puheenjohtajuus toi Keudalle näkyvän aseman koulutuspoliittisessa keskustelussa. Areenan kautta vietiin läpi useita aloitteita kuten toiminnanohjauskokeilu, kuntouttava opetus ja lisäleikkausten estäminen.

Rehtori Anna Mari Leinonen toimi Oppisopimusosaajat ry:n puheenjohtajana sekä Ammattiosaamisen kehittämisyhdistys AMKE ry:n Koulutuksen johtamisen verkoston varapuheenjohtajana. Puheenjohtajuuksien lisäksi keudalaiset osallistuvat aktiivisesti vaikuttamiseen sekä Keudan kehittämiseen mm. TOP10-verkoston, AMKE ry:n verkostojen, Sajo ry:n, SAKU ry:n ja Skills Finlandin sekä OAJ:n ja Helsingin seudun kauppakamarin kautta.

Keuda-vierailut huipentuivat maatalousministeri Sari Essayahin sekä Työ- ja elinkeinoministeriön alivaltiosihteeri Elina Pylkkäsen vierailuun Saaren kartanolla. Vierailun tavoitteena oli tutustuminen luonnonvara-alan koulutuksiin, mutta myös pohtia, miten koulutusorganisaatiot voisivat tukea pk-yrityksien kasvua ja tuottavuutta. Keuda osallistui aktiivisesti koko vuoden keskusteluun pk-yrityksiä tukevien innovaatiokeskusten rakentamisesta.

Vuosi 2025 oli poikkeuksellisen näkyvä viestinnän vuosi. Ammatillinen koulutus oli median huomion kohteena: koulutusleikkaukset, reformin vaikutukset sekä opetuksen, ohjauksen ja oppimisen tuen riittävyys herättivät laajaa keskustelua. Kriitikki vuonna 2017 tehtyä ammatillisen koulutuksen reformia kohtaan kasvoi. Reformi on tuonut liian kovan itseohjautuvuuden vaatimuksen erityisesti oppivelvollisille. Toisaalta ammatillinen koulutus sai mediassa myös sympatiaa, koska hallituksen lupaus olla leikkaamatta koulutuksesta ei toteutunut. Myös Keuda osallistui vahvasti julkiseen keskusteluun ja vaikuttamiseen ja oli välillä huomionkin kohteena. Samaan aikaan Keuda panosti sekä koulutuksen laatuun tarkentamalla täysien koulupäivien periaatteita että vahvistamalla viestintäänsä ja näkyvyyttään.

Viestinnällisesti poikkeuksellisen toimintavuodesta teki Keudan Wärtsilänkadun toimipisteen OnlyFans-kohu. Media käänsi laajasti katseensa Keudaan, kun julkisuuteen tuli tieto, että täysi-ikäinen opiskelija oli kuvannut aikuisviihettä tuotantotekniikan työsalissa kouluajan ulkopuolella opettajan luvalla. Tapaus vaati nopeaa reagointia, avointa ja vastuullista viestintää sekä yhteistyötä viranomaisten kanssa.

Vaikka julkinen huomio oli ajoittain kriittistä, Keuda onnistui vahvistamaan omaa viestintäänsä ja mediatiedotteiden määrä kasvoi selvästi

Taitaja2026-matkalla – osaamisen suur tapahtuma rakentuu

Vuosi 2025 oli intensiivistä valmistautumista Taitaja2026-suur tapahtumaan. Keski-Uusimaa saa ainutlaatuisen mahdollisuuden vahvistaa alueen vetovoimaa, näkyvyyttä ja osaamista, kun ammattitaidon SM-kilpailut järjestetään 18.–21.5.2026. Tapahtuma tuo alueelle yli 50 000 kävijää – opiskelijoita, ammattilaisia ja sidosryhmiä eri puolilta Suomea. Tapahtuma on ammattiosaamisen näyteikkuna erityisesti nuorille, omaa alaansa valitseville ja samalla

valtava mahdollisuus alueen näkyvyydelle, yritys yhteistyölle ja Keudan opiskelijoille.

Toimintavuonna kilpailutapahtuman rakentamisen aloitti kymmenen hengen Taitaja2026-tiimi ja 70 lajivastaavaa kilpailujohtaja Hanna Nyrösen johdolla. Keuda aloitti Tuusulan Urheilukeskuksen alueelle uniikin oppimisympäristön rakentamisen, jossa opiskelijoiden osaamista hyödynnetään muun muassa tapahtumatuotannossa ja kilpailukylän rakentamisessa.

Yhteistyö yritysten kanssa laajeni voimakkaasti, ja vuoden loppuun mennessä kumppanuusneuvottelut olivat käynnissä yli 360 tahon kanssa. Tavoitteena on 400 kumppania. Tapahtuman budjetti on noin 5 M€. Rahoitus rakentuu ministeriön avustuksista sekä kumppaneiden tuesta.

Oppimisympäristöt kehittyvät – kohti Tila- ja kiinteistöohjelmaa

Oppimisympäristöt ja toimitilat nousivat kehittämisen keskiöön, kun Keuda käynnisti Tila- ja kiinteistöohjelman valmistelun. Tavoitteena on varmistaa koulutuksen korkea laatu, tilojen pedagoginen toimivuus, turvallisuus, kustannustehokkuus ja muuntojoustavuus sekä saavutettavuus pitkälle tulevaisuuteen. Ohjelma on osa uniikkien tekojen kokonaisuutta ja se valmistuu vuoden 2026 aikana.

Toimintavuonna ohjelman valmistelu alkoi kiinteistöjen pohjakuvien päivityksellä, kuntien kanssa käydyillä keskusteluilla ja tutustumalla muiden koulutuksen järjestäjien ratkaisuihin. Selvitysvaiheen kumppaniksi valittiin Arco Oy, joka tuottaa tilojen kokonaisanalyysin kesään 2026 mennessä.

Vastuullisuus on Keudan tunnusmerkki

Vuosi 2025 oli Keudalle vahvan vastuullisuustyön vuosi. Kuntayhtymälle myönnettiin uusi Kestävän tulevaisuuden -sertifikaatti vuosiksi 2025–2028, ja Okka-säätiön auditointi nosti esiin Keudan vahvuudet johtamisessa, opetuksessa ja toimintakulttuurissa.

Kuntayhtymän uusi Vastuullisuussuunnitelma 2025–2028 otettiin käyttöön.

Sen myötä:

- edistettiin energiatehokkuutta
- vahvistettiin kiertotaloutta
- kehitettiin yhdenvertaisuutta ja hyvinvointia tukevia rakenteita
- integroitiin vastuullisuus tiiviisti opetukseen, johtamiseen ja palveluihin.

Tulevien vuosien tavoitteena on vahvistaa **Vihreän Keudan** kokonaisuutta entistä systemaattisemmin.

Vuoden 2025 kokonaisarvio – yhdessä kohti vaikuttavampaa tulevaisuutta

Vuosi 2025 osoitti, että Keuda on vahva, uudistumiskykyinen ja toimintaympäristön muutoksiin nopeasti reagoiva koulutuskuntayhtymä. Rakenteellisten uudistusten ja pedagogisen kehittämisen ansiosta Keuda on hyvässä asemassa vastaamaan tulevien vuosien haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Kiitän lämpimästi Keudan opiskelijoita, henkilöstöä, luottamushenkilöitä, omistajia ja yhteistyökumppaneita yhteisestä työstä. Vuosi 2025 vaati meiltä kaikilta sinnikkyyttä, vastuullisuutta ja yhteistä tahtoa rakentaa parasta mahdollista arkea opiskelijoille – niille nuorille ja aikuisille, jotka ovat elämänsä tärkeässä käännekohtassa. Keudassa on tehty rohkeita ja kauaskantoisia ratkaisuja, jotka vahvistavat koulutuksen laatua ja rakentavat kestäväää tulevaisuutta. Kiitän teitä kaikkia siitä, että olette omalla työllänne, päätöksillänne ja kumppanuudellanne tehneet tämän mahdolliseksi.

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 kaudella 2021–2025 oli miehiä 11 ja naisia 10. Kaudella 2025–2029 yhtymävaltuuston jäsenistä miehiä on 9 ja naisia 12. Molemmilla kausilla 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 yhtymähallituksen 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 Ekebom, 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)

Kuntayhtymän yhtymävaltuusto 2025–2029

Suvi Kolehmainen Järvenpää (varajäsen Petri Graeffe)
Lassi Markkanen Järvenpää (varajäsen Salli-Irene Töyrylä)
Teemu Seikkula 1. vpj. Järvenpää (varajäsen Satu Pienkuukka)
Stig Strandberg Järvenpää (varajäsen Synne Nordström)
Tarja Arminen-Piippo Kerava (varajäsen Kari Innanen)
Raija Kallioinen Kerava (varajäsen Vaito Niinisalo)
Aila Lind-Mäki Kerava (varajäsen Esa Sokajärvi)
Kaisa Niskanen Pj. Kerava (varajäsen Pauliina Niskanen)
Katri Jauhiainen Mäntsälä (varajäsen Ari-Matti Tetri)
Marjaana Manninen Mäntsälä (varajäsen Eero Kokko)
Tarja Vierikko 2. vpj. Mäntsälä (varajäsen Petri Kuusela)
Merja Lounela Nurmijärvi (varajäsen Veikko Ollila)

Antti Mattila Nurmijärvi (varajäsen Anita Elki)
Tuuli Sandelin Nurmijärvi (varajäsen Esko Rahunen)
Janne Niemikorpi Pornainen (varajäsen Jenny Vilkmán)
Samu Hupli Sipoo (varajäsen Tuija Elokivi)
Kia Lindström Sipoo (varajäsen Jani Rämákkö)
Aki Aaltonen Tuusula (varajäsen Elina Väänänen)
Matti Alanko Tuusula (varajäsen Marjut Kylliäinen)
Heikki Häyhä Tuusula (varajäsen Sanna Lehtonen)
Pirjo Yltävä Tuusula (varajäsen Terhi Paloheimo)

Kuntayhtymän yhtymähallitus 2025–2029

Kalle Ikkelä Pj. (varajäsen Eeva Särkiniemi) Tuusula
Marja Teppinen Vpj. (varajäsen Eerik Brusilá) Mäntsälá
Tiina Aalto (varajäsen Jarmo Mákinen) Järvenpää
Tom Boman (varajäsen Laura Virkkunen) Järvenpää
Jori Enroth (varajäsen Ulla Palomáki) Tuusula
Sipuliina Kinanen (varajäsen Harri Myllyniemi) Järvenpää
Erkki Leitsaro (varajäsen Taina Turunen) Nurmijärvi
Markku Pyykkölá (varajäsen Terhi Enjala) Kerava
Merja Winha-Järvinen (varajäsen Seppo Ahonen) Nurmijärvi

Kuntayhtymän tarkastuslautakunta 2025–2029

Marjaana Manninen Pj. (varajäsen Eero Kokko) Mäntsälá
Lassi Markkanen Vpj. (varajäsen Salli-Irene Töyrylá) Järvenpää
Matti Alanko (varajäsen Marjut Kylliäinen) Tuusula

Keudan organisaatorakenne uudistui strategian mukaisesti

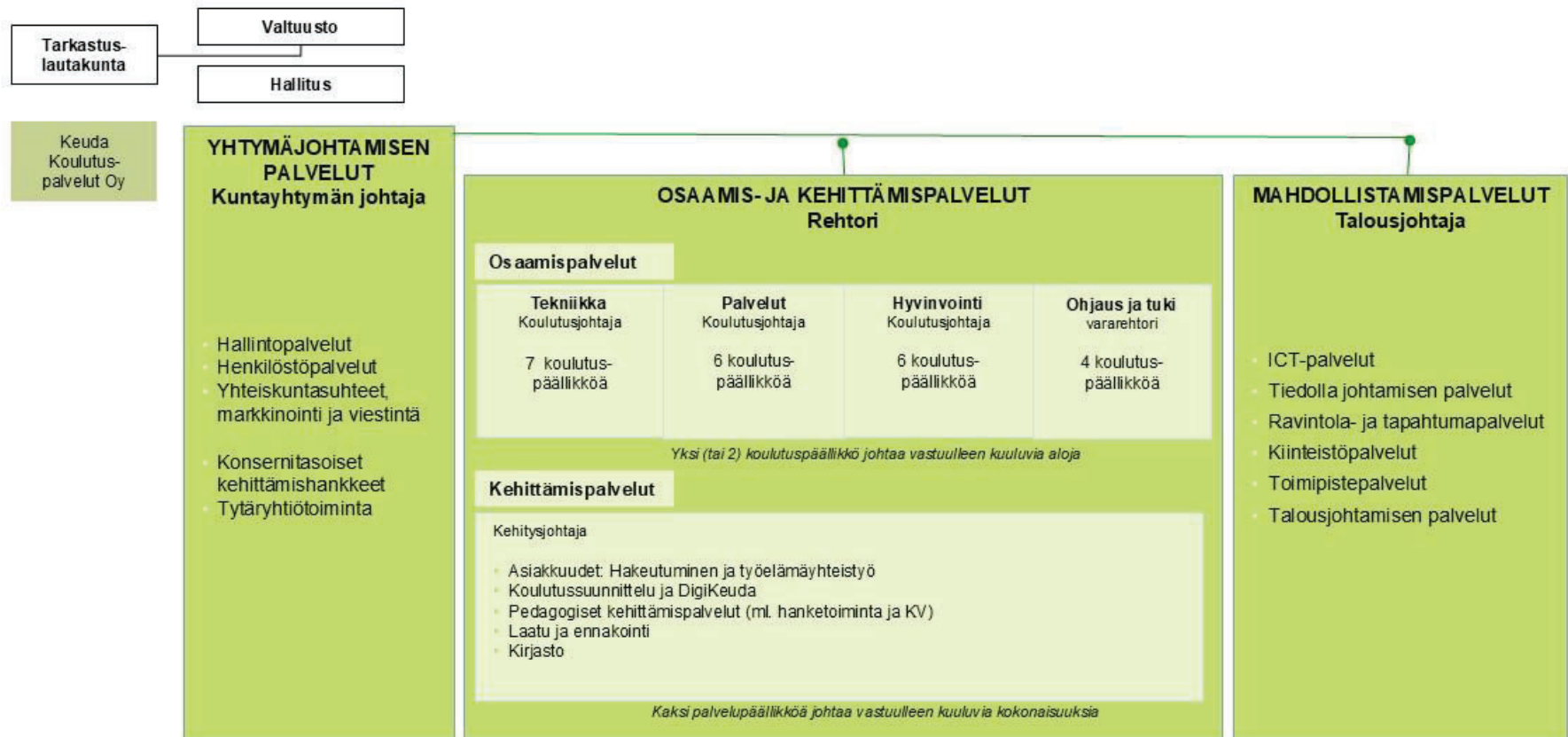
Keudan uusi organisaatorakenne astui voimaan 1.1.2025. Uudessa rakenteessa kuntayhtymän toiminta jakautuu kolmeen kuntayhtymän johtajan alaiseen palvelualueeseen: Yhtymäjohtamisen palvelut, Osaamis- ja kehittämisspalvelut ja Mahdollistamispalvelut.

Yhtymäjohtamisen palvelut vastaavat konsernitason ohjauksesta ja strategiasta, omistajaohjauksesta ja poliittiseen päätöksentekoon liittyvästä valmistelusta, päätösten täytäntöönpanosta, yhteiskuntasuhteista sekä viestinnästä ja markkinoinnista ja henkilöstöprosesseista. Osaamis- ja kehittämisspalveluilla on vastuu opiskelijoista, oppimisesta, opetuksesta ja ohjauksesta sekä toiminnan kehittämistä tulevaisuuden osaamistarpeiden täyttymiseksi ja elinvoiman vahvistamiseksi. Mahdollistamispalvelut tukevat strategisten tavoitteiden toteutumista mahdollistamalla toimivat tukipalvelut ja tätä kautta edistämällä hyvinvoivan yhteisön rakentamista. Kaikilla palvelualueilla on vastuu hyvinvoivan yhteisön rakentamisesta.

Yhtymäjohtamisen palveluja johtaa kuntayhtymän johtaja ja kokonaisuuden kolmea tiimiä palvelupäälliköt. Osaamis- ja kehittämisspalvelut muodostuvat neljästä osaamispalvelusta, joita johtavat koulutusjohtajat ja vararehtori. Kussakin osaamispalvelussa olevia tiimejä johtavat koulutuspalvelupäälliköt. Kehittämisspalveluja johtaa kehitysjohtaja ja kokonaisuuden kahta tiimiä palvelupäälliköt. Mahdollistamispalveluja johtaa talousjohtaja ja kokonaisuuden kuutta tiimiä palvelupäälliköt.

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.

Keudan organisaatorakenne



Kuva 1. Keudan organisaatorakenne 1.1.2025 alkaen

1.1.3 Yleinen ja oman alueen talouden kehitys

Keudan talousarviossa 2025 Keudan talouden toimintaympäristöä tarkasteltiin tilanteessa, jossa Suomen talous oli vielä heikossa suhdanteessa, mutta vuosille 2025–2026 ennakoitiin asteittaista elpymistä. Ennuste nojasi erityisesti inflaation hidastumiseen, korkotason laskuun ja kotitalouksien ostovoiman kohentamiseen. Samalla tunnistettiin selvästi, että julkisen talouden alijäämäisyys ja siihen liittyvät sopeutustoimet muodostavat merkittävän uhan ammatillisen koulutuksen rahoitukselle.

Ennuste ei ollut optimistinen, vaan pikemminkin varovainen: se sisälsi oletuksen talouden hitaasta korjausliikkeestä ja korosti epävarmuuksia erityisesti viennin, työmarkkinoiden ja julkisen talouden osalta.

Makrotalouden kehitys suhteessa ennusteeseen

Inflaation kehitys on vastannut ennustetta melko hyvin. Inflaation hidastuminen vuonna 2024 ja maltillinen taso vuonna 2025 ovat toteutuneet pitkälti ennakoitulla tavalla. Tämä on hillinnyt kustannusten nousua myös julkisella sektorilla ja parantanut ennustettavuutta taloussuunnittelussa.

Korkotason osalta ennuste asteittaisesta laskusta on pitänyt pääosin paikkansa, joskin laskuvauhti on ollut maltillinen. Keudan näkökulmasta korkotason muutoksilla ei ole ollut olennaista vaikutusta rahoitukseen, kuten talousarviossa todettiin, mutta sijoitustuottojen näkökulmasta kehitys on ollut ennustettua myönteisempi.

Yleinen suhdannekehitys on kohentunut hitaasti, mutta epävarmuudet ovat säilyneet. Ennuste vientimarkkinoiden asteittaisesta elpymisestä on toteutunut vain osittain ja talouskasvu on ollut vaatimatonta. Tämä on osaltaan jarruttanut työllisyyden paranemista, millä on välillisiä vaikutuksia ammatillisen koulutuksen vaikuttavuusrahoitukseen.

Työmarkkinoiden kehitys ja sen vaikutukset Keudaan

Talousarviossa arvioitiin, että työttömyysaste nousee vuonna 2024 ja alkaa laskea talouden elpyessä vuonna 2025. Työttömyyden nousu toteutui ennusteen mukaisesti, mutta käänne parempaan on ollut hitaampi kuin ennusteessa

toivottiin. Loppuvuonna Suomen työttömyysaste nousi EU-alueen korkeimmaksi ohi Espanjan.

Keudan toiminnan kannalta tämä on merkinnyt:

- haasteita valmistuneiden opiskelijoiden työllistymisessä,
- epävarmuutta tutkintojen vaikuttavuusrahoitukseen,
- lisääntyntä painetta ohjaus- ja tukipalveluihin sekä
- riskiä opiskelijoiden opintojen pitkittymiseen.

Näiltä osin talousarviossa tunnistetut riskit ovat realisoituneet, eikä työmarkkinakehitys ole vielä tukenut Keudan rahoitusmallin kannalta suotuisinta kehitystä.

Julkinen talous

Talousarviossa todettiin, että julkinen talous pysyy alijäämäisenä ja että sopeutustoimet kohdistuvat laajasti myös koulutussektoriin. Tämä riski on toteutunut täysimääräisesti – ja osin ennustettua voimakkaampana. Parlamentaarisella päätöksellä tehdyllä velkajarrulla pyritään velkaantumisen kierrettä katkaisemaan ja selviytymään julkistalouden ahdingosta ilman EU:n puuttamista asiaan.

Ammatilliseen koulutukseen kohdistuneet:

- rahoitusleikkaukset ja uudelleenkohdistukset
- strategiarahoituksen vähennykset,
- sekä määräaikaisten lisärahoitusten päättyminen

ovat heikentäneet rahoitusnäkyviä enemmän kuin mitä pelkkä yleinen suhdannekehitys olisi edellyttänyt. Tässä mielessä talouden kehitys on ollut ennustetta epäedullisempi juuri niissä tekijöissä, joihin Keuda ei itse voi suoraan vaikuttaa.

Paikallishallinnon menojen kasvu palkkaratkaisujen ja palvelutarpeiden vuoksi toteutui ennakoitusti, mutta samanaikaiset valtionrahoituksen leikkaukset ovat kiristäneet kokonaisuutta. Tämä lisää painetta omistajakuntien talouteen ja välillisesti myös Keudan toimintaympäristöön.

Keudan näkökanta

Talousarviossa todettiin, että:

- Keuda on velaton,
- inflaation hidastuminen on myönteistä,
- rahoitusleikkauksiin on varauduttava.

Nämä arviot ovat osoittautuneet oikeansuuntaisiksi. Keudan talous ei ole heikentynyt makrotalouden äkillisten sokkien vuoksi, vaan keskeinen haaste on rakenteellinen: valtion talouden kiristymisestä johtuva rahoituksen supistuminen ja rahoitusjärjestelmän muutokset. Talousarvion ennuste ennakoi tämän riskin. Toteutunut kehitys vahvistaa ennusteen realismia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että:

- yleinen talouskehitys (inflaatio, korot, suhdanne) on ollut pääosin talousarvion ennusteen mukaista,
- ennusteeseen sisältyneet riskit julkisen talouden osalta ovat kuitenkin realisoituneet täysimääräisesti,
- ammatillisen koulutuksen rahoituskehitys on ollut ennustettua heikompi.

Talouden kehitys ei ole poikennut olennaisesti talousarvion ennusteen perusrasta, mutta epäedulliset skenaariot, joihin jo talousarviossa varauduttiin, ovat toteutuneet, mikä korostaa tarvetta jatkuvaan talouden kriittiseen seurantaan ja toiminnan priorisointiin Keudassa.

1.1.4 Olennaiset muutokset kuntayhtymän toiminnassa ja taloudessa

Vuosi 2025 oli Keudalle sekä toiminnallisesti että taloudellisesti muutosten vuosi kivuliaiden yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen. Ammatillisen koulutuksen rahoitus pysyi valtakunnallisesti kireänä. Suoritusperusteisuuden korostuminen edellytti koulutustarjonnan tarkkaa kohdentamista työelämän tarpeisiin. Oppivelvollisuuden laajentuminen ja työperäisen maahanmuuton kasvu vaikuttivat opiskelijavirtoihin ja ohjauksen palvelutarpeeseen.

Vuoden 2025 rahoituksessa huomioitiin jo ennakkoon vuoden 2026 alusta voimaan tullut ammatillisen koulutuksen rahoituslainsäädännön uudistus. Uusi rahoitusjärjestelmä oli Keudan osalta ennakoitua epäedullisempi. Vuoden 2025 kokonaisrahoitus oli hieman pienempi (-0,2 M€) kuin vuonna 2024. Ammatillisen koulutuksen osalta määrä pieneni 1,4 M€. Trendi jatkui myös vuoden 2026 rahoituspäätöksessä. Keudan valtionosuuden määrä laski edelleen ammatillisen koulutuksen osalta vuoden 2025 määrään verrattuna 1,2 M€. Valtionosuuksien kokonaisuus pieneni kuitenkin vain yhteensä 0,9 M€ johtuen aikuisten perusopetuksen valtionosuusmäärän lisäyksestä. Rahoitusta kasvattaa vielä määräraha toiminnanohjauskokeiluun, johon valtakunnallisesti on kohdennettu 20 M€. Määrärahasta myönnetään 40 toimijalle OKM:n päätöksen mukaisesti todennäköisesti kunkin koulutuksen järjestäjän kokeilusuunnitelman laadun ja laajuuden perusteella.

Taustalla Keudan määrärahan vähennykseen vuodelle 2026 oli osittain laissa mainittu siirtymäsäännös, jonka vuoksi säädös tulee asteittain voimaan ja täysimääräisesti vaikuttamaan vasta vuoden 2029 rahoitukseen. Vuoden 2027 osalta siirtymäsäännöksellä ei ennakoida olevan enää juurikaan negatiivista vaikutusta Keudan rahoitukseen, vaan se kääntyy jälleen nousu-uralle. Taustalla on ensisijaisesti suhteellisen osuuden merkittävä kasvu tutkintojen ja osaamisasteiden määrässä.

Kuntayhtymän jäsenkunnat uudistivat vuonna 2025 Keudan perussopimuksen. Kuntayhtymän tehtävää laajennettiin koskemaan yhteistyötä työllisyysalueiden kanssa. Jatkossa jäsenkunnat pystyvät siirtämään aiempaa monipuolisemmin osaamis-, koulutus- ja valmennuspalveluita kuntayhtymälle niin halutessaan. Lisäksi omistajaohjaukseen tehtiin tarkennuksia. Keudan perussopimukseen on tehty seuraavat keskeiset muutokset:

- **Tehtävien päivitys:** Perussopimukseen kirjatut kuntayhtymän tehtävät päivitettiin vastaamaan edellä kuvattuja toimintaympäristön muutoksia.
- **Äänivallan perusteet yhtymävaltuustossa:** Äänivallan perusteeksi asetettiin jäsenkunnan peruspääoman osuus, mikä varmistaa kuntalain mukaisen menettelyn. Jäsenkuntien välinen äänivallan suhde tai äänien määrä yhtymävaltuustossa ei kuitenkaan muuttunut esitetyn muutoksen myötä.

- **Strategiset kumppanuussopimukset:** Uusi luku lisättiin koskien strategisia kumppanuussopimuksia, jotka vahvistavat kuntien ja Keudan välistä yhteistyötä.

1.1.5 Kuntayhtymän henkilöstö

Vuosi 2025 käynnistettiin uudella organisaatorakenteella, jonka vakiinnuttaminen vaati huomiota sekä organisaation johtamiselta että henkilöstöpalveluilta. Organisaatiouudistuksessa esihenkilöiden määrää vähennettiin noin 20 %. Tehtävänimikkeitä ja tehtävänkuvia uudistettiin merkittävästi erityisesti osaamis- ja kehittämispalveluissa. Lähes kaikilla esihenkilöillä oli uusi tehtävänkuva. Tukea kohdennettiin erityisesti esihenkilötyöhön.

Vuonna 2024 tuotannollis-taloudellisten yhteistoimintaneuvotteluiden yhteydessä vahvistetun Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelman toimenpiteiden täytäntöönpano konkretisoitui alkuvuonna 2025 realisoituen arjen tekemiseen tiimeissä. Henkilöstömäärä vakiinnutettiin 772 työntekijään (2024: 820). Henkilöstökuluja vähennettiin merkittävästi ollen vuonna 2025 yhteensä 51,2 M€ (2024: 53,0 M€) sisältäen henkilöstön palkat ja palkkiot, eläkekulut sekä muut henkilösivukulut.

Vuoden 2025 onnistumisena voidaan pitää henkilöstökokemuksen kehittyminen positiivisesti. Henkilöstötutkimuksen People Power -indeksi nousi edellisestä tutkimuksesta (65,5) merkittävästi ollen 70,6. Henkilöstökokemusta kehitettiin vuoden 2025 aikana siten, että tulos palasi raskaiden sopeuttamisten jälkeen vuoden 2023 tasolle. Tulos ylittää Suomen koulutusalan normin, joka on 69.

Sairauspoissaolot nousivat edelliseen vuoteen verrattuna. Vaikka sairauspoissaolopäivien määrä nousi, työterveyshuollon kustannukset laskivat 14,5 % edelliseen vuoteen verrattuna. Lisäksi käyntimäärät laskivat 27 % edelliseen vuoteen verrattuna. Positiivisena kehityksenä voidaan havaita mielenterveysystistä johtuvien poissaolojen määrän lasku edelliseen vuoteen verrattuna.

Henkilöstöön liittyviä asioita käsitellään tarkemmin luvussa 3.

1.1.6 Kestävä Keuda

Vastuullisuus on strateginen painopiste Keudassa. Toimintamme perusta on sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen vastuullisuus strategiamme mukaisesti. Toimimme vastuullisesti niin opiskelijoita, henkilöstöä, ympäröivää yhteiskuntaa kuin ympäristöäkin kohtaan. Tavoitteena on kouluttaa opiskelijoita kestävän tulevaisuuden tekijöiksi ja ympäristövastuullisiksi ammattilaisiksi.

Keudan kestävän kehityksen työtä ohjaa kaksi sertifiointijärjestelmää Okka-säätiö ja EkoKompassi. Keudassa on vastuullisuuden ja kestävän kehityksen työryhmä, jonka toimintaa johtaa kestävän kehityksen asiantuntija. Sosiaalisen kestävyuden työ Hyvinvointi (HYRY) ja Opiskeluhoito (OHR) -ryhmissä.

Keuda on mukana valtakunnallisessa Opetushallituksen Kartalla-hankkeen kestävän kehityksen neuvottelukunnassa toistaiseksi. Tavoitteena neuvottelukunnassa on edistää ammatillisen koulutuksen kestävyys siirtymää.

Okka-säätiön uusinta-auditointi toteutettiin onnistuneesti huhtikuussa 2025 ja Keudalle myönnettiin seuraavaksi kolmivuotiskaudeksi Kestävän tulevaisuuden -sertifikaatti. Auditoinnissa arvioitiin toimintaa johtamisen, opetuksen ja toimintakulttuurin eli mahdollistamispalveluiden vastuullisuustyön osalta. Auditoinnissa arvioitiin lisäksi Keudan uutta Vastuullisuussuunnitelmaa, joka asettaa tavoitteet kolmelle painopisteelle.



Kuva 2. Keudan vastuullisuussuunnitelma 2025-2028.

Vuonna 2025 toteutettiin Keudan toinen vastuullisuusraportti edellisen vuoden tietojen perusteella. Seuraava raportti tehdään vuonna 2027 vuoden 2026 tietojen perusteella.

Energiatehokkuutta parantavia toimia kehitetään säännöllisesti. Energiaratkaisut linkittyvät toiminnasta syntyviin ilmastopäästöihin. Suunnitelmassa on ollut liittyä uuteen Motivan koordinoimaan kuntien energiatehokkuussopimukseen 2026–2035. Sopimus on Suomen ensisijainen keino täyttää EU:n päästötavoitteet puhtailla energiaratkaisulla. Energiauudistukset tulevat parantamaan Keudan energiatehokkuutta ja vähentämään ilmastopäästöjä.

Päästöjä seurataan Scope 2 ja 3 (hankinnat, investoinnit ja ostettu energia) osalta vuosittain hankintapulssi -ohjelmalla. Vuonna 2025 CO₂-päästöt ovat vähentyneet 6 % vuoden 2024 tasosta. Vuonna 2024 päästöt vähenivät 13 %. Elintarvikkeiden päästöt laskettiin erikseen, ja päästöt ovat vähentyneet jopa 42 % vuoden 2024 tasosta. Tähän on vaikuttanut siirtymä Kespron asiakkaaksi ja hankintojen optimointi, naudanlihan ostojen systemaattinen vähentäminen sekä kotimaisuusasteen kasvattaminen. Jokaisen keudalaisen vastuulla on kiinnittää huomiota hankintojen vastuullisuuteen hankintaohjeen mukaisesti ja pyrkiä hankkimaan tuotteita kohtuullisesti ja ainoastaan tarvelähtöisesti. On tärkeää hyödyntää vastuullisia kilpailutettuja puitesopimuksia ja keskittää hankinnat mahdollisuuksien mukaan yhdelle tai muutamalle vastuulliselle toimijalle.

Kiertotaloustoimintoja on kehitetty edelleen. Vuonna 2025 elokuuhun asti erilliskerättiin kahvinporoja kumppanin VG-Port kautta, joista tehtiin multaa ja maanparannusaineita. Keräys kuitenkin loppui kumppanin omistajuuden vaihduttua. Prosessiteollisuuden ylijäämämäskin kierrätys opiskelijaravintoloiden ja opetuksen raaka-aineeksi käynnistyi vuonna 2024 ja toiminta on vakiintunut. Käyttöön otettiin JIRA-ohjelma mäskin tilauksia ja seurantaa varten. Keudan jätteiden määrää ja kierrätysastetta seurataan aktiivisesti. Kierrätysaste kaikista jätteistä on noin 47 %.

Sosiaalisen kestävyuden toteutumista Keudassa tukee monenlaiset toiminnot sekä ohjaa yhteiset pelisäännöt: kiusaamisen ja häirinnän vastainen suunnitelma, yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuussuunnitelmat ja oppimisen tuen suunnitelma. Henkilöstön osalta sosiaalisen kestävyuden toimenpiteet on käsitelty kappaleessa Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo 3.5. Opiskelijoiden osalta

sosiaalisen kestävyuden tiedot löytyvät kappaleesta Innostumme pedagogiikasta 2.1.1.

Taloudellisen kestävyuden toteutumista on arvioitu alueellisen ja globaalin taloudellisen vaikutuksen näkökulmasta kappaleessa 1.1.3. ja Keudan kestävästä taloudenhallinnasta löytyy tiedot kappaleista 1.3–1.4.

1.1.7 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 päätöksenteossään perustuslain 22§:n mukaisesti.

1.1.8 Arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä

Vuoden 2026 talousnäkyviä muovaavat samanaikaisesti useat rakenteelliset sekä suhdanneluonteiset tekijät. Keuda lähtee vuoteen 2026 taloudellisesti vahvistuneelta perustalta, mutta toimintaympäristöön liittyvä epävarmuus — erityisesti julkisen talouden sopeuttamispaineiden, talouskasvun ennusteiden ja koulutussektorin rakenteellisten muutosten osalta — edellyttää edelleen huolellista talouden hallintaa, strategista ennakointia ja resurssien kohdentamisen tarkkuutta.

Ammatillisen koulutuksen rahoitus – vaikuttavuuden korostuminen

Vuoden 2026 alussa voimaan tullut rahoitusjärjestelmän uudistus korostaa entistä voimakkaammin suoritteita, vaikuttavuutta sekä opiskelijoiden osaamisen kertymistä ja valmistumisen jälkeisiä tuloksia (työllistyminen ja jatko-opinnot). Kiristyvä kilpailu vähenevistä oppivelvollisista ja rahoituksen vaihtelualltius kasvaa, mikä edellyttää Keudalta entistä parempaa kyvykkyyttä seurata opiskelijamääriä, osaamispistekertymää sekä tuloksellisuuden mittareita lähes reaaliaikaisesti.

Valtion mahdollisesti jatkuvat sekä aiemmat pysyväksi jäävät rahoitusleikkaukset heijastuvat edelleen rahoituksen kokonaiskehitykseen ja rajoittavat

kasvumahdollisuuksia myös tulevina vuosina. Lisäksi rahoituksen kohdentuminen erityisesti oppivelvollisiin sekä vailla tutkintoa oleviin aikuisiin edellyttää koulutustarjonnan jatkuvaa suuntaamista tarpeita vastaavaksi sekä ohjaus- ja tukipalveluiden riittävää resursointia.

Toiminnanohjauskokeilu vahvistaa toiminnan strategisuutta

Opetus- ja kulttuuriministeriön toiminnanohjauskokeilu mahdollistaa tutkintojen järjestämisen entistä joustavammin sekä koulutustarjonnan kohdentamisen paikallisiin ja alueellisiin osaamistarpeisiin.

Kokeilun todelliset, taloudelliset vaikutukset jäävät nähtäväksi. Lähtökohtana kuitenkin on, että Keudalla on kokeilun myötä mahdollisuus lisätä ennakoitukykyään ja sen myötä vaikuttavuusrahoitusta tarjoamalla opiskelijalähtöisiä koulutuspolkuja ja reagointia elinkeinoelämäntarpeiden muutoksiin.

Kokeilu tukee Keudan pitkän aikavälin taloudellista vakautta, mutta sen onnistuminen edellyttää järjestelmällistä kehittämistä, investointeja laadunhallintaan sekä tiedolla johtamisen työkalujen vahvistamista.

Talousarvio 2026 ja taloussuunnitteluvuodet 2027–2028 – vaikutukset tuleviin vuosiin

Keudan vuoden 2026 talousarvio perustuu noin 79–80 miljoonan euron tuottoihin ja 72–73 miljoonan euron toimintakuluihin. Vaikka talousarvio on rakennettu tasapainoiseksi, sen tulevien vuosien vaikutukset ovat monisyiset:

Henkilöstömenot säilyvät keskeisenä kustannustekijänä. Tiedossa oleva palkkojen nousu haastaa lisää kustannus-paineita. Samaan aikaan julkisen sektorin (myös Keudan) työntekijöiden eläköitymisennusteet tulevat lisäämään koulutussektorin työvoimakilpailua. Tarvitaan pitkäjänteistä henkilöstösuunnittelua ja osaamisen kehittämisen investointeja.

- Investointitaso on vuonna 2026 hallittu, mutta tila- ja kiinteistöohjelman käynnistyminen lisännee investointitarpeita vuosina 2027–2030. Tämä korostaa tarvetta skenaariopohjaiselle rahoitussuunnittelulle ja kassanhallinnan ennakkoinnille.

- Opiskelijavuosien kehitys on keskeinen talouden kulmakivi. Kasvuralla pysyminen vahvistaa rahoitus pohjaa, mutta notkahdukset opiskelijavirroissa näkyvät viiveellä rahoituksessa.
- Suoritteiden määrä ja vaikuttavuus vaikuttavat suoraan tulokseen. Näiden mittareiden hallinta edellyttää tiedolla johtamisen, yhtenäisten prosessien ja tietojärjestelmien jatkuvaa kehittämistä sekä henkilöstön toimintatapojen yhdenmukaistamista.
- Talousarvion onnistumisen kriittiset edellytykset ovat ennustemallien parantaminen, kustannuskurin vahvistaminen sekä toimintojen priorisointi strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Toimintaympäristön epävarmuudet

Toimintaympäristö sisältää useita epävarmuustekijöitä, jotka voivat vaikuttaa Keudan talouteen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä:

- Valtiontalouden paineet ja rahoituslinjaukset: Julkisen talouden alijäämä ja sopeutustarpeet voivat johtaa uusiin rahoitusleikkauksiin tai rahoitusmallin muutoksiin.
- Globaali talous ja suhdannevaihtelut: Kansainvälisen talouden heilahtelut, inflaatiokehitys ja korkotaso vaikuttavat investointien kustannuksiin ja opiskelijavirtoihin.
- Demografiset muutokset: Nuorisoikäluokkien pieneneminen ja työikäisen väestön supistuminen sekä väestön monimuotoistuminen lisäävät sekä osaajapulaa että koulutus- ja kotouttamistarpeita.
- Työmarkkinoiden murros: Digitalisaatio, vihreä siirtymä ja osaamisvaatimusten uudistuminen korostavat joustavaa reagoitukykyä koulutustarjonnassa. Muun muassa tekoälyn vaikutukset voivat realisoitua yllättävästi ammattirakenteissa.
- Kilpailu koulutustoimijoiden välillä: Tämä edellyttää asiakaskokemuksen vahvistamista ja alueellisen yhteistyön strategista kehittämistä.

1.1.9 Arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä muista toiminnan kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä

Koulutustarjonnan osuvuus (2025–2026)

Vuosi 2025 käynnistyi jatkuneessa heikossa suhdannetilanteessa. Työmarkkinat ovat edelleen pehmeät, työllisyyskehitys hidasta ja valmistuneiden sijoittuminen työelämään aiempaa haastavampaa. Tämä näkyy suoraan vaikuttavuusrahoituksessa, sillä valmistuneiden työllistyminen on ammatillisen koulutuksen rahoituksen kannalta keskeinen mittari.

Vuonna 2026 työmarkkinoiden ennakoitaan paranevan vain maltillisesti. Erittäin viivästyneiden alojen toipuminen jatkuu hitaana. Tämä tarkoittaa, että koulutustarjonnan kohdentamisen on pysyttävä erittäin tarkkana toimialoille, joilla työllistyminen on ennustettavasti vahvempaa.

Keskeiset riskit:

- Vuonna 2025 nähty heikko työmarkkina voi jatkua 2026, mikä vaikuttaa vaikuttavuusrahoituksen kertymään.
- Koulutuskysynnän vaihtelut voivat kasvaa, ja äkillisiin muutoksiin tarvitaan nopeaa reagoitokykyä.
- Kilpailu koulutuksen relevanssista kiristyy, ja ennakoitukyvykkyyden merkitys kasvaa entisestään.

Riskienhallintakeinot:

- Kehitämme työmarkkinaennakointia ja hyödynnämme alueellisia sekä valtakunnallisia osaamistarpeiden analyysijä.
- Rakennamme joustavia ja nopeasti muokattavia koulutuskokonaisuuksia.
- Vahvistamme yhteistyötä työelämätoimijoiden kanssa kohdentamisen ja työllistymisen tukemiseksi.

Henkilöstön saatavuus ja osaaminen (2025–2026)

Henkilöstötilanne oli vuonna 2025 kaksijakoinen: toisaalta yleinen työmarkkinaherkkyys voi helpottaa rekrytointia, mutta samaan aikaan rahoituspainee

rajoittavat mahdollisuuksia kasvattaa henkilöstöresursseja. Pedagogiset ja digitaaliset osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti, ja muutokset näkyvät jo vuonna 2025 tehtävissä osaamisen kehittämistarpeissa. Vuonna 2026 henkilöstömarkkinoiden ei odoteta helpottuvan merkittävästi. Osaavien opettajien saatavuus erityisesti tekniikan ja hyvinvointialojen koulutukseen pysyy ongelmallisena.

Keskeiset riskit:

- Osaamisvajeet digitalisaatioissa, työpaikkaohjauksessa ja oppimis-analytiikan hyödyntämisessä lisäävät painetta henkilöstökoulutukseen.
- Opettajaroolin laajeneminen ja muutos kuormittavat työyhteisöä.
- Koulutuksen uusiutumiskyky on suoraan riippuvainen henkilöstön osaamisesta ja jaksamisesta.

Riskienhallintakeinot:

- Panostamme jatkuvaan henkilöstökoulutukseen (digiosaaminen, pedagogiikka, työelämäyhteistyö).
- Kehitämme työkuormituksen hallintaa, selkeytämme rooleja ja vahvistamme esihenkilötyötä.
- Otamme käyttöön osaamisen kehittämisen suunnitelmat ja systemaattisen seurannan.

Kilpailun kiristyminen oppivelvollisten kouluttamisessa (2025–2026)

Oppivelvollisuuskoulutuksen kilpailu kiristyy, kun toimijat hakevat kasvua samoista ikäluokista ja vahvistavat markkina-asemiaan erityisesti kaupunkiseuduilla. Tämä lisää paineita varmistaa organisaation vetovoima, pitovoima ja strateginen asemoituminen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Keskeiset riskit:

- Opiskelijavirtojen siirtyminen kilpailijoille heikentää rahoituspohjaa ja vaikuttaa pitkän aikavälin kapasiteettisuunnitteluun.

- Vetovoimatekijöiden heikkeneminen heijastuu maineeseen ja hakijamääriin.
- Kilpailijoiden investoinnit voivat nostaa laatutason odotuksia myös omassa toiminnassa.

Riskienhallintakeinot:

- Vahvistamme strategista asemaamme kehittämällä vetovoimatekijöitä: oppimisympäristöjä, ohjauspalveluja ja koulutuspolkujen sujuvuutta.
- Hyödynnämme ennakkotietoa oppivelvollisten hakeutumisesta ja kohdistamme tarjontaa kysyntäpotentiaalin mukaan.
- Tiivistämme yhteistyötä perusopetuksen ja alueellisten toimijoiden kanssa vahvistaaksemme opiskelijapolkuja ja oppilaitoksen pitovoimaa.

Rahoituksen riittävyys ja talousnäkymät (2025–2026)

Vuoden 2025 keskeisin riski liittyy ammatillisen koulutuksen rahoituksen jatkuvaan niukkenemiseen. Julkisen talouden tasapainottamistoimet painavat edelleen koulutussektoria, ja samalla rahoitusjärjestelmä korostaa entistä vahvemmin vaikuttavuus- ja suoriteperusteisuutta. Vuoden 2026 ennusteessa näkyy varovainen talouden elpyminen, mutta julkinen talous pysyy rakenteellisesti alijäämäisenä. Tämä tarkoittaa, että koulutuksen rahoitukseen kohdistuvat paineet eivät todennäköisesti hellitä – päinvastoin ne voivat voimistua.

Keskeiset riskit:

- Valtion rahoitusleikkausten jatkuminen tai laajeneminen.
- Vaikuttavuusrahoituksen merkityksen kasvu lisää riippuvuutta työmarkkinoista.
- Investointikyky heikkenee, jos tulo-rahoitus supistuu.

Riskienhallintakeinot:

- Tehostamme taloudenseurantaa, kassavirta- ja skenaariolaskentaa varautumisen parantamiseksi.
- Hajautamme tulo-rakennetta (esim. hankerahoitus, palvelumyynnin kehittäminen).
- Priorisoimme investoinnit strategisesti kriittisiin kohteisiin ja vaiheistamme suuret investointihankkeet.

Tietojärjestelmät ja tietosuojat (2025–2026)

Digitalisaation rooli opetuksessa ja hallinnossa kasvaa voimakkaasti vuosina 2025–2026. Samalla järjestelmien hajanaisuus ja integraatiohaasteet muodostavat yhä suuremman riskin organisaation toiminnan sujuvuudelle. Tietosuojavaatimukset tiukentuvat, erityisesti tekoälyn hyödyntämisen ja henkilötietojen käsittelyn osalta.

Keskeiset riskit:

- Järjestelmä uudistusten viivästyminen voivat heikentää tiedolla johtamisen laatua.
- Kasvat tietoturva-vaatimukset vaativat osaamista ja prosessien selkeyttämistä.
- Digitalisaation kehittämisen lykkääminen voi heikentää toimintavarmuutta.

Riskienhallintakeinot:

- Laaditaan aikataulutettu ja resursoitu etenemissuunnitelma järjestelmä uudistuksille.
- Lisäämme henkilöstön tietoturva- ja tietosuojaosaamista sekä selkeyttämme prosesseja.
- Investoimme kriittisiin digikehityshankkeisiin ja vahvistetaan integraatioarkkitehtuuria.

1.2 Selonteko kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan kuntayhtymän sisäisiä menettely- ja toimintatapoja, joiden avulla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan laillisuus. 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 kestävydestä,
- 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 vastualueidensa 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 määritelty, 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. Omaisuus- ja vahinkoriskeihin on varauduttu varauttamalla.

Vuonna 2024 voimaan tullutta sisäisen ohjauksen ja riskienhallinnan ohjetta on sovellettu kokonaisuudessaan kuluneen tilikauden ajan. Tilikauden 2025 aikana valvonnan painopisteinä olivat tilaustoiminnan kontrollipisteiden arviointi sekä sisäisten ohjeiden ja sääntöjen kokonaisuuden tarkastaminen ja ajantasaistaminen. Kuntayhtymässä on tehty omana työnä sisäisiä tarkastuksia, joissa on tarkastettu kuntayhtymän eri tiimien ja yksiköiden tilaus- ja osto-toimintaa. Toiminnassa ei ole havaittu merkittäviä poikkeamia ja vastaavia tarkastuksia tullaan tekemään myös kuluvan vuoden aikana. Sisäisten ohjeiden ja sääntöjen osalta on tehty kehitystyö, jonka myötä kaikki kuntayhtymän toimintaa ohjaavat säännöt ja ohjeet on koottu yhteen ja julkaistu kuntayhtymän intranetissä.

Kuntayhtymän riskienhallinnan prosessia on kehitetty edelleen, ja vuoden 2024 aikana käyttöön otettu riskienhallintajärjestelmä on ollut koko tilikauden 2025 aktiivisessa käytössä. Alkuvuodesta 2025 toteutettiin laaja viranhaltijoiden haastattelukierros riskien tunnistamiseksi ja riskitietojen päivittämiseksi. Lisäksi lokakuussa kuntayhtymän johtoryhmille järjestettiin riskienhallinnan työpaja, joka keskittyi erityisesti strategisten riskien arviointiin. Riskienhallintaprosessin mukaisesti tietojen päivitystyötä täydennettiin loppuvuonna 2025 uudella viranhaltijahaastattelukierroksella.

Tilikauden 2025 aikana kuntayhtymän johtoryhmä teki esityksen sisäisten tarkastusten suunnitelmasta vuodelle 2026, jonka yhtymähallitus vahvisti kokouksessaan kuluvan vuoden tammikuussa. Sisäisen tarkastuksen kohteiksi valittiin Unit4 ERP-ympäristön kokonaisvaltainen tarkastus IT-näkökulmasta, palkkahallinnon prosessit sekä tietojen siirtymisen tarkastus kansallisiin tietovarantoihin. Kuntayhtymän hallintosäännön mukaan kuntayhtymässä ei ole erillistä sisäisen tarkastuksen toimijaa, jonka vuoksi sisäisen tarkastuksen palvelut tulee hankkia kilpailuttamalla. Kilpailutuksen kautta muodostetaan puitesopimus, jossa valittu toimittaja tuottaa kuntayhtymälle sisäisen tarkastuksen palvelut ja suorittaa suunnitelman mukaiset tarkastukset vuoden 2026 aikana.

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. Kuntayhtymän perussopimusta päivitettiin jäsenkuntien toimesta tilikauden aikana ja 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.

Omaisuuksien hankinnan, luovutuksen ja hoidon valvonta

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

Omaisuuksien luovutukseen liittyvät arvonnäköalaveron 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 määräämällään henkilöllä. Sopimuksia hallitaan sähköisesti.

1.3 Tilikauden tuloksen muodostuminen ja toiminnan rahoitus

Tilikauden tuloksen muodostumista tarkastellaan tuloslaskelman avulla. Toiminnan rahoitusta kuvataan rahoituslaskelmassa. Rahoituslaskelmassa esitetään, millä tavoin investoinnit, sijoitukset ja lainojen lyhennykset on katettu tulo- ja rahoituksen ohella muilla rahoituslähteillä. Näiden laskelmien sekä niistä johdettujen tunnuslukujen tarkoituksena on arvioida kuntayhtymän rahoituksen riittävyttä.

1.3.1 Tilikauden tuloksen muodostuminen

Vuoden 2025 tilinpäätöksen mukaan toimintatuotot olivat 78,5 M€ (2024: 78,1 M€ ja 2023: 74,1)

. Toimintakulut olivat 68,8 M€ (2024: 70,4 M€ ja 2023: 68,7), kun valmistevastaston muutos (0,5 M€) oli otettu huomioon. Toimintatuotot olivat hieman edellisvuotta korkeammat (+0,4 M€). Toimintakulut olivat merkittävästi pienemmät (-1,5 M€), joka johtui pienemmistä henkilöstökuluista. Vuoden 2025 toimintakate oli 9,6 M€. Toimintatuottojen suhde toimintakuluihin oli 114,0 % (2024: 111,0 % ja 2023: 108,5 %). Kyseinen tunnusluku kuvaa sitä osuutta toiminnan tuotoista, joka jää muiden kuin varsinaisten toimintamenojen kattamiseen. Näihin menoihin sisältyvät muun muassa rahoitus- ja investointikulut.

TULOSLASKELMA JA SEN TUNNUSLUVUT

	2025	2024
	1 000 €	1 000 €
Toimintatuotot	78 490	78 097
Valmistevastaston muutos	-460	
Toimintakulut	-68 387	-70 381
Toimintakate	9 643	7 717
Rahoitustuotot ja -kulut		
Korkotuotot	0	21
Muut rahoitustuotot	371	302
Korkokulut	-8	-7
Muut rahoituskulut	-36	-28
Vuosikate	9 971	8 005
Poistot ja arvonalentumiset	-6 773	-6 857
Tilikauden tulos	3 198	1 148
Tilinpäätössiirrot	1 359	1 359
Tilikauden ylijäämä	4 557	2 507

TULOSLASKELMAN TUNNUSLUVUT		
Toimintatuotot/Toimintakulut, %	114,0	111,0
Vuosikate/Poistot, %	147,2	116,7

Toimintatuotot prosenttia toimintakuluista

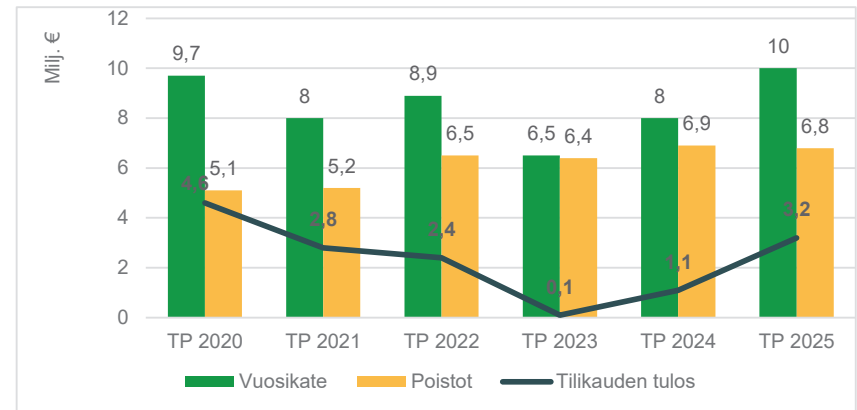
= 100 * Toimintatuotot / (Toimintakulut - Valmistus omaan käyttöön)

Vuosikate prosenttia poistoista

= 100 * Vuosikate / Poistot ja arvonalentumiset

Taulukko 1. Tuloslaskelma ja sen tunnusluvut.

Keudan vuosikate oli vuonna 2025 yhteensä 10,0 M€ (2024: 8,0 M€ ja 2023: 6,5 M€). Talouden pitkän aikavälin tasapainon kannalta on keskeistä, että vuosikate riittää kattamaan sekä nettoinvestoinnit että mahdolliset lainanlyhennykset. Vuonna 2025 vuosikate vastasi 147,2 % poistoista (2024: 116,7 % ja 2023: 101 %), mikä tarkoittaa, että tulo-rahoitus oli ylijäämäinen.



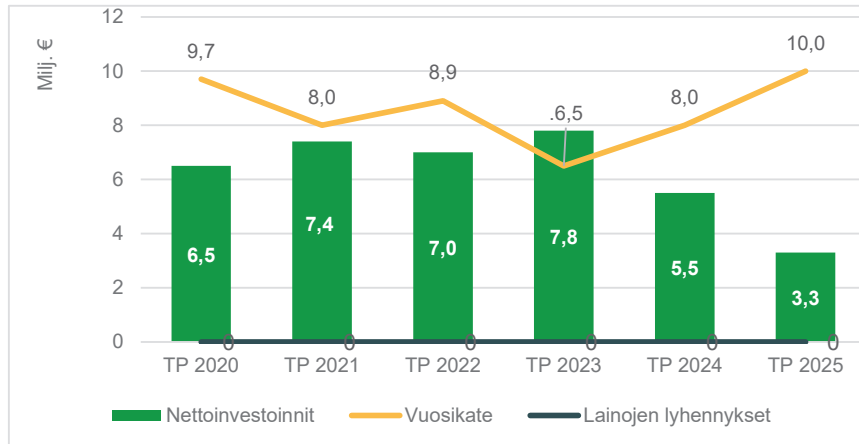
Kuva 3. Vuosikate, poistot ja tilikauden tulos 2020 – 2025.

1.3.2 Toiminnan rahoitus

Vuonna 2025 investointimenot olivat yhteensä 3,3 M€ (2024 5,5 M€ ja 2023: 7,8 M€). Talousarvioesityksessä investointien määräksi oli arvioitu 3,7 M€. Varsinaisen toiminnan ja investointien rahavirta oli 6,6 M€. Tulorahoitus eli vuosikate riitti kattamaan nettoinvestoinnit, ja investointien tulorahoitusprosentti oli 299 (2024: 146 % ja 2023: 82,9 %).

Tilikauden aikana rahavarat kasvoivat yhteensä 10,2 M€ ja olivat vuoden lopussa yhteensä 38,8 M€. Kassavaroista 0,7 M€ oli käteisenä ja pankkitileillä ja 38,1 M€ sijoitettuina rahamarkkinainstrumentteihin.

Keudan taloudellinen asema on kokonaisuutena säilynyt vahvana. Tämä näkyy erityisesti kassan riittävyyttä kuvaavassa tunnusluvussa, joka oli vuonna 2025 yhteensä 196 päivää (2024 138 päivää ja 2023: 136 päivää). Hyvä taloudellinen tilanne on mahdollistanut viime vuosien investointien toteuttamisen täysimääräisesti kuntayhtymän omalla tulorahoituksella. Vuoden 2025 lopussa kuntayhtymällä ei ollut pitkä- eikä lyhytaikaista lainaa.



Kuva 4. Vuosikatteen riittävyys nettoinvestointeihin ja lainojen lyhennyksiin 2020–2025.

RAHOITUSLASKELMA JA SEN TUNNUSLUVUT

	2025 1 000 €	2024 1 000 €
Toiminnan rahavirta		
Vuosikate	9 971	8 005
Tulorahoituksen korjaukset	-57	228
Investointien rahavirta		
Investointimenot	-3 334	-5 510
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutus-tulot	62	35
Toiminnan ja investointien rahavirta	6 642	2 758
Rahoituksen rahavirta		
Antolainauksen muutokset		
Antolainasaamisten lisäys	-100	-0
Antolainasaamisten vähennys	0	0
Oman pääoman muutokset	6	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	3 656	-2 450
Rahoituksen rahavirta	3 562	-2 450
Rahavarojen muutos	10 204	308
Rahavarat 31.12.	38 849	28 645
Rahavarat 1.1.	28 645	28 337
RAHOITUSLASKELMAN TUNNUSLUVUT	2025	2024
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä 5 vuodelta, 1000 €	10 565	6 987
Investointien tulorahoitus, %	299 %	146 %
Laskennallinen lainanhoitokate	ei lainoja/lyh	ei lainoja/lyh
Kassan riittävyys, pv	196	138

Toiminnan ja investointien rahavirta ja sen kertymä

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

Investointien tulorahoitus, %

= $100 * \text{Vuosikate} / \text{Investointien omahankintameno}$

Laskennallinen lainanhoitokate

= $(\text{Vuosikate} + \text{Korkokulut}) / (\text{Korkokulut} + \text{Laskennalliset lainanlyhennykset})$

Kassan riittävyys (pv)

= $365 \text{ pv} \times \text{Rahavarat 31.12.} / \text{Kassasta maksut tilikaudella}$

Taulukko 2. Rahoituslaskelma ja sen tunnusluvut.

1.4 Rahoitusasema ja sen muutokset

Vuonna 2025 kuntayhtymän taseen loppusumma oli 100,2 M€ (2024 94,4 M€ ja 2023: 95,4). Tilikauden aikana taseen loppusumma kasvoi 5,8 M€. Kuntayhtymän oma pääoma vahvistui samanaikaisesti 4,6 M€. Rahojen ja pankkisäästämisen määrä väheni 1,6 M€. Sijoitusten tasearvo kasvoi vastaavasti 11,8 M€ lisäsjoitusten seurauksena. Rakennusten kirjanpitoarvo oli vuoden 2025 tilinpäätöksessä yhteensä 49,9 M€.

Omavaraisuusaste kuvaa kuntayhtymän vakavaraisuutta, kykyä kestää alijäämiä sekä selviytymistä pitkän aikavälin sitoumuksista. Yleisesti omavaraisuusasteen hyvänä tasona pidetään noin 70 %. Keudassa omavaraisuusaste oli vuonna 2025 yhteensä 85,7 % (2024: 87,6 % ja 2023: 85,5 %), mikä osoittaa vahvaa taloudellista asemaa. Vuoden 2025 lopussa taseeseen kertynyttä poistoeroa oli jäljellä 17,1 M€.

Tilinpäätöksen mukainen kuntayhtymän suhteellinen velkaantuneisuus oli 18,1 % (2024 14,9 % ja 2023: 18,6 %). Tämä tunnusluku osoittaa, kuinka suuri osa toimintatuloista tarvittaisiin vieraan pääoman takaisinmaksuun. Luku saadaan vähentämällä vieraasta pääomasta saadut ennakot ja jakamalla näin saatu erotus toimintatuloilla. Mitä alhaisempi tunnusluvun arvo on, sitä paremmat edellytykset kuntayhtymällä on hoitaa velvoitteensa tulorahoituksella. Keudan korkea omavaraisuusaste ja alhainen suhteellinen velkaantuneisuus selittyvät osaltaan tilikauden aikana syntyneellä kassaylijäämällä sekä sillä, että kuntayhtymällä ei ollut vuoden 2025 päättyessä lyhyt- eikä pitkäaikaista lainaa.

TASE JA SEN TUNNUSLUVUT

VASTAAVAA	2025 1 000 €	2024 1 000 €
PYSYVÄT VASTAAVAT	59 225	62 669
Aineettomat hyödykkeet	208	369
Aineettomat oikeudet	10	19
Muut pitkävaikutteiset menot	198	350
Aineelliset hyödykkeet	58 382	61 665
Maa- ja vesialueet	354	354
Rakennukset	49 942	52 587
Kiinteät rakenteet ja laitteet	3 507	3 342
Koneet ja kalusto	4 318	5 316
Muut aineelliset hyödykkeet	66	66
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	195	0
Sijoitukset	635	635
Osakkeet ja osuudet	368	368
Muut saamiset	267	267
TOIMEKSIANTOJEN VARAT	19	19
Lahjoitusrahastojen erityiskatteet	19	19
VAIHTUVAT VASTAAVAT YHT	40 964	31 714
Vaihto-omaisuus	609	1 064
Aineet ja tarvikkeet	99	94
Keskeneräiset tuotteet	510	970
Saamiset		
Pitkäaikaiset saamiset	219	146
Lainasaamiset	73	0
Muut saamiset	146	146
Lyhytaikaiset saamiset	1 288	1 860
Myyntisaamiset	470	397
Lainasaamiset	39	21
Muut saamiset	433	654
Siirtosaamiset	346	788
Rahoitussarvopaperit	38 147	26 321
Osakkeet ja osuudet	46	46
Sijoitukset rahamarkkinainstrumentteihin	38 101	26 275
Rahat ja pankkisaamiset	702	2 324
VASTAAVAA YHTEENSÄ	100 209	94 402

VASTATTAVAA	2025 1 000 €	2024 1 000 €
OMA PÄÄOMA	68 791	64 228
Peruspääoma	8 966	8 966
Muut omat rahastot	305	299
Edellisten tilikausien ylijäämä (alijäämä)	54 964	52 457
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	4 557	2 507
POISTOERO JA VAPAAEHTOISET VARAUKSET	17 112	18 470
Poistoero	17 112	18 470
TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT	44	44
Lahjoitusrahastojen pääomat	19	19
Muut toimeksiantojen pääomat	25	25
VIERAS PÄÄOMA YHT	14 262	11 660
Pitkäaikainen	10	10
Liittymismaksut ja muut velat	10	10
Lyhytaikainen	14 252	11 650
Ostovelat	2 232	3 555
Liittymismaksut ja muut velat	1 003	1 041
Siirtovelat	11 017	7 053
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	100 209	94 402

TASEEN TUNNUSLUVUT

Omavaraisuusaste, %	85,7 %	87,6 %
Suhteellinen velkaantuneisuus, %	18,1 %	14,9 %
Kertynyt yli(alijäämä), 1000 €	59 521	54 964
Lainankanta 31.12., 1000 €	0	0
Lainat ja vuokravastuut 31.12., 1000 €	135,0	265,6
Lainasaamiset 31.12., 1000 €	0	0

Omavaraisuusaste, %

= 100 * (Oma pääoma + Poistoero ja vapaaehtoiset varaukset) / (Koko pääoma - Saadut ennakot)

Suhteellinen velkaantuneisuus, %

= 100 * (Vieras pääoma - Saadut ennakot) / Käyttötulot

Kertynyt ylijäämä (alijäämä)

= Edellisten tilikausien ylijäämä (alijäämä) + Tilikauden ylijäämä (alijäämä)

Lainat ja vuokravastuut 31.12.,

= Vieras pääoma - (Saadut ennakot + Ostovelat + Siirtovelat + Muut velat) + Vuokravastuut

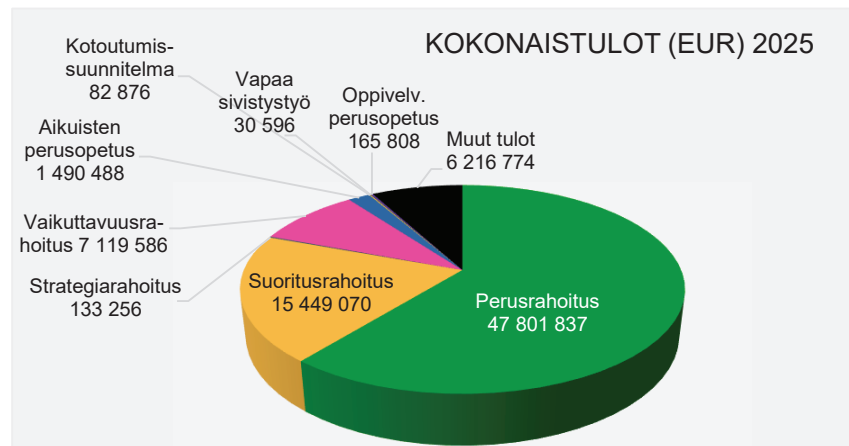
Lainasaamiset 31.12.

= Sijoituksiin merkityt joukkovelkakirjalainasaamiset ja muut lainasaamiset

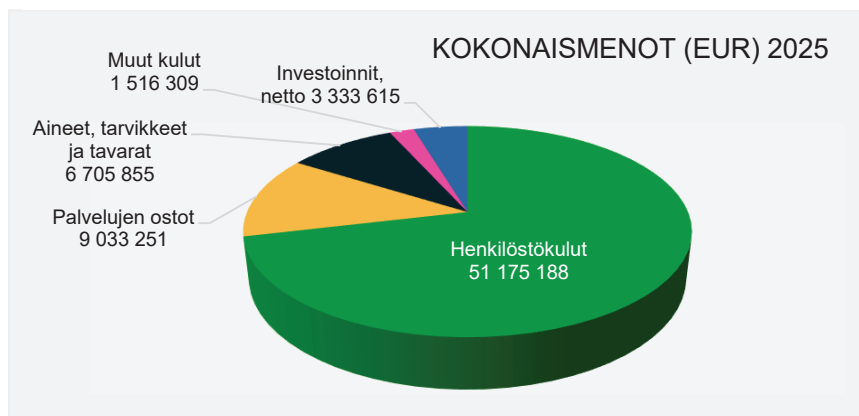
Taulukko 3. Tase ja sen tunnusluvut.

1.5 Kokonaistulot ja -menot

Kokonaistulojen ja -menojen laskelma perustuu tuloslaskelmaan ja rahoituslaskelmaan, joissa huomioidaan ainoastaan ulkoiset tulot, menot sekä rahoituserät. Laskelmassa kokonaistulot ja -menot muodostuvat varsinaisen toiminnan ja investointien tuloista ja menoista sekä rahoitustoiminnan rahavirroista, mukaan lukien varojen lähteet ja niiden käyttö.



Kuva 5. Kokonaistulot 2025.



Kuva 6. Kokonaismenot 2025.

KOKONAISTULOT JA -MENOT

TULOT	1000 €	MENOT	1000 €
Toiminta		Toiminta	
Toimintatuotot	78 030	Toimintakulut	68 387
Korkotuotot		Korkokulut	
Muut rahoitustuotot	371	Muut rahoituskulut	43
Satunnaiset tuotot		Satunnaiset kulut	
Tulorahoitukset korjauserät - Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutusvoitot	-57	Tulorahoitukset korjauserät - Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustappiot	
Investoinnit		Investoinnit	
Rahoitusosuudet investointimenoihin		Investointimenot	3 334
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	62		
Rahoitustoiminta		Rahoitustoiminta	
Antolainasaamisten vähennykset		Antolainasaamisten lisäys	
Pitkäaikaisten lainojen lisäys		Pitkäaikaisten lainojen vähennys	
Lyhytaikaisten lainojen lisäys		Lyhytaikaisten lainojen vähennys	
Oman pääoman lisäykset	6	Oman pääoman vähennykset	
Kokonaistulot yhteensä	78 412	Kokonaismenot yhteensä	71 764

Täsmäytys:

Kokonaistulot - Kokonaismenot = 78.412-71.764 = **6 648**

Rahavarojen muutos - Muut maksuvalmiuden muutokset = 10.204-3.556 = **6 648**

Taulukko 4. Kokonaistulot ja -menot 2025.

1.6 Konsernin toiminta ja talous

1.6.1 Yhdistelmä konsernitilinpäätökseen sisällyvistä yhteisöistä

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudan konserniin kuuluu kuntayhtymän sataprosenttisesti omistama tytäryhtiö Keuda Koulutuspalvelut Oy (KeudaPRO). Vuosi 2025 oli Keuda Koulutuspalvelut Oy:n yhdeksäs toimintavuosi.

Yhtiön hallituksen puheenjohtajana toimi Peter de Jong sekä jäsenenä Kaisa Niskanen, Riikka Vataja ja Matti Koponen. Hallituksen sihteerinä toimi Eerika Hällström. Yhtiön toimitusjohtajana toimi Heikki Kallunki. Hallituksen kokouksiin osallistui myös kuntayhtymän johtaja Riikka-Maria Yli-Suomu. Keuda Koulutuspalvelut Oy:n hallitus kokoontui tilikaudella 10 kertaa.

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

Taulukko 5. Keudan tytäryhteisö.

Lisäksi kuntayhtymä on osakkaana Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:ssa 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 §).

1.6.2 Konsernin toiminnan ohjaus

Kuntayhtymän konserniohje on viimeksi päivitetty edellisen 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, palvelualueiden 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.

1.6.3 Olennaiset konsernia koskevat tapahtumat

Strateginen asemoituminen ja toimintaympäristön muutokset

Vuosi 2025 oli KeudaPRO:lle selkeän strategisen asemoitumisen aikaa. Työelämän kiihtyvä murros – erityisesti tekoälyn, automaation ja työllisyyden polarisoitumisen vaikutukset – heijastui vahvasti osaamistarpeisiin ja koulutusmarkkinoiden rakenteisiin. Toimialan rahoituspaineet kasvoivat, ja kilpailu ketteristä, vaikuttavista osaamisen kehittämisen palveluista tiivistyi.

KeudaPRO vahvisti asemaansa konsernin ketteränä ja asiantuntijavetoisena toimijana, joka tuottaa koulutus- ja valmennusratkaisuja sekä julkiselle että yksityiselle sektorille. Yhtiö vahvisti rooliaan osaamisen operaattorina, joka tunnistaa asiakkaiden muutostarpeet nopeasti ja kykenee rakentamaan niitä vastaavia palvelukokonaisuuksia. Tilikauden aikana liikevaihto kasvoi merkittävästi ja tulos kääntyi voitolliseksi, mikä loi vakaan pohjan vuodelle 2026.

Palvelutuotannon ketteryys ja toiminnan kehittäminen

Vuonna 2025 yhtiö panosti voimakkaasti palvelutuotannon nopeuteen ja toimintamallin modernisointiin. Prosesseja virtaviivaistettiin, tarjontaa moduloitiin ja digitalisaatiota hyödynnettiin palvelutuotannon tukena. Näiden toimenpiteiden tavoitteena oli tehostaa palveluiden läpimenoaikaa, parantaa vaikuttavuutta sekä varmistaa kustannustehokas palvelukokonaisuus.

Toiminnan kehittäminen tuki vahvasti yhtiön kykyä vastata työelämän nopeisiin osaamistarpeisiin ja tuottaa joustavia palveluja erilaisille asiakassegmenteille. Parannettu operatiivinen tehokkuus mahdollisti resurssien paremman kohdentamisen korkeamman lisäarvon palveluihin ja asiakkuuksien syventämiseen.

Asiakkuuksien vahvistaminen ja markkinan laajeneminen

Asiakkuuksien hallinnan ja myynnin kehittämistä vietiin eteenpäin määrätietoisesti. Yhteistyö konsernin sisäisten ja ulkoisten kumppanien kanssa tiivistyi, ja KeudaPRO onnistui avaamaan uusia asiakassuhteita eri toimialoille. Proaktiivisen asiakkuusstrategian keskiössä oli tiivis vuoropuhelu työnantajien kanssa, mikä mahdollisti markkinatarpeiden ennakoinnin ja palveluiden kohdentamisen entistä tarkemmin. Keskeisiä asiakasryhmiä olivat kunnat ja työllisyyspalvelut, hyvinvointialueet, yritykset sekä muut julkiset työnantajat.

Vuodelle 2025 ennakoitujen työhönvalmennuspalveluiden palveluostot alueen kunnilta eivät toteutuneet suunnitellussa laajuudessa, mutta yhtiö onnistui kasvattamaan palvelumyyntiä muille yrityksille ja organisaatioille. Asiakaskohtaisesti räätälöityjen palveluratkaisujen kysyntä kasvoi, ja yhtiö vahvisti asemaansa joustavana kumppanina organisaatioille, jotka etsivät vaikuttavia ja nopeita osaamisen kehittämisen ratkaisuja. Tämä loi KeudaPRO:lle kilpailuedun kiristyvässä markkinatilanteessa.

1.6.4 Arvio konsernin todennäköisestä tulevasta kehityksestä

Näkymät ja strateginen suunta vuodelle 2026

Vuonna 2026 KeudaPRO jatkaa markkinaehtoisten koulutus- ja asiantuntijapalveluiden kehittämistä Keuda-konsernin työelämärajapinnan toimijana. Työelämän murros, tekoälyn yleistyminen ja vihreän siirtymän osaamistarpeet luovat kasvumahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti kilpailu ja julkisen rahoituksen paineet edellyttävät kustannustehokasta ja vaikuttavaa toimintaa.

Yhtiön strateginen painopiste on asiantuntijapalveluiden skaalaamisessa erityisesti tekoälyyn, turvallisuuteen ja työn murrokseen liittyvissä koulutusratkaisuissa. Palvelutuotantoa kehitetään edelleen digitalisoiduksi ja

modulaariseksi, mikä tukee skaalautuvuutta ja operatiivista tehokkuutta. Samalla vahvistetaan pitkäjänteisiä asiakkuuksia ja kumppanuuksia sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

Vuoden 2026 talousarvio perustuu kasvutavoitteeseen erityisesti tekoäly-, kieli- ja työhönvalmennuspalveluissa. Joustava kustannusrakenne ja kumppanuuspohjainen toimintamalli mahdollistavat sopeutumisen markkinamuutoksiin. Keskeisiä riskejä ovat kilpailun kiristyminen, julkisen rahoituksen muutokset sekä kasvuun liittyvät operatiiviset haasteet, joita hallitaan aktiivisella seurannalla ja toiminnan kehittämisellä.

KeudaPRO on hyvissä asemissa hyödyntämään muuttuvan työelämän avautuvia mahdollisuuksia ja vahvistamaan rooliaan alueellisena ja valtakunnallisena osaamisen kehittämisen asiantuntijatoimijana.

1.6.5 Selonteko konsernivalvonnan järjestämisestä

Yhtymävaltuuston valitsema tarkastuslautakunta arvioi kuntayhtymälle ja sen tytäryhteisölle asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Keuda Koulutuspalvelut 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 kuuluvan tytäryhteisön 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 tietoaaineisto sijoitetaan kuntayhtymän arkistoon sen jälkeen, kun yhteisö ei niitä toiminnassaan tarvitse.

1.6.6 Konsernitilinpäätös ja sen tunnusluvut

KONSERNITULOSLASKELMA JA SEN TUNNUSLUVUT

	2025 1000 €	2024 1000 €
Toimintatuotot	79 193	78 433
Valmisteveraston muutos	-460	0
Toimintakulut	-69 005	-70 766
Toimintakate	9 728	7 667
Rahoitustuotot ja -kulut	328	288
Muut rahoitustuotot	371	323
Muut rahoituskulut	-43	-35
Vuosikate	10 056	7 956
Poistot ja arvonalentumiset	-6 773	-6 857
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 773	-6 857
Arvonalentumiset	0	0
Tilikauden tulos	3 284	1 099
Tilinpäätössirrot	0	0
Tilikauden verot	0	0
Laskennalliset verot	0	0
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	3 284	1 099
KONSERNITULOSLASKELMAN TUNNUSLUVUT		
Toimintatuotot / Toimintakulut, %	114 %	111 %
Vuosikate / Poistot, %	148 %	116 %

Taulukko 6. Konsernituloslaskelma ja sen tunnusluvut.

KONSERNIN RAHOITUSLASKELMA JA SEN TUNNUSLUVUT

	2025 1 000 €	2024 1 000 €
Toiminnan rahavirta		
Vuosikate	10 056	7 956
Tulorahoituksen korjaukset	-57	228
Investointien rahavirta		
Investointimenot	-3 334	-5 510
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0	35
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	62	0
Toiminnan ja investointien rahavirta	6 727	2 708
Rahoituksen rahavirta		
Antolainauksen muutokset		
Antolainasaamisten lisäys	-0	-0
Antolainasaamisten vähennys	0	0
Oman pääoman muutokset	6	0
Muut maksuvalmiuden muutokset	3 617	-2 356
Rahoituksen rahavirta	3 623	-2 356
Rahavarojen muutos	10 350	352
Rahavarat 31.12.	39 135	28 785
Rahavarat 1.1.	28 785	28 433
	10 350	352
KONSERNIN RAHOITUSLASKELMAN TUNNUSLUVUT	2025	2024
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä 5 vuodelta, 1000 €	10 678	7 018
Investointien tulorahoitus, %	302 %	144 %
Laskennallinen lainanhoitokate	ei lainoja/lyh.	ei lainoja/lyh.
Kassan riittävyys, pv	197	138

Taulukko 7. Konsernin rahoituslaskelma ja sen tunnusluvut.

KONSERNITASE JA SEN TUNNUSLUVUT

VASTAAVAA	2025	2024
	1 000 €	1 000 €
Pysyvät vastaavat		
Aineettomat hyödykkeet	208	369
Aineettomat oikeudet	10	19
Muut pitkävaikuttiset menot	198	350
Aineelliset hyödykkeet	58 382	61 665
Maa- ja vesialueet	354	354
Rakennukset	49 942	52 587
Kiinteät rakenteet ja laitteet	3 507	3 342
Koneet ja kalusto	4 318	5 316
Muut aineelliset hyödykkeet	66	66
Enn.maksut ja muut keskener. hyöd.	195	0
Sijoitukset	432	432
Osakkeet ja osuudet	166	166
Muut saamiset	267	267
Pysyvät vastaavat yhteensä	59 022	62 466
Toimeksiantojen varat		
Lahjoitusrahastojen varat	19	19
Toimeksiantojen varat yhteensä	19	19
Vaihtuvat vastaavat		
Vaihto-omaisuus	609	1 064
Aineet ja tarvikkeet	99	94
Keskeneräiset tuotteet	510	970
Saamiset	1 544	2 005
Pitkäaikaiset saamiset	146	146
Muut saamiset	146	146
Lyhytaikaiset saamiset	1 398	1 859
Myyntisaamiset	559	373
Lainasaamiset	12	21
Muut saamiset	480	678
Siirtosaamiset	347	787
Rahoitusarvopaperit	38 147	26 321
Osakkeet ja osuudet	46	46
Sijoitukset rahamarkkinainstrumentteihin	38 101	26 275
Rahat ja pankkisaamiset	988	2 464
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	41 288	31 854
VASTAAVAA YHTEENSÄ	100 330	94 339

VASTATTAVAA	2025	2024
	1 000 €	1 000 €
Oma pääoma		
Peruspääoma	8 966	8 966
Muut omat rahastot	305	299
Edellisten tilikausien yli-/alijäämä	73 293	72 194
Tilikauden yli-/alijäämä	3 284	1 099
Oma pääoma yhteensä	85 847	82 557
Toimeksiantojen pääomat		
Lahjoitusrahastojen pääomat	44	44
Toimeksiantojen pääomat yhteensä	44	44
Vieras pääoma		
Pitkäaikainen	10	10
Muut velat	10	10
Lyhytaikainen	14 429	11 728
Saadut ennakkomaksut	0	0
Lyhytaikaiset ostovelat	2 297	3 567
Muut velat	1 093	1 079
Siirtovelat	11 039	7 082
Vieras pääoma yhteensä	14 439	11 738
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	100 330	94 339

KONSERNITASEEN TUNNUSLUVUT	2025	2024
Omavaraisuusaste, %	86 %	88 %
Suhteellinen velkaantuneisuus, %	18 %	15 %
Kertynyt ylijäämä, 1000 €	76 576	73 293
Lainat ja vuokravastuut 31.12. 1000 €	135,0	265,6

Taulukko 8. Konsernitase ja sen tunnusluvut.

1.7 Tilikauden tuloksen käsittely

Ohessa esitettyyn taulukkoon liittyen todetaan, että poistoeroa tuloutetaan vähitellen sitä mukaa, kun hankintamenosta tehdään suunnitelman mukaisia poistoja. Varausten purkaminen tapahtuu vuosittain samassa suhteessa kuin investointi on aikanaan rahoitettu investointivaruksella ja rahastolla.

Kuntalain 115 §:n mukaisesti yhtymähallituksen tulee ottaa toimintakertomuksessa kantaa tilikauden tuloksen käsittelyyn. Tilikauden tuloksella tarkoitetaan tuloslaskelman osoittamaa tulosta ennen tilinpäätössiirtoja. Tuloksen käsittelyllä tarkoitetaan ylijäämäisen tuloksen siirtämistä taseeseen joko vapaaehtoiseen varauksiin, rahastoihin tai tilikauden ylijäämä -tilille.

Oman pääoman edellisten tilikausien yli-/alijäämä -tilin saldo on 54 963 811,41 €. Yhtymähallitus esittää tilikauden tuloksen 3 198 327,14 € tuloksen käsittelystä seuraavaa:

1. Tuloutetaan tehtyjä poistoeroja suunnitelman mukaan 1 358 698,05 €.
2. Kirjataan tilikauden ylijäämä 4 557 025,19 € ylijäämätilille.

TILIKAUDEN TULOS			3 198 327,14
Poistoeron lisäys (-)			0,00
Poistoeron vähennys (+)	Valmistumis- vuosi	Poistoero	
Keravan Keskikatu, kauppaoppilaitos, rakentaminen	1999	152 430,31	
Nurmijärvi, koulurakennuksen laajen- nus	1999	21 728,79	
Lukkarinpolku, koulun laajennus	2001	19 009,87	
Tuusulan Kirkkotie, koulurakennuk- sen laajennus	2001	52 055,62	
Pekka Halosen akatemia, koulura- kennus	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 julkisivusa- neeraus	2012	146 820,36	
Wärtsilänkatu, tilajärjestelyt	2012	144 204,36	
Saaren kartano, viljankuivaamo	2012	6 444,00	
Sibeliuksenväylä, Paatelan peruskorjaus	2013	133 200,00	1 358 698,05
POISTOERON MUUTOS			1 358 698,05
VARAUSTEN MUUTOS			0,00
RAHASTOJEN MUUTOS			0,00
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ			4 557 025,19

Taulukko 9. Tilikauden tulos.

2 TALOUSARVION TOTEUTUMINEN

2.1 Tavoitteiden toteutuminen

Keudan strategisia tavoitteita toteutetaan uniikkeilla teoilla, joiden konkreettinen toimeenpano tapahtuu kehittämisohjelmien kautta. Nämä strategian toimeenpanon kehittämisohjelmat eli uniikkien tekojen ohjelmat käynnistyivät keväällä 2025 ja ne sisältävät useita sisäisiä kehittämistoimenpiteitä ja -projekteja. Onnistumiskeskustelujen kautta ne ovat siirtyneet myös osaksi kaikkien tiimien arkea.



Kuva 7. Keudan strategian toimeenpano.

Tavoitteiden pohjalta Keudan kaikki tiimit suunnittelivat ja toteuttivat oman työnsä näkökulmasta kehittämistoimet. Jokainen tiimi määritteli onnistumiskeskusteluissa, mitä käytännön tekemistä tavoitteen toteutuminen tiimiltä edellyttää. Lisäksi tiimit ennakoivat kahdelle seuraavalle suunnitteluvuodelle tulevia toimenpiteitä. Toimenpiteiden toteutumista seurataan säännöllisesti, vähintään puolivuositain käytävissä onnistumiskeskusteluissa. Keskeisenä ajatuksena oli, että toiminnan kehittämisellä ja arjen uniikkeilla teoilla saavutamme strategiset tavoitteemme.

Uniikkien tekojen ohjelmista (UTO-ohjelmat) ensimmäisenä valmistui Pedagoginen ja työelämäyhteistyön ohjelma, joka vahvistettiin yhtymähallituksessa lokakuussa 2025. Uniikkien tekojen ohjelmien lisäksi vuoden 2025 aikana on toimeenpantu Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudan Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelmassa vuosille 2025–2027 mainittuja toimenpiteitä.

Vaikka vuoden toteuma oli monella tapaa erittäin hyvä, toiminnallisten tavoitteiden mittareihin asettuja tuloksia ei pääsääntöisesti saavutettu.

Toiminnallisten tavoitteiden toteutumiseen on osittain vaikuttanut organisaatiouudistus ja vuoden 2024 lopulla käytyjen YT-neuvottelujen tulokset sekä uuden strategian mukanaan tuomat muuttuneet painopisteet.

2.1.1 Innostumme pedagogiikasta

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

Pedagogisen osaamisen varmistamiseksi keskityttiin tuleviin lakimuutoksiin ja erityisesti oppimisen tuen uudistamiseen. Lisäksi kielitietoinen koulutus ja työllistymisen tukemisen keinot korostuivat. Keudan uuden organisaation päälliköille järjestettiin koulutussarja, jossa paneuduttiin kyseisiin aiheisiin.

Lisäksi kehittämishankkeiden kautta (Vierko, Mopo, Inku, Pedaverkot) saatiin runsaasti koulutusta, malleja ja materiaaleja pedagogisten menetelmien monipuolistamiseksi.

Opiskelijoiden oppimisympäristöissä tapahtui muutoksia esim. auto- ja media-alaa keskitettiin Wärtsiläkadulle Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelman mukaisesti. Oppimisympäristön muutos haastoi niin opiskelijoita kuin henkilöstöäkin, mutta vuoden loppuun mennessä tilanne vakiintui ja järjestelyt osoittautuivat toimiviksi.

Keudan vastuullisuussuunnitelma vuosille 2025–2028 julkaistiin ja se asetti tavoitteet ja toimenpiteet strategiakaudelle. Suunnitelman mukaisesti Keuda on yhdenvertainen ja monimuotoinen oppilaitos, kiertotalouden ja luontokädenjäljen kehittäjä ja hyvän hallinnon edistäjä tulevan kauden aikana.

Sosiaalisen kestävyuden toteutumista Keudassa tukevat monenlaiset toiminnot sekä yhteiset pelisäännöt: kiusaamisen ja häirinnän vastainen suunnitelma, yhdenvertaisuussuunnitelma ja oppimisen tuen suunnitelma. Vuonna 2025 päivitettiin opiskelijoiden uusi Yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuussuunnitelma. Lisäksi toteutettiin henkilöstölle ja opiskelijoille suunnattu kysely syrjästä. Merkittävä tulos opiskelijoiden osalta oli se, että 38 % opiskelijoista (N=500) koki neuropsykiatrisia haasteita ja oppimisvaikeuksia ja 39 % koki kuuluvansa vähemmistöön. Toimenpiteitä syrjännän vähentämiseksi käynnistettiin osana Yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuussuunnitelmaa.

Onnistumisesta kertoo opiskelijapalautteiden kokonaisarvosanat, joissa aloituskyselyn kysymysten keskiarvo oli 4,41 (1-5 asteikko) ja suosittelevaindeksi 9,03 (1-10 asteikko). Päätökyselyssä vastaavat arvot olivat 4,32 ja 8,71. Varsinaiset mittaritiedot olivat erittäin hyviä, mutta eivät kuitenkaan yltäneet haastaviin talousarviolukuihin. Ne myös laskivat marginaalisesti vuoden 2024 tuloksista.

Mittari	2022	2023	2024	TA 2025	TOT 2025
Ensikertainen HOKS tehty määräajassa %.	-	72,72 %	79,15 %	100 %	84,4 %
Opiskelijapalautteiden aloituskysely: HOKSia laadittaessa suunniteltiin minkälaiset oppimisympäristöt soveltuvat opintoihini.	3,97	4,15	4,30	4,4	4,23
Opiskelijapalautteiden päätökysely: Saamani opetus ja ohjaus oli laadukasta.	4,46	4,20	4,36	4,4	4,33
Opiskelijapalautteiden päätökysely: Opetustilat, välineet, työpaikat, digitaaliset ja muut oppimisympäristöni edistivät oppimistäni.	4,5	4,22	4,35	4,4	4,32
Opiskelijapalautteiden päätökysely: Sain valmiuksia toimia ammattialallani kestäväan kehityksen mukaisesti.	3,93	4,17	4,31	4,4	4,28

Taulukko 10. Mittaritulokset pedagogiikasta innostumiseen.

2.1.2 Yhdistämme työelämän oppimiseen

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

Vuosi 2025 on ollut lisääntyvän työttömyyden ja heikon talouskasvun aikaa. Tämä heijastui oppi- ja koulutussopimusten määrään ja ne laskivat vuodesta 2024. Saavutimme kuitenkin vuodelle 2025 asetetut tavoitteet ja jopa ylitimme ne. Tavoitteiden saavuttamiseksi on etsitty uusia keinoja entistä tiiviimmällä kumppanuudella työelämän kanssa. Muun muassa työelämäyhteistyön asiantuntijat ovat keskittyneet työssäoppimispaikkojen etsintään. Myös tehostettuja keinoja löytää koulutussopimus- ja oppisopimuspaikkoja on ideoitu (esim. työnetsintä ICT- alalla). Lisäksi valmistautuminen Taitaja2026 kisajärjestäjäksi on tiivistänyt työelämäyhteistyötä.

Työllisyysalueet aloittivat toimintansa vuoden 2025 alussa. Tämä on edellyttänyt uudenlaisten kumppanuuksien rakentamista ja yhteistyökäytäntöjen uudistamista. Näiden prosessien vakiintuminen vie aikansa. Kuitenkin sekä opiskelijoilta että työpaikkaohjaajilta saatu palaute on ollut varsin myönteistä.

UNIIKKI-kumppanuus on Keudan ja yrityksen yhteistyömalli, joka perustuu yrityksen ja työnantajien tarpeisiin ja tavoitteisiin. Mallin avulla yritykset ovat saaneet käyttöönsä asiantuntijoidemme tuen ja resurssit henkilöstön osaamisen kehittämiseksi sekä liiketoiminnan kasvun tukemiseksi. Tämä on tarkoittanut tiivistä vuoropuhelua, yhteistä suunnittelua, onnistumisen arviointia ja yhteistyön tavoitteellista kehittämistä.

Työelämäyhteistyötä on suunniteltu ja toteutettu alakohtaisesti sisäisissä työryhmissä. Työryhmän ovat sopineet työelämäyhteistyön toimenpiteet, vastuut ja aikataulut. Työryhmien kokoonpanot muodostuivat alojen koulutuspäälliköistä, kehittäjäopettajista ja asiakkuuksien kehittämisen (työelämäyhteistyö)-tiimin asiantuntijoista.

Tuloksista on selvästi havaittavissa, että oppisopimusten määrä on kasvanut vuodesta 2022 alkaen, mutta taloustilanteen heikkenemisen myötä määrä on vähentynyt vuonna 2025. Määrä on kuitenkin korkeampi kuin vuonna 2023. Koulutussopimuksissa trendi on jatkunut positiivisena. Näistä syistä johtuen oppisopimuspäivien osuus suhteessa koulutussopimuspäiviin laski, Opiskelijoiden ja työpaikkojen palaute työelämässä oppimisesta säilyi hyvällä tasolla, vaikka asetettuihin tavoitteisiin ei ihan päästykään. Tulokset osoittavat, että yhteistyökäytännöissä on edelleen kehittämistarpeita.

Mittari	2022	2023	2024	TA2025	TP2025
Oppisopimusten määrä.	1 246	2 229	3 027	2 300	2 430
Koulutussopimusten määrä.	2 679	3 956	4 261	4 200	5 012
Oppisopimusten osuus oppi- ja koulutussopimusten päivien määrästä.	56,4 %	61,3 %	64,9 %	70 %	49,1 %
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	4,3
Työpaikkakysely: Olemme tyytyväisiä oppilaitoksen toimintaan järjestää työelämässä oppimista.	4,22	4,22	4,31	4,4	4,3

Taulukko 11. Mittaritulokset oppimisen yhdistämiseen työelämässä.

2.1.3 Tarjoamme kaikille teknologiset valmiudet oppimiseen ja työhön

*Hyödynnämme aktiivisesti teknologiainnovaatioita, tekoälyä ja tiedolla johtamista.
Kehitämme vaikuttavia teknologiaratkaisuja.
Luomme älykkään teknologian valmiuksia.*

Vuoden 2025 aikana digipedatiimin toiminta vakiintui. Digitaalisen oppimisympäristöt ja Digipedatiimi toimii henkilöstön tukena erilaisten digitaalisten oppimisympäristöjen, sovellusten ja ratkaisujen sekä uusien teknologioiden (tekoäly, AR, VR, robotiikka jne.) tuomiseksi koko henkilöstön työn tueksi. Tämä mahdollisti ja mahdollistaa joustavan ja yksilöllisen opiskelun ajasta, paikasta, koulutuksesta sekä opiskelijan ”kotitoimipisteestä” riippumatta.

Pilotoimme Copilot M365 -tekoälyavustajaa koko vuoden 2025 ajan. Kevään pilotista saadut hyvät kokemukset vahvistivat tarvetta laajentaa kokeilua sekä alkuvuodesta aloitaneiden että uusien käyttäjien kesken. Pilotin havainnot ja käyttäjäkokemukset hyödynnettiin tekoällyn käytön linjausten ja lisenssiperiaatteiden valmistelussa. Kaikkia keudalaisia kannustettiin hyödyntämään myös Copilotin maksutonta versiota. Sekä henkilöstölle että opiskelijoille valmisteltiin tekoällyn käyttöä koskevat ohjeet vuoden 2025 aikana ja ne julkaistiin 7.1.2026.

Vuonna 2025 henkilöstökyselyn tulos parani hieman vuoteen 2024 verrattuna, kun työn kannalta tarvittavan tiedon saatavuus nousi tasolle 2,79. Tämä tulos ei kuitenkaan ihan yltenyt tavoitteeseen 3,2. Digitaidot kehittyivät, mutta vuoden 2025 Digitaito-testin suoritti vain 67 % henkilöstöstä. Tämä jäi alle 95 %:n tavoitteen, mutta loi pohjaa osaamisen vahvistamiselle.

Mittari	2022	2023	2024	TA2025	TP2025
Henkilöstökysely: Työssäni tarvittavat tiedot ovat helposti saatavissa.	2,69	2,62	2,6	3,2	2,79
Henkilöstön Digitaito-testin suorittaneet %.	-	-	-	95 %	67 %

Taulukko 12. Mittaritulokset älykkään teknologian valmiuksien luomiseen.

2.1.4 Syvennämme keudalaisuutta

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

Vuoden 2025 alusta astui voimaan Keudan uusi organisaatio. Muutosjohtamisen tueksi toteutettiin johtoryhmien valmennus. Henkilöstölle on järjestetty säännöllisesti arkistrategia-aamuja ja henkilöstöinfoja. Yhteisöllistä toimintaa on tukenut myös Orchidea-järjestelmään avattu uusi kanava nimeltä Ideoita UTO-ohjelmiin.

Mittaritiedot kehittyivät haastavan yhteistoimintaneuvotteluvuoden jälkeen positiiviseen suuntaan ja olivat henkilökyselyjen perusteella vuoden 2024 notkahduksen jälkeen vuoden 2023 tasolla. Johtamisindeksissä nousu oli tätäkin suurempi. Muutkin henkilöstökyselyn mittaritiedot olivat pääosin saman suuntaisia.

Mittari	2022	2023	2024	TA2025	TP2025
Henkilöstökysely: johtamisindeksi	74,6	71,8	66,9	73,0	72,1
Henkilöstökysely: Jaamme tiimissämme aktiivisesti omaa osaamistamme	3,21	3,18	2,99	3,3	3,0
Henkilöstökysely: Yhteistyö tiimien välillä on sujuvaa	2,75	2,64	2,55	3,4	2,67
Henkilöstökysely: Olemme saaneet vietyä eteenpäin niitä asioita, joita olemme sopineet onnistumiskeskustelussa.	3,2	3,19	3,04	3,4	3,20
Opiskelijapalautteiden aloituskysely: Koen kuuluvani opiskeluyhteisöön	4,17	4,26	4,3	4,4	4,34
Opiskelijapalautteiden päättökysely: Opiskelijoita kohdeltiin yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti.	4,75	4,42	4,49	4,5	4,47

Taulukko 13. Mittaritulokset keudalaisuuden syventämiseen.

2.2 Määrälliset tavoitteet

Keudan talousarviossa käytettävät mittarit painottuvat rahoitukseen liittyviin tunnuslukuihin, jotka toimivat perusteena Keudalle myönnettävän valtionrahoituksen määräytymiselle. Rahoitusmittareiden (taulukko 14) ohella keskeisenä seurantavälineenä on vuosittain toteutettava henkilöstöpalautekysely, jonka avulla arvioidaan työtyytyväisyyttä yksilö-, tiimi- sekä koko Keudan tasolla. Taulukoissa ja kuvioissa esitettyjen tietojen perusteella voidaan todeta Keudan kehityksen olevan pääosin myönteistä sekä määrällisten tulosten että suhteellisten osuuksien osa.

	2020	2021	2022	2023	2024	TA2025	TP2025
Opiskelijavuodet painottamaton	6 236	6 680	6 493	6 780	6 968	7 200	6 675
Opiskelijavuodet painotettu	6 687	7 279	7 182	7 412	7 794	7 800	7 491
Tutkinnon suorittaneiden määrä	2 224	2 247	2 225	2 397	2 570	2 550	2 613
Suoritettujen tutkinnon osien osaamispisteet	441 521	474 173	447 663	493 987	516 034	540 000	540 535
Opiskelijapalautteen laatu (1–5)	4,2	4,1	4,3	4,36	4,38	4,4	4,38
Opiskelijapalautteiden vastaus-%	33,80 %	48,00 %	44,60 %	44,50 %	46 %	55 %	48 %
Työelämäpalautteen laatu (1–5)			4,1	4,17	4,25	4,3	4,35
Työelämäpalautteen vastaus-%			19,10 %	28,30 %	27 %	35 %	26 %
Työllistyneet valmistuneista	70,80 %	74,40 %	76,10 %	73,67 %	88%*	85 %*	86%*
Jatko-opiskelijat valmistuneista	3,40 %	3,40 %	2,90 %	5,78 %**			
Aikuisten perusopetuksen kurssimäärä	2 425	1 897	1 834	3 117	2 800	3 000	2 889
Kansanopiston opiskelijaviikot yhteensä	475	584	1 785	1 878	1 148	1 265	874
- oppivelvolliset				357		510	453
- vapaatavoitteinen kuvataidelinja				535		195	180
- kotoutumiskoulutus				986		560	241

* opiskelijapalautteiden perusteella

** sisältää kaikki päätoimiset opiskelijat

Taulukko 14. Suoritteiden talousarviomittarit 2025 ja niiden toteuma.

Oheisilla ja seuraavan sivun kuvilla on esitetty rahoitukseen vaikuttavien suoritteiden kehitystä Keudassa sekä määrällisesti että suhteellisesti muihin koulutuksen järjestäjiin verrattuna. Määrät ja suhteelliset osuudet ovat viimeisimpiä tietoja OPH:n Vipusen raportointikannasta. Tämän takia kaikki kuvien luvut eivät vuoden 2024 osalta vastaa taulukossa 14 oleviin mittariston tilinpäätöslukuihin.

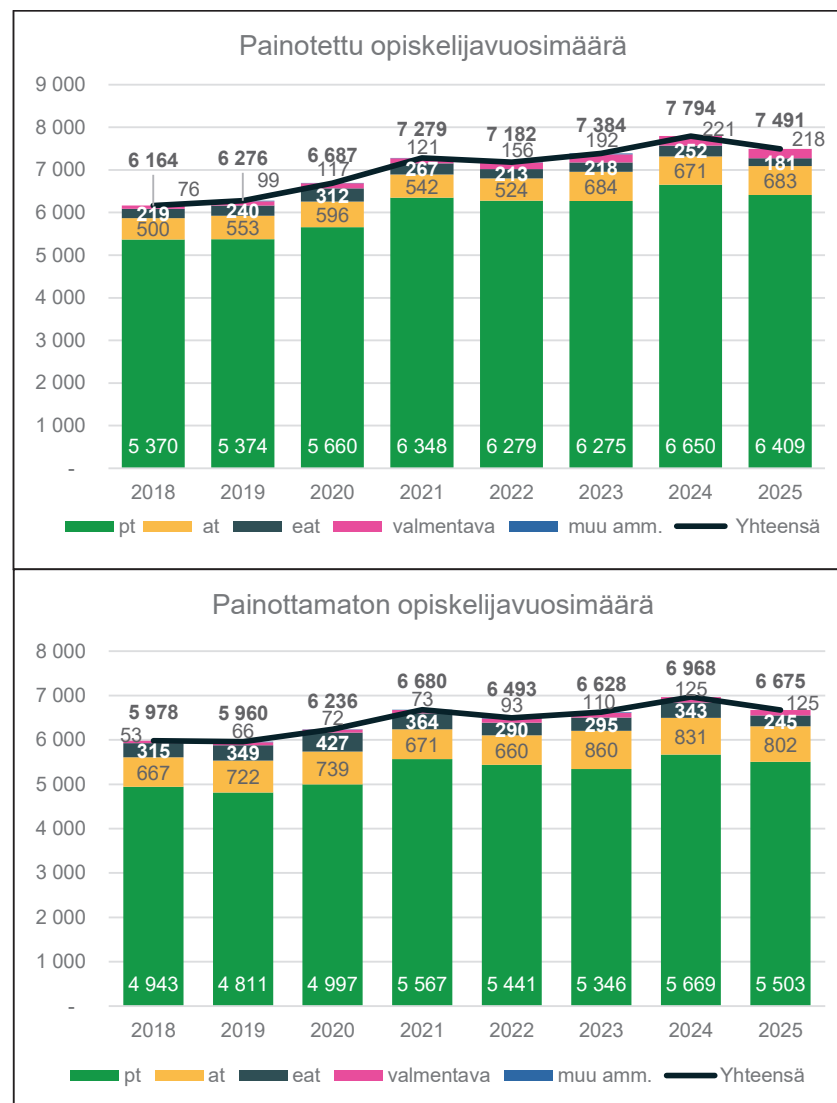
Opiskelijavuosien osalta loppuvuodesta tuli pieni notkahdus, jonka vuoksi kokonaiskertymä jäi vuoden 2024 määrää pienemmäksi ollen vuoden 2023 tasoa. Tästä huolimatta suhteellinen osuus säilyi ja kasvoikin minimaalisesti. Tämä käy ilmi kuvasta 12.

Suoritusrahoitukseen vaikuttavissa tutkintojen ja osaamispisteiden määrässä kehitys oli positiivinen. Tutkintojen määrä oli huomattavasti suurempi kuin vuonna 2025 ylittäen myös talousarviomäärän (+63). Myös osaamispistemäärä kasvoi ja saavutti talousarviotavoitteen.

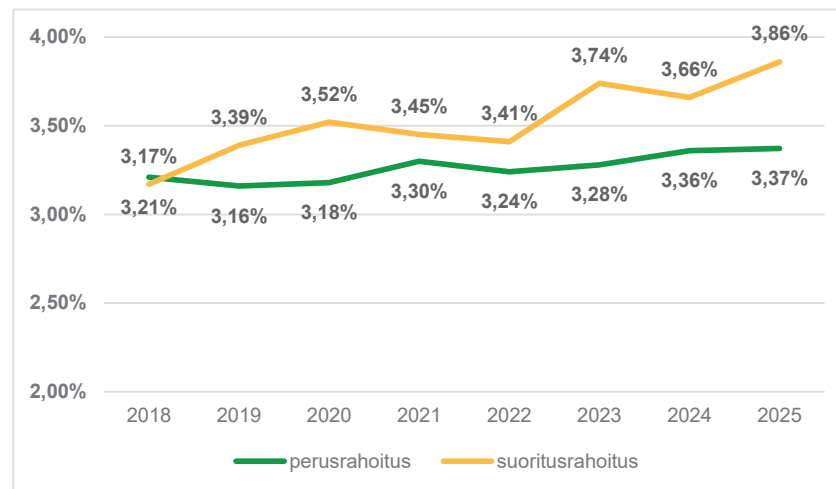
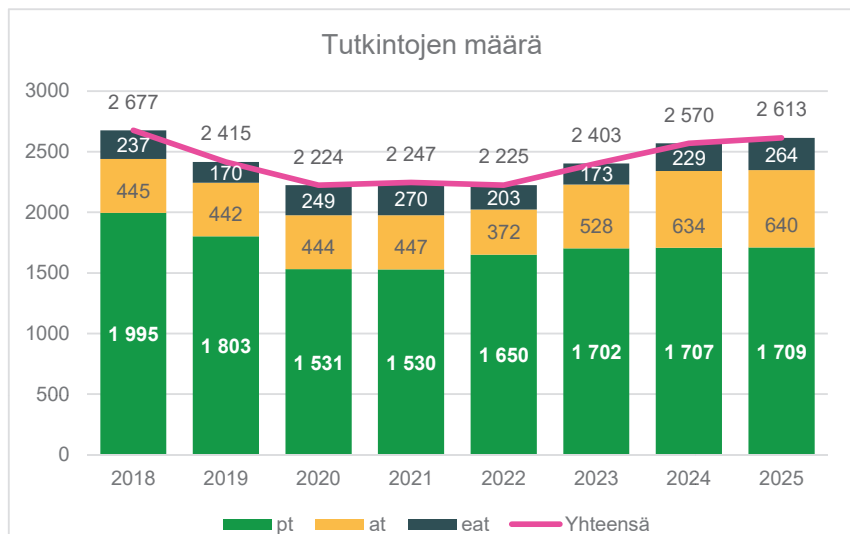
Positiivinen kehitys tutkintojen ja osaamispisteiden määrässä näkyi myös merkittävänä 5,2 % suhteellisen osuuden kasvuna (+0,20 %-yksikköä) kuvan 12 mukaisesti, joka olisi vastannut vanhan säädösten mukaisesti noin 1,1 M€ rahoituksen lisäystä vuodelle 2027. Uudella laskutavallakin laskennallinen määrä kasvaa. Ennakoitavissa on, että tutkinnoista ja osaamispisteistä kertyvän valtionosuusrahoituksen määrä kasvaa ennakoitu indeksikorotus huomioiden n. 1,0 M€ vuoden 2026 rahoitusmäärään verrattuna. Myös lähtötiedot vuoden 2028 rahoitukseen ensimmäisen tarkasteluvuoden osalta ovat positiivisia.

Valmistuneiden työllistyminen ja jatko-opintoihin siirtyminen (kuva 11) on pysynyt suhteellisen vakaana sekä Keudassa sisäisesti että muihin koulutuksen järjestäjiin verrattuna. Tilastotiedot ovat vanhoja, mutta uuden rahoitusjärjestelmän myötä saadaan tuoreempia tietoja.

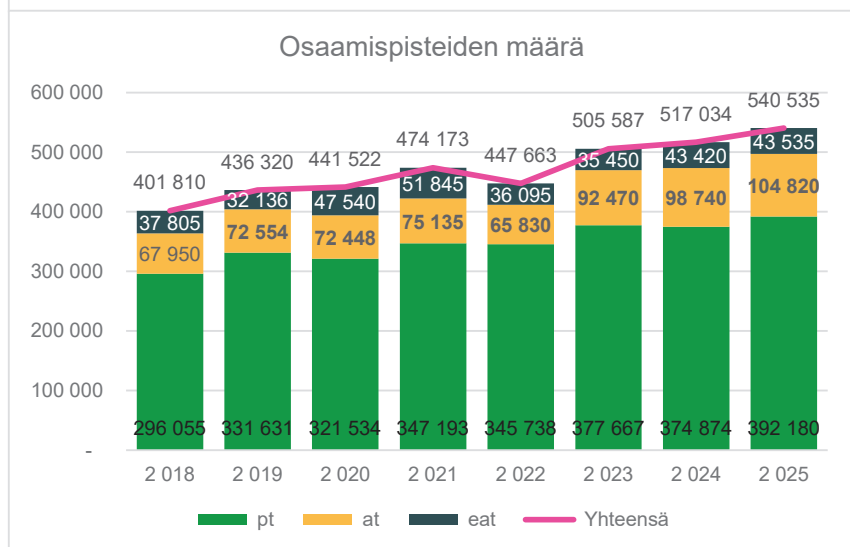
Opiskelijapalautteiden suhteellinen osuus on kehittynyt myönteisesti. Tämä johtuu erityisesti päättökyselyiden positiivisesta kehityksestä. Työelämäpalautteidenkin osalta on marginaalista kehitys suhteellisessa osuudessa, mutta se on merkittävästi pienempi kuin opiskelijapalautteissa. Varsinkin työpaikkakyselyjen suhteellinen osuus on Keudan koko huomioiden hyvin vaatimattomalla tasolla.



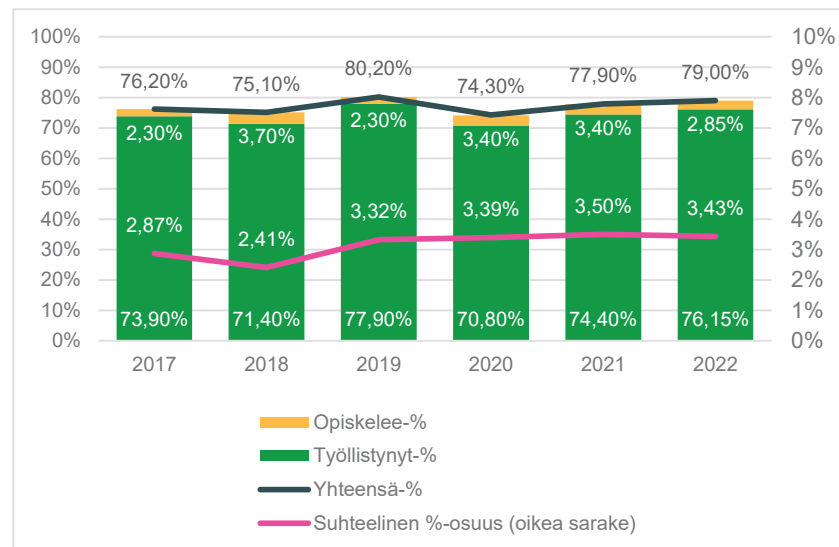
Kuva 8. Perusrahoitukseen vaikuttavien opiskelijavuosimäärän kehitys 2018-2025.



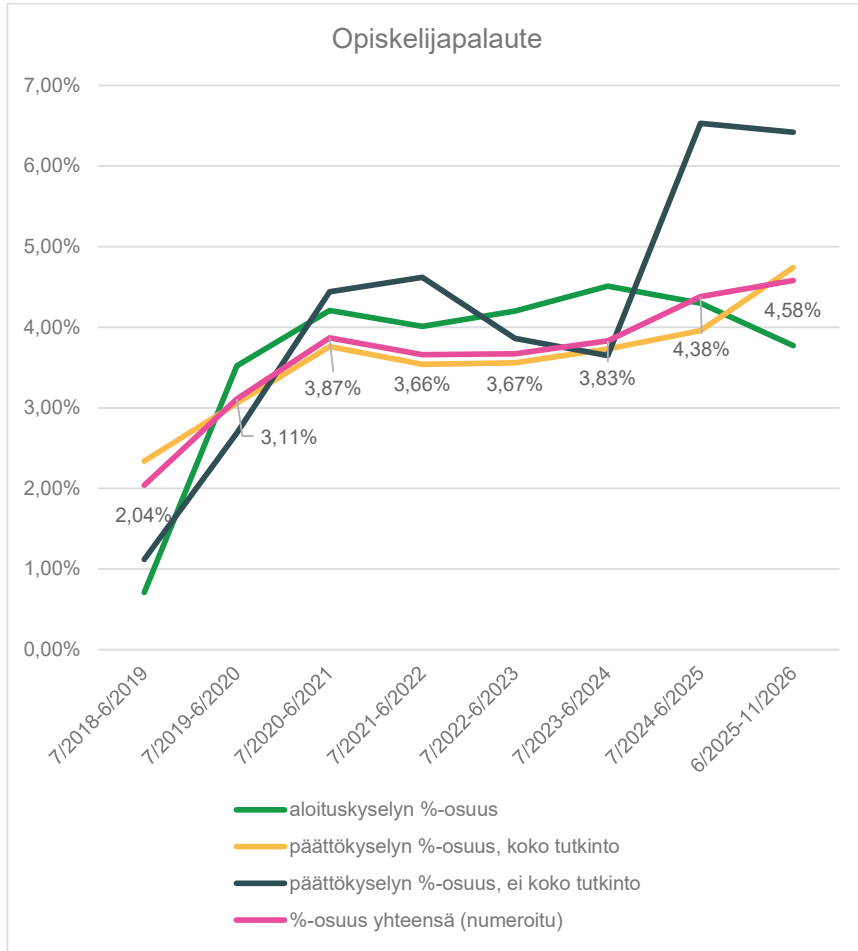
Kuva 10. Keudan suhteellinen osuus perus- ja suoritusrahoituksessa 2018-2025.



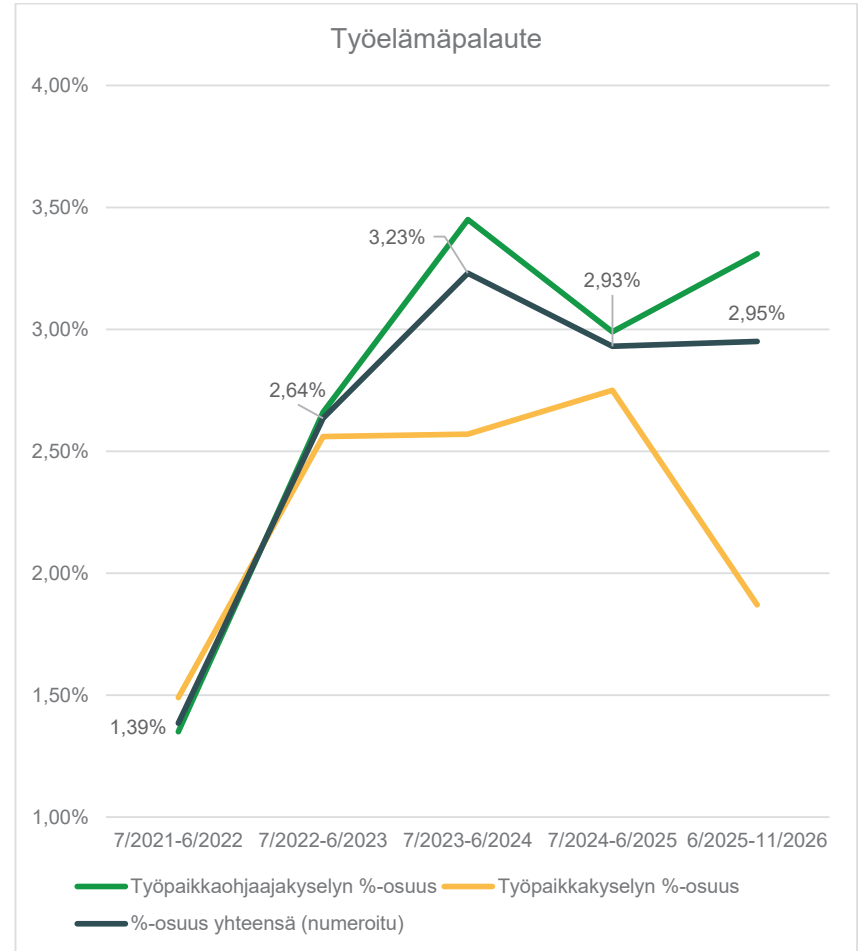
Kuva 9. Suoritusrahoitukseen vaikuttavien suoritteiden kehitys Keudassa 2018-2025.



Kuva 11. Edellisenä vuonna valmistuneiden työllistyminen ja jatko-opintoihin siirtyminen sekä niiden valtakunnallinen suhteellinen osuus. Vuoden 2023 tietoja ei ole saatavilla.



Kuva 12. Opiskelijapalauteiden suhteelliset osuudet.



Kuva 13. Työelämäpalauteiden suhteelliset osuudet.

2.3 Keuda Koulutuspalvelut Oy

Keuda Koulutuspalvelut Oy:n (KeudaPRO) vuoden 2025 talousarvion keskeiset taloudelliset tavoitteet saavutettiin. Tilikauden liikevaihto oli 1 001 919 euroa (2024: 517 380 euroa) ja tilikauden tulos 85 253 euroa (2024: -48 990 euroa). Yhtiön koulutus- ja valmennuspalveluihin osallistui vuoden aikana yli 1 760 henkilöä. Palvelutuotannon hallinnointi ja koordinointi toteutettiin kahden henkilötyövuoden (2 htv) resurssein, joita tuettiin digitaalisilla työvälineillä ja tekoälypohjaisilla ratkaisulla (AI-agentit). Varsinainen palvelutuotanto toteutettiin asiantuntijaverkostolla (noin 70 asiantuntijaa), joista noin 30 oli Keuda-konsernin asiantuntijoita ja loput konsernin ulkopuolisia. Vuodelle 2025 ennakoitua työhönvalmennuspalveluiden palveluostot alueen kunnilta jäivät arvioitua pienemmiksi, mutta yhtiö kasvatti myyntiä yrityksille ja muille organisaatioille. Joustava kustannusrakenne ja kumppanuuspohjainen toimintamalli tukivat kannattavuuden parantumista ja kasvun hallintaa.

(EUR)	2023	2024	2025
Liikevaihto	319 998,76	517 379,56	1 001 919,33
Kasvu % (edelliseen vuoteen nähden)	+3,3 %	+61,7 %	+93,7 %
Tilikauden tulos	-155 547,87	-49 342,97	85 267,46
Tulos % liikevaihdosta	-48,6 %	-9,5 %	+8,5 %

Taulukko 15. Keuda Koulutuspalvelut OY:n talouden kehittyminen.

2.4 Määrärahojen ja tuloarvioiden toteutuminen

2.4.1 Käyttötalouden toteutuminen

Käyttötalous toteutui merkittävästi talousarviota parempana: toimintatulot olivat suuremmat (+2,3 M€) ja menot pienemmät (-1,0 €). Kun huomioidaan oppilastyönä rakennettujen talojen myynnistä johtuva valmistevaraston muutos, on toimintakate 2,8 M€ suurempi kuin talousarviossa oli ennakoitu.

Toimintatulojen positiivisen toteuma suhteessa talousarvioon johtui ensisijaisesti aikuisten perusopetuksen rahoituksesta (+0,8 M€), oppilastyönä tehtyjen talojen myynnistä (+0,6 M€), Kerava-Sipoon työllisyysalueelle toteutetuista koulutuksista (+0,3 M€) sekä vuokratuloista (+0,3 M€). Lisäksi budjetoimattomat tuet ja avustukset sosiaaliturvarahastolta olivat 0,3 M€.

	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvio-muutokset	Talousarvio muutosten jälkeen	Toteuma	Poikkeama
Toimintatulot	76 721 500,00	0,00	76 721 500,00	79 023 185,69	2 301 685,69
Myyntitulot	74 699 500,00	0,00	74 699 500,00	76 507 699,37	1 808 199,37
Maksutulot	75 000,00	0,00	75 000,00	61 484,95	-13 515,05
Tuet ja avustukset	1 408 000,00	0,00	1 408 000,00	1 689 717,68	281 717,68
Muut toimintatuotot	539 000,00	0,00	539 000,00	764 283,69	225 283,69
Valmistevaraston muutos	0,00	0,00	0,00	-460 000,00	-460 000,00
Toimintamenot	-69 895 200,00	0,00	-69 895 200,00	-68 920 178,70	975 021,30
Henkilöstömenot	-51 340 700,00	0,00	-51 340 700,00	-51 175 187,94	165 512,06
Palvelujen ostot	-9 853 500,00	0,00	-9 853 500,00	-9 549 702,42	303 797,58
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-7 314 000,00	0,00	-7 314 000,00	-6 722 299,34	591 700,66
Avustukset	-164 000,00	0,00	-164 000,00	-244 428,30	-80 428,30
Muut toimintakulut	-1 223 000,00	0,00	-1 223 000,00	-1 228 560,70	-5 560,70
Toimintakate	6 826 300,00	0,00	6 826 300,00	9 643 006,99	2 816 706,99

Taulukko 16. Käyttötalouden toteutuminen.

2.4.2 Tuloslaskelmaosan toteutuminen

Tuloslaskelmaosan sitovana tavoitteena ollut rahoitusnetto toteutui tilikaudella selvästi talousarviota paremmin. Rahoitustuottojen ja -kulujen erotukseksi muodostui 328 t€, kun talousarviossa vastaava tavoite oli 105 t€.

Rahoitustuotoista kertyi 13 t€ osinkotuottoina ja 358 t€ arvopapereiden luovutusvoittoina ja muina erittelemättöminä rahoitustuottoina sekä verotilitysten korkoina ja korotuksina. Rahoituskulut olivat yhteensä 43 t€, josta 36 t€ tuli kahden sijoitustuotteen alaskirjauksista. Tilikauden rahoitusnetto oli näin ollen selvästi positiivinen ja ylitti talousarvion ennakoiman tason.

	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvio-muutokset	Talousarvio muutosten jälkeen	Toteuma	Poikkeama
Toimintatulot	76 721 500,00	0,00	76 721 500,00	79 023 185,69	2 301 685,69
Myyntitulot	74 699 500,00	0,00	74 699 500,00	76 507 699,37	1 808 199,37
Maksutulot	75 000,00	0,00	75 000,00	61 484,95	-13 515,05
Tuet ja avustukset	1 408 000,00	0,00	1 408 000,00	1 689 717,68	281 717,68
Muut toimintatuotot	539 000,00	0,00	539 000,00	764 283,69	225 283,69
Valmisteveraston muutos	0,00	0,00	0,00	-460 000,00	-460 000,00
Toimintamenot	-69 895 200,00	0,00	-69 895 200,00	-68 920 178,70	975 021,30
Henkilöstömenot	-51 340 700,00	0,00	-51 340 700,00	-51 175 187,94	165 512,06
Palvelujen ostot	-9 853 500,00	0,00	-9 853 500,00	-9 549 702,42	303 797,58
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-7 314 000,00	0,00	-7 314 000,00	-6 722 299,34	591 700,66
Avustukset	-164 000,00	0,00	-164 000,00	-244 428,30	-80 428,30
Muut toimintakulut	-1 223 000,00	0,00	-1 223 000,00	-1 228 560,70	-5 560,70
Toimintakate	6 826 300,00	0,00	6 826 300,00	9 643 006,99	2 816 706,99
Rahoitustulot ja -menot	105 000,00	0,00	105 000,00	327 978,83	222 978,83
Korkotulot	4 000,00	0,00	4 000,00	0,00	-4 000,00
Muut rahoitustuotot	105 000,00	0,00	105 000,00	371 298,38	266 298,38
Korkomenot	0,00	0,00	0,00	-7 560,98	-7 560,98
Muut rahoitusmenot	-4 000,00	0,00	-4 000,00	-35 758,57	-31 758,57
Vuosikate	6 931 300,00	0,00	6 931 300,00	9 970 985,82	3 039 685,82
Poistot ja arvonalentumiset	-6 930 000,00	0,00	-6 930 000,00	-6 772 658,69	157 341,31
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 930 000,00	0,00	-6 930 000,00	-6 772 658,69	157 341,31
Tilikauden tulos	1 300,00	0,00	1 300,00	3 198 327,13	3 197 027,13
Poistoeron vähennys (+)	1 357 000,00	0,00	1 357 000,00	1 358 698,05	1 698,05
Tilikauden ylijäämä	1 358 300,00	0,00	1 358 300,00	4 557 025,18	3 198 725,18

Taulukko 17. Tuloslaskelmaosan toteutuminen.

2.4.3 Investointien toteutuminen

Yhtymävaltuuston päättämät sitovat määrärahat koostuivat seuraavista kokonaisuuksista:

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

Tilikauden investoinnit olivat yhteensä 3,3 M€. Vuoden 2025 osalta ei ollut investointeja aineettomiin hyödykkeisiin ja hankekohtaiseen rakentamiseen.

Rakentamiseen ja saneeraukseen käytettiin yhteensä 1,9 M€, ja ne toteutuivat 0,4 M€ pienempinä kuin talousarviossa oli ennakoitu. Suurimmat kohteet olivat Pekka Halosen akatemian C-talon saneeraus (0,4 M€), Saaren kartanolla kasvihuoneiden ylläpitokorjaukset (0,4 M€) ja rehulaakasiilon rakentaminen (0,2 M€) sekä automaalaamon esikäsitteilytilojen uusinta (0,1 M€) Wärtsilänkadulla Järvenpäässä.

Kalustoinvestoinnit olivat yhteensä 1,4 M€ (TA 1,5 M€). Merkittävin hankintakokonaisuus oli tietohallinnon koneet ja laitteet (0,9 M€).

	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvion muutokset	Talousarvio	Toteuma	Poikkeama
Kiinteistöjen yhteiset	330 000,00	0,00	330 000,00	33 475,39	296 524,61
Keskikatu	40 000,00	0,00	40 000,00	35 744,53	4 255,47
Kirkkotie	50 000,00	0,00	50 000,00	53 741,29	-3 741,29
Lopentie	70 000,00	0,00	70 000,00	56 225,46	13 774,54
Lukkarinpolku	90 000,00	0,00	90 000,00	51 103,72	38 896,28
Pekka Halosen akatemia	530 000,00	0,00	530 000,00	539 783,17	-9 783,17
Saaren kartano	620 000,00	0,00	620 000,00	645 560,46	-25 560,46
Sarviniitynkatu	105 000,00	0,00	105 000,00	134 187,58	-29 187,58
Sibeliuksenväylä	100 000,00	0,00	100 000,00	73 223,24	26 776,76
Wärtsilänkatu	325 000,00	0,00	325 000,00	278 624,35	46 375,65
Rakentaminen ja saneeraus	2 260 000,00	0,00	2 260 000,00	1 901 669,19	358 330,81
Tekniikka	194 000,00	0,00	194 000,00	109 607,41	90 448,37
Palvelut	105 000,00	0,00	105 000,00	135 985,05	-30 985,05
Hyvinvointi	40 000,00	0,00	40 000,00	20 700,00	19 300,00
ICT-palvelut	950 000,00	0,00	950 000,00	945 229,46	4 770,54
Ravintolapalvelut	170 000,00	0,00	170 000,00	196 121,12	-26 121,12
Kiinteistöpalvelut, kalusto	30 000,00	0,00	30 000,00	24 302,78	5 697,22
Kalusto	1 489 000,00	0,00	1 489 000,00	1 431 945,82	57 054,18
Investoinnit yhteensä			3 749 000,00	3 333 615,01	415 384,99

Taulukko 18. Investointien toteutumisvertailu.

2.4.4 Rahoitusosan toteutuminen

Rahoituslaskelmassa yhtymävaltuustoon nähden sitovana tasona olivat antolainauksen muutos ja lainakannan muutos. Keuda on säilynyt edelleen velattomana. KeudaPro lunasti yhtymävaltuuston hyväksymästä 0,5 M€:n lainasta yhtymähallituksen päätöksellä 0,1 M€.

Taulukko 19. Rahoituslaskelman toteutumisvertailu.

	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvio-muutokset	Talousarvio muutosten jälkeen	Toteutuma	Poikkeama	Poikk.- %
TOIMINNAN RAHAVIRTA						
Vuosikate	6 931 300,00	0	6 931 300,00	9 970 985,83	3 039 685,83	43,85 %
Tulorahoituksen korjaukset	0	0	0	-57 199,54	-57 199,54	
	6 931 300,00	0	6 931 300,00	9 913 786,29	2 982 486,29	43,03 %
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA						
Investointimenot	-3 749 000,00	0	-3 749 000,00	-3 333 615,01	415 384,99	11,08 %
Rahoitusosuudet investointimenoihin					0,00	
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	0	0	0	61 832,67	61 832,67	
	-3 749 000,00	0	-3 749 000,00	-3 271 782,34	477 217,66	12,73 %
			3 749 000,00			
TOIMINNAN JA INVESTOINTIEN RAHAVIRTA	3 182 300,00	0	3 182 300,00	6 642 003,95	3 459 703,95	108,72 %
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA						
Antolainasaamisten lisäys	-500 000,00	0,00	-500 000,00	-100 000,00	400 000,00	80,00 %
	-500 000	0	-500 000	-100 000	400 000	80,00 %
Oman pääoman muutokset						
Muut maksuvalmiuden muutokset				5877,20	5 877,20	
Toimeksiantojen varojen ja pääomien muutokset	0	0	0	-105,00	-105,00	
Vaihto-omaisuuden muutos	0	0	0	455,136,68	455 136,68	
Saamisten muutos	0	0	0	599 345,92	599 345,92	
Korottomien velkojen muutos	0	0	0	2 602 081,14	2 602 081,14	
	0	0	0	3 662 335,94	3 662 335,94	
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA	-500 000	0	-500 000,00	3 562 335,94	4 062 335,94	
RAHAVAROJEN MUUTOS	2 682 300,00	0,00	2 682 300,00	10 204 339,89	7 522 039,89	280,43 %
RAHAVARAT	31.12. 38 848 927,96					
	1.1. 28 644 588,07			10 204 339,89		

2.4.5 Yhteenvedo määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta

	Määrärahat						
	Sitovuus * N, B	Alkuperäinen talous- arvio	TA:n muutokset	TA muutosten jälkeen	Toteuma	Poikkeama	Poikkeama-%
KÄYTTÖTALOUSOSA Keuda yhteensä (toimintakate)	N	6 826 300	0	6 826 300	9 643 006,99	2 816 706,99	41,3 %
TULOSLASKELMAOSA Rahoitustuotot ja -kulut	N	105 000	0	105 000	327 978,83	222 978,83	212,4 %
INVESTOINTIOSA							
Rakentaminen ja saneeraus	N	2 260 000,00	0	2 260 000,00	1 901 669,19	-358 330,81	-15,9 %
Kalustohankinnat	N	1 489 000,00	0	1 489 000,00	1 431 945,82	-57 054,18	-3,8 %
Investoinnit yhteensä		3 749 000,00		3 749 000,00	3 333 615,01	-415 384,99	-11,1 %
RAHOITUSOSA							
Antolainauksen muutos	N	500 000,00	0	500 000,00	100 000,00	- 400 000,00	-80,0 %
Lainakannan muutos	N	0		0	0	0	
*) N = sitovuus nettomääräraha (käyttötalousosa = toimintakate) B = sitovuus bruttomääräraha							

Taulukko 20. Yhteenvedo määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta.

3 HENKILÖSTÖRAPORTTI

1.1.2025 astui voimaan Keudan uusi organisaatorakenne. Vuoden 2025 keskeisenä tavoitteena oli uuden organisaation toiminnan vakiinnuttaminen, erityisesti osaamis- ja kehittämisspalveluissa. Loppuvuonna 2024 käydyt tuotannollis-taloudelliset yhteistoimintaneuvottelut näkyivät vuonna 2025 arjen toiminnassa niukempina henkilöstöresursseina. Lisäksi henkilöstömäärän kehittymistä seurattiin tarkemmin, joka näkyi konkreettisesti rekrytointilupatarcasteluissa sekä työn tarjoamisveloitteesta huolehtimisena.

Keväällä 2025 neuvoteltiin paikallisesti järjestelyeristä kahdessa virka- ja työehtosopimuksessa (OVTES, TS). Merkittävin virka- ja työehtosopimusentän muutos oli KVTES:ssa uusi palkkausjärjestelmä. Sopimukseen perustuva ja paikallisesti rakennettava tasopalkkajärjestelmä korvasi työn vaativuuden arviointiin perustuneen palkkausjärjestelmän. Tasopalkkajärjestelmä otettiin sopimuksen edellyttämällä tavalla käyttöön 1.10.2025. Tasopalkkajärjestelmän käyttöönottoon liittyi paikallinen 1.6.2025 paikallinen järjestelyerä 0,45 %. Palkkakustannusten nousuun vaikutti myös 1.10.2025 tehty 2,5 % yleiskorotus kaikkiin Keudassa sovellettaviin virka- ja työehtosopimuksiin.

Syksyllä 2025 Keudassa käytiin yhteistoimintaneuvottelut, joissa neuvoteltiin Hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelman mukaisesti opetuspesulan toiminnan lakkauttamisesta 1.1.2026 alkaen. Tuotannollis-taloudellisten neuvottelujen lopputuloksena molemmille pesulatyöntekijöille pystyttiin tarjoamaan toista tehtävää.

3.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

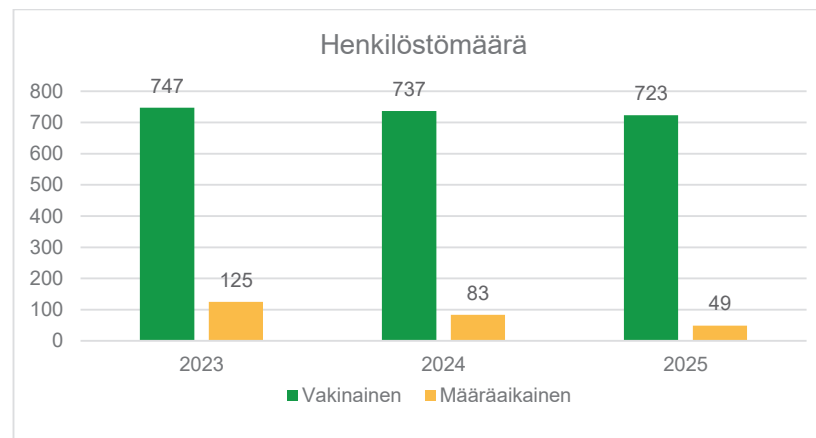
Keudassa on tunnistettu ennakoivan henkilöstövoimavarojen suunnittelun merkitys tuloksellisen ja vaikuttavan toiminnan takaamiseksi. Tällä hetkellä Keudassa henkilöstösuunnittelua (resurssin mitoitus palveluntuotantoon) tehdään osana talousarvioprosessia eli talouden ja toiminnan yhteensovittamista. Lisäksi henkilöstösuunnittelutyötä tehdään normaalina osana esihenkilötyötä ja johtamista. Henkilöstösuunnittelun kokonaisuutta on kehitetty siten, että määrällinen ja laadullinen suunnittelu ovat vuodesta 2027 alkaen vahvemmin osa talousarvioprosessia. Prosessissa vahvistetaan erityisesti määrällistä

ennakointia suunnitteluvuosille, mutta myös vahvempaa tulevaisuuden osaa-mistarpeiden ennakointia. Unit4-järjestelmä mahdollistaa seurannan erityisesti määrälliseen henkilöstösuunnitteluun sekä henkilöstömäärän kehittymisen seurantaan ja hallintaan.

3.1.1 Henkilöstön määrän ja rakenteen kehittyminen

Keudaan oli 31.12.2025 voimassa oleva palvelussuhde yhteensä 772 työntekijällä, mikä on 48 henkilöä vähemmän kuin vuotta aiemmin (2024: 820). Raportoitu henkilöstömäärä sisältää vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön. Luvussa on mukana tarkasteluhetkellä työ- tai virkavapaalla oleva henkilöstö (yhteensä 11 henkilöä), jolla on voimassa oleva palvelussuhde Keudaan. Määrä ei sisällä sivutoimista henkilöstöä.

Vakinaisen henkilöstön määrän vähentyminen liittyy tuotannollis-taloudellisiin yhteistoimintaneuvotteluihin. Määräaikaisen henkilöstön määrän vähentyminen liittyy hallitun kasvun ja sopeuttamisen ohjelman toimenpiteisiin. Henkilöstömäärän kehittyminen vuosina 2023–2025 palvelussuhteen lajin mukaisesti on kuvattu tarkemmin kuvassa 14.



Kuva 14. Henkilöstömäärän kehittyminen vuosina 2023-2025.

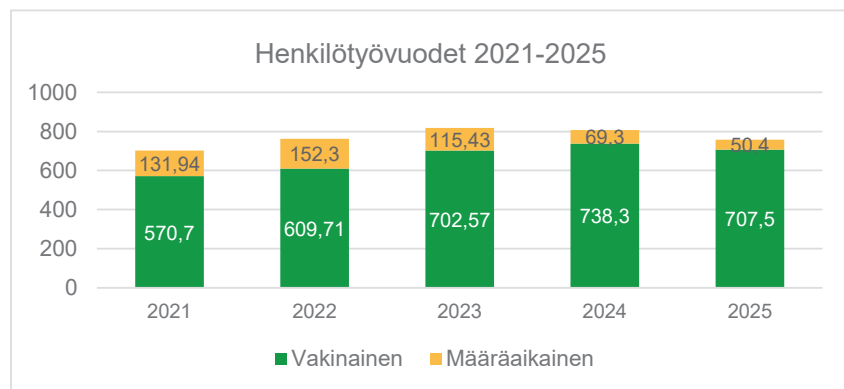
Keudan suurin ammattiryhmä ovat opettajat ja päätoimiset tuntiopettajat. Opettajia ja päätoimisia tuntiopettajia oli 31.12.2025 yhteensä 436 henkilöä (2024: 474). Opettajista 93,2 % on viran edellyttämä pätevyys (2025: 95%).

Henkilöstön jakautuminen palvelualueille on esitetty tarkemmin taulukossa (taulukko 21). Konsernitasoiset kehittämisspalvelut, johon Taitajat 2026 henkilöstö sijoittuu, on yhtymäjohtamisen palvelualueen sisällä.

Henkilöstön lukumäärää paremman kuvan henkilöstöressurssista ja sen kehittymisestä antavat henkilötyövuodet. Päätoimisen henkilöstön henkilötyövuosien määrä vuonna 2025 oli yhteensä 757,8 vuonna (2024: 807). Sivutoimisen henkilöstön henkilötyövuosien määrä oli 1,3 vuonna 2025. Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä. Osa-aikainen henkilö muutetaan henkilötyövuodeksi osa-aikaprosenttiaan vastavasti. Henkilötyövuosien määrä on laskenut edellisestä vuodesta.

Palvelualue	Vakinaiset	Määräaikaiset	Yhteensä
Yhtymäjohtamisen palvelut	23	5	28
Osaamis- ja kehittämisspalvelut	548	41	589
Mahdollistamispalvelut	152	3	155
Yhteensä	723	49	772 (31.12.2024 yht. 820, ero -5,9 %)

Taulukko 21. Henkilöstön jakautuminen palvelualueittain 31.12.2025.

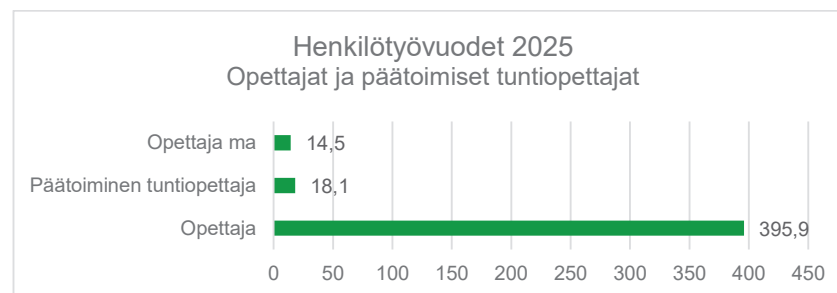


Kuva 15. Päätoimisen henkilöstön henkilötyövuodet 2021–2025.

Kymmentä suurinta ammattiryhmää tarkastellessa (kuva 15 ja kuva 16) voidaan todeta, että Keudan 757,8 henkilötyövuodesta opettajien sekä päätoimisten tuntiopettajien kertymä on yhteensä 428,5 henkilötyövuotta.

Seuraavaksi suurimpien kahdeksan ammattiryhmän HTV -kertymä on kuvattu tarkemmin kuvassa 17.

Henkilöstökulut olivat tilinpäätöksessä vuonna 2025 yhteensä 51 175 187,4 € (2024: 53 002 645 €) sisältäen henkilöstön palkat, eläkekulut ja muut henkilösivukulut. Henkilöstökulut ovat laskeneet henkilöstömäärän laskuun liittyen.



Kuva 16. Henkilötyövuodet 2025 - opettajat ja päätoimiset opettajat.

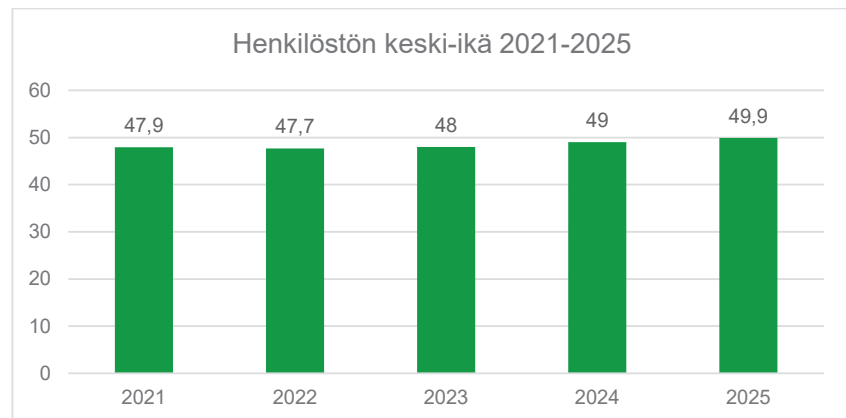


Kuva 17. Henkilötyövuodet ammattinimikkeittäin 2025 (pl. opettajat ja päätoimiset tuntiopettajat).

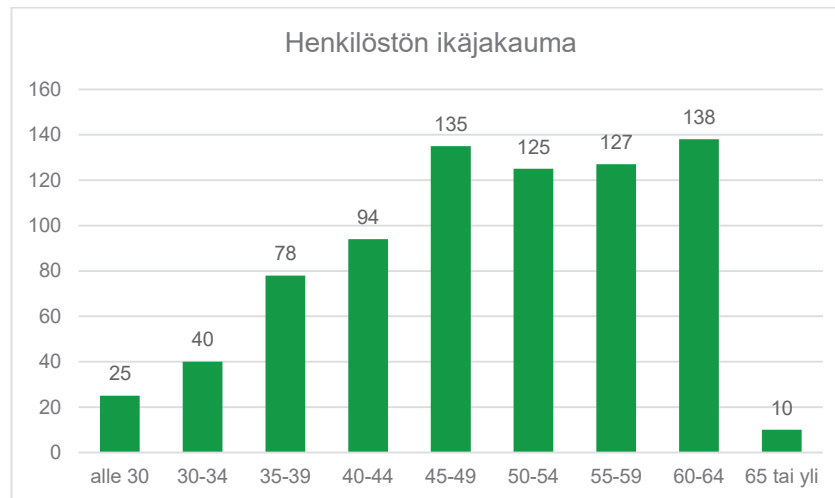
3.1.2 Henkilön ikä- ja sukupuolijakauman kehittyminen

Keudan henkilöstön keski-ikä oli 49,9 vuotta vuonna 2025. Henkilöstön keski-ikä on noussut hienoisesti vuodesta 2022 alkaen (kuva 18).

Suurin yksittäinen ikäryhmä Keudassa olivat 60–64-vuotiaat (kuva 19), jossa oli yhteensä 138 henkilöä. Yli 55 -vuotiaita oli Keudassa 31.12.2025 yhteensä 275 henkilöä (2024: 282 henkilöä). 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. Taulukossa 22 on esitetty opetuksen ja ohjauksen henkilöstöryhmien keski-iat vuonna 2025.



Kuva 18. Keudan henkilöstön keski-ian kehittyminen vuosina 2021-2025.



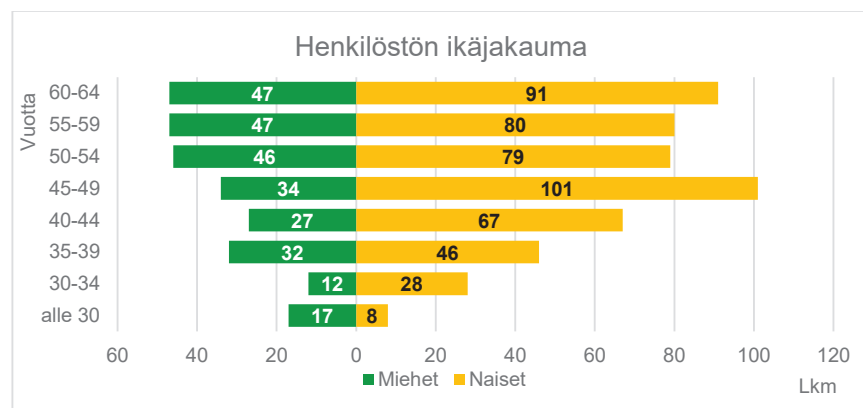
Kuva 19. Henkilöstön ikäjakauma ikäryhmittäin vuonna 2025

	2022	2023	2024	2025
Opettajat	48,7	49,9	49,7	50,6
Opinto-ohjaajat	52,7	54,1	55,1	56,5
Ammattiohjaajat	37,8	38,2	39,1	40,2
Ammattimiehet	50,4	48,9	49,7	52,5

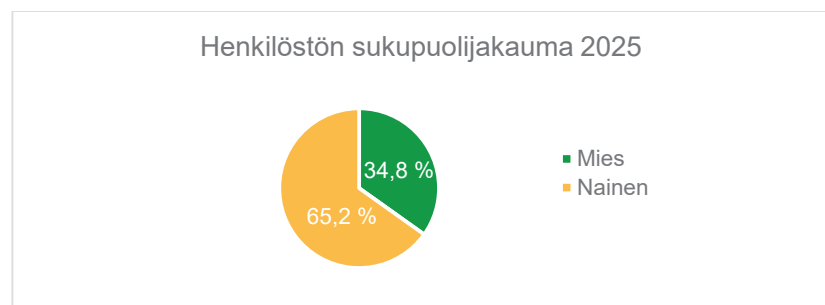
Taulukko 22. Henkilöstön (opetus ja ohjaus) keski-ian kehittyminen 2022–2025.

Henkilöstön ikäjakauma sukupuolittain on esitetty kuvassa 20. Keudassa työskentelee 65-vuotiaita tai yli, yhteensä 10 henkilöä. Tietosuojaan viitaten, sukupuoli ei ole esitetty tässä kuvaajassa tarkemmin sukupuolten välillä. Sekä naisten että miesten keski-ikä vuonna 2025 oli 49,9 vuotta (vuonna 2024 naiset 49,2 vuotta ja miehet 49,1 vuotta).

Keudassa työskenteli 31.12.2025 yhteensä 503 naista (2024: 530) ja 269 miestä (2024: 290). Naisia henkilöstöstä oli 65,2 % ja miehiä 34,8 %. Naisten ja miesten määrän välinen suhde on pysynyt prosentuaalisesti verrattuna samana vuodesta 2023 alkaen. Henkilöstön sukupuolijakauma 31.1.2025 tilanteesta on esitetty kuvassa 21.



Kuva 20. Henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma 31.12.2025.



Kuva 21. Sukupuolijakauma 31.12.2025.

3.1.3 Henkilöstön vaihtuvuus

Keudan lähtövaihtuvuus laski vuoteen 2024 verrattuna. Vuonna 2025 Keudan vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 5,7 %, kun se vuonna 2024 oli noin 7,0 %. Lähteneiden vakituisen määrää oli 42 henkilöä (2024: 57). Lähtövaihtuvuudessa ovat mukana myös eläkkeelle siirtyneet henkilöt.

Vakinaiseen palvelukseen tuli yhteensä 39 henkilöä vuonna 2025 (2024: 40). Tulovaihtuvuus oli 5,3 % (2024: 4,9). Henkilöstön sisäistä liikkuvuutta (2023–2025) on kuvattu tarkemmin taulukossa 23.

Lisäksi vuonna 2025 siirtyi 56 henkilöä sisäisesti toisiin tehtäviin.

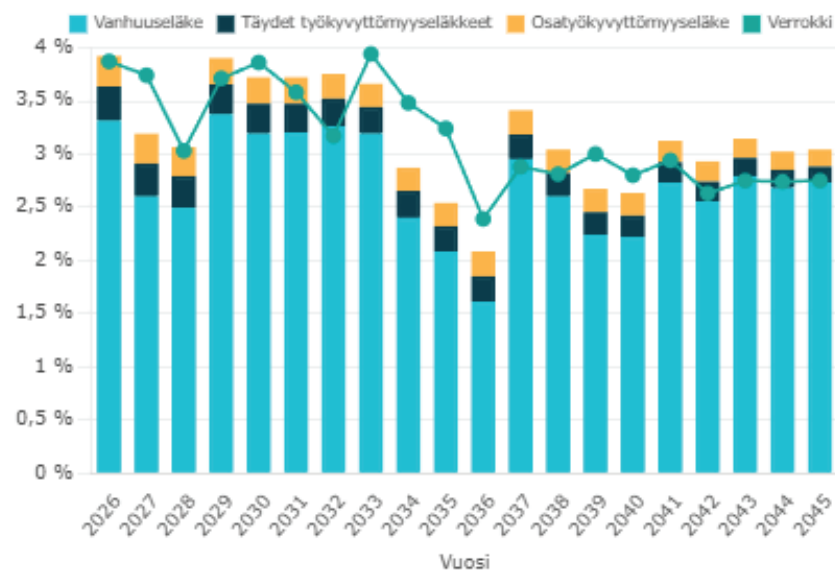
Kokoaikaiselle eläkkeelle siirtyi 6 henkilöä vuonna 2025 (2024: 13 henkilöä). Eläkkeelle siirtyvien keski-ikä Keudassa oli 64,7 vuotta (2024 64,2vuotta). Eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä nousi 0,5 vuotta vuonna 2025. Taso on KE-VAn tilastojen mukaan verrokkien tasolla siten, että Keudan eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä on hienoisesti korkeampi kuin verrokkien. Tällä hetkellä eläkkeelle jäädään viimeistään 68-vuotiaana.

	2023		2024		2025	
	Lkm	Vaihtuvuus %	Lkm	Vaihtuvuus %	Lkm	Vaihtuvuus %
Vakituiset						
Uudet palvelussuhteet	106	12,0	40	4,9	35	4,7
Päätyneet palvelussuhteet	46	5,2 %	57	7,0 %	29	3,9

Taulukko 23. Henkilöstön lähtövaihtuvuus 2023–2025.

Keudan eläkepoistumaa on kuvattu tarkemmin kuvassa 22 (Keudan eläköitymisennuste eläkelajeittain 2026-2045). KEVAN eläköitymistä koskevat ennusteet perustuvat arvioihin henkilökohtaisen eläkeiän täyttävistä henkilöistä sekä työkyvyttömyyseläkkeelle ja osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyvistä (sisältäen kuntoutustuet sekä osakuntoutustuet. Vuoteen 2029 mennessä yhteensä 118 keudalaisella täytyy henkilökohtainen eläkeikä (KEVA).

Eläköitymisennuste eläkelajeittain



Lähde: Kevan Avaintiedot, Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä

Kuva 22. Keudan eläköitymisennuste eläkelajeittain 2026–2045. Lähde: KEVA.

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin johtaminen on esihenkilöiden työtä, mutta jokaisella keudalaisella on vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Työterveysyhteistyötä ohjaa työterveyden toimintasuunnitelma, joka päivitetään vuosittain yhteistyössä työsuojeluorganisaation kanssa. Työhyvinvoinnin johtamista ohjaavat lisäksi vuosittain päivitettävät työsuojelun toimintaohjelma ja työyhteisön kehittämissuunnitelma.

Työsuojelun ja työhyvinvoinnin prosesseja ja vastuunjakoja kehitettiin ja selkeytettiin vuonna 2025. Elokuussa 2025 Keudassa aloitti Turvallisuus- ja työsuojelupäällikkö ja syyskuussa henkilöstöasiantuntija, joka keskittyy tehtäväänsään työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen kehittämiseen.

3.2.1 Työterveys ja poissaolot

Keudan työterveyskumppanina toimii Suomen Terveystalo Oy. Sen tehtävänä on edistää työhyvinvointia sekä ennaltaehkäistä ja hoitaa työkykyä heikentäviä sairauksia. Keuda tarjoaa työntekijöilleen lakisääteisten ennaltaehkäisevien palvelujen lisäksi yleislääkäritasoiset sairaanhoidon palvelut.

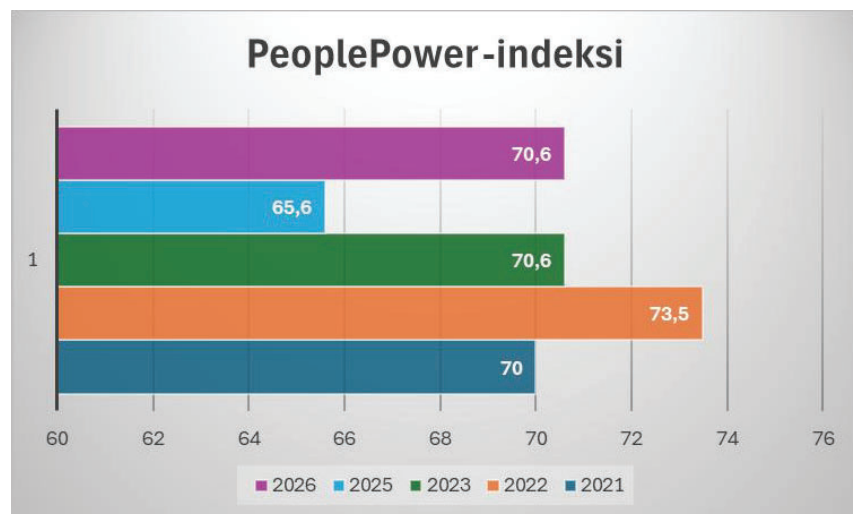
Henkilökunnan terveystalouden kokonaiskustannukset olivat vuonna 2025 yhteensä 639 620 € (2024: 747 831 €). Työterveyden kustannukset olivat yhteensä 822 € / hlö (2024: 924 € / hlö). Kustannukset ovat laskeneet vuodesta 2024 yhteensä 108 211 €, joka tarkoittaa 14,5 prosentin laskua edelliseen vuoteen verrattuna.

Sairauskäynnit työterveyshuollossa ovat vähentyneet n. 27 % edellisvuodesta ja esihenkilön myöntämiä poissaoloja hyödynnetty yli kaksinkertaisesti. Työkyvyn tukitoimia on tehty työterveyslääkärin toimesta enemmän, ja myös työkykyneuvotteluja on pidetty vertailujaksoa selkeästi enemmän. Työterveyshuollon kokonaiskustannuksista ennalta ehkäisevän toiminnan niin sanottu Kela 1-osuus oli 65 % vuonna 2025 (2024: 63 %). Ennalta ehkäisevän toiminnan eli Kela 1:n osuus työterveyshuollon kokonaiskustannuksista pysyi edellisen vuoden tasolla.

Sairauspoissaolot nousivat Keudassa edelleen vuonna 2025 verrattuna vuoteen 2024. Sairauspoissaoloja oli vuonna 2025 yhteensä 8 970 kalenteripäivää (2024: 8 703), joka tarkoittaa 11,8 päivää / htv (2024: 10,6 ja 2023: 10,4 päivää / htv).

3.2.2 Henkilöstökokemus

Keudassa seurataan henkilöstökokemuksen tilaa vuosittain toteutettavalla henkilöstötutkimuksella. Vastausprosentti nousi selkeästi aikaisemmasta tutkimuksesta (69 %) ollen 79 prosenttia. PeoplePower-indeksi nousi edellisestä tutkimuksesta (65,6) samalle tasolle kuin se oli vuonna 2023, ollen 70,6 (Suomen koulutusalan normi 69,0). Myös kaikilla muilla tutkimuksen indekseillä mitattuna henkilöstökokemus on vuoden 2025 aikana kehittynyt positiiviseen suuntaan.



Kuva 23. Henkilöstötutkimuksen PeoplePower-indeksi vuosilta 2021-2026
Lähde: Eezy Flow Oy.

3.2.3 Työsuojelu

Keudan työsuojelutoiminnan tavoitteena on varmistaa turvallinen, terveellinen ja hyvinvoiva työympäristö kaikille työntekijöille. Työsuojelutyö perustuu ennakointiin, yhteistyöhön ja avoimeen vuorovaikutukseen henkilöstön, esihenkilöiden ja työsuojelun toimijoiden kesken. Työsuojelun keskeisiä painopisteitä ovat riskien tunnistaminen ja hallinta, työturvallisuuden jatkuva parantaminen sekä työkyvyn tukeminen.

Vuonna 2025 Keudassa henkilöstölle sattui 31 vakuutusyhtiölle ilmoitettua työtapaturmaa (2024: 41). Keudassa otettiin käyttöön uusi turvallisuushavaintojen ilmoituskanava 1.5.2025 alkaen. Tämän jälkeen on raportoitu 406 turvallisuushavaintoa. Turvallisuushavainto -ilmoitusten käsittelyllä on pyritty tunnistamaan vaaratekijöitä ajoissa ja estämään vakavampien tapaturmien syntyminen. Ilmoituksia hyödynnettiin aktiivisesti ennakoituvuudessa ja turvallisuuskäytäntöjen kehittämisessä.

Ennakoituvuustyö on ollut keskeinen osa Keudan työsuojelutoimintaa. Riskienarviointeja on päivitetty suunnitelmallisesti ja turvallisuushavaintojen tekemistä on kannustettu koko henkilöstön keskuudessa. Työturvallisuuteen liittyviä ohjeita ja toimintamalleja on tarkennettu tarpeen mukaan, ja esihenkilöillä on ollut keskeinen rooli turvallisen työskentelyn edistämässä arjessa.

Keudassa tehtiin vuonna 2025 yhteensä 5 työpaikkaselvitystä (2024: 3): Kevätkaudella Saaren kartano sekä Lukkarinpolku (Mäntsälä). Syyskaudella Lopentie (Nurmijärvi) ja Sarviniitynkatu sekä Keskikatu (Kerava). Mäntsälän työpaikkaselvitykset käsiteltiin työsuojelutoimikunnassa vuonna 2025, mutta Nurmijärven sekä Keravan toimipisteiden selvitykset siirtyivät käsiteltäväksi vuoden 2026 puolelle.

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

3.3 Henkilöstön osaaminen

Keudassa on tunnistettu ennakoivan henkilöstösuunnittelun merkitys tuloksellisen ja vaikuttavan toiminnan takaamiseksi. Keskeinen taustatekijä on henkilöstön ikärakenne. Noin kolmannes Keudan työntekijöistä on yli 55-vuotiaita. Vuosien 2026 – 2029 aikana 118 keudalaista saavuttaa henkilökohtaisen eläkeiän. Tämä tarkoittaa noin 15 % koko henkilöstöstä. Vuonna 2025 ryhdyttiin vahvistamaan osaamisen johtamisen kokonaisuutta siten, että pystymme sekä ennakoimaan tulevaisuuden osaamisen tarpeet että vastaamaan niihin.

3.3.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Palkallisia koulutuspäiviä kertyi vuonna 2025 yhteensä 2,1 pvä/htv (2024: 1,5 pvä/htv, 2023: 2,9 pvä/htv, 2022: 1,6 pvä/htv). Tämän lisäksi Unit4:seen kirjatut webinaareja, lyhytkursseja ym oli kirjattu 0,2 pvä/htv. Palkattomien koulutuspäivien toteuma oli yhteensä 0,1 pvä/htv. Koulutuspäivien määrän nousuun edelliseen vuoteen verrattuna vaikutti osaltaan Unit4 –ohjelman vakiintuneempi käyttö vuonna 2025.

Vuonna 2025 osaamisen kehittämisen painopisteenä Keudassa oli tasalaatuisen esihenkilötyön vahvistaminen. Esihenkilöille järjestettiin yhdentoista (11) koulutuskerran sarja, jossa kouluttajina toimivat Keudan omat asiantuntijat. Sisäisillä koulutuksilla pyrittiin vahvistamaan esihenkilötyön tasalaatuisuutta kouluttamalla mm. hallinnon, talouden ja viestinnän kokonaisuuksia. Pedagogisen esihenkilöstön osaamista vahvistettiin viiden (5) sisäisen koulutuskerran kokonaisuudella, jossa käsiteltiin mm. oppimisen ja työllistymisen tukea. Syksyllä 2025 käynnistettiin esihenkilövalmennus yhteistyössä Aalto EE:n kanssa. Esihenkilövalmennus on pitkäkestoinen ja se päättyy kesäkuussa 2026. Lisäksi johtoryhmälle järjestettiin keväällä 2026 valmennus yhteistyössä KPMG:n kanssa. Esihenkilöfoorumien tarkoitus on tukea esihenkilötyötä ja johtamista tuomalla ajankohtaisia teemoja yhteiseen keskusteluun. Esihenkilöfoorumeita järjestettiin vuonna 2025 vain kaksi kertaa, koska esihenkilöillä oli vuoden aikana useita yhteisiä koulutus- ja valmennustapaamisia.

Yhteistyössä HAMK:in kanssa järjestettiin YTO -opettajille suunnattu koulutus, joka tähtäsi YTO-opiskelun tukemiseen ja yksilöllisten oppimispolkujen vahvistamiseen ammatillisessa koulutuksessa. Tekoälyosaamista vahvistettiin

useammalla koulutuksella syksyn 2025 aikana. Koulutukset olivat suunnattu tekoälypilottiin valituille, yhteensä 161 henkilölle. Tekoälykoulutukset jatkuvat vuonna 2026.

Eduhouse –verkkokoulutuspalvelu on koko henkilöstön käytössä. Eduhousen avulla keudalaiset voivat kehittää omaa osaamistaan joko itsenäisesti tai työnantajan ennalta määrittelemien opintosuunnitelmien mukaan.

Yksi vuoden 2025 toiminnallisista tavoitteista oli digi- ja tietosuojataitojen kertauksen suorittaminen. Digi- ja tietosuojataitojen kertauksen suoritti 67 % henkilöstöstä (tavoite 95 %). Digtaitojen kertauksen suorituksen keskiarvo oli 7,46 (asteikko 1-10) ja tietosuojakertauksen vastauksien keskiarvo oli 8,36.

Vuonna 2025 lanseerattiin käyttöön uusi sähköinen perehdytys. Pinja-alustalle on koottu yhteen kaikki yleisperhdytyksen osa-alueet (mm. organisaatio, tietosuoja ja osaamisen kehittäminen).

3.3.2 Työvoiman saatavuus ja rekrytointi

Rekrytointi on yksi osaamisen hankkimisen keino. Rekrytointiprosessin kehittämisellä halutaan tukea Keudan työnantajamielikuvaa, jotta jatkossa voidaan varmistaa osaavan työvoiman saatavuutta ja toisaalta pysyvyyttä.

Keskeisin muutos Keudan rekrytointiprosessiin liittyen vuonna 2025 oli anonyymin rekrytointin käyttöönotto kaikissa julkisissa hauissa. Anonyymi rekrytointi tarkoittaa sitä, että rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, ennen haastattelua kutsumista, hakijan henkilökohtaiset tunnistetiedot (kuten nimi, kuva, ikä, sukupuoli, äidinkieli) piilotetaan järjestelmäteknisesti hakemuksesta. Tällä voidaan vähentää tiedostamattomia ennakkoluuloja ja syrjintää ja varmistaa reilu, yhdenvertainen osaamiseen keskittyvä valintaprosessi.

Vuonna 2025 Keudassa tehtiin yhteensä 90 rekrytointia. Avoinna olevien työpaikkojen määrä on laskenut vuodesta 2022 alkaen, jolloin rekrytointiin yhteensä 278 työntekijää. (2024: 131; 2023: 176; 2022: 278). Työpaikkaa kohden hakijoita oli 30 (2024: 13; 2023: 9,6; 2022: 9,3). Keskimääräinen hakemuskäärä avointa työpaikkaa kohden on ollut nouseva viimeisinä vuosina. Hakijoista 39 % oli (2024: 36 %) miehiä ja 61 % (64 %) naisia.

Kaikki yli kuukauden mittaiset palvelussuhteet ovat rekrytointiluvan piirissä. Rekrytointilupamenettelyn avulla varmistettiin vuonna 2025 henkilöstömäärän kasvun hallinta kasvun ja sopeuttamisen ohjelman mukaisesti sekä takaisinottovelvollisuuden toteutuminen.

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.

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 2025 yhteensä kolme (3) kertaa (2023: 5). Lisäksi yhteiskokouksia oli kaksi työsuojelutoimikunnan kanssa.

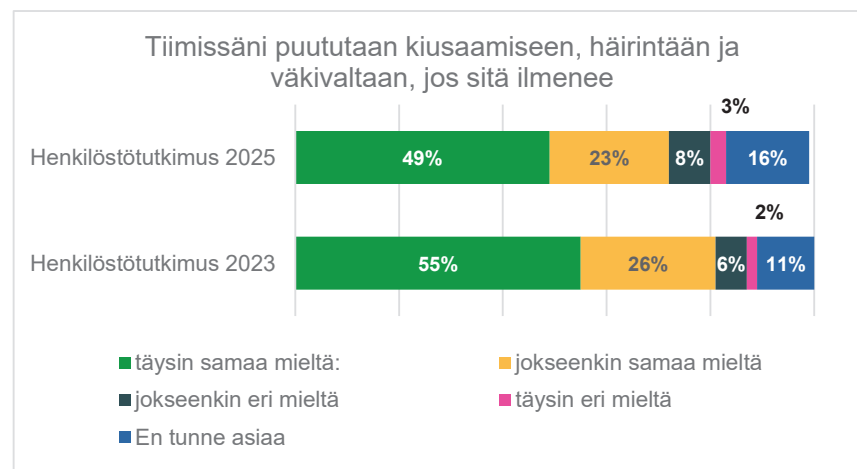
Työsuojelutoimikunnassa käsitellään työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn liittyviä asioita ja työsuojelutoimikunta tekee tarvittaessa esityksiä, joiden tavoitteena on esimerkiksi kehittää työoloja, työterveyshuoltoa tai kehittää työkykyä ylläpitävää toimintaa. Keudan työsuojelutoimikunta kokoontui vuonna 2025 kuusi kertaa. Kokouksissa käsiteltiin muun muassa työtapaturmia, läheltä piti -tilanteita, työympäristön turvallisuutta sekä ajankohtaisia työsuojeluun liittyviä teemoja.

3.5 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

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.

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 toteuttamista.

Helmi-maaliskuussa 2025 toteutetun henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella 72 % vastaajista on sitä mieltä, että omassa tiimissä puututaan kiusaamiseen, häirintään ja väkivaltaan, jos sitä ilmenee. Kokemus tästä on heikentynyt 9 prosenttiyksikköä vuoden 2023 tutkimukseen verrattuna.

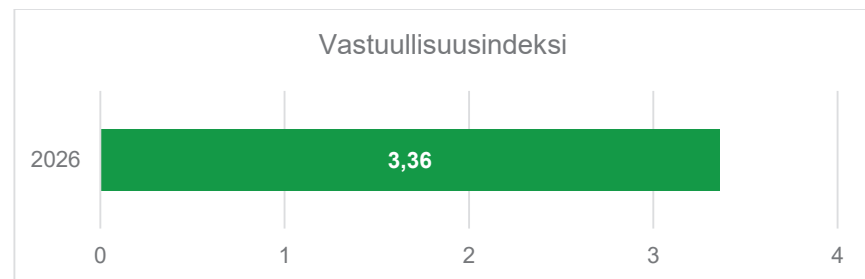


Kuva 24. Henkilöstön kokemus epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumisesta henkilöstötutkimuksessa 2025. Lähde: Eezyn tulospalvelu.

Henkilöstötutkimuksen jälkeen, keväällä 2025 Keudassa toteutettiin syrjinnän ja rasmin ilmiötä tarkemmin selvittävä kysely henkilöstön ja opiskelijoiden parissa. Kyselyn toteutti ulkopuolinen, riippumattoman tutkimusyhtiö Innolink Oy. Kyselyyn vastasi 443 Keudan työntekijää. Vastaajista 87 % tuntee olonsa turvalliseksi Keudassa, mutta noin joka viides vastaaja (21 %) on kokenut Keudassa syrjintää tai epäasiallista kohtelua. Syrjintä tai epäasiallinen kohtelu on ilmennyt mm. asiattomana kommentointina, kiusaamisena tai siten, että eri työntekijäryhmään kuuluvaa ei tervehditä tai huomioida työyhteisössä. Kyse- lyn tuloksia on käsitelty syksyn 2025 aikana henkilöstöinfossa ja osana tiimien onnistumiskeskusteluita ja henkilöstöltä on kerätty ideoita, joiden avulla kai- kenlainen syrjintä ja epäasiallinen kohtelu saataisiin kitkettyä työyhteisös- tämme.

Vuoden aikana saatujen tulosten pohjalta on alettu työstää Henkilöstön yh- denvertaisuussuunnitelmaa ja Keudan DEI (Diversity, Equity and Inclusion) -ohjelmaa sekä muita toimenpiteitä syrjinnän vähentämiseksi. Tästä esimerk- kinä kappaleessa 3.3.2 mainittu anonyymi rekrytointiprosessi.

Tammikuussa 2026 toteutettuun henkilöstötutkimukseen lisättiin vastuullisuu- teen liittyviä kysymyksiä ja joiden kautta saamme tutkimuksesta myös vastuul- lisuusindeksin. Tutkimukseen vastanneista 61 % vastasi voivansa olla töissä oma itsensä ja lisäksi 34 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Tämä viittaa siihen, että tiimeissä psykologinen turvallisuus toteutuu varsin hy- vin. Epäasiallista kohtelua, kiusaamista tai häirintää on kuluneen vuoden ai- kana kokenut 16 % vastaajista, mikä on 5 prosenttiyksikköä vähemmän kuin kevään 2025 syrjintäkyselyssä.



Kuva 24. Vastuullisuusindeksi 2026.

Tiimissämme ketään ei syrjitä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella

Voin olla töissä oma itseni

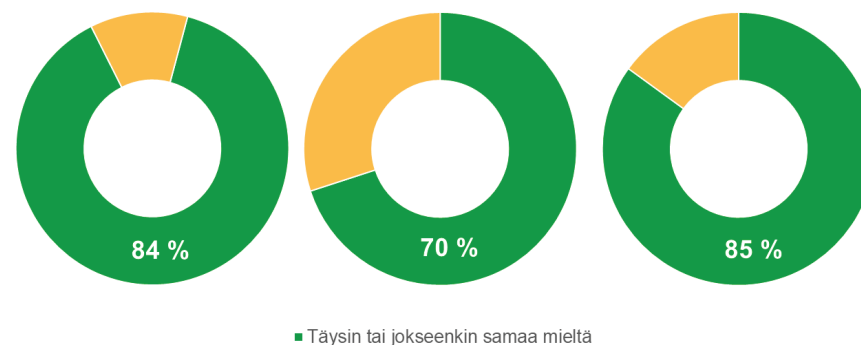


Kuva 25. Sosiaalinen vastuullisuus - Henkilöstötutkimus 2026.

Keudassa kehitetään toimintaa ympäristön kannalta vastuulliseksi

Keudan vastuullisuus- suunnitelma on viestitty henkilöstölle hyvin

Keudassa kannustetaan vastuulliseen toimintaan



Kuva 27. Toiminnan vastuullisuus - Henkilöstötutkimus 2026.

4 TILINPÄÄTÖSLASKELMAT

4.1 Tuloslaskelma

KESKI-UUDENMAAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN TULOSLASKELMA

	2025		2024	
Toimintatuotot				
Myyntituotot	75 974 804,18		75 019 839,04	
Maksutuotot	61 484,95		95 260,97	
Tuet ja avustukset	1 689 717,68		2 260 804,84	
Muut toimintatuotot	764 283,69	78 490 290,50	721 474,86	78 097 379,71
Valmisteverastojen muutos		-460 000,00		0,00
Toimintakulut				
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-42 895 345,29		-44 407 040,17	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-7 039 371,60		-7 496 839,46	
Muut henkilösivukulut	-1 240 471,05		-1 098 766,09	
Palvelujen ostot	-9 033 251,38		-8 547 773,08	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-6 705 855,19		-7 101 719,44	
Avustukset	-244 428,30		-195 302,09	
Muut toimintakulut	-1 228 560,69	-68 387 283,50	-1 533 350,12	-70 380 790,45
Toimintakate		9 643 007,00		7 716 589,26
Rahoitustuotot ja -kulut				
Korkotuotot	0,00		20 870,90	
Muut rahoitustuotot	371 298,38		302 361,78	
Korkokulut	0,00		0,00	
Muut rahoituskulut	-43 319,55	327 978,83	-34 836,55	288 396,13
Vuosikate		9 970 985,83		8 004 985,39
Poistot ja arvonalentumiset				
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 772 658,69	-6 772 658,69	-6 856 941,59	-6 856 941,59
Tilikauden tulos		3 198 327,14		1 148 043,80
Poistoeron lisäys (-) tai vähennys (+)		1 358 698,05		1 358 698,05
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)		4 557 025,19		2 506 741,85

Taulukko 24. Tuloslaskelma.

4.2 Rahoituslaskelma

KESKI-UUDENMAAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN RAHOITUSLASKELMA

	2025		2024	
Toiminnan rahavirta				
Vuosikate	9 970 985,83		8 004 985,39	
Satunnaiset erät	0,00		0,00	
Tulorahoituksen korjaukset	-57 199,54	9 913 786,29	227 862,40	8 232 847,79
Investointien rahavirta				
Investointimenot	-3 333 615,01		-5 509 992,49	
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0,00		34 855,00	
Pysyvien vastaavien hyökykkeiden luovutustulot	61 832,67	-3 271 782,34	0,00	-5 475 137,49
Toiminnan ja investointien rahavirta	6 642 003,95		2 757 710,30	
Rahoituksen rahavirta				
Antolainauksen muutokset				
Antolainasaamisten lisäys	-100 000,00		-289,80	
Antolainasaamisten vähennys	0,00	-100 000,00	0,00	-289,80
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		5 877,20		0,00
Muut maksuvalmiuden muutokset				
Toimeksiantojen varojen ja pääomien muutokset	-105,00		24 145,00	
Vaihto-omaisuuden muutos	455 136,68		18 598,39	
Saamisten muutos	599 345,92		-355 219,61	
Korottomien velkojen muutos	2 602 081,14	3 656 458,74	-2 137 289,40	-2 449 765,62
Rahoituksen rahavirta	3 562 335,94		-2 450 055,42	
Rahavarojen muutos	10 204 339,89		307 654,88	
Rahavarojen muutos				
Rahavarat 31. 12.	38 848 927,96		28 644 588,07	
Rahavarat 1. 1.	28 644 588,07	10 204 339,89	28 336 933,19	307 654,88

Taulukko 25. Rahoituslaskelma.

4.3 Tase

KESKI-UUDENMAAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN TASE

VASTAAVAA	2025	2024
	€	€
Pysyvät vastaavat		
Aineettomat hyödykkeet	208 010,64	369 295,63
Aineettomat oikeudet	10 450,56	19 165,49
Muut pitkävaikutteiset menot	197 560,08	350 130,14
Aineelliset hyödykkeet	58 382 265,97	61 664 657,79
Maa- ja vesialueet	354 320,75	354 320,75
Rakennukset	49 941 649,71	52 586 535,64
Kiinteät rakenteet ja laitteet	3 507 385,46	3 342 171,29
Koneet ja kalusto	4 317 885,63	5 315 952,66
Muut aineelliset hyödykkeet	65 677,45	65 677,45
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	195 346,97	0,00
Sijoitukset	634 714,36	634 714,36
Osakkeet ja osuudet	368 085,89	368 085,89
Muut saamiset	266 628,47	266 628,47
PYSYVÄT VASTAAVAT	59 224 990,97	62 668 667,78
Toimeksiantojen varat		
Lahjoitusrahastojen varat	19 474,26	19 318,67
TOIMEKSIANTOJEN VARAT	19 474,26	19 318,67
Vaihtuvat vastaavat		
Vaihto-omaisuus	608 779,20	1 063 915,88
Aineet ja tarvikkeet	98 779,20	93 915,88
Keskeneräiset tuotteet	510 000,00	970 000,00
Saamiset		
Pitkäaikaiset saamiset	219 066,26	146 338,99
Lainasaamiset	72 727,27	0,00
Muut saamiset	146 338,99	146 338,99
Lyhytaikaiset saamiset	1 287 563,85	1 859 637,04
Myyntisaamiset	469 746,50	396 749,35
Lainasaamiset	39 122,73	20 866,22
Muut saamiset	432 895,19	654 462,51
Siirtosaamiset	345 799,43	787 558,96
Rahoitusarvopaperit	38 146 918,87	26 321 075,77
Osakkeet ja osuudet	46 157,43	46 157,43
Sijoitukset rahanmarkkinainstrumentteihin	38 100 761,44	26 274 918,34
Rahat ja pankkisaamiset	702 009,09	2 323 512,30
VAIHTUVAT VASTAAVAT	40 964 337,27	31 714 479,98

VASTAAVAA	100 208 802,50	94 402 466,43
------------------	-----------------------	----------------------

VASTATTAVAA	2025	2024
	€	€
Oma pääoma		
Peruspääoma	8 965 617,85	8 965 617,85
Muut omat rahastot	304 726,75	298 849,55
Edellisten tilikausien ylijäämä (alijäämä)	54 963 811,41	52 457 069,56
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	4 557 025,19	2 506 741,85
OMA PÄÄOMA	68 791 181,20	64 228 278,81
Poistoero	17 111 655,40	18 470 353,45
POISTOERO JA VAPAAEHTOISET VARAUKSET	17 111 655,40	18 470 353,45
Lahjoitusrahastojen pääomat	19 488,31	19 332,72
Muut toimeksiantojen pääomat	24 840,00	24 945,00
TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT	44 328,31	44 277,72
Vieras pääoma		
Pitkäaikainen	9 855,00	9 855,00
Liittymismaksut ja muut velat	9 855,00	9 855,00
Lyhytaikainen	14 251 782,59	11 649 701,45
Ostovelat	2 232 289,24	3 555 225,55
Liittymismaksut ja muut velat	1 002 682,33	1 041 108,42
Siirtovelat	11 016 811,02	7 053 367,48
VIERAS PÄÄOMA	14 261 637,59	11 659 556,45
VASTATTAVAA	100 208 802,50	94 402 466,43

Taulukko 26. Tase.

4.4 Konsernilaskelmat

4.4.1 Konsernituloslaskelma

KONSERNITULOSLASKELMA

	2025	2024
Toimintatuotot	79 192 763,93	78 433 276,62
Valmisteveraston muutos	-460 000,00	0,00
Toimintakulut	-69 004 503,50	-70 766 086,07
Toimintakate	9 728 260,43	7 667 190,55
Rahoitustuotot ja -kulut	327 992,86	288 451,87
Muut rahoitustuotot	371 313,03	323 300,09
Muut rahoituskulut	-43 320,17	-34 848,22
Vuosikate	10 056 253,29	7 955 642,42
Poistot ja arvonalentumiset	-6 772 658,69	-6 856 941,59
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 772 658,69	-6 856 941,59
Arvonalentumiset	0,00	0,00
Tilikauden tulos	3 283 594,60	1 098 700,83
Tilinpäätössiirrot	0,00	0,00
Tilikauden verot	0,00	0,00
Laskennalliset verot	0,00	0,00
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	3 283 594,60	1 098 700,83

Taulukko 27. Konsernituloslaskelma.

4.4.2 Konsernin rahoituslaskelma

KONSERNIN RAHOITUSLASKELMA

	2025	2024
Toiminnan rahavirta		
Vuosikate	10 056 253,29	7 955 642,42
Satunnaiset erät	0,00	0,00
Tulorahoituksen korjaukset	-57 199,54	227 862,40
	9 999 053,75	8 183 504,82
Investointien rahavirta		
Investointimenot	-3 333 615,01	-5 509 992,49
Rahoitusosuudet investointi- menoihin	0,00	34 855,00
Pysyvien vastaavien hyödyk. luovutustulot	61 832,67	0,00
	-3 271 782,34	-5 475 137,49
Toiminnan ja investointien rahavirta	6 727 271,41	2 708 367,33
Rahoituksen rahavirta		
Antolainauksen muutokset		
Antolainasaamisten lisäys	0,00	-289,80
Antolainasaamisten vähen- yys	0,00	0,00
	0,00	-289,80
Lainakannan muutokset		
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	0,00	0,00
Pitkäaikaisten lainojen vähenys	0,00	0,00
Lyhytaikaisten lainojen muutos	0,00	0,00
	0,00	0,00
Oman pääoman muutokset	5 877,20	0,00
Muut maksuvalmiuden muutokset		
Toimeksiantojen varojen ja po muutokset	-105,00	24 145,00
Vaihto-omaisuuden muutos	455 136,68	18 598,39
Saamisten muutos	548 762,94	-206 699,46
Korottomien velkojen muutos	2 613 095,81	-2 191 923,50
	3 616 890,43	-2 355 879,57
Rahoituksen rahavirta	3 622 767,63	-2 356 169,37
Rahavarojen muutos	10 350 039,04	352 197,96
Rahavarojen muutos		
Rahavarat 31. 12.	39 134 993,43	28 784 954,39
Rahavarat 1. 1.	28 784 954,39	28 432 756,43
	10 350 039,04	352 197,96

Taulukko 28. Konsernin rahoituslaskelma.

4.4.3 Konsernitase

KONSERNITASE

VASTAAVAA	2025	2024
Pysyvät vastaavat		
Aineettomat hyödykkeet	208 010,64	369 295,63
Aineettomat oikeudet	10 450,56	19 165,49
Muut pitkävaikutteiset menot	197 560,08	350 130,14
Aineelliset hyödykkeet	58 382 265,97	61 664 657,79
Maa- ja vesialueet	354 320,75	354 320,75
Rakennukset	49 941 649,71	52 586 535,64
Kiinteät rakenteet ja laitteet	3 507 385,46	3 342 171,29
Koneet ja kalusto	4 317 885,63	5 315 952,66
Muut aineelliset hyödykkeet	65 677,45	65 677,45
Ennakkomaksut ja muut keskeneräiset hyöd.	195 346,97	0,00
Sijoitukset	432 214,36	432 214,36
Osakkeet ja osuudet	165 585,89	165 585,89
Muut saamiset	266 628,47	266 628,47
PYSYVÄT VASTAAVAT	59 022 490,97	62 466 167,78
Toimeksiantojen varat		
Lahjoitusrahastojen varat	19 474,26	19 318,67
Toimeksiantojen varat yhteensä	19 474,26	19 318,67
Vaihtuvat vastaavat		
Vaihto-omaisuus	608 779,20	1 063 915,88
Aineet ja tarvikkeet	98 779,20	93 915,88
Keskeneräiset tuotteet	510 000,00	970 000,00
Saamiset	1 544 179,96	2 004 935,92
Pitkäaikaiset saamiset	146 338,99	146 338,99
Muut saamiset	146 338,99	146 338,99
Lyhytaikaiset saamiset	1 397 840,97	1 858 596,93
Myyntisaamiset	559 111,39	372 566,27
Lainasaamiset	11 850,00	20 866,22
Muut saamiset	479 813,35	678 378,64
Siirtosaamiset	347 066,23	786 785,80
Rahoitusarvopaperit	38 146 918,87	26 321 075,77
Osakkeet ja osuudet	46 157,43	46 157,43
Sijoitukset rahamarkkinainstrumentteihin	38 100 761,44	26 274 918,34
Rahat ja pankkisaamiset	988 074,56	2 463 878,62
VAIHTUVAT VASTAAVAT	41 287 952,59	31 853 806,19
VASTAAVAA YHTEENSÄ	100 329 917,82	94 339 292,64

VASTATTAVAA	2025	2024
Oma pääoma		
Peruspääoma	8 965 617,85	8 965 617,85
Muut omat rahastot	304 726,75	298 849,55
Edellisten tilikausien yli-/alijäämä	73 292 809,87	72 194 109,04
Tilikauden yli-/alijäämä	3 283 594,60	1 098 700,83
OMA PÄÄOMA	85 846 749,07	82 557 277,27
Toimeksiantojen pääomat		
Lahjoitusrahastojen pääomat	44 328,31	44 277,72
Toimeksiantojen pääomat yhteensä	44 328,31	44 277,72
Vieras pääoma		
Pitkäaikainen	9 855,00	9 855,00
Muut velat	9 855,00	9 855,00
Lyhytaikainen	14 428 985,44	11 727 882,65
Saadut ennakkomaksut	0,00	0,00
Lyhytaikaiset ostovelat	2 296 556,16	3 567 040,98
Muut velat	1 093 343,52	1 078 765,52
Siirtovelat	11 039 085,76	7 082 076,15
VIERAS PÄÄOMA	14 438 840,44	11 737 737,65
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	100 329 917,82	94 339 292,64

Taulukko 29. Konsernitase.

5 TILINPÄÄTÖKSEN LAATIMISTA KOSKEVAT 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 suoriteperusteiden mukaisesti.

Pysyvät vastaavat

Pysyvien vastaavien arvostus

Käyttöomaisuus on merkitty taseeseen hankintamenoa vähennettynä rahoitusosuuksilla ja suunnitelman mukaisilla poistoilla. Suunnitelman mukaiset poistot on laskettu ennalta laadittuun poistosuunnitelman mukaisesti. Poistosuunnitelman mukaiset suunnitelmapoistojen laskentaperusteet on esitetty tuloslaskelman liitetiedoissa kohdassa suunnitelman mukaisien 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 yhdistelty 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 vuonna 2024 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	
	2025	2024	2025	2024
Valtionosuusrahoitus	72 094 665,00	72 278 883,00	72 094 665,00	72 278 883,00
Muut myyntituotot	4 577 400,27	3 051 490,59	3 880 139,18	2 740 956,04
Maksutuotot	61 484,95	95 260,97	61 484,95	95 260,97
Muut tuet ja avustukset				
Valtiolta	1 605 925,38	2 173 513,46	1 605 925,38	2 173 513,46
Muilta	88 804,64	112 553,74	83 792,30	87 291,38
Muut toimintatuotot	764 483,69	721 574,86	764 283,69	721 474,86
Toimintatuotot yhteensä	79 192 763,93	78 433 276,62	78 490 290,50	78 097 379,71

7) Ei verotuloja.

8) Valtionosuudet eriteltyinä

Valtionosuusrahoituksen erittely	Konserni		Kuntayhtymä	
	2025	2024	2025	2024
Perusrahoitus	47 801 837,00	49 792 204,00	47 801 837,00	49 792 204,00
Suoritusrahoitus	15 449 070,00	14 673 866,00	15 449 070,00	14 673 866,00
Vaikuttavuusrahoitus	7 119 586,00	7 286 402,00	7 119 586,00	7 286 402,00
Perusopetus, oppivelv. ylittäneet	1 656 296,00	498 073,00	1 656 296,00	498 073,00
Kansanopisto, kotoutumissuunnitelma	<u>67 876,00</u>	<u>28 338,00</u>	<u>67 876,00</u>	<u>28 338,00</u>
	72 094 665,00	72 278 883,00	72 094 665,00	72 278 883,00
Kansanopisto 57%:n vos kirjattu avustuksiin	<u>45 598,00</u>	<u>33 652,00</u>	<u>45 598,00</u>	<u>33 652,00</u>
Valtionosuusrahoitus yhteensä	72 140 263,00	72 312 535,00	72 140 263,00	72 312 535,00

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 poisto-aika 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 työkonet	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 jäljellä olevan 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.			

12) Tuottoihin ja kuluihin ei sisälly olennaisia pakollisten varausten muutoksia.

13) Ei satunnaisia tuottoihin ja kuluihin sisältyviä eriä. Muihin tuottoihin ja kuluihin sisältyvät pysyvien vastaavien luovutusvoitot ja luovutustappiot

Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutusvoitot ja -tappiot	Konserni		Kuntayhtymä	
	2025	2024	2025	2024
Muut toimintatuotot				
Koneet ja kalusto	61 832,67	0,00	61 832,67	0,00
Myyntivoitot yhteensä	61 832,67	0,00	61 832,67	0,00
Muut toimintakulut				
Koneet ja kalusto	0,00	0,00	0,00	0,00
Myyntitappiot yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00

14) Muissa rahoitustuotoissa ei tuottoja, jotka saatu osuuksista muissa yhteisöissä.

15) Poistoeron muutokseen ei sisälly verotussyistä tehtyä poistoeroa

Erittely poistoeron muutoksista		
	2025	2024
Investointivarauksiin liittyvä poistoero 1.1.	18 470 353,45	19 829 051,50
Poistoeron muutos tilikaudella	-1 358 698,05	-1 358 698,05
Investointivarauksiin liittyvä poistoero 31.12.	17 111 655,40	18 470 353,45

Tasetta koskevat liitetiedot

Taseen vastaavia koskevat liitetiedot

16) Ei lainan liikkeeseen laskemisesta aiheutuvia kuluksi kirjaamattomia menoja tai pääoma-alennuksia.

17) Ei tehtyä arvonkorotuksia.

18) Tiedot pysyvistä vastaavista

	Aineettomat hyödykkeet					Aineelliset hyödykkeet				
	Aineettomat oikeudet	Muut pitkävaikuttaiset 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 01.01.2025	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
Lisäykset tilikauden aikana					5 565,20	43 828,17	1 310 800,09		1 973 421,55	3 333 615,01
Rahoitusosuudet tilikaudella										
Vähennykset tilikauden aikana							4 633,13			4 633,13
Siirrot erien välillä					1 028 583,92	684 818,16	64 672,50		-1 778 074,58	
Tilikauden poisto	8 714,93	152 570,06	161 284,99	0,00	3 679 035,05	563 432,16	2 368 906,49			6 611 373,70
Arvonlennukset ja niiden palautukset										
Poistamaton hankintameno 31.12.2025	10 450,56	197 560,08	208 010,64	354 320,75	49 941 649,71	3 507 385,46	4 317 885,63	65 677,45	195 346,97	58 382 265,97
Arvonkorotukset										
Kirjanpitoarvo 31.12.2025	10 450,56	197 560,08	208 010,64	354 320,75	49 941 649,71	3 507 385,46	4 317 885,63	65 677,45	195 346,97	58 382 265,97

	Osakkeet ja osuudet			Palautuskelpoiset liittymismaksut	PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ
	Osakkeet konserniyhtiöt	Muut osakkeet ja osuudet	Yhteensä		
Poistamaton hankintameno 01.01.2025	202 500,00	165 585,89	368 085,89	266 628,47	62 668 667,78
Lisäykset tilikauden aikana					3 333 615,01
Vähennykset tilikauden aikana					4 633,13
Siirrot erien välillä					0,00
Tilikauden poisto					6 772 658,69
Arvonlennukset ja niiden palautukset					0,00
Poistamaton hankintameno 31.12.2025	202 500,00	165 585,89	368 085,89	266 628,47	59 224 990,97
Arvonkorotukset					
Kirjanpitoarvo 31.12.2025	202 500,00	165 585,89	368 085,89	266 628,47	59 224 990,97

Omistuksia muissa yhteisöissä koskevat liitetiedot

19) Tytäryhteisöt, joissa kuntayhtymällä on määräämisvalta, kuntayhtymän omistusosuus tytäryhteisöstä sekä kuntakonsernin osuus sen omasta ja vieraasta pääomasta sekä voitoista ja tappioista tilinpäätöksessä.

Tytäryhteisöt, kuntayhtymäosuudet sekä osakkuusyhteisöt					
Nimi	Kotipaikka	Kuntayhtymän omistusosuus	Kuntayhtymäkonsernin osuus (1000 €)		
			omasta pääomasta	vieraasta pääomasta	tilikauden voitosta/tappiosta
Keuda Koulutuspalvelut Oy	Järvenpää	100,00 %	146	324	85

20) Ei osuuksia muissa kuntayhtymissä

21) Osakkuusyhteisöistä

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

22) Saamiset tytäryhteisöiltä

Saamisten erittely	2025		2024	
	Pitkäaikaiset	Lyhytaikaiset	Pitkäaikaiset	Lyhytaikaiset
Myyntisaamiset	0,00	30 676,94	0,00	62 966,97
Lainasaamiset	72 727,27	27 272,73	0,00	0,00
Siirtosaamiset	0,00	0,00	0,00	24 412,50
Yhteensä	72 727,27	57 949,67	0,00	87 379,47

23) Siirtosaamisiin sisältyvät olennaiset erät

Siirtosaamisiin sisältyvät olennaiset erät	Konserni		Kuntayhtymä	
	2025	2024	2025	2024
Lyhytaikaiset siirtosaamiset				
Tulojäämät				
Kelan korvaus työterveyshuollosta	230 000,00	461 544,09	230 000,00	461 544,09
Tuet ja avustukset ESR- ym. projekteihin	28 454,75	146 000,00	28 454,75	146 000,00
Muut tulojäämät	81 123,81	135 101,89	80 858,53	135 875,05
Menoennakot	7 487,67	44 139,82	6 486,15	44 139,82
Lyhytaikaiset siirtosaamiset yhteensä	347 066,23	786 785,80	345 799,43	787 558,96

Taseen vastattavia koskevat liitetiedot

24) Oman pääoman erien muutokset

Oman pääoman erittely	Konserni		Kuntayhtymä	
	2025	2024	2025	2024
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.	304 726,75	298 849,55	304 726,75	298 849,55
Muut omat rahastot yhteensä	304 726,75	298 849,55	304 726,75	298 849,55
Edellisten tilikausien ylijäämä 31.12.	73 292 809,87	72 194 109,04	54 963 811,41	52 457 069,56
Tilikauden yli-/alijäämä 31.12.	3 283 594,60	1 098 700,83	4 557 025,19	2 506 741,85
Oma pääoma yhteensä	85 846 749,07	82 557 277,27	68 791 181,20	64 228 278,81

Edellisten tilikausien yli-/alijäämä ja tuloksenkäsittelyerät	Kuntayhtymä	
	2025	2024
Edellisten tilikausien ylijäämä 31.12.	54 963 811,41	52 457 069,56
Tilikauden ylijäämä	4 557 025,19	2 506 741,85
Kertynyt poistoero 31.12.	17 111 655,40	18 470 353,45
Kertynyt ylijäämä ja tuloksenkäsittelyerät yhteensä	76 632 492,00	73 434 164,86

25) Erittely poistoerosta. Katso liitetieto 15.

26) Pitkäaikaiset vieraaseen pääomaan kuuluvat velat, jotka erääntyvät myöhemmin kuin viiden vuoden kuluessa.

Ei muita pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan kuuluvia velkoja kuin liittymismaksut 9.855,00 €.

27) Ei liikkeelle laskettuja joukkovelkakirjalainoja.

28) Ei pakollisiin varauksiin merkittyjä eriä.

29) Ei pitkä- tai lyhytaikaisia velkoja tytäryhteisöille.

30) Ei shekkilimiittiä.

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

Muiden velkojen erittely	2025	2024
Muut velat		
Liittymismaksut	9 855,00	9 855,00

32) Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät

Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät	Konserni		Kuntayhtymä	
	2025	2024	2025	2024
Lyhytaikaiset siirtovelat				
Tuloennakot	4 826 268,49	963 955,94	4 826 268,49	963 955,94
Menojäämät				
Lomapalkkavaraukset	4 427 501,30	4 070 434,03	4 408 373,55	4 046 451,13
Eläkemaksujen tilitykset 12/2025	843 483,02	923 084,55	840 786,74	919 283,32
Työttömyys- ja tapaturmavakuutusmaksut 12/2025	154 396,23	215 770,16	154 145,00	215 019,77
Tulospalkkio v:lta 2025	716 389,00	523 707,80	716 389,00	523 707,80
Muut siirtovelat	71 047,72	385 123,67	70 848,24	384 949,52
Menojäämät yhteensä	6 212 817,27	6 118 120,21	6 190 542,53	6 089 411,54
Siirtovelat yhteensä	11 039 085,76	7 082 076,15	11 016 811,02	7 053 367,48

Vakuuksia, vastuusitoumuksia ja taseen ulkopuolisia järjestelyjä koskevat liitetiedot

33) Kiinnityksiä velan vakuudeksi ei ole.

34) Muiden omien sitoumusten kuin velkojen vakuudeksi annetut vakuudet

Vakuudet	Konserni		Kuntayhtymä	
	2025	2024	2025	2024
Omasta puolesta annetut vakuudet				
Talletusvakuudet				
Verohallinto	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
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	146 338,99	146 338,99	146 338,99

35–36) Ei muita annettuja vakuuksia.

37) Vuokrasopimusten mukaisten vuokrien jäljellä olevien määrien yhteissumma

Vuokra- ja leasingvuokravastuut	Konserni		Kuntayhtymä	
	2025	2024	2025	2024
Vuokravastuut yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
- seuraavalla tilikaudella maksettava osuus	0,00	0,00	0,00	0,00
Leasingvuokravastuut yhteensä	135 028,64	265 553,03	135 028,64	265 553,03
- seuraavalla tilikaudella maksettava osuus	85 103,75	129 852,59	85 103,75	129 852,59
Vuokra- ja leasingvuokravastuut yhteensä	135 028,64	265 553,03	135 028,64	265 553,03

38–39) Ei kuntayhtymän kanssa samaan konserniin kuuluvien yhteisöjen puolesta annettuja vastuusitoumuksia tai muita vastuuta.

40) Muut taseen ulkopuoliset järjestelyt

Muut taseen ulkopuoliset järjestelyt	Konserni		Kuntayhtymä	
	2025	2024	2025	2024
Arvonlisäveron palautusvastuu *) Perustamishankkeiden valtionos. palautusvastuu	0,00	195 000,00	0,00	195 000,00
*) Kuntayhtymän taloussuunnitelmaan tai muuhun toimenpideohjelmaan ei sisälly ko. kiinteistön luovutusta				

Henkilöstöä, tilintarkastajan palkkioita ja intressitahotapahtumia koskevat liitetiedot

41) Henkilöstön lukumäärä (työvuodet)

Henkilötyövuodet 31.12.	2025	2024
Osaamis- ja kehittämisspalvelut	581	661
Mahdollistamispalvelut	150	125
Yhtymäjohtamisen palvelut	27	21
Yhteensä	758	807

42) Henkilöstökulut

Henkilöstökulut	2025	2024
Henkilöstökulut tuloslaskelman mukaan	51 175 187,94	53 002 645,72
Henkilöstökuluja aktivoitu	0,00	0,00
Henkilöstökulut yhteensä	51 175 187,94	53 002 645,72

43) Luottamushenkilöiden palkkioista perityt ja tilitetyt luottamushenkilömaksut

	2025	2024
Uudenmaan Kokoomus r.y.	2 395,50	2 458,14
Keskustan Uudenmaan Piiri Ry	643,50	643,50
Vihreä Uusimaa ry	870,00	828,75
Uudenmaan Vasemmistoliitto ry	80,00	0,00
Uudenmaan Sosiaalidemokraatit ry	2 864,38	2 477,51
Tuusulan puolesta ry	72,00	83,20
Perussuomalaisen Uudenmaan piiri ry	271,00	318,50
Suomen Ruotsalainen Kansanpuolue	48,00	0,00
Tilitetyt luottamushenkilömaksut yhteensä	7 244,38	6 809,60

44) Tilintarkastusyhteisölle maksetut palkkiot

	2025	2024
KPMG Oy Ab		
Tilintarkastuspalkkiot	19 425,50	11 880,00
Tarkastuslautakunnan sihteeri tehtävät	1 980,00	2 805,00
Muut palkkiot	42 803,50	0,00
Palkkiot yhteensä	64 209,00	14 685,00

45) 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
10	Pääkirjatapahtumat (ei työnkulkua) suorakirjaus
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 liitetietositteet

6 ERIYTETYT 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 on koskenut Kerava-salin tapahtumatuotantoa, opetuspesulatoimintaa, puutarhan tuotemyyntiä, ravintopalveluja, tilojen vuokrausta ja Valtra-huoltoa. Vuoden 2025 osalta mukaan tuli myös koulutusten myynti Kerava-Sipoon työllisyysalueelle.

Tuloslaskelmat on esitetty tällä ja seuraavilla sivuilla. Näiden toimintojen palveluihin ja tuotteisiin on materiaali- ja palkkakustannukset kohdennettu toteuman mukaisesti. Kiinteistökustannukset ja yleishallinnon kustannukset on vyörytetty toiminnoille laskennallisesti. Kiinteistökustannukset vyörytettiin nelioiden mukaan suhteutettuna eriytetyn toiminnan osuuteen tilan kokonaiskäytöstä ja käyttötarkoituksesta riippuen hinnalla 8,3 - 9,4 €/m². Työllisyysalueen koulutusten tilavuokrat määräytyivät Keudan tilavuokrahinnaston mukaisina jyvitetynä keskimääräisille käyttökuukausille. Keravaa-salin osalta kiinteistökustannuksia ei erikseen kohdennettu vyörytyksinä, koska ne ovat jo mukana kirjanpidossa.

Kiinteistökustannuksissa 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	2025	2024
Liikevaihto	184 540	171 640
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	-50 421	-45 675
Palvelujen ostot	-35 630	-25 310
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	-26 129	-69 408
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-3 035	-8 457
Muut henkilösivukulut	-1 021	-2 761
Poistot ja arvonalentumiset	-25 015	-20 274
Liiketoiminnan muut kulut	-1 462	-2 132
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	41 827	-2 378

Taulukko 30. Keravasalin tapahtumatuotanto.

Koulutukset työllisyysalueille	2025	2024
Liikevaihto	581 305	
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	-7 223	
Palvelujen ostot	-53 214	-60 437
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	-414 416	
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-67 148	
Muut henkilösivukulut	-11 038	-492 602
Poistot ja arvonalentumiset		
Liiketoiminnan muut kulut	-28 010	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	255	

Taulukko 31. Koulutukset työllisyysalueille.

Opetuspesulatoiminta	2025		2024	
Liikevaihto	79 434		83 815	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-27 494		-27 298	
Palvelujen ostot	-20 858	-48 352	-10 639	-37 937
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-23 532		-25 181	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-3 769		-3 895	
Muut henkilösivukulut	-699	-28 000	-704	-29 780
Poistot ja arvonalentumiset				
Liiketoiminnan muut kulut	-1 944		-15 063	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	1 137		1 036	

Taulukko 32. Opetuspesulatoiminta.

Ravintolapalvelut	2025		2024	
Liikevaihto	1 198 208		1 297 755	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-734 282		-889 235	
Palvelujen ostot	-4	-734 286	-1 253	-890 488
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-305 987		-255 140	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-52 450		-43 221	
Muut henkilösivukulut	-9 221	-367 659	-8 250	-306 611
Poistot ja arvonalentumiset	-10 787		-14 800	
Liiketoiminnan muut kulut	-84 121		-83 688	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	1 355		2 168	

Taulukko 34. Ravintolapalvelut.

Puutarhatuotteiden myynti	2025		2024	
Liikevaihto	67 709		153 409	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-21 963		-55 095	
Palvelujen ostot	-1 447	-23 410	-651	-55 746
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-27 298		-66 160	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-4 469		-11 399	
Muut henkilösivukulut	-835	-32 602	-2 170	-79 729
Poistot ja arvonalentumiset				
Liiketoiminnan muut kulut	-14 283		-16 527	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-2 587		1 406	

Taulukko 33. Puutarhatuotteiden myynti.

Valtra-huolto	2025		2024	
Liikevaihto	118 931		250 183	
Rahoitustuotot	720			
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-54 810		-116 492	
Palvelujen ostot	-1 874	-56 684	-946	-117 438
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-47 041		-83 852	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-6 480		-14 204	
Muut henkilösivukulut	-1 622	-55 143	-2 711	-100 767
Poistot ja arvonalentumiset	-3 103		-6 206	
Liiketoiminnan muut kulut	-12 381		-24 480	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-7 661		1 291	

Taulukko 35. Valtra-huolto.

Tilavuokrat	2025		2024	
Liikevaihto	516 967		465 484	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-70 951		-54 017	
Palvelujen ostot	-31 330	-102 281	-63 867	-117 884
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-39 310		-39 530	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-6 427		-6 696	
Muut henkilösivukulut	-1 200	-46 937	-1 275	-47 501
Poistot ja arvonalentumiset	-1 177		-10 574	
Liiketoiminnan muut kulut	-362 687		-288 355	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	3 885		1 169	

Taulukko 36. Tilavuokrat.

Eriytetyt toiminnot yhteensä	2025		2024	
Liikevaihto	2 747 093		2 422 285	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-967 144		-1 187 810	
Palvelujen ostot	-144 357	-1 111 501	-102 667	-1 290 478
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-883 713		-539 271	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-143 779		-87 873	
Muut henkilösivukulut	-25 636	-1 053 128	-17 872	-645 015
Poistot ja arvonalentumiset	-40 083		-51 855	
Liiketoiminnan muut kulut	-504 889		-430 246	
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	37 186		4 692	

Taulukko 37. Eriytetyt toiminnot yhteensä.

7 ALLEKIRJOITUKSET JA MERKINNÄT

TILINPÄÄTÖS

Järvenpäässä 18.3.2026

Tiina Aalto

Tom Boman

Jori Enroth

Kalle Ikkela

Sipuliina Kananen

Erkki Leitsaro

Markku Pyykkölä

Marja Teppinen

Merja Winha-Järvinen

Riikka-Maria Yli-Suomu
kuntayhtymän johtaja

Tilintarkastajan merkintä:

Olemme antaneet suorittamastamme tilintarkastuksesta tänään kertomuksen.

Sähköisen allekirjoituksen päivämääränä.

Juha Huuskonen, JHT, KHT

KPMG Oy Ab

Tilintarkastusyhteisö

SIGNATURES**ALLEKIRJOITUKSET****UNDERSKRIFTER****SIGNATURER****UNDERSKRIFTER**

This document contains 71 pages before this page

Tämä asiakirja sisältää 71 sivua ennen tätä sivua

Detta dokument innehåller 71 sidor före denna sida

Dokumentet inneholder 71 sider før denne siden

Dette dokument inneholder 71 sider før denne side

Jori Enroth - jori.enroth@hotmail.com - 84.251.41.236

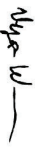
26c81dad-109b-4e77-8de9-df8b51de1ce4 - 2026-03-20 10:52:46 UTC +02:00

Riikka-Maria Yli-Suomu - riikka-maria.yli-suomu@keuda.fi - 62.165.136.1

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

d777bb8d7-74c8-40fd-818b-d9c185614c13 - 2026-03-20 11:04:50 UTC +02:00

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



Merja Winha-Järvinen - merja.winhajarvinen@gmail.com - 185.185.171.28

0a76bd467-9012-4133-8ae8-01b1d7e6da21 - 2026-03-20 11:39:56 UTC +02:00



Tiina Aalto - aalto.tintti@gmail.com - 83.245.246.248

617221cd-6845-4130-80d3-11f172750e171 - 2026-03-20 11:57:56 UTC +02:00

Kalle Ikkelä - kalle.ikkela@gmail.com - 172.225.70.155

cdc70e04-2164-441a-9a97-452781d40c4e - 2026-03-20 12:33:36 UTC +02:00

Erkki Leitsaro - erkki.leitsaro@gmail.com - 80.248.163.176

8bd472a5-a19c-4993-b05d-f1339f657561 - 2026-03-20 14:48:33 UTC +02:00

Markku Pyykkölä - markku.pyykkola@kerava.fi - 93.106.13.246

53710dca-d171-4645-8b54-77e65c106a0a - 2026-03-23 11:46:36 UTC +02:00

authority to sign	asemavaltuuus	ställningsfullmakt	autoritet til å signere	myndighed til at underskrive
representative	nimenkirjoitusoikeus	firmaetckningsrätt	representant	repræsentant
custodial	huoltajaladunvalvoja	fövaltare	forsettehverge	frieedsberövende

Electronically signed / Sähköisesti allekirjoitettu / Elektroniskt signerats / Elektronisk signert / Elektronisk underskrevet

<https://sign.visma.net/ff/document-check/129b8be8-40a5-4ebd-b5f2-34763e84f088>

SIGNATURES

ALLEKIRJOTUKSET

UNDERSKRIFTER

SIGNATURER

UNDERSKRIFTER

This document contains 72 pages before this page

Tämä asiakirja sisältää 72 sivua ennen tätä sivua

Detta dokument innehåller 72 sidor före denna sida

Dokumentet inneholder 72 sider før denne siden

Dette dokument inneholder 72 sider før denne side

Teppinen Marja - marja.teppinen2@gmail.com - 109.204.176.86

6b815ba8-9efb-47a3-9ae4-62a1893ede6a - 2026-03-23 22:10:20 UTC +02:00

Sipuliina Kinanen - sipuliina@gmail.com - 85.76.45.239

b102c47b-615b-4840-a4f2-d5a67c5f9f96 - 2026-03-31 15:56:17 UTC +03:00



Tom Boman - tomboman@gmail.com - 194.215.106.68

Company - Yritys - Företag - Selskap - Virksomhed: Keuda

f3c3ea2f-d0e3-46cc-980a-6cccc32026865 - 2026-04-01 11:21:02 UTC +03:00

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

authority to sign	asemavaltuuus	ställningsfullmakt	autoritet til å signere	myndighed til at underskrive
representative	nimenkirjoitusoikeus	firmaetckningsrätt	representant	repræsentant
custodial	huoltajaladunvalvoja	fövaltare	forsette/verge	frihedsberøvende

Electronically signed / Sähköisesti allekirjoitettu / Elektroniskt signerats / Elektronisk signert / Elektronisk underskrevet

<https://sign.visma.net/ff/document-check/729b8e8-40a5-4ebd-b5f2-34763e84f088>

Allekirjoittajat:

<i>Nimi</i>	<i>Allekirjoitettu tunnisteella</i>	<i>Allekirjoituspäivä</i>
JUHA PEKKA HUUSKONEN	Vahva sähköinen tunnistauminen	2026-04-23 11:32



Tämä tiedosto on sinetöity digitaalisella allekirjoituksella, joka toimii asiakirjan eheyden takaajana. Asiakirjamuoto tukee pitkäaikaista säilytystä.