

Tarkastuslautakunnan arviointi- kertomus 2025



Keuda

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä
Sibeliuksenväylä 55 A | 04400 JÄRVENPÄÄ

>> keuda.fi

Sisältö

1	TARKASTUSLAUTAKUNNAN ARVIOINTIKERTOMUS VUODELTA 2025	1
1.1	Tarkastuslautakunnan toiminta	1
1.1.1	Kokoonpano	1
1.1.2	Tehtävät ja toiminnan tarkoitus sekä tavoitteet.....	1
1.1.3	Toimintamuodot	1
1.1.4	Kuntayhtymän tilintarkastus	2
2	TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN.....	2
2.1	Käyttötalousosa.....	2
2.2	Tuloslaskelmaosa	3
2.3	Rahoitusosa	3
2.4	Investointiosa	3
2.5	Arvio taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta.....	3
3	TOIMINNALLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN	4
3.1	Toiminnalliset tavoitteet ja toiminnan arviointijärjestelmä	4
3.1.1	Toiminnalliset tavoitteet	4
3.1.2	Määrälliset tavoitteet	7
3.2	Tarkastuslautakunnan arvio tavoitteiden toteutumisesta	8
4	MUUT HAVAINNOT.....	9
4.1	Konserni	9
4.2	Muut havainnot.....	10
5	YHTEENVETO.....	10

1 TARKASTUSLAUTAKUNNAN ARVIOINTIKERTOMUS VUODELTA 2025

1.1 Tarkastuslautakunnan toiminta

1.1.1 Kokoonpano

Yhtymävaltuuston asettamina tarkastuslautakunnan jäseninä ja varajäseninä ovat tilikaudella 2025 toimineet:

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------|
| - Jani Rämäkkö, puheenjohtaja | varajäsen Jenny Putkuri |
| - Lassi Markkanen, varapuheenjohtaja | varajäsen Anne Uotinen |
| - Lea Lehtola, jäsen | varajäsen Leif Segersvärd |

Valtuustokaudelle 2025–2029 yhtymävaltuusto asetti tarkastuslautakunnalle seuraavan kokoonpanon:

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| - Marjaana Manninen, puheenjohtaja | varajäsen Eero Kokko |
| - Lassi Markkanen, varapuheenjohtaja | varajäsen Salli-Irene Töyrylä |
| - Matti Alanko, jäsen | varajäsen Marjut Kylliäinen |

Tarkastuslautakunnan uusi kokoonpano aloitti toimintansa 2.12.2025.

1.1.2 Tehtävät ja toiminnan tarkoitus sekä tavoitteet

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on kuntalain 121 §:n mukaan arvioida, ovatko yhtymävaltuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

1.1.3 Toimintamuodot

Lautakunta on perehtynyt suunnitelman mukaisesti valittuihin kuntayhtymän toimintoihin. Vuoden 2025 toimintaa käsitelleissä kokouksissa on asiantuntijoina kuultu kehitysjohtajaa, taloussuunnittelupäällikköä, kuntayhtymän johtajaa, rehtoria ja talousjohtajaa. Vuoden 2025 arvioinnin painopistealueina ovat olleet muun muassa Keskikadun toimipisteen koulutustarjonta, opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvointi, oppivelvollisuus sekä jatkuva oppiminen.

Lautakunnan päätöksenteko on tapahtunut puheenjohtajan esittelystä. Lautakunnan sihteerinä on toiminut kuntayhtymän vastuunalainen tilintarkastaja sekä kuntayhtymän hallintopäällikkö.

1.1.4 Kuntayhtymän tilintarkastus

Yhtymävaltuusto valitsi 27.11.2024 kuntayhtymän tilintarkastajaksi vuosille 2025–2026 KPMG Oy Ab:n.

2 Taloudellisten tavoitteiden toteutuminen

2.1 Käyttötalousosa

Käyttötaloudessa sitovana määrärahana on yhtymävaltuuston asettama nettomääräraha, eli kuntayhtymän toimintakate. Käyttötalouden määrärahaan ei tilikauden aikana ole tehty muutoksia.

Toimintakate (€)			
	Talousarvio	Toteuma	Poikkeama
Keuda yhteensä	6 826 300	9 643 006,99	2 816 706,99

Käyttötalousosassa toimintakate toteutui merkittävästi talousarviota parempana: toimintatulot olivat suuremmat (+2,3 M€) ja menot pienemmät (-1,0 €). Kun huomioidaan oppilastyönä rakennettujen talojen myynnistä johtuva valmisteveraston muutos (0,5 M€), on toimintakate 2,8 M€ suurempi kuin talousarviossa oli ennakoitu.

Toimintatulojen positiivinen 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€.

2.2 Tuloslaskelmaosa

Tilikauden tulos oli 3.198.327,14 € ja tilikauden ylijäämäksi muodostui 4.557.025,19 €. Talousarviossa tilikauden ylijäämäksi oli budjetoitu 1.358.300,00 €. Tuloslaskelmaosassa valtuustoon nähden sitova taso on rahoitustulot ja –menot (= rahoitus netto). Talousarviossa rahoitustuotot ja –kulut olivat 105.000,00 €. Toteumaksi muodostui 327.978,83 €, joten rahoitustuotot nettona toteutuivat 222.978,83 € budjetoitua suurempina. Rahoitustuottojen toteumaa selittävät realisoituneet myyntivoitot.

2.3 Rahoitusosa

Rahoitusosassa rahoituslaskelmassa valtuustoon nähden sitovat tasot ovat antolainauksen muutokset ja lainakannan muutokset. Antolainaukseksi ja lainakannan muutokseksi vuoden talousarviossa budjetoitiin 500.000,00 €. Toteuma antolainaukseksi ja lainakannan muutokseksi oli 100.000,00 € ja antolainauksen muutoksen osalta 100.000,00 €.

2.4 Investointiosa

Investointiosassa valtuuston hankkeelle tai hankeryhmälle hyväksymät määrärahat ovat sitovia. Investointiosassa valtuustoon nähden sitovia ovat hankekohtainen rakentaminen, pysyvien vastaavien sijoitukset, rakentaminen ja saneeraus yhteensä sekä kalusto yhteensä. Hankekohtaisen rakentamisen hankeraja on 500.000 €.

Hankekohtaisia rakennushankkeita ei tilikaudella ollut. Investointeja ei ollut myöskään aineettomiin hyödykkeisiin. Investointiosan määrärahoihin ei tehty muutoksia.

Sitovia investointimäärärahoja ei ylitetty. Investoinnit yhteensä olivat 3.333.615,01 € toteutuen 415.384,99 € budjetoitua pienempinä.

2.5 Arvio taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta

Vuosi 2025 toteutui taloudellisesti budjetoitua paremmin. Tilikauden ylijäämäksi muodostui 4.557.025,18 €, mikä on 3.198.725,18 € talousarviota enemmän. Tilikauden ylijäämää parantaa aiemmin käytetyn investointivauruksen tuloutus poistoerona 1.358.698,05 €.

Toimintatuottojen kasvu oli toimintakulujen kasvua suurempaa, minkä

seurauksena toimintakate toteutui 2.816.706,99 € budjetoitua parempana. Rahoitustuottoja oli budjetoitu vain 105.000,00 €, joten rahoitustuottojen toteuma (netto) 327.978,83 € paransi vuosikatetta suhteessa budjetoituun.

Kuntayhtymällä ei ole pitkäaikaista lainaa ja kassa on vahva. Vuoden 2025 taloudellista tulosta voidaan pitää erinomaisena. Tuloksen taustalla vaikuttavat keskeisesti aikuisten perusopetuksen rahoituksen kasvu sekä vuonna 2024 toteutettujen YT-neuvotteluiden johdosta pienentyneet henkilöstökustannukset.

3 Toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen

Tarkastuslautakunta toteaa, että vuoden 2025 toiminnallisten tavoitteiden asettamisessa on selkeä yhteys Keudan strategiaan 2025–2028. Tavoitteet ja mittarit muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voidaan seurata toiminnan vaikuttavuutta, laatua ja taloudellisuutta. Vuosi 2025 oli strategian toimeenpanon ensimmäinen vuosi, mikä osaltaan selittää sekä hyviä tuloksia että tunnistettuja kehittämistarpeita.

3.1 Toiminnalliset tavoitteet ja toiminnan arviointijärjestelmä

Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan Keudalla on käytössään johdonmukainen toiminnan arviointijärjestelmä, jossa talousarvion tavoitteet, strategiset linjaukset ja mittarit kytkeytyvät toisiinsa. Arviointijärjestelmä tukee tavoitteiden seurantaa, mutta vuonna 2025 havaittiin, että poikkeuksellinen toimintaympäristö asetti haasteita erityisesti mittareiden tavoitetasojen realistisuudelle.

3.1.1 Toiminnalliset tavoitteet

Toiminnalliset tavoitteet pohjautuvat Keudan strategiaan. Keudan strategia vuosille 2025–2028 hyväksyttiin yhtymävaltuustossa toukokuussa 2024 ja se tuli voimaan 1.1.2025.

Strategian ja asiakaslupausten mukaisesti vuodelle 2025 on asetettu toiminnalliset tavoitteet, jotka luovat yhteisen suunnan koko Keudalle.

Tarkastuslautakunta pitää perusteltuna, että toiminnalliset tavoitteet on johdettu suoraan strategiasta. Vuoden 2025 tavoitteet loivat yhteisen suunnan koko organisaatiolle, mutta osa tavoitteista osoittautui kunnianhimoisiksi suhteessa samanaikaisiin rahoitusleikkauksiin, organisaatiomuutokseen ja henkilöstövaikutuksiin.



Tavoitteille on luotu tavoitetasot ja mittarit, joiden toteumat on esitetty seuraavassa tavoitteittain. Tarkastuslautakunnan arvio toiminnallisten tavoitteiden toteutumisesta on esitetty toteumataulukkojen jälkeen.

Innostumme pedagogiikasta

Mittari	2022	2023	2024	TA 2025	TOT 2025
Ensikertainen HOKS tehty määräajassa %.	-	72,72 %	79,15 %	100 %	84,4 %
Opiskelijapalautteiden aloituskysely (0–5): HOKSia laadittaessa suunniteltiin minkälaiset oppimisympäristöt soveltuvat opintoihini.	3,97	4,15	4,30	4,4	4,23
Opiskelijapalautteiden päättökysely (0–5): Saamani opetus ja ohjaus oli laadukasta.	4,46	4,20	4,36	4,4	4,33
Opiskelijapalautteiden päättökysely (0–5): Opetustilat, välineet, työpaikat, digitaaliset ja muut oppimisympäristöni edistivät oppimistani.	4,5	4,22	4,35	4,4	4,32
Opiskelijapalautteiden päättökysely (0–5): Sain valmiuksia toimia ammattialallani kestävän kehityksen mukaisesti.	3,93	4,17	4,31	4,4	4,28

Pedagogiikkaan ja oppimisen laatuun liittyvien mittareiden perusteella Keuda saavutti vuonna 2025 hyviä tuloksia. Opiskelijapalautteet olivat valtakunnallisesti korkealla tasolla ja osoittavat opiskelijakokemuksen

vahvistuneen.

Tarkastuslautakunta kiinnittää kuitenkin huomiota siihen, että ensikertaisen HOKS:n laatiminen määräajassa jäi selvästi alle tavoitetason. Kyseessä on keskeinen lakisääteinen velvoite, jolla on suora yhteys opiskelijan ohjaukseen, opintojen etenemiseen ja yhdenvertaisuuteen. Lautakunta pitää tärkeänä, että HOKS-prosessin toimivuutta parannetaan ja toteutumista seurataan systemaattisesti.

Yhdistämme työelämä oppimiseen

Mittari	2022	2023	2024	TA2025	TP2025
Oppisopimusten määrä.	1 246	2 229	3 027	2 300	2 430
Koulutusopimusten määrä.	2 679	3 956	4 261	4 200	5 012
Oppisopimusten osuus oppi- ja koulutusopimusten päivien määrästä.	56,4 %	61,3 %	64,9 %	70 %	49,1 %
Opiskelijapalautteiden päättökysely (0–5): Olen tyytyväinen minulle tarjottuihin mahdollisuuksiin opiskella työpaikalla	4,26	4,32	4,3	4,4	4,4
Työpaikkaohjaajakysely (0–5): Näytön toteutus yhteistyössä oppilaitoksen kanssa onnistui hyvin.	4,47	4,44	4,44	4,5	4,3
Työpaikkakysely (0–5): Olemme tyytyväisiä oppilaitoksen toimintaan järjestää työelämässä oppimista.	4,22	4,22	4,31	4,4	4,3

Työelämäyhteistyöhön liittyvissä tavoitteissa tulokset olivat määrällisesti ja laadullisesti osin ristiriitaisia. Koulutusopimusten määrä ylitti selvästi tavoitetason, mikä osoittaa Keudan kykyä vastata työelämän tarpeisiin.

Oppisopimusten osuus jäi kuitenkin selvästi tavoitellusta tasosta. Tarkastuslautakunta katsoo, että työmarkkinoiden heikko tilanne vaikutti merkittävästi oppisopimusten määrään ja opiskelijoiden työllistymismahdollisuuksiin. Myönteistä on, että työelämäpalautteiden perusteella yhteistyön laatu on säilynyt hyvällä tasolla.

Tarjoamme kaikille teknologiset valmiudet oppimiseen ja työhön

Mittari	2022	2023	2024	TA2025	TP2025
Henkilöstökysely (0–4): Työssäni tarvittavat tiedot ovat helposti saatavissa.	2,69	2,62	2,6	3,2	2,79
Henkilöstön Digitaalitestin suorittaneet %.	-	-	-	95 %	67 %

Teknologiaan valmiuksiin liittyvien mittareiden osalta tavoitteita ei saavutettu. Henkilöstön kokemus työn kannalta tarvittavien tietojen saatavuudesta sekä digitaalitestin suorittaneiden osuus jäivät selvästi alle tavoitetason.

Tarkastuslautakunta katsoo, että tulokset osoittavat kehittämistarpeen erityisesti digitaalisten toimintamallien jalkauttamisessa ja henkilöstön tukemisessa muutostilanteessa. Vuonna 2025 toteutetut rakenteelliset muutokset ovat voineet osaltaan vaikuttaa tuloksiin, mikä tulee huomioida jatkokehittämisessä.

Syvennämme keudalaisuutta

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

Keudalaisuuteen ja yhteisöllisyyteen liittyvissä mittareissa kehitys oli kaksijakoista. Opiskelijakokemukseen liittyvät tulokset olivat erittäin myönteisiä, ja opiskelijoiden kokemus yhteenkuuluvuudesta vahvistui edelleen.

Henkilöstöä koskevissa mittareissa tavoitetasot jäivät osin saavuttamatta, erityisesti tiimien väliseen yhteistyöhön ja yhteisten asioiden edistämiseen liittyen. Tarkastuslautakunta katsoo, että vuoden aikana toteutetut yhteistointaneuvottelut ja organisaatiouudistus ovat voineet vaikuttaa henkilöstökokemukseen, ja näiden vaikutuksia on syytä seurata myös jatkossa.

3.1.2 Määrälliset tavoitteet

Keudan määrälliset talousarviomittarit kohdentuvat rahoitusmittareihin, joiden perusteella määräytyy Keudalle myönnettävä valtionrahoitusosuus. Lisäksi mittarina on vuosittain toteutettava henkilöstöpalautekysely, jolla mitataan työtyytyväisyyttä henkilökohtaisella-, tiimi- ja Keuda-tasolla. Alla olevassa taulukossa on kuvattu mittareiden kehitys ja vuoden 2025 toteuma suhteessa talousarvioon.

	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

3.2 Tarkastuslautakunnan arvio tavoitteiden toteutumisesta

Toiminnallisten tavoitteiden toteutumista arvioidaan Keudan strategiaan 2025–2028 perustuvien tavoitteiden ja talousarviossa asetettujen mittareiden kautta. Vuonna 2025 toimintaympäristö oli edelleen haastava erityisesti ammatilliseen koulutukseen kohdistuneiden rahoitusleikkausten, työmarkkinatilanteen heikkouden sekä vuoden 2024 lopulla käytyjen yhteistoimintaneuvottelujen vaikutusten vuoksi. Lisäksi vuoden alussa voimaan tullut organisaatiouudistus vaikutti osaltaan tavoitteiden toteutumiseen ja raportointiin.

Tarkastuslautakunnan arvion mukaan toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen oli vuonna 2025 kokonaisuutena osin ristiriitaista. Toiminnassa saavutettiin useita merkittäviä laadullisia ja vaikuttavuuteen liittyviä tuloksia, mutta kaikkia talousarviossa asetettuja mittaritavoitteita ei saavutettu. Tilinpäätöksen mukaan tätä selittävät erityisesti muuttuneet painopisteet, toimintojen sopeuttaminen sekä se, että osa mittareista oli asetettu kunnianhimoiselle tasolle suhteessa toimintaympäristön realiteetteihin.

Pedagogiikkaan ja oppimisen laatuun liittyvissä tavoitteissa Keuda saavutti hyviä tuloksia. Opiskelijapalautteet olivat valtakunnallisesti erittäin korkealla tasolla ja opiskelijakokemus vahvistui edelleen. Opiskelijapalautteiden keskiarvot olivat hyviä, vaikka ne jäivät niukasti alle talousarviossa asetettujen tavoitetasojen. Tarkastuslautakunta pitää tuloksia olosuhteet huomioon ottaen myönteisinä ja katsoo, että pedagoginen kehittämistyö on ollut suunnitelmallista ja strategian mukaista.

Työelämäyhteistyöhön ja työllistymiseen liittyvissä tavoitteissa kehitys oli kaksijakoista. Oppi- ja koulutus sopimusten kokonaismäärät kehittyivät osin tavoitteiden mukaisesti, mutta työmarkkinoiden heikko tilanne heijastui erityisesti oppisopimusten määrään ja työllistymisen näkymiin. Tarkastuslautakunta toteaa, että Keuda on reagoinut tilanteeseen aktiivisesti kehittämällä uusia yhteistyömalleja ja tiivistämällä kumppanuuksia työelämän ja työllisyysalueiden kanssa.

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) laatiminen määräajassa jäi alle tavoitetason. Vuonna 2025 ensikertaisen HOKS:n määräajassa laatimisen toteuma oli 84,4 %, kun tavoitteena oli 100 %. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että tähän keskeiseen lakisääteiseen veloitteeseen kiinnitetään jatkossa erityistä huomiota ja että prosessien toimivuutta seurataan systemaattisesti.

Määrällisten tavoitteiden osalta Keuda menestyi pääosin hyvin. Tutkintojen ja osaamispisteiden kertymä kehittyi myönteisesti, ja opiskelijamäärät pysyivät hyvällä tasolla rahoitusleikkauksista huolimatta. Vieraskielisten opiskelijoiden osuuden kasvu toi mukanaan lisääntyneitä tukitarpeita, joihin Keuda on vastannut kehittämällä kielitietoista pedagogiikkaa ja tukipalveluja.

Tarkastuslautakunnan kokonaisarvion mukaan Keuda on vuonna 2025 edennyt strategisten tavoitteidensa suuntaisesti, vaikka kaikkia talousarviossa asetettuja toiminnallisia mittareita ei saavutettu. Toimintaa voidaan pitää suunnitelmallisena ja sopeutumiskykyisenä muuttuneessa toimintaympäristössä.

4 Muut havainnot

4.1 Konserni

Keuda ja Keudan 100 % omistama Keuda Koulutuspalvelut Oy muodostavat kuntalain tarkoittaman kuntakonsernin. Yhtiö vastaa mm. ei-tutkintoon johtavasta koulutuksesta sekä opetuksesta erillään olevasta sekä ilman opiskelijoita tapahtuvasta palvelutoiminnasta. Yhtiö hankkii koulutusresursseja sekä Keudalta että konsernin ulkopuolelta.

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) resursein, joita tuettiin digitaalisilla työvälineillä ja tekoälypohjaisilla ratkaisuilla (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.

4.2 Muut havainnot

Ammatilliseen koulutukseen kohdistuneet rahoitusleikkaukset ja rahoitusjärjestelmän muutokset ovat edellyttäneet Keudalta merkittäviä sopeuttamistoimia myös vuonna 2025. Vuoden 2024 lopulla käytyjen yhteistoimintaneuvottelujen vaikutukset näkyivät täysimääräisesti vuoden 2025 aikana erityisesti henkilöstömäärän ja kustannusrakenteen muutoksina. Henkilöstömäärä väheni, mutta samanaikaisesti henkilöstökokemus parani, mikä tarkastuslautakunnan arvion mukaan kertoo onnistuneesta muutoksen johtamisesta.

Vuoden 2025 alussa voimaan tullut organisaatiouudistus oli mittava rakenteellinen muutos. Uusi palvelualueisiin perustuva organisaatiomalli on selkeyttänyt vastuita ja parantanut toiminnan ohjattavuutta, mutta uudistuksen täysimääräinen vakiintuminen vaatii edelleen seurantaa. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että organisaatiomuutoksen vaikutuksia arvioidaan jatkossakin sekä toiminnallisten tulosten että henkilöstön jaksamisen näkökulmasta.

Keudan taloudellinen asema säilyi vuonna 2025 erittäin vahvana. Tilikauden ylijäämä, vahva kassatilanne ja velattomuus luovat hyvät edellytykset tulevien vuosien investoinneille ja toiminnan kehittämiseksi. Tarkastuslautakunta toteaa kuitenkin, että vahvasta taloudellisesta asemasta huolimatta rahoitusjärjestelmän muutoksiin ja opiskelijavirtojen kehitykseen liittyy jatkossa merkittäviä epävarmuustekijöitä, jotka edellyttävät aktiivista talouden seurantaa ja ennakkointia.

Konserniin kuuluvan Keuda Koulutuspalvelut Oy:n (KeudaPRO) toiminta kehittyi myönteisesti vuonna 2025. Yhtiön liikevaihto kasvoi ja toiminta kääntyi voitolliseksi. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että tytäryhtiön roolia osana konsernin kokonaisstrategiaa ja riskienhallintaa seurataan säännöllisesti.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota myös laajoihin tuleviin hankkeisiin ja kokonaisuuksiin, kuten Taitaja2026-tapahtuman valmisteluun sekä tila- ja kiinteistöohjelman käynnistymiseen. Näihin liittyy sekä merkittäviä mahdollisuuksia että taloudellisia ja toiminnallisia riskejä, joiden hallinta edellyttää huolellista suunnittelua ja raportointia.

5 Yhteenveto

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda saavutti vuonna 2025 pääosin sille asetetut taloudelliset tavoitteet ja säilytti erittäin vahvan taloudellisen

asemansa. Tilikauden ylijäämä, hyvä kassatilanne ja velattomuus muodostavat vakaan perustan tuleville vuosille ja mahdollistavat strategisesti tärkeiden investointien toteuttamisen.

Toiminnallisten tavoitteiden osalta vuosi 2025 oli muutosten ja sopeutumisen vuosi. Kaikkia talousarviossa asetettuja mittaritavoitteita ei saavutettu, mutta toiminnan vaikuttavuus, opiskelijakokemus ja pedagoginen laatu kehittyivät myönteisesti. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan Keuda on reagoinut toimintaympäristön muutoksiin pääosin oikea-aikaisesti ja hallitusti.

Tarkastuslautakunnan kokonaisarvion mukaan Keuda on vuonna 2025 hoitanut tehtävänsä vastuullisesti, tuloksellisesti ja hyvän hallinnon periaatteita noudattaen. Jatkossa erityistä huomiota tulee kiinnittää toiminnallisten tavoitteiden mittariston realistisuuteen, HOKS-prosessin toimivuuteen sekä talouden ja toiminnan ennakoivaan seurantaan muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus allekirjoitetaan sähköisesti.

Järvenpäässä 23.4.2026

Marjaana Manninen, puheenjohtaja

Lassi Markkanen, varapuheenjohtaja

Matti Alanko, jäsen