Talousarvio 2027
ja taloussuunnitelma 2028 – 2029

Keuda

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä
Sibeliuksenväylä 55 A | 04400 JÄRVENPÄÄ

>> keuda.fi

Keuda

Sisältö

1. TALOUSARVIO YLEISPERUSTELUT 3
1.1 Osaamisella elinvoimaa ja luottamusta tulevaisuuteen 3
1.2 Toimintaympäristö 7
1.2.1 Taloustilanne 7
1.2.2 Väestön ja opiskelijamäärän kehitysnäkymät 9
1.2.3 Talousarviokauden ja suunnitelmakausien tulevia strategisia hankkeita 12
1.2.4 Toiminnan rahoitus 15
1.3 Strategia 16
1.4 Keudan organisaatio 19
1.5 Vastuullinen ja kestävä Keuda 21
1.6 Laadunhallinta 22
1.7 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta 23
2. TAVOITTEET 25
2.1 Toiminnalliset tavoitteet ja mittarit 25
2.1.1 Laadukas koulutus 25
2.1.2 Työllistyminen ja uraohjaus 26
2.1.3 Hyvinvointi ja yhteisöllisyys 27
2.1.4 Mittarit 28
2.2 Keuda Koulutuspalvelut Oy 28
3. TALOUSARVION TÄYTÄNTÖÖNPANO-OHJEET 30
3.1 Talousarvion rakenne 30
3.2 Talousarvion sitovuus 30
3.3 Lisämäärärahat ja tavoitteiden muuttaminen 31
3.4 Sitovat määrälliset tavoitteet 31
3.5 Lainanottoa koskevat rajoitukset 2027 32
3.6 Rahoitus- sijoitus ja takaustoiminta 32
3.7 Talouden seuranta 32
3.8 Tilivelvolliset 32
4. HENKILÖSTÖ 33
4.1 Henkilöstösuunnittelu 33
4.1.1 Virkojen perustaminen, lakkauttaminen ja nimikemuutokset 33
4.2 Henkilöstötoimien kehittäminen 33
4.2.1 Henkilöstö ja osaaminen - Syvennämme keudalaisuutta 34
4.2.2 Kehittämisen painopisteet 2027–2028 35
5. KÄYTTÖTALOUSOSA 36
5.1 Tuloarviot 36
5.2 Määrärahat 36
5.2.1 Henkilöstömenot ja hyvinvointi 36
5.2.2 Muut menot 37
5.2.3 Suunnitelmavuodet 37
6. TULOSLASKELMAOSA 39
7. INVESTOINTIOSA 42
8. RAHOITUSOSA 43
9. TALOUSARVION MÄÄRÄRAHOJEN YHTEENVETO 45
10. LIITTEET 46

1. TALOUSARVIO YLEISPERUSTELUT

1.1 Osaamisella elinvoimaa ja luottamusta tulevaisuuteen

Vuoteen 2027 siirrytään toimintaympäristössä, jota määrittävät samanaikaisesti geopoliittinen epävarmuus, julkisen talouden paineet, väestön huoltosuhteen nopea heikkeneminen, työelämän rakennemuutos sekä teknologian kiihtyvä kehitys. Keudan tehtävä on tässä tilanteessa varmistaa osaavan työvoiman saatavuus, vahvistaa alueen elinvoimaa ja antaa jokaiselle opiskelijalle mahdollisuus rakentaa turvallista ja merkityksellistä tulevaisuutta.

Keudan visio, Parhaat valmiudet työhön ja elämään, on vuonna 2027 ajankohtaisempi kuin koskaan. Jatkuvaan epävarmuuteen vastataan ennakoimalla, tekemällä tietoisia valintoja ja vahvistamalla luottamusta. Keudan on kyettävä uudistumaan ja toimimaan vakaasti myös silloin, kun toimintaympäristön muutokset ovat nopeita ja vaikeasti ennakoitavia.

Muuttuva toimintaympäristö korostaa osaamisen merkitystä

Suomen väestökehitys muuttaa koulutuksen kysyntää ja opiskelijavirtoja nopeasti. Nuorten ikäluokkien pieneneminen lisää painetta saada kaikki mukaan työhön ja yhteiskuntaan. Osaamistaan täydentävien sekä eri kieli- ja kulttuuritaustaisten työikäisten opiskelijoiden merkitys kasvaa huolimatta siitä, että aikuiskoulutukseen ja -etuuksiin tehdyt kansalliset leikkaukset näkyvät työikäisten määrän laskuna oppilaitoksissa. Väestömuutokset edellyttävät koulutustarjonnan, ohjauksen, oppimisen tuen ja opiskelijapalvelujen kehittämistä siten, että ne vastaavat sekä yksilöllisiin että yhteiskunnan työvoimatarpeisiin.

Jokainen nuori on alueen tulevaisuudelle entistä tärkeämpi. Tuoreen Nuorisobarometrin mukaan nuorten usko tulevaisuuteen on heikentynyt huomattavasti. Nuoret tarvitsevat kannustavia, monimuotoisia koulutuspolkuja sekä erilaisia tapoja osallistua ja vaikuttaa. PISA-tutkimusten viesti velvoittaa koko koulutusjärjestelmää vahvistamaan perustaitoja, opiskeluasenteita ja oppimisen edellytyksiä. Keudassa perustaitoja vahvistetaan oikea-aikaisena tukena, riittävänä opetuksena ja ohjauksena sekä opiskelijan omaan tilanteeseen sopivana opintopolkuna.

Vuoden 2027 työllisyystilanteeseen liittyy epävarmuutta, mutta myös mahdollisuuksia. Talouden mahdollinen elpyminen kasvattaa osaavan työvoiman kysyntää. Kasvu ei kuitenkaan jakaudu tasaisesti aloille tai alueille. Keudan on kyettävä reagoimaan nopeasti yritysten osaamistarpeisiin ja toisaalta tukemaan niitä opiskelijoita ja työnhakijoita, joiden siirtyminen työelämään vaatii yksilöllistä ohjausta tai osaamisen täydentämistä. Aikuiskoulutuksessa korostuvat lyhytkoulutukset, oppisopimuskoulutus, työelämälähtöisyys sekä palvelut, jotka johtavat mahdollisimman suoraan työhön tai jatko-opintoihin.

Kokonaisturvallisuus ja varautuminen ovat osa Keudan perustehtävää ja hyvää johtamista. Turvallisuus ei tarkoita vain toimintaa poikkeusoloissa. Se tarkoittaa turvallista opiskelu- ja työarkea, selkeitä vastuita, jatkuvuudenhallintaa, kykyä palautua häiriöistä sekä opiskelijoiden ja henkilöstön resilienssin vahvistamista. Keudan varautumistyössä tavoitteina ovat lakisääteisten velvoitteiden

täyttäminen, jatkuvuudenhallinnan kehittäminen ja yksilöiden toimintakyvyn vahvistaminen. Turvallinen kouluarki on varmistettava kaikissa olosuhteissa.

Strategisia valintoja laadun, työllisyyden ja hyvinvoinnin puolesta

Vuonna 2027 Keudan toimintaa ohjaavat strategian lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa tehty toiminnanohjauskokeilun strategiasopimus sekä jäsenkuntien kanssa vahvistetut strategiset kumppanuussopimukset. Nämä ovat osa talousarviota sekä jokapäiväistä johtamista ja toimintaa. Sopimuksia kuvataan tarkemmin talousarvion luvussa 1.2.3. sekä Keudan toiminnallisissa tavoitteissa luvussa 2.

Toimintavuoden sekä toiminnanohjauskokeilun ja kuntakumppanuuden yhteiset ydinteemat ovat koulutuksen laatu, työllisyyden edistäminen sekä opiskelijoiden hyvinvointi ja osallisuus. Laatu tarkoittaa riittävää ja saavutettavaa opetusta, ohjausta ja oppimisen tukea. Työllisyyden edistäminen keskittyy työelämässä oppimisen lisäämiseen, opiskelijoiden ja työpaikkojen kohtaamisen parantamiseen sekä koulutustarjonnan kohdentamiseen alueen tarpeisiin. Hyvinvointi ja osallisuus tarkoittavat turvallista arkea, opiskelijoiden toimintakyvyn tukemista ja todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan yhteisöönsä.

Opiskelijoiden osallisuutta vahvistetaan myös osallistavalla budjetoinnilla. Vuoden 2027 talousarvio sisältää määrärahan, jonka käytöstä opiskelijat pääsevät vaikuttamaan yhteisesti sovitun toimintamallin mukaisesti. Kehittämiskohteet tukevat koulutuksen laatua, työllisyyttä sekä hyvinvointia ja osallisuutta. Valittujen toimenpiteiden toteutus sisältyy vuoden 2027 talousarvioon. Aluekehitystyötä kuvataan tarkemmin talousarvion luvussa 1.2.3.

Keudan strateginen valinta on ennakoida koulutustarpeita Uudenmaan kasvua ja työllisyyttä vahvistavien klustereiden kautta. Klusterit ovat 1) Teknologiateollisuus, 2) Kestävä rakentaminen ja vihreä siirtymä, 3) Logistiikka ja liikenne, 4) Huoltovarmuus ja turvallisuus, 5) Palvelut ja yrittäjyys sekä 6) Hoiva ja hyvinvointi. Klusteriajattelun avulla muodostamme kokonaiskuvan työelämän muutoksista, tunnistamme uusia osaamistarpeita ja kohdennamme koulutustarjontaa kasvualoille. Samalla vahvistamme rooliamme alueellisena kehittämisalustana, jossa työelämän tarpeet, koulutus, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä opiskelijoiden osaaminen kohtaavat. Yhdessä yritysten, kuntien, korkeakoulujen ja muiden kumppaneiden kanssa vahvistamme alueen kilpailukykyä ja osaamispääomaa. Keudan konsernirakenne tukee tätä tavoitetta. Tytäryhtiö KeudaPro täydentää perustehtäväämme tarjoamalla työelämän tarpeisiin joustavia osaamisen kehittämisen ratkaisuja. Aluekehitystyötä kuvataan tarkemmin talousarvion luvussa 1.2.3.

Tekoäly tarjoaa Keudalle huomattavia mahdollisuuksia. Keudan päämäärät vuosille 2027-2029 ovat 1) Sama tai parempi palvelu vähemmällä manuaalisella työllä ja 2) Keudasta valmistuva osaa ratkaista työelämän ongelmia tekoälyn avulla. Tavoitteena on vapauttaa henkilöstön aikaa opiskelijoiden kohtaamiseen ja kehittää toiminnan laatua. Samalla tekoälyn käyttöön liittyvät tietosuoja-, tietoturva-, yhdenvertaisuus- ja osaamisriskit on tunnistettava. Vastuu päätöksistä on säilyttävä ihmisellä. Keuda rakentaa tekoälyn käyttöä hallitusti, eettisesti ja läpinäkyvästi sekä varmistaa henkilöstön ja opiskelijoiden riittävän tekoälylukutaidon. Tekoälykehitystä Keudassa kuvataan tarkemmin talousarvion luvussa 1.2.3.

Tila- ja kiinteistöohjelma tukee laadukasta ja kestävää toimintaa

Tila- ja kiinteistöohjelma etenee toimintavuonna käytännön linjauksiin ja päätöksentekoon. Tavoitteena on muodostaa pitkän aikavälin kokonaiskuva toimipisteverkosta ja varmistaa, että Keudalla on turvalliset, pedagogisesti toimivat, saavutettavat ja kustannustehokkaat oppimisympäristöt. Tilojen on vastattava tulevaisuuden koulutustarpeita sekä mahdollistettava resurssien tarkoituksenmukainen käyttö. Samalla arvioidaan tilojen käyttöastetta, yhteiskäyttöä ja investointitarpeita sekä vähennetään tarpeetonta kustannusrakennetta. Keuda varautuu ohjelman toteuttamiseen omin varoin, mutta mahdollisessa uudisrakentamisessa tavoitteena on tehdä yhteiskäyttöratkaisuja kuntien kanssa. Ohjelmaa kuvataan tarkemmin talousarvion luvussa 1.2.3.

Taloudellinen kestävyys turvaa tulevaisuuden

Keudan taloudellinen asema antaa hyvän perustan vuodelle 2027, mutta toimintaa on johdettava realistisesti ja ennakoivasti. Suomen julkisen talouden velkaantuminen, kansallinen velkajarru ja seuraavan hallituksen mahdolliset sopeutustoimet muodostavat ammatillisen koulutuksen rahoitukselle riskin. Velkajarrua koskevassa valmistelussa julkisen talouden tervehdyttäminen nähdään vähintään kahden vaalikauden mittaisena työnä ja hallitusten odotetaan päättävän tarvittavista keinoista.

Kevään 2027 eduskuntavaalit ja niitä seuraava hallitusohjelma voivat muuttaa koulutuspolitiikan tavoitteita ja rahoituksen painotuksia. Keuda vaikuttaa aktiivisesti siihen, että ammatillinen koulutus nähdään investointina työllisyyteen, tuottavuuteen, huoltovarmuuteen ja yhteiskunnan uudistumiskykyyn. Samalla on varauduttava vaihtoehtoisiin rahoituskehityksiin ja kyettävä sopeuttamaan toimintaamme hallitusti ilman, että koulutuksen laatu, opiskelijoiden tarvitsema tuki tai strateginen uudistuminen vaarantuvat.

Taloudellinen kestävyys tarkoittaa tasapainoista taloutta, tuottavuuden jatkuvaa parantamista sekä resurssien kohdentamista vaikuttavimpaan toimintaan. Tätä vahvistetaan tarkoituksenmukaisella palveluverkolla, ulkoisella rahoituksella ja palvelujen yhteiskehittämisellä. Samalla hyödynnämme tekoälyn, digitalisaation ja tiedolla johtamisen mahdollisuuksia toiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi.

Keudan vahvuus on ihmisissä

Toimintavuoden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää työyhteisöä, jossa ihmiset voivat onnistua, kehittyä ja uudistua yhdessä. Tulevina vuosina keskeinen tehtävämme on varmistaa, että vahva ammattitaito sekä opetushenkilöstön pedagoginen osaaminen ja työelämätuntemus säilyvät organisaation voimavarana. Henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi ja luottamukseen perustuva johtaminen luovat perustan vaikuttaville palveluille ja Keudan menestykselle myös tulevaisuudessa.

Vuoden 2027 tavoitenäkymässä Keuda on taloudellisesti vakaa, turvallinen ja uudistuva koulutusorganisaatio. Se reagoi nopeasti alueen osaamistarpeisiin, hyödyntää teknologiaa vastuullisesti ja rakentaa kumppanuuksia, joiden vaikutukset näkyvät opiskelijoiden arjessa ja alueen kehityksessä. Kaiken keskiössä on opiskelija ja hänen mahdollisuutensa löytää oma polku.

Keudan tehtävä on pitää huolta siitä, että epävarmuuden keskellä suunta säilyy. Rakennamme luottamusta osaamiseen, työhön ja tulevaisuuteen. Kun opiskelija uskoo omiin mahdollisuuksiinsa, alue saa osaajia ja yhteiskunta vahvistuu.

Keudassa 12.10.2026

Riikka-Maria Yli-Suomu, kuntayhtymän johtaja

1.2 Toimintaympäristö

1.2.1 Taloustilanne

Yleinen taloudellinen kehitys

Suomen talous on vähitellen toipumassa pitkittyneestä heikosta suhdanteesta, mutta kasvu jää talousarviovuonna 2027 edelleen maltilliseksi. Valtiovarainministeriön syyskuussa 2026 julkaistun ennusteen mukaan bruttokansantuote kasvaa 1,6 % vuonna 2026, 1,8 % vuonna 2027 ja 1,5 % vuonna 2028. Euroopan komission kevään 2026 ennuste arvioi Suomen talouden kasvuksi 0,8 % vuonna 2026 ja 1,4 % vuonna 2027. Ennusteiden perusteella talouden suunta on aiempaa myönteisempi, mutta näkymiin liittyy edelleen epävarmuutta erityisesti kansainvälisen talouden, energian hinnan, investointien toteutumisen ja työllisyyskehityksen vuoksi.

Ammatillisen koulutuksen kannalta hidas talouskasvu ja työmarkkinoiden rakennemuutos lisäävät tarvetta joustaville koulutuspoluille, osaamisen päivittämiselle ja työelämälähtöiselle koulutustarjonnalle. Talouden epävarmuus voi lisätä erityisesti aikuisten ja alanvaihtajien koulutuskysyntää, kun taas osaavan työvoiman saatavuushaasteet jatkuvat useilla toimialoilla.

Inflaatio ja kustannustaso

Inflaation ennakoidaan pysyvän suunnittelukaudella maltillisena mutta edelleen kustannustasoa ylläpitävänä. Valtiovarainministeriön syyskuun 2026 ennusteen mukaan kuluttajahinnat nousevat koko ennustejakson ajan noin 2 % vuodessa. Euroopan komission kevään 2026 ennusteessa Suomen inflaation arvioidaan olevan 2,4 % vuonna 2026 ja hidastuvan 1,9 %:iin vuonna 2027. Suomen Pankin kesäkuun 2026 ennusteen mukaan inflaatio on 2,4 % vuonna 2026, 1,6 % vuonna 2027 ja 1,8 % vuonna 2028. Ennusteet viittaavat siihen, että hintojen nousu hidastuu, mutta aiempien vuosien kustannustason nousu jää pysyvästi toimintamenoihin.

Kustannuspaineet kohdistuvat Keudan toiminnassa erityisesti henkilöstömenoihin, tilakustannuksiin, ICT-palveluihin, energiaan, elintarvikkeisiin sekä muihin palvelu- ja tarvikehankintoihin. Vaikka yleinen inflaatio on hidastumassa, palkkaratkaisut ja sopimushintojen tarkistukset voivat nostaa menotasoa myös vuosina 2027–2029.

Keudan talouden näkökulmasta olennaista on, että kustannusten nousu voi jatkua silloinkin, kun inflaatioprosentti hidastuu. Talouden tasapainon turvaaminen edellyttää kustannusten ennakoivaa hallintaa, hankintojen ja sopimusten seurantaa, toiminnan tehostamista sekä resurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista opetuksen, ohjauksen ja opiskelijoiden tuen kannalta vaikuttavimpiin kokonaisuuksiin.

Työmarkkinoiden kehitys

Työmarkkinoiden elpyminen on ennusteiden mukaan hidasta, vaikka käänne parempaan on vähitellen käynnistymässä. Työ- ja elinkeinoministeriön kevään 2026

lyhyen aikavälin työmarkkinaennusteen mukaan työllisyys kasvaa vuosina 2027–2028, mutta työttömyysaste pysyy vielä korkeana: 10,2 % vuonna 2026, 9,8 % vuonna 2027 ja 9,3 % vuonna 2028. Työllisyysasteen ennakoidaan nousevan vastaavasti 71,4 prosentista vuonna 2026 71,8 prosenttiin vuonna 2027 ja 72,3 prosenttiin vuonna 2028. Työttömyyden alenemista hidastaa työvoiman tarjonnan kasvu sekä se, että työvoiman kysyntä vahvistuu viiveellä.

Työmarkkinoiden kehityksessä korostuvat samanaikaisesti korkea työttömyys, pitkäaikaistyöttömyyden edelleen merkittävä taso ja toimialakohtaiset osaajapulat. Työ- ja elinkeinoministeriön ennusteen mukaan pitkäaikaistyöttömyys kääntyy laskuun vuoden 2026 jälkeen, mutta pysyy korkeana myös suunnittelukaudella. Uudellamaalla kehityksen ennakoidaan olevan muuta maata hitaampaa, mikä on Keudan toiminta-alueen näkökulmasta keskeinen huomio. Tämä vahvistaa ammatillisen koulutuksen roolia osaamisen päivittämisessä, työllistymisen tukemisessa ja työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmien ratkaisemisessa.

Keudassa kehitys korostaa koulutustarjonnan kohdentamista alueen työvoima- ja osaamistarpeisiin, joustavien koulutuspolkujen hyödyntämistä sekä työelämässä oppimisen ja kumppanuuksien vahvistamista. Opiskelijoiden työllistymisedellytysten parantaminen ja jatkuvan oppimisen palvelut ovat keskeisiä keinoja vastata työmarkkinoiden muutokseen.

Julkinen talous ja rahoitus

Julkisen talouden rahoitusasema säilyy ennusteiden mukaan heikkona koko suunnittelukauden ajan, vaikka talouskasvun arvioidaan vähitellen vahvistuvan. Julkisen talouden alijäämän ennakoidaan ylittävän EU:n vakaus- ja kasvusopimuksen 3 %:n viitearvon ja olevan noin 4–5 % suhteessa bruttokansantuotteeseen vuosina 2026–2027. Samalla julkisen velan suhde bruttokansantuotteeseen jatkaa kasvuaan ja arvioidaan olevan noin 90 % vuonna 2026 sekä yli 90 % suunnittelukauden aikana. Kehitys lisää painetta julkisten menojen priorisointiin, rahoituskehysten tiukkaan arviointiin ja pitkän aikavälin rahoituskestävyyden vahvistamiseen.

Keudan näkökulmasta julkisen talouden sopeutuspaineet lisäävät epävarmuutta ammatillisen koulutuksen rahoituksen kehityksestä erityisesti suunnitteluvuosina 2028–2029. Vaikka vuoden 2027 rahoitus perustuu talousarvion valmistelussa tiedossa oleviin perusteisiin, valtiontalouden liikkumavaran kaventuminen voi vaikuttaa myöhempiin rahoituspäätöksiin, indeksitarkistuksiin ja rahoituksen tasoon.

Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmän tuloksellisuus- ja vaikuttavuusperusteisuus korostaa opiskelijavuosien, tutkintojen, osaamispisteiden, työllistymisen, jatko-opintoihin sijoittumisen sekä opiskelija- ja työelämäpalautteen merkitystä. Talouden tasapainon turvaaminen edellyttää Keudalta ennakoivaa talouden ohjausta, kustannusten hallintaa, investointien priorisointia ja resurssien kohdentamista vaikuttavimpiin koulutus- ja palvelukokonaisuuksiin.

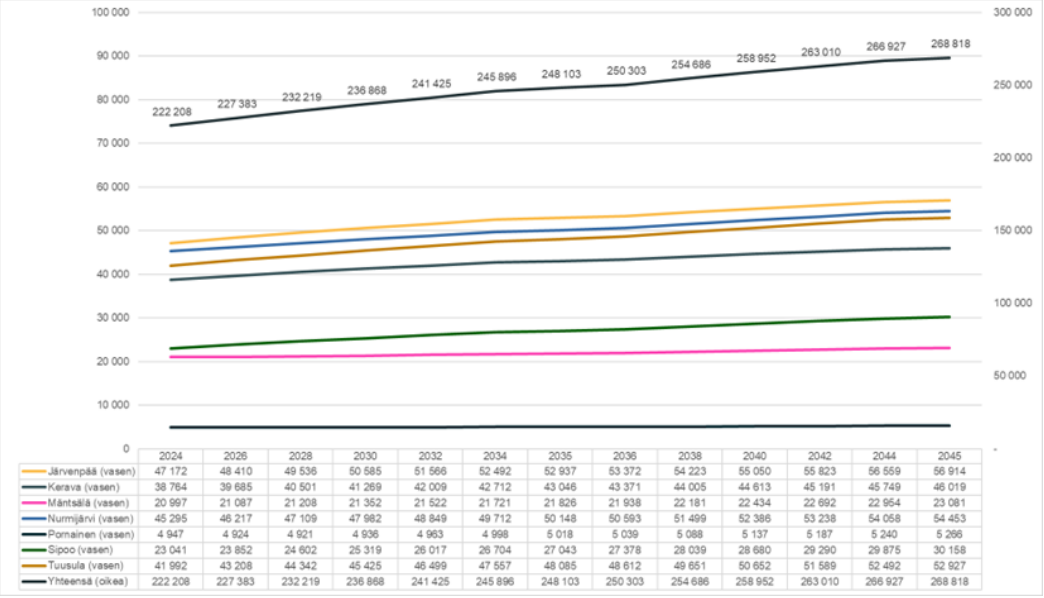
Yhteenveto vaikutuksista Keudaan

Toimintaympäristön kehitys vaikuttaa Keudan talousarviovuoteen ja suunnittelu-vuosiin seuraavasti:

- talouskasvu vahvistuu maltillisesti, mutta ei olennaisesti vahvista rahoitus-pohjaa
- kustannustaso pysyy korkeana ja lisää painetta henkilöstö-, tila-, ICT- sekä palvelu- ja hankintamenoihin
- työmarkkinoiden hidas elpyminen ja osaajapulat korostavat koulutustar-jonnan kohdentamista alueen tarpeisiin
- julkisen talouden sopeutuspaineet lisäävät epävarmuutta ammatillisen koulutuksen rahoituksesta vuosina 2028–2029

Keudan talouden tasapaino edellyttää ennakoivaa talouden ohjausta, kustannus-ten hallintaa, investointien priorisointia sekä resurssien kohdentamista vaikutta-vimpiin koulutus- ja palvelukokonaisuuksiin. Opiskelijoiden etenemisen, valmistu-misen ja työllistymisen vahvistaminen on keskeistä sekä toiminnan vaikuttavuuden että rahoituksen näkökulmasta.

1.2.2 Väestön ja opiskelijamäärän kehitysnäkymät



	2024	2026	2028	2030	2032	2034	2035	2036	2038	2040	2042	2044	2045
Järvenpää (vasen)	47 172	48 410	49 536	50 585	51 566	52 492	52 937	53 372	54 223	55 050	55 823	56 559	56 914
Kerava (vasen)	38 764	39 685	40 501	41 269	42 009	42 712	43 046	43 371	44 005	44 613	45 191	45 749	46 019
Mäntsälä (vasen)	20 997	21 087	21 208	21 352	21 522	21 721	21 826	21 938	22 181	22 434	22 692	22 964	23 081
Nurmijärvi (vasen)	45 295	46 217	47 109	47 982	48 849	49 712	50 148	50 593	51 499	52 386	53 238	54 058	54 453
Pornainen (vasen)	4 947	4 924	4 921	4 936	4 963	4 998	5 018	5 039	5 088	5 137	5 187	5 240	5 266
Sipoo (vasen)	23 041	23 852	24 602	25 319	26 017	26 704	27 043	27 378	28 039	28 680	29 290	29 875	30 158
Tuusula (vasen)	41 992	43 208	44 342	45 425	46 499	47 557	48 085	48 612	49 651	50 652	51 589	52 492	52 927
Yhteensä (oikea)	222 208	227 383	232 219	236 868	241 425	245 896	248 103	250 303	254 686	258 952	263 010	266 927	268 818

Kuva 1. Keudan omistajakuntien väestömäärän kehitys.

Keudan jäsenkuntien väestökehitys on kokonaisuutena ollut kasvavaa, mutta ke-hitys vaihtelee kuntakohtaisesti. Keski-Uudenmaan alueella väestönkasvu perus-tuu erityisesti muuttovoittoon sekä maahanmuuttoon, kun taas syntyvyyden lasku hidastaa nuorten ikäluokkien kasvua. Tämä heijastuu pitkällä aikavälillä perusope-tuksen päättävien ikäluokkien kokoon ja siten ammatillisen koulutuksen ensisijai-seen hakijapohjaan.



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

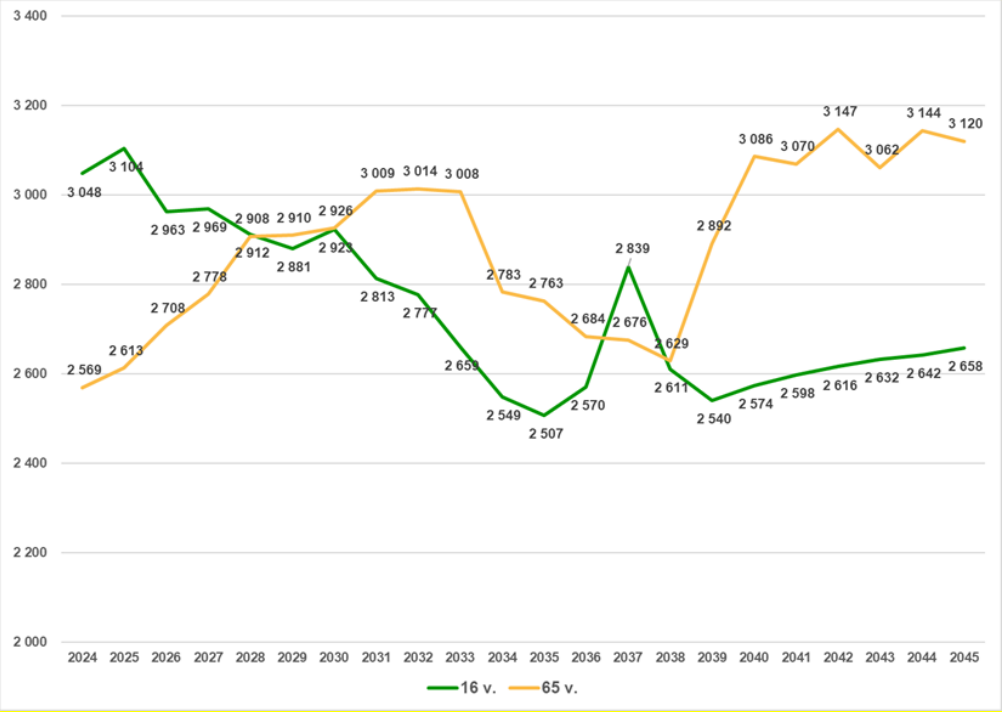
Nuorten ikäluokkien määrän arvioidaan pysyvän lähivuosina pääosin vakaana tai kasvavan maltillisesti, mutta kuntien välillä erot voivat olla merkittäviä. Samanaikaisesti työikäisen väestön rakenne muuttuu, mikä lisää aikuisväestön koulutustarpeita ja korostaa jatkuvan oppimisen merkitystä.



Kuva 3. Väestömäärän kehitysennuste Keudan omistajakunnissa ikäluokittain.

Opiskelijamäärien kehitykseen vaikuttavat demografisten tekijöiden lisäksi työmarkkinatilanne, koulutuksen vetovoima sekä koulutustarjonnan kohdentuminen. Heikko suhdannetilanne lisää tyypillisesti koulutukseen hakeutumista, erityisesti aikuiskoulutuksessa, kun taas työllisyyden parantuessa työelämään siirtyminen nopeutuu ja opiskelijamäärät voivat tasoittua.

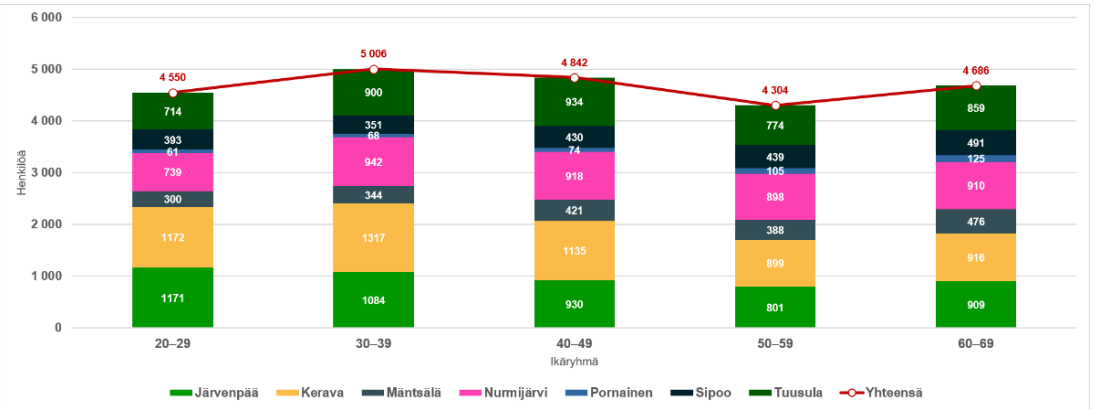
Keudassa opiskelijamäärien kokonaiskehitys on sidoksissa sekä nuorten ikäluokkien kehitykseen että aikuisopiskelijoiden määrään. Väestön monimuotoistuminen ja maahanmuuton kasvu lisäävät osaltaan koulutuskysyntää esimerkiksi kotoutumiskoulutuksessa ja perustaitojen vahvistamisessa.



Kuva 4. 16- ja 65-vuotiaiden henkilömäärän kehitys Keudan jäsenkunnissa tilastokeskuksen ennusteen mukaan.

Taloussuunnittelukaudella vuoteen 2029 saakka opiskelijamäärien ennakoidaan palaavan kasvu-uralle pienen notkahduksen jälkeen. Nuorten koulutuksen kysynnän kehitys on maltillista, mutta aikuis- ja jatkuvan oppimisen koulutusten merkitys kasvaa. Tämä edellyttää koulutustarjonnan joustavaa kohdentamista sekä työelämäyhteyksien vahvistamista, jotta koulutus vastaa alueen osaamistarpeisiin.

Erityisenä kohderyhmänä ovat ne henkilöt, joilta puuttuu peruskoulun jälkeinen koulutus. Yhteensä Keudan jäsenkunnissa tällaisia henkilöitä 20-69 -vuotiaissa on 23 388. 20-29 -vuotiaissa vastaava määrä on 4 550.



Kuva 5. Ilman peruskoulun jälkeistä koulutusta olevat ikäluokittain Keudan omistajakunnissa vuoden 2025 tilastossa.

1.2.3 Talousarviokauden ja suunnitelmakausien tulevia strategisia hankkeita

Talousarviokauden 2027 ja suunnitteluvuosien 2028–2029 keskeisiä strategisia kehittämiskokonaisuuksia ovat tila- ja kiinteistöohjelman eteneminen sekä tekoälyn hallittu hyödyntäminen. Kokonaisuudet tukevat Keudan strategian toimeenpanoa, talouden tasapainoa ja toimintakykyä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tila- ja kiinteistöohjelma

Tila- ja kiinteistöohjelma on Keudan strategian toimeenpanoa tukeva pitkän aikavälin kehittämiskokonaisuus. Sen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva toimipisteverkosta, oppimisympäristöistä, kiinteistöjen käytöstä ja investointitarpeista. Tilojen arvioinnissa painottuvat koulutuksen ja työelämän tarpeet, tilojen toimivuus sekä taloudellisesti ja ekologisesti kestävät ratkaisut.

Keudalla on käytössään noin 100 000 kerrosneliötä useilla paikkakunnilla Keski-Uudellamaalla. Tilat ovat henkilöstömenojen jälkeen yksi merkittävimmistä kustannuseristä, minkä vuoksi käyttöasteen, ylläpitokustannusten ja investointitarpeiden arviointi on keskeinen osa talouden ohjausta.

Ohjelman valmistelussa hyödynnetään nykytilan kartoituksia, toimipistekohtaisia tarkasteluja, käyttäjien näkemyksiä, jäsenkuntien kanssa käytäviä keskusteluja sekä ulkopuolista asiantuntijatukea. Tavoitteena on tuottaa päätöksenteolle tietopohja, jonka avulla tilojen määrää, sijaintia ja käyttötarkoituksia voidaan arvioida suhteessa opiskelijamäärien, koulutustarjonnan ja työelämäyhteistyön muutoksiin.

Talousarviovuonna 2027 ohjelma etenee kohti strategisia valintoja. Painopisteinä ovat toimipisteiden roolien täsmentäminen, palveluverkon ja koulutusalojen sijoittumisen arviointi sekä investointien priorisointi. Tavoitteena on varmistaa, että oppimisympäristöt tukevat pedagogisia tavoitteita ja työelämäyhteistyötä kustannustehokkaasti ja vastuullisesti.

Toimipisteitä ja palveluverkon vaihtoehtoja arvioidaan yhteisten kriteerien perusteella. Alustavina kriteereinä ovat opiskelijamäärien ja väestön kehitys, koulutuksen vetovoima ja työelämävastaavuus, toimipisteverkon vastaavuus opiskelija- ja palvelutarpeeseen, tilojen turvallisuus ja terveellisyys, muuntojoustavuus ja

tilatehokkuus sekä taloudellinen ja ekologinen kestävyys. Taloudellisessa arvioinnissa huomioidaan erityisesti tilatarve, kiinteistöjen ylläpitokustannukset sekä eri skenaarioiden kustannusvaikutukset. Kriteereitä täsmennetään valmistelun aikana vaihtoehtojen yhdenmukaisen vertailun pohjaksi.

Valmistelu etenee arviointikriteerien ja valmistelun raamien määrittelystä palveluverkon ja toimipistekohtaisten vaihtoehtojen muodostamiseen, niiden vertailuun ja linjausten valmisteluun. Vaihtoehtoja arvioidaan toiminnallisten ja taloudellisten vaikutusten sekä toteutettavuuden näkökulmista. Jäsenkuntien näkemykset kootaan osaksi valmistelua ennen lopullista päätöksentekoa.

Ohjelman tavoitteita käsitellään valtuuston ja hallituksen iltakoulussa lokakuussa 2026, ja tavoitteet, arviointikriteerit sekä valmistelun poliittiset raamit on tarkoitus hyväksyä marraskuussa. Ohjelmaa valmistellaan joulukuusta 2026 helmikuuhun 2027, ja jäsenkuntien lausunnot ja neuvottelut ajoittuvat helmi-huhtikuulle. Tavoitteena on ohjelman päätöskäsittely yhtymähallituksessa ja yhtymävaltuustossa huhti-toukokuussa 2027.

Toiminnanohjauskokeilun strategiasopimus sekä Keudan ja jäsenkuntien kumppanuussopimukset

Talousarviovuonna 2027 toiminnanohjauskokeilun sopimuksen tavoitteita toteutetaan osana koulutuksen ja palveluiden toimenpidesuunnitelmia ja Keudan strategista kehittämissalkkua. Painopiste on työelämän tarpeisiin vastaavien koulutusratkaisujen kehittämisessä sekä opiskelijoiden oppimisen, valmistumisen ja työelämään siirtymisen tukemisessa. Koulutuksen joustavuutta vahvistetaan turvaamalla riittävä opetus, ohjaus ja oppimisen tuki.

Klusterikohtaista ennakointia ja työelämäkumppaneilta saatavaa ja muuta tukevaa ennakointitietoa hyödynnetään koulutustarjonnan, henkilöstön osaamisen ja oppimisympäristöjen kehittämisessä. Ennakoinnin toimintamalleja täsmennetään ja kehitetään edelleen. Tavoitteena on, että tunnistetut osaamistarpeet johtavat perusteltuihin koulutus- ja resurssivalintoihin, joiden toteutumista seurataan.

Kokeilun seurannassa yhdistetään toimenpiteiden eteneminen, opiskelija- ja työelämäpalaute sekä tieto valmistumisesta ja koulutuksen jälkeisestä sijoittumisesta. Suunnitteluvuosina 2028-2029 koulutusratkaisuja ja toimintatapoja kehitetään kertyvän tulostiedon perusteella.

Talousarviovuonna 2027 kuntakumppanuuksissa vahvistetaan yhteisen toimenpidesuunnitelman toteutusta. Keskeisiä työohjelmia ovat 1) oppivelvollisten ura- ja opintopolkujen tukeminen, 2) eri kieli- ja kulttuuritaustaisten kotoutumisen ja työllistymisen tukeminen, 3) alle 30-vuotiaiden, vailla tutkintoa olevien koulutustakuu sekä 4) alueen työllisyyden ja elinvoiman vahvistaminen. Käytännön yhteistyötä tiivistetään kuntien, työllisyysalueiden ja muiden vastuutoimijoiden kesken.

Kumppanuuksien toimeenpanoa ohjaa Keudan ja jäsenkuntien yhteinen ohjausryhmä. Toimenpiteiden vastuita, resursointia ja seurantaa täsmennetään, ja tuloksia arvioidaan koulutus- ja työllistymispolkujen toimivuuden sekä kumppanien kokeman hyödyn perusteella. Suunnitteluvuosina 2028-2029 yhteistyön painotuksia tarkennetaan tulosten ja alueen muuttuvien tarpeiden pohjalta.

Keuda alueellisena kehittämisalustana

Aluekehitystyössä vahvistetaan yritysten osaaja- ja osaamistarpeiden tunnistamista sekä valmistellaan tarpeisiin perustuvia kehittämis- ja innovaatioratkaisuja yhdessä kumppanien kanssa. Samalla vahvistetaan Keski-Uudenmaan kehittämis- ja innovaatioekosysteemiä tiivistämällä yritysten, kuntien, työllisyysalueiden, kehittämisyhtiöiden, Keudan ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä. Keuda tuo yhteiseen kehittämiseen ammatillisen koulutuksen, oppimisympäristöt sekä henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisen. Yhteistyö rakentuu kumppanien yhdessä sopimaan työnjakoon ja kunkin toimijan asiantuntemukseen.

Talousarviovuonna 2027 painopiste on ekosysteemin yhteisten toimintatapojen valmistelussa ja rakentamisessa sekä pilotoinnissa rajattujen kehittämiskokonaisuuksien puitteissa. Ennakointitietoa ja kumppanien tunnistamia tarpeita hyödynnetään yhteisten teemojen valinnassa. Kehittämiskokonaisuuksiin kootaan tarvittavat kumppanit ja sovitaan toteutusvastuut, työpanokset, rahoitus sekä tulosten hyödyntäminen. Oppimisympäristöjen ja asiantuntijaosaamisen yhteistä käyttöä kehitetään, ja korkeakoulukumppanuuksia syvennetään koulutuksen ja TKI-toiminnan yhteistyön kautta.

Yhteinen aluekehittäminen kytketään Keudan koulutustehtävään. Opiskelijoiden osallisuus suunnitellaan koulutusjohdon kanssa osaksi tavoitteellista oppimista. Tavoitteena on, että kehittämistyö tukee yritysten ja muiden organisaatioiden uudistumista ja samalla vahvistaa opiskelijoiden osaamista, työelämäyhteyksiä ja työllistymismahdollisuuksia.

Suunnitteluvuosina 2028 – 2029 ekosysteemin toimintatapoja kehitetään kokemusten ja tulosten perusteella. Seurannassa arvioidaan kumppanien kokemaa hyötyä, kehitettyjen ratkaisujen käyttöönottoa sekä opiskelijoiden oppimiselle ja työelämäpoluille syntyvää hyötyä. Yhteistyön laajentamista arvioidaan tulosten, kumppanien sitoutumisen ja käytettävissä olevien resurssien perusteella.

Tekoälyn huomioiminen

Tekoäly muuttaa ammatillisen koulutuksen toimintaympäristöä, työelämän osaamistarpeita ja koulutuksen järjestäjien toimintatapoja. Keudassa tekoälyä tarkastellaan strategisena muutostekijänä, jonka hyödyntäminen liittyy erityisesti opetuksen uudistamiseen, prosessien sujuvoittamiseen ja tiedolla johtamisen vahvistamiseen. Tavoitteena on, että tekoäly tukee toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja taloudellista kestävyyttä. Tekoälyn hyödyntämisen päämäärinä ovat saman tai paremman palvelun tuottaminen vähemmällä manuaalisella työllä sekä sen varmistaminen, että Keudasta valmistuva osaa ratkaista työelämän ongelmia tekoälyn avulla.

Tekoälyn hyödyntämistä kehitetään osana Keudan teknologian ja tiedolla johtamisen kokonaisuutta. Kehittäminen edellyttää yhteisiä linjauksia, henkilöstön osaamisen vahvistamista, tietoturvallisia ratkaisuja sekä selkeitä vastuita. Samalla arvioidaan, missä tehtävissä ja prosesseissa tekoäly tuottaa olennaista hyötyä opiskelijoille, henkilöstölle ja johtamiselle.

Talousarviovuonna 2027 painopiste on tekoälyn hallitussa käyttöönotossa ja hyötyjen varmistamisessa. Käyttöä suunnataan ensisijaisesti niihin kokonaisuuksiin,

joissa tekoäly voi vähentää manuaalista työtä, parantaa tiedon hyödyntämistä tai tukea opetuksen ja ohjauksen laatua. Näin kehittäminen etenee yksittäisistä kokeiluista kohti suunnitelmallisia ja seurattavia toimintatapoja.

Tekoälyn hyödyntämisessä korostuvat vastuullisuus, tietosuoja, tietoturva ja ihmisen vastuu arvioinnista ja päätöksenteosta. Näiden reunaehtojen huomioiminen on edellytys sille, että tekoälyä voidaan laajentaa osaksi Keudan toimintaa turvallisesti, läpinäkyvästi ja strategisia tavoitteita tukevalla tavalla.

Opiskelijoiden osallistava budjetointi

Osallistavalla budjetoinnilla vahvistetaan opiskelijoiden osallisuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa Keudan toiminnan kehittämiseen. Lähtökohtana on, että opiskelijat tunnistavat parhaiten omaan arkeensa, oppimiseensa ja hyvinvointiinsa liittyviä kehittämistarpeita. Osallistava budjetointi tuo opiskelijoiden näkemykset osaksi myös talousarvioprosessia.

Opiskelijat osallistuvat sekä kehittämiskohteiden ideointiin että niiden valintaan. Näin opiskelijoille syntyy mahdollisuus vaikuttaa konkreettisesti siihen, millaisia asioita Keudassa kehitetään ja mihin tarkoitukseen yhteisiä resursseja suunnataan. Samalla osallistuminen vahvistaa vaikuttamisen, yhteisen päätöksenteon ja resurssien käytön ymmärtämisen taitoja.

Vuonna 2026 toteutetussa ensimmäisessä osallistavan budjetoinnin prosessissa opiskelijoiden ehdotuksissa nousivat esiin erityisesti opiskeluarjen sujuvuuteen ja hyvinvointiin liittyvät tarpeet. Opiskelijoiden äänestyksen perusteella keskeisiksi kehittämiskohteiksi valikoituivat aamupala, tauko- ja oleskelutilat sekä opintoretket. Näitä viedään eteenpäin opiskelijoiden esittämien tarpeiden pohjalta.

Opiskelijoiden esittämät ideat tuottavat tietoa myös laajemmin Keudan toiminnan kehittämiseen. Ne auttavat tunnistamaan eri toimipisteiden tarpeita ja kohdentamaan kehittämistä asioihin, joilla on merkitystä opiskelijoiden arjessa. Vuoden 2026 tuloksia onkin tarkasteltu myös toimipisteittäin, jotta kehittämisessä voidaan huomioida opiskelijoiden erilaiset tarpeet eri puolilla Keudaa.

Talousarviovuonna 2027 osallistavaa budjetointia jatketaan toimintatapana, jossa opiskelijoille annetaan aito mahdollisuus vaikuttaa heitä koskevien resurssien käyttöön ja Keudan kehittämiseen. Keskeistä on, että osallistuminen johtaa näkyviin tekoihin ja opiskelijat näkevät oman vaikutuksensa Keudan arjessa.

1.2.4 Toiminnan rahoitus

Keudan toiminnan rahoituksen perustan muodostaa ammatillisen koulutuksen yleiskatteellinen valtionosuusrahoitus, johon kunnat osallistuvat 53,4 %:n rahoitusosuudella (noin 200 €/asukas).

Ammatillisen koulutuksen rahoitus on valtakunnallisesti 2,1 mrd. euroa, ja se kohdennetaan koulutuksen järjestäjille laskennallisin perustein opiskelijavuosien, suoritusten (tutkinnot ja osaamispisteet), työllistymisen ja jatko-opintoihin siirtymisen sekä opiskelija- ja työelämäpalautteen perusteella. Rahoitus on siten suhteellista, mikä tekee siitä kilpailullista koulutuksen järjestäjien välillä. Keudan osuuden ennakoidaan olevan 71,4 M€. Lisäksi harkinnanvaraisen rahoituksen vankilaopetukseen ennakoidaan olevan 0,5 M€ ja toiminnanohjauskokeiluun sopimuksen

mukaisesti 0,5 M€. Lisäksi talousarvioon on tuotu 0,5 M€ määrä toiminnanohjauskokeilun sopimuksien ulkopuolella olevan määrärahan jakautumisesta mukana oleville koulutuksen järjestäjille.

Valtionosuusrahoitusta täydentävät aikuisten perusopetuksen ja kansanopistokoulutuksen rahoitus sekä erillisrahoituksena myönnettävät hankerahoitukset. Aikuisten perusopetuksen rahoitus määräytyy toteutuneiden kurssien perusteella ja kansanopistokoulutuksen rahoitus opiskelijaviikkojen mukaan. Keudassa näiden rahoituksen taso on arviolta yhteensä noin 1,7 M€ vuodessa.

Keudan omia muita myyntituloja, oppilastöiden myyntituloja ja ateriamaksuja on yhteensä 1,9 M€. Muita toimintatuloja (lähinnä vuokratuloja) on 0,6 M€. Lisäksi Keuda tuottaa koulutuspalveluja Kerava–Sipoo työllisyysalueelle sopimusperusteisesti. Työllisyysalueyhteistyö sekä kotoutumiskoulutus lisäävät rahoituspohjaa, mutta sisältävät kysynnän vaihteluun liittyvää epävarmuutta. Arvioitu määrä vuodelle 2027 on 0,6 M€.

Keudan rahoitukseen vaikuttavat keskeisesti valtionrahoituksen taso ja muutokset, opiskelijavuosien määrä ja rakenne, tutkintojen ja osaamispisteiden toteutuminen sekä opiskelijoiden sijoittuminen työelämään ja jatko-opintoihin. Rahoitusjärjestelmän tuloksellisuus- ja vaikuttavuusperusteisuus korostaa toiminnan tehokkuutta sekä työelämävastaavuutta.

1.3 Strategia

Keudan strategia vuosille 2025–2028 astui voimaan 1.1.2025. Strategiassa on huomioitu ammatillisessa koulutuksessa ja Keudan toiminnassa yleisesti sekä Keudan toimintaympäristössä odotettavissa olevia useita muutoksia liittyen mm. osaamiseen, työllisyyteen ja alueen elinvoimaan. Näitä muutoksia on strategisesti ennakoitava ja niihin on toiminnallisesti varauduttava.

Keudan toiminta-ajatus vastuullisena osaamisen, työllisyyden ja elinvoiman rakentajana antaa vahvan pohjan toiminnalle. Keudan arvot tukevat yhteisöllisyyttä ja asiakaslähtöistä toimintatapaa. Strategiset tavoitteet suuntaavat tulevaisuuteen ja niiden toteutumiseksi tehdään uniikkeja tekoja, joiden toimeenpanoa tuetaan uniikkien tekojen ohjelmilla (pedagoginen ja työelämäyhteistyön ohjelma, tila- ja kiinteistöohjelma, teknologian ja tiedolla johtamisen ohjelma, henkilöstön ja valmentavan työkulttuurin ohjelma). Strategian visiona on tarjota parhaat valmiudet työhön ja elämään, mikä edistää yksilöiden pärjäämistä ja alueen elinvoiman kasvua. Alla olevassa kuvassa on esitetty Keudan strategia vuosille 2025–2028. Strategiasta on tehty myös esittelyvideo, joka löytyy Keudan nettisivuilta.



Kuva 6. Keudan strategia vuosille 2025–2028.

Toiminta-ajatus

Olemme vastuullinen osaamisen, työllisyyden ja elinvoiman rakentaja:

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

Visio

Parhaat valmiudet työhön ja elämään:

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

Arvot

Välitämme, arvostamme, uudistumme:

Välitämme opiskelijoistamme ja kaikista yhteisömme jäsenistä. Jokaisella on mahdollisuus kehittää itseään ja saavuttaa tavoitteensa. Arvostamme ammattilaisuutta, kunnioitamme toisiamme ja toistemme osaamista. Uudistumme maailman ja työelämän mukana hyödyntäen kädentaitoja ja digitaalisia työkaluja.

Strategiset tavoitteet

Hyvinvoivan yhteisön rakentaja:

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

Elinvoimaa vahvistava kumppani:

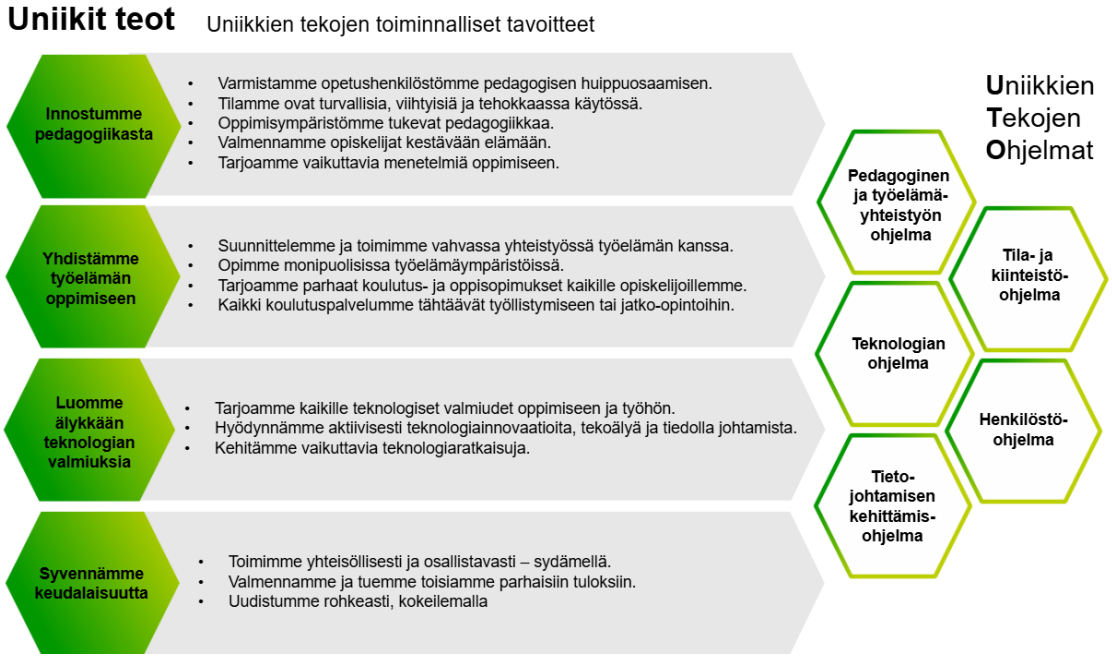
Vahvistamme osaamispalveluilla alueemme kilpailukykyä ja kasvua. Lisäämme talousalueemme houkuttelevuutta ja tunnettuutta. Nostamme koulutustasoa ja varmistamme siten alueen työllisyyttä. Tuemme työnantajakumppaneitamme investoimaan osaamiseen. Kumppanimme kokevat, että yhteistyö kanssamme on vaikuttavaa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

Tulevaisuuden osaajien tekijä:

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

Uniikit teot ja niiden toiminnalliset tavoitteet

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



Kuva 7. Keudan Uniikkien tekojen toiminnalliset tavoitteet.

Uniikkien tekojen ohjelmat

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

Pedagogisen ja työelämäyhteistyön ohjelman teemat:

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

Teknologian ohjelman teemat:

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

Tietojohtamisen kehittämisohjelman teemat:

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

Henkilöstöohjelman teemat:

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

Tila- ja kiinteistöohjelman teemat:

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

1.4 Keudan organisaatio

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

yhtymävaltuusto, yhtymähallitus ja tarkastuslautakunta. Lisäksi kuntayhtymässä on opiskelijan oikeusturvatoimikunta (SORA-toimielin).

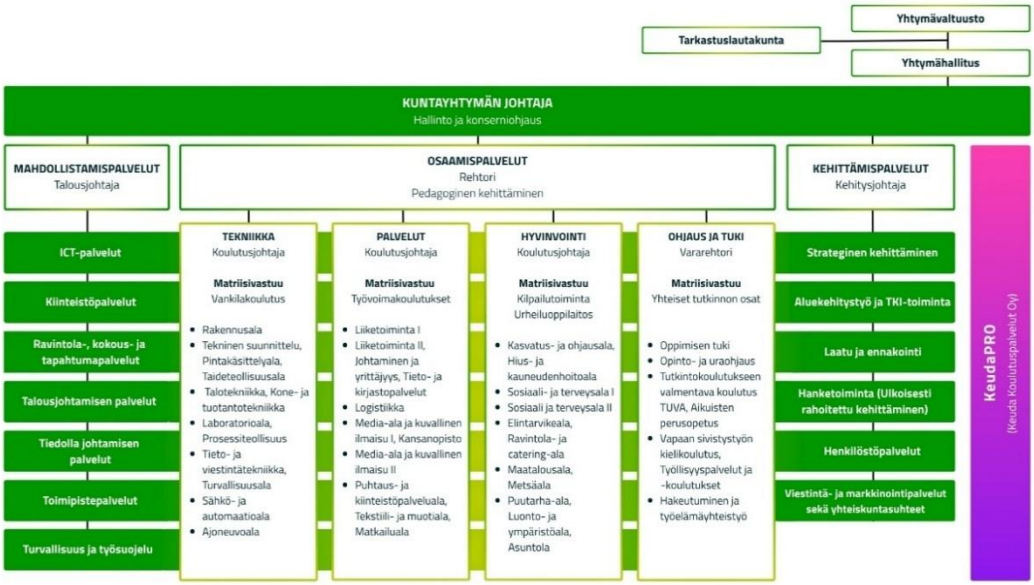
Konsernin muodostavat kuntayhtymä ja tämän 100 %:sti omistama tytäryhtiö Keuda Koulutuspalvelut Oy, joka hoitaa kuntayhtymän koulutustehtävää ensisijaisesti kilpailluilla markkinoilla. Keuda Koulutuspalvelut Oy:tä johtaa toimitusjohtaja.

Yhtymähallitus vahvisti kokouksessaan 18.3.2026 Keudan organisaatiorakenteen uudistuksen, joka astui voimaan 1.8.2026. Uudessa rakenteessa kuntayhtymän toiminta jakautuu kolmeen kuntayhtymän johtajan alaiseen kokonaisuuteen: osaamispalveluihin, kehittämispalveluihin sekä mahdollistamispalveluihin. Lisäksi hallinto ja konserniohjaus toimivat suoraan kuntayhtymän johtajan alaisuudessa.

Osaamispalvelut vastaavat opiskelijoista, oppimisesta, opetuksesta ja ohjauksesta sekä työelämäyhteyksien ja koulutuspolkujen sujuvuuden varmistamisesta. Kehittämispalvelut muodostavat kuntayhtymän strategisen kehittämisen kokonaisuuden, joka vastaa muun muassa strategiatyöstä, ennakoinnista, aluekehityksestä, TKI-toiminnasta, laadunhallinnasta sekä hanketoiminnasta. Samalla henkilöstöpalvelut sekä viestintä- ja markkinointipalvelut on sijoitettu osaksi kehittämispalveluja strategisen johtamisen vahvistamiseksi.

Mahdollistamispalvelut tukevat strategisten tavoitteiden toteutumista tarjoamalla organisaatiolle toimivat tukipalvelut. Kokonaisuuteen kuuluvat ICT-palvelut, tiedolla johtamisen palvelut, ravintola-, kokous- ja tapahtumapalvelut, kiinteistöpalvelut, toimipistepalvelut sekä talousjohtamisen palvelut.

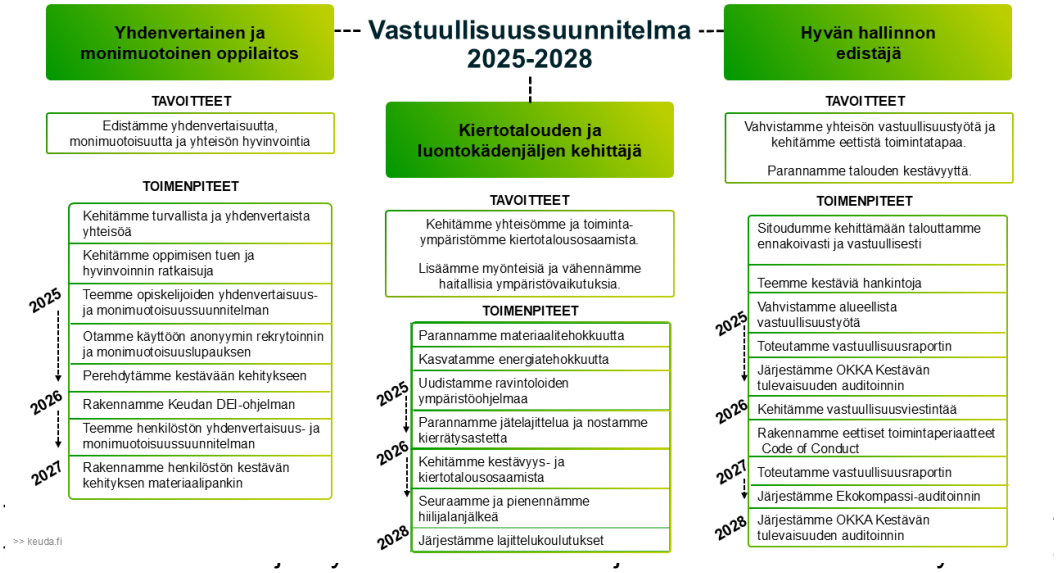
Kuntayhtymän johtaja johtaa kokonaisuutta. Osaamispalveluja johtaa rehtori, kehittämispalveluja kehitysjohtaja ja mahdollistamispalveluja talousjohtaja. Hallinto ja konserniohjaus tukevat kuntayhtymän johtamista, päätöksenteon valmistelua ja konsernin ohjausta osana johtamisjärjestelmää.



Kuva 8. Keudan organisaatio 1.8.2026 alkaen.

1.5 Vastuullinen ja kestävä Keuda

Keudan vastuullisuustyötä ohjaa Vastuullisuussuunnitelma 2025-2028. Toimintaa ja tuloksia arvioidaan kolmivuosittain Ekokompassi-ympäristöohjelman auditoinneilla sekä Opetus-, koulutus-, kasvatusalojen säätiön Kestävän kehityksen auditoinneilla sekä vuosiseurannalla Power BI-ohjelmassa. Vastuullisuustyötä koordinoi Kestävän kehityksen asiantuntija yhdessä Keudan Vastuullisuuden ja kestävän kehityksen ohjausryhmän ja johtoryhmän kanssa. Keuda on Kestävän kehityksen sertifioitu oppilaitos.



Kuva 9. Keudan vastuullisuussuunnitelma 2025-2028.

Vuodelle 2027 määritetyt toimenpiteet ovat Kestävän kehityksen materiaalipankin rakentaminen opetus- ja ohjaushenkilöstön työn tueksi, vastuullisuusraportin toteuttaminen hyödyntämällä ensimmäistä kertaa ammatillisen koulutuksen yhteistä raporttipohjaa sekä Ekokompassi-auditoinnin järjestäminen Iso-kylätiellä Sipoossa, Sarviniitynkadulla Keravalla ja Wärtsilänkadulla Järvenpäässä. Jatkuvia toimenpiteitä ovat hiilijalanjäljen pienentäminen ja seuraaminen Hanselin Hankintapulssi-ohjelman avulla, jätelajittelun ja kierrätysasteen parantaminen 46 prosentista 52 prosenttiin ja oppimisen tuen, yhdenvertaisuuden ja hyvinvoinnin ratkaisujen kehittäminen (joista lisää kappaleessa 2.1.3), energiatehokkuuden kasvattaminen osana kunta-alan energiatehokkuussopimusta 2026-2035 sekä vastuullisen talouden ja kestävien hankintojen kehittäminen. Elintarvikkeiden osalta päästöjä ja kotimaisuusastetta seurataan Kespron ohjelman kautta. Elintarvikkeiden päästöjä on laskettu tarkennetusti, ja ne ovat olleet merkittävässä laskussa, jopa yli 40 % vuodesta 2024 vuoteen 2025. Ravintoloiden aktiivinen vastuullisuustyö jatkuu omassa työryhmässä, joka vastaa ravintoloiden Ympäristöohjelman säännöllisestä päivittämisestä ja toimenpiteiden etenemisestä.

Keuda jatkaa tulevana kautena valtakunnallisessa Opetushallituksen rahoittamassa ammatillisen koulutuksen Kartalla -kestävyysverkostossa. Kartalla neuvottelukunnan pääjäsenenä toimii Kestävän kehityksen asiantuntija Jenna Kauppi ja

varajäsenenä hallintopäällikkö Severi Suppula. Vuonna 2027 raportoidaan opetushallituksen koordinoimaan kestävyysindikaattorikyselyyn Keudan vastuullisuuslukuja. Kartalla-verkostossa ja kestävyysseurannan avulla kestävyystyöstä tehdään ammatillisessa koulutuksessa systemaattista ja tuloksellista. Keuda on aktiivisesti mukana kehittämässä ammatillisen koulutuksen kestävyystyötä.

1.6 Laadunhallinta

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

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

Keudan mittaristo on laadittu toiminnan onnistumisen mittaamiseksi. Vastuualueiden koulutustoiminnan sekä opiskelija-asiakkaiden ja työelämäasiakkuuksien hoitamisen onnistuminen on kaikkien keudalaisten tehtävä. Tavoitteiden asettamista tehdään tästä näkökulmasta kokonaisvaltaisesti. Talous- ja henkilöstöhallinnon Unit4-järjestelmä mahdollistaa ajantasaisen talous- ja henkilöstötiedon seurannan. Toiminnan ajantasaista raportointia opintohallintojärjestelmästä ja CRM-järjestelmästä on kehitetty vahvasti vastaamaan toiminnan seurannan ja neljännesvuosiraportoinnin tarpeisiin (PowerBI). Teknologisia ratkaisuja, tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista kehitetään strategian mukaisesti edelleen vuonna 2027.

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



Kuva 10. Palaute- ja arviointikello 2027.

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

1.7 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Kuntayhtymän toimintaa ohjaavat strategiset tavoitteet, jotka määritellään kuntayhtymän strategiassa sekä vuosittain talousarviossa. Sisäisen valvonnan tavoitteena on turvata näiden strategisten tavoitteiden toteutuminen sekä varmistaa, että organisaatio toimii lakien, määräysten ja omien sääntöjensä mukaisesti. Sisäisellä valvonnalla ehkäistään väärinkäytöksiä sekä hallitaan toimintaan liittyviä riskejä. Sen tarkoituksena on varmistaa, että kuntayhtymän toiminta on taloudellista, tehokasta, luotettavaa ja lainmukaista.

Kuntayhtymä jatkaa riskienhallinnan kehittämistä ja uuden riskienhallintajärjestelmän käyttöönottoa. Järjestelmän avulla organisaatiotasoisten riskien tunnistamista, arviointia ja seurantaa toteutetaan aiempaa systemaattisemmin, ja riskienhallinta integroidaan entistä vahvemmin osaksi kuntayhtymän johtamista. Järjestelmä mahdollistaa myös vuosittaisen riskienhallintaraportin laatimisen, joka käsitellään kuntayhtymän johtoryhmässä ja toimitetaan tiedoksi tarkastuslautakunnalle sekä yhtymähallitukselle tilinpäätösprosessin yhteydessä.

Talousarviovuonna riskienhallintaa jatketaan riskienhallintaprosessin mukaisesti yhteistyössä kuntayhtymän johtoryhmän ja vastuunalaisten viranhaltijoiden kanssa. Riskienhallintaraportti on käsitelty johtoryhmässä, ja johtoryhmille on

järjestetty riskienhallinnan työpaja syksyllä 2026. Riskienhallintatyötä jatketaan ja kehitetään edelleen talousarviovuoden aikana.

Riskienhallintatyön perusteella kuntayhtymän keskeisiksi riskeiksi on tunnistettu tietojärjestelmiin ja teknologisiin valmiuksiin liittyvät riskit, lainsäädännön ja rahoituksen muutokset sekä maine- ja markkinariskit. Kuntayhtymätason riskiprofiilia päivitetään vuosittain osana riskienhallintaprosessia.

Kuntayhtymässä on otettu käyttöön sisäisen tarkastuksen toiminto, ja tarkastustoimintaa on kehitetty edelleen kuluvalla tilikaudella. Sisäistä tarkastamista on toteutettu Talvea Oy:n toimesta kuluvan tilivuoden aikana, ja tarkastuskohteina ovat palkkahallinnon prosessit, opiskelijatietojen siirtyminen kansalliseen järjestelmään sekä Unit4-järjestelmän prosessit. Sisäisen tarkastuksen tuloksista raportoidaan yhtymähallitukselle tammikuussa 2027. Lisäksi hankintojen ja ostolaskujen käsittelyprosesseja koskevaa tarkastamista on jatkettu.

Talousarviovuonna sisäistä tarkastamista jatketaan. Yhtymähallitus päättää tarkastuskohteet riskienhallintaraporttiin perustuen ja käsittelee tarkastusraportit. Sisäisen tarkastuksen avulla varmistetaan toimintojen asianmukaisuus, tehokkuus ja läpinäkyvyys sekä tuetaan sisäisen valvonnan toimivuutta.

Kuntayhtymässä on käytössä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan ohje, jota päivitetään talousarviovuoden aikana vastaamaan toimintaympäristön muutoksia ja kehitettyjä toimintamalleja.

2. TAVOITTEET

2.1 Toiminnalliset tavoitteet ja mittarit

Talousarviovuoden 2027 toiminnalliset tavoitteet kuvaavat Keudan strategian toimeenpanon keskeiset painopisteet. Tavoitteet on ryhmitelty kolmeen osa-alueeseen: laadukas koulutus, työllistyminen ja uraohjaus sekä hyvinvointi ja yhteisöllisyys.

2.1.1 Laadukas koulutus

Laadukas koulutus tarkoittaa vuonna 2027 sitä, että opiskelijoiden opinnot etenevät suunnitellusti, tutkintojen ja tutkinnon osien suorittaminen vahvistuu ja opetuksen, ohjauksen sekä oppimisen tuen laatu on yhdenmukaista eri palveluissa ja toimipisteissä. Osa-alueessa korostuvat oppivelvollisten ja vailla tutkintoa olevien nuorten aikuisten koulutuspolut, aikuiskoulutuksen virtauma sekä opiskelijan kokemus opetuksen, ohjauksen ja oppimisympäristöjen laadusta.

1. **Tavoite: Koulutuksen vetovoima, opintoihin kiinnittyminen ja tutkintojen suorittaminen vahvistuvat. Erityistä huomiota kohdennetaan oppivelvollisiin ja ilman tutkintoa oleviin 20-29 -vuotiaisiin.**

   Tavoitteena on vahvistaa koulutukseen hakeutumista, opintoihin kiinnittymistä ja tutkintojen suorittamista niissä kohderyhmissä, joiden koulutustason nostaminen on Keudan alueellisen vaikuttavuuden kannalta keskeistä. Seuranta kohdistuu opiskelijavuosiin, tutkinnon suorittaneisiin sekä opiskelijoiden aloitusvaiheen palautteeseen.

2. **Tavoite: Kasvatamme aikuiskoulutuksen tarjontaa ja joustavia koulutuspolkuja alueen osaamistarpeisiin siten, että ne mahdollistavat nopean osaamisen kehittämisen ja työllistymisen.**

   Aikuiskoulutuksessa tavoitellaan joustavia ja työelämälähtöisiä koulutuspolkuja, joissa tutkinnon osien suorittaminen tukee osaamisen päivittämistä ja nopeaa siirtymistä työelämään. Mittareina käytetään määrällisistä tavoitteista johdettuja osaamispisteitä sekä tutkinnon osia suorittaneiden työllistymistä ja jatko-opintoihin siirtymistä.

3. **Tavoite: Opetuksen, ohjauksen ja oppimisen tuen laatu yhdenmukaistuu ja vastaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin.**

   Tavoitteena on vahvistaa opetuksen, ohjauksen ja oppimisen tuen tasalaatuisuutta koko Keudassa. Toteutumista seurataan opiskelijoiden päättövaiheen palautteilla sekä vastausasteilla, jotka kuvaavat sekä kokemusta laadusta että palautetiedon kattavuutta.

2.1.2 Työllistyminen ja uraohjaus

Työllistyminen ja uraohjaus kokoaa yhteen koulutuksen työelämävaikuttavuuden, opiskelijan urapolun ja alueen osaajatarpeisiin vastaamisen. Vuonna 2027 painopiste on siinä, että koulutuspolut johtavat nykyistä vahvemmin työhön, yrittäjyyteen tai jatko-opintoihin. Tavoitetta toteutetaan vahvistamalla työelämässä oppimisen laatua, näyttöjen toteutusta, uraohjausta sekä strategisia kumppanuuksia. Lisäksi TKI- ja hanketoiminnassa syntyvien ratkaisujen käyttöönotolla tuetaan kumppaneille ja alueelle syntyvää hyötyä.

1. **Tavoite: Valmistuneiden sijoittuminen työhön, yrittäjiksi tai jatko-opintoihin paranee kohti 85 %:n tasoa vuoteen 2029 mennessä.**

   Tavoitetta edistetään vahvistamalla opiskelijoiden urasuunnittelua, valmistumisvaiheen ohjausta ja työelämäyhteistyötä. Keskeistä on, että opiskelijan koulutuspolku, osaamisen osoittaminen ja työllistymistä tukevat palvelut muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Seuranta kytketään määrällisiin tavoitteisiin, joissa tarkastellaan valmistuneiden sijoittumista työhön ja jatko-opintoihin.

2. **Tavoite: Työelämässä oppimisen, näyttöjen ja kumppanuuksien määrä ja laatu kasvavat.**

   Tavoitetta toteutetaan kehittämällä työpaikalla tapahtuvan oppimisen laatua, näyttöjen toteutusta ja kumppanuuksien systemaattista hoitoa. Työelämäyhteistyön vahvistaminen tukee sekä opiskelijoiden osaamisen kehittymistä että alueen työvoima- ja osaamistarpeisiin vastaamista. Seuranta perustuu työpaikkojen ja työpaikkaohjaajien palautteeseen sekä palautteiden vastausasteeseen.

3. **Tavoite: TKI- ja hanketoiminnassa syntyvien ratkaisujen käyttöönotto ja kumppaneille tuotettu hyöty kasvavat.**

   Tavoitteen toteuttaminen edellyttää, että TKI- ja hanketoiminnan tulokset kytketään entistä tiiviimmin strategisiin tavoitteisiin ja arjen toiminnan kehittämiseen. Seurannassa painotetaan käyttöönotettujen ratkaisujen määrää, hankesalkun strategista kohdentumista sekä kumppaneille ja alueelle syntyvää todennettua hyötyä.

   Tälle tavoitteelle ei ole vuoden 2026 määrällisissä tavoitteissa erillistä historiatietoja sisältävää mittaria. Seuranta voidaan kytkeä hankesalkun strategiseen kohdentumiseen, käyttöönotettujen ratkaisujen määrään ja kumppaneille todennettuun hyötyyn, kun mittarit määritellään.

2.1.3 Hyvinvointi ja yhteisöllisyys

Hyvinvointi ja yhteisöllisyys tarkoittaa vuonna 2027 opiskelijoiden opintoihin kiinnittymisen, osallisuuden, hyvinvoinnin ja tulevaisuususkon vahvistamista sekä turvallisen opiskelu- ja työyhteisön rakentamista. Osa-alueessa korostuvat oikea-aikainen tuki, fyysinen ja psykologinen turvallisuus, oppimisympäristöjen saavutettavuus sekä yhteisöllinen toimintakulttuuri. Tavoitteena on, että opiskelijat ja henkilöstö kokevat Keudan turvalliseksi, osallistavaksi ja hyvinvointia tukevaksi yhteisöksi.

1. **Tavoite: Opintoihin kiinnittyminen, hyvinvointi, osallisuus ja tulevaisuususko vahvistuvat. Oppimisympäristöt vastaavat asiakkaiden tarpeisiin.**

   Tavoitetta edistetään vahvistamalla opiskelijoiden kiinnittymistä opintoihin, yhteisöllistä toimintaa ja oppimisympäristöjen saavutettavuutta. Toteutuminen edellyttää opiskelija- ja hyvinvointitiedon aktiivista hyödyntämistä sekä toimenpiteiden kohdentamista erityisesti niihin opiskelijaryhmiin, joissa keskeyttämisen tai tuen tarpeen riski on suurin. Tavoitteen toteutumista seurataan opiskelijoiden päättökyselyjen ja aloituskyselyjen laatua sekä kyselyjen vastausprosentteja kuvaavilla mittareilla.

2. **Tavoite: Fyysinen ja psykologinen turvallisuus sekä oikea-aikaisen tuen saatavuus paranevat.**

   Tavoitetta toteutetaan kehittämällä turvallisuuden, opiskeluhuollon ja moniammatillisen tuen toimintamalleja. Keskeistä on tunnistaa tuen tarve varhaisessa vaiheessa, käsitellä turvallisuushavainnot systemaattisesti ja varmistaa, että opiskelijoilla ja henkilöstöllä on selkeät väylät avun saamiseen. Toteutumista arvioidaan seuraamalla opiskelijoiden aloituskyselyn sekä tutkinnon ja tutkinnon osia suorittaneiden päättökyselyjen vastausprosentteja.

3. **Tavoite: Yhteisöllinen toimintakulttuuri vahvistuu ja tukee opiskelijoiden sekä henkilöstön hyvinvointia.**

   Yhteisöllistä toimintakulttuuria vahvistetaan henkilöstön ja opiskelijoiden osallisuutta lisäävillä toimintatavoilla, yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuustyöllä sekä työ- ja opiskeluhyvinvointia tukevilla käytännöillä. Toteutumista seurataan henkilöstö- ja opiskelijapalautteiden sekä osallisuutta kuvaavien tietojen avulla.

2.1.4 Mittarit

Mittaritavoitteet kohdistuvat niihin tekijöihin, joiden perusteella Keuda saa valtionosuusrahoitusta ja jotka edesauttavat tavoitteiden saavuttamista.

	7/23-6/24	7/24-6/25	7/25-6/26	TP2025	TA2026	TA2027	TS2028	TS2029
Opiskelijavuodet yhteensä	**6 523**	**6 669**	**6 096**		**6 700**	**6 500**	**6 800**	**7 000**
- maksuttomat	2 328	2 528	2 598		2 520	2 770	2 960	3 060
- ei-maksuttomat	4 195	4 141	3 498		4 180	3 730	3 840	3 940
Tutkinnon suorittaneet	2 546	2 513	2 568	2 613	2 550	2 510	2 550	2 600
Suoritettujen tutkinnon osien osaamispisteet	505 080	539 475	519 586	540 535	540 000	533 000	540 000	545 000
Opiskelijoiden aloituskyselyjen laatu	4,39	4,40	4,41	4,4	4	4,4	4,4	4,4
Opiskelijoiden aloituskyselyjen vastaus-%	42 %	35 %	38 %	38 %	45 %	50 %	55 %	58 %
Tutkinnon suorittaneiden päättökyselyjen laatu	4,39	4,36	4,39	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
Tutkinnon suorittaneiden päättökyselyjen vastaus-%	55 %	75,0 %	79 %	79 %	75 %	78 %	80 %	82 %
Tutkinnon osia suorittaneiden päättökyselyjen laatu	4,39	4,39	4,39	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
Tutkinnon osia suorittaneiden päättökyselyjen vastaus-%	28 %	47 %	62 %	62 %	50 %	70 %	75 %	75 %
Työpaikkakyselyjen laatu (1–5)	4,2	4,4	4,20	4,2	4,4	4,4	4,4	4,4
Työpaikkakyselyjen vastaus-%	28 %	28 %	25 %	25 %	35 %	35 %	38 %	40 %
Työpaikkaohjaajakyselyjen laatu (1–5)	4,2	4,3	4,3	4,3	4,3	4,4	4,4	4,4
Työpaikkaohjaajakyselyjen vastaus-%	31,0 %	29 %	27 %	27 %	35 %	40 %	45 %	50 %
Työllistyneet (ei työll. ennen koul.)	75,6 %	70,3 %			75 %	77 %	77 %	77 %
Jatko-opiskelijat (ei työll. ennen koul.)	4,3 %	4,6 %			5 %	7 %	7 %	8 %
Aikuisten perusopetuksen kurssimäärä	3 117	4 155	3 616	3 616	4 000	4 000	4 000	4 000
Kansanopiston opiskelijaviikot	939	1 345	874	874	810	810	810	810
People Power Indeksi	70,6	65,6	70,6		70	71	72	73

Taulukko 1. Keudan mittaritiedot.

2.2 Keuda Koulutuspalvelut Oy

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

Vuonna 2027 yhtiön tavoitteena on vahvistaa asemaansa asiakaslähtöisenä, skaalautuvana ja vaikuttavana koulutuspalvelutoimijana. Koulutus- ja palvelutarjonta rakentuu neljän osaamisteeman ympärille:

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

KeudaPRO kokoaa asiakkaiden tarpeisiin ratkaisuja hyödyntämällä Keudan osaamista, ulkopuolista asiantuntijaverkostoa ja teknologiakumppaneita. Toiminta perustuu kevyeen, joustavaan ja skaalautuvaan malliin, jossa toteutuskapasiteettia voidaan mukauttaa kysynnän ja asiakastarpeiden mukaan.

Vuonna 2027 keskeisiä kehittämiskohteita ovat palvelukokonaisuuksien vakiinnuttaminen ja kaupallistaminen, työllisyys- ja urasiirtymäpalvelujen laajentaminen sekä digitaalisten asiakas-, oppimis- ja ohjausratkaisujen ja tekoälyn hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa. Samalla vahvistetaan palvelujen vaikuttavuuden todentamista, asiakkuuksien pitkäjänteistä kehittämistä sekä monistettavien ja kaupallisesti kestävien palvelumallien rakentamista.

Yhtiö osallistuu aktiivisesti julkisiin hankintoihin ja tuottaa maksullisia avoimia ja tilauskoulutuksia sekä valmennus- ja kehittämispalveluja yrityksille, julkisille tilaajille ja muille organisaatioille. Tavoitteena on hallittu ja kannattava kasvu, positiivinen liiketulos sekä Keuda-konsernin osaamisen ja alueellisen vaikuttavuuden vahvistaminen. Yhtiön liikevaihtotavoite vuodelle 2027 on 1,3 M€.

3. TALOUSARVION TÄYTÄNTÖÖNPANO-OHJEET

Täytäntöönpano-ohjeissa kuvataan talousarvion rakenne ja sitovuus sekä sitovat tavoitteet. Lisäksi niissä määritellään lisämäärärahojen ja tavoitteiden muutosten periaatteet, lainanotto- ja antovaltuudet sekä rahoitus-, sijoitus- ja takaustoiminnan periaatteet. Ohjeissa käsitellään myös talouden raportointi ja tilivelvolliset.

3.1 Talousarvion rakenne

Käyttötalousosassa yhtymävaltuusto asettaa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä osoittaa niiden toteuttamiseen tarvittavat määrärahat ja tuloarviot. Käyttötalousosa kattaa koko kuntayhtymän, ja talousarvio on laadittu kustannuspaikoittain tilitasolla.

Hyväksyessään talousarvion yhtymävaltuusto hyväksyy sen samalla käyttösuunnitelmaksi. Kuntayhtymän johtaja hyväksyy rehtorin, kehitysjohtajan ja talousjohtajan esityksestä talousarvioon perustuvat tarkemmat käyttösuunnitelmat sekä niiden muutokset. Käyttösuunnitelmissa palvelualueet kohdentavat tavoitteet, määrärahat ja tuloarviot vastuualueille yhtymävaltuuston päättämien tehtävien toteuttamiseksi.

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

3.2 Talousarvion sitovuus

Käyttötalousosa

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

Tuloslaskelmaosa

Tuloslaskelmassa valtuustoon nähden sitova taso on rahoitustulot ja -menot yhteensä (rahoitusnetto). Suunnitelmapoistot perustuvat valtuuston hyväksymään poistosuunnitelmaan. Poistoeron sekä investointivarausten ja rahastojen muutokset eivät ole määrärahoja tai tuloarvioita vaan tilikauden tuloksen käsittelyeriä, joista valtuusto päättää tilinpäätöksen yhteydessä.

Rahoitusosa

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

Investointiosa

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

- rakentaminen ja saneeraus yhteensä
- kalusto yhteensä.

Hankekohtaisen rakentamisen hankeraja vuonna 2027 on 500 000 €. Hankkeen euromääräisellä rajalla tarkoitetaan hankkeen kokonaiskustannuksia, ei ao. talousarviovuoden määrärahaa.

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

3.3 Lisämäärärahat ja tavoitteiden muuttaminen

Vuotta 2027 koskevat esitykset tilikauden tulostavoitteen muutoksista, lisämäärärahoista tai toiminnallisten tavoitteiden muutoksista on tuotava yhtymävaltuuston käsiteltäväksi viimeistään vuoden viimeisessä kokouksessa. Samalla on esitettävä, miten lisämääräraha katetaan, ja arvioitava muutosten vaikutukset toiminnallisiin tavoitteisiin. Kehitysjohtaja, rehtori ja talousjohtaja seuraavat palvelualueidensa taloutta ja tekevät tarvittaessa muutosesitykset kuntayhtymän johtajalle. Muutokset etenevät yhtymähallituksen esityksestä yhtymävaltuuston päätettäviksi.

3.4 Sitovat määrälliset tavoitteet

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

opiskelijavuosimäärä	6 500
suoritettujen tutkintojen määrä	2 510
suoritettujen tutkinnon osien osaamispistemäärä	533 000
opiskelijapalaute: määrä / laatu	64 % / 4,4
työelämäpalaute: määrä / laatu	38 % / 4,4
aikuisten perusopetuksen kurssimäärä	4 000
kansanopiston opiskelijaviikkomäärä	810

Valtaosa tavoitteista perustuu ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmään ja vaikuttaa keskeisesti Keudan tulospalkkion muodostumiseen.

3.5 Lainanottoa koskevat rajoitukset 2027

Taloussuunnittelupäälliköllä on oikeus vuonna 2027:

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

3.6 Rahoitus- sijoitus ja takaustoiminta

Rahoituksessa, sijoituksissa ja takauksissa noudatetaan yhtymävaltuuston 27.5.2026 hyväksymiä rahoitus-, sijoitus- ja takaustoiminnan periaatteita.

3.7 Talouden seuranta

Talouskatsaus laaditaan yhtymähallitukselle neljännesvuosittain. Keudan sisällä taloutta seurataan kuukausittain. Taloutta kehitetään ennakoivasti ja vastuullisesti taloussuunnittelussa ja -arvioinnissa vastuullisuussuunnitelman mukaisesti. Ympäristövastuun tavoitteet on kuvattu tarkemmin kappaleessa 1.5.

3.8 Tilivelvolliset

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

4. HENKILÖSTÖ

4.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on Keudan strategia. Vuonna 2026 henkilöstösuunnittelua on kehitetty osana henkilöstöpalvelujen ja taloushallinnon yhteistä tiedolla johtamisen kokonaisuutta siten, että suunnittelu kytkeytyy aiempaa tiiviimmin talousarvion valmisteluun, ennakointiin ja toiminnan muutosten arviointiin. Henkilöstösuunnittelussa tarkastellaan samanaikaisesti henkilöstön määrällisiä ja laadullisia tarpeita sekä niiden vaikutuksia palvelukykyyn, osaamiseen ja talouteen. Strategisen henkilöstösuunnittelun kehittämistyötä jatketaan ja syvennetään tiedolla johtamisen, taloushallinnon ja henkilöstöpalvelujen yhteistyönä vuoden 2027 ja 2028 aikana.

Henkilökohtaisen eläkeiän saavuttaa vuoteen 2030 mennessä yhteensä 130 keudalaista. Opettajista henkilökohtaisen eläkeiän saavuttaa noin 70 opettajaa. Henkilöstösuunnittelussa korostuu talousarviovuonna sekä suunnitteluvuosina erityisesti ennakoiva osaamisen johtaminen, seuraajasuunnittelu sekä kriittisten osaamisten tunnistaminen. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että henkilöstörakenne tukee Keudan perustehtävää, strategisten tavoitteiden toteutumista ja toimintaympäristön muutoksiin vastaamista. Samalla vahvistetaan edellytyksiä ennakoivaan rekrytointiin, tehtävien uudelleen muotoiluun ja osaamisen siirtämiseen.

Henkilötyövuosien ja jakaantuminen eri toimintoihin kuvataan taulukossa 2. Henkilötyövuosissa on huomioitu sekä vakinainen että määräaikaisen henkilöstö.

Palvelualue	TP2025	TA2026	TA2027	TS2028	TS2029
Mahdollistamispalvelut	150	167	164	164	164
Osaamispalvelut	581	582	579	575	575
Yhtymähallinto ja kehittämispalvelut	27	31	27	27	27
Yhteensä	758	780	770	766	766

Taulukko 2. Arvio henkilötyövuosista talousarviovuonna 2027 sekä suunnitteluvuosina 2028-2029.

4.1.1 Virkojen perustaminen, lakkauttaminen ja nimikemuutokset

Keudassa uudet virat vahvistetaan talousarvion yhteydessä. Muutoin muutokset käsitellään virkojen osalta yhtymähallituksessa ja toimien osalta kuntayhtymän johtajan päätöksellä. Talousarvion 2027 yhteydessä ei ole tarvetta uusien virkojen perustamiseen tai lakkauttamiseen.

4.2 Henkilöstötoimien kehittäminen

Keudan henkilöstöpalvelujen tehtävänä on toimia johdon strategisena kumppanina ja varmistaa, että henkilöstöön liittyvät ratkaisut tukevat Keudan perustehtävää, taloudellista kestävyyttä ja strategian toimeenpanoa. Työssä korostuu ennakointi ja systemaattisuus.

4.2.1 Henkilöstö ja osaaminen - Syvennämme keudalaisuutta

Keudan strategiset tavoitteet *hyvinvoivan yhteisön rakentaja sekä tulevaisuuden osaajien tekijä* korostavat johtamisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeistä merkitystä strategiakaudella 2025–2028. Talousarviovuonna 2027 ja suunnittelukaudella 2028 henkilöstötyötä ohjaa elokuussa 2026 hyväksytty Keudan henkilöstöohjelma, joka konkretisoi, mitä strategiset linjaukset tarkoittavat käytännössä ja kytkee henkilöstötyön strategian toimeenpanoon.

Johtaminen ja esihenkilötyö strategian mahdollistajana

Johtamis- ja esihenkilötyön kehittäminen on yksi keskeinen henkilöstöohjelman painopiste. Johtamiskäytänteiden yhdenmukaistaminen luo perustan, jota vahvistetaan talousarviovuonna 2027. Painopiste siirtyy esihenkilövalmennusten jälkeen käytäntöjen vakiinnuttamiseen sekä esihenkilöviestinnän ja -tuen systemaattiseen vahvistamiseen. Tavoitteena on varmistaa, että Keudan johtamiskäytänteet tukevat henkilöstön suoriutumista, muutoksissa onnistumista ja yhteistä toimintakulttuuria koko organisaatiossa.

Osaamisen johtaminen ja ennakoiva kehittäminen

Henkilöstön osaaminen on Keudan keskeinen menestystekijä. Strategialähtöinen ja ennakoiva henkilöstösuunnittelu vahvistaa Keudan osaamispääomaa toimintaympäristössä, johon kohdistuu samanaikaisesti ulkoisia muutoksia (rahoitusjärjestelmä, toiminnanohjauskokeilu, teknologiamurros) ja sisäisiä muutoksia (eläköitymiset).

Osaamista arvioidaan ja kehitetään systemaattisesti vuosikellon mukaisissa onnistumis- ja kehityskeskusteluissa. Onnistumiskeskusteluissa Keudan strategia, arvot ja talousarviotavoitteet kytketään osaksi tiimien ja yksiköiden arkea. Kehityskeskusteluissa määritellään henkilökohtaiset osaamisen kehittämistarpeet, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista ja strategian toteutumista.

Unit4-järjestelmä tukee osaamisen johtamista tarjoamalla näkyvyyden henkilöstön osaamiseen ja kehittämistoimenpiteisiin. Osaamisrekisteri mahdollistaa pitkäjänteisen, ennakoivan osaamisen kehittämisen sekä tukee johtoa ja esihenkilöitä resurssien ja osaamisen kohdentamisessa.

Työhyvinvointi ja työkyky strategisena investointina

Hyvinvoivan yhteisön rakentaminen on keskeinen osa Keudan strategiaa. Talousarviovuonna 2027 painopiste on erityisesti ennakoivassa työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa. Muuttuvassa toimintaympäristössä ennaltaehkäisevien toimien merkitys korostuu sekä henkilöstön jaksamisen että toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta.

Henkilöstön kokemaa työhyvinvointia, sitoutumista ja kehittämistarpeita seurataan vuosittaisella henkilöstötutkimuksella, jonka tulokset ohjaavat kehittämistoimenpiteitä. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen perustuu tavoitteelliseen yhteistyöhön henkilöstön, esihenkilöiden sekä keskeisten kumppanien kanssa. Yhteistyöllä

vahvistetaan ennakoivaa työkykyjohtamista, tuetaan henkilöstön työssä onnistumista ja varmistetaan henkilöstön työ- ja toimintakyky myös tulevaisuudessa.

Jokaisella keudalaisella on vastuu oman työhyvinvointinsa, osaamisensa ja ammattitaitonsa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Keuda tukee tätä vastuuta selkeillä rakenteilla, toimivilla prosesseilla ja yhteisillä toimintamalleilla. Sujuva arki, selkeä johtaminen ja hyvinvoivat työyhteisöt luovat edellytykset strategisten tavoitteiden saavuttamiselle.

4.2.2 Kehittämisen painopisteet 2027–2028

Talousarviovuonna 2027 sekä suunnittelukaudella 2028 henkilöstötyön keskeiset painopisteet ovat:

- ennakoivan henkilöstösuunnittelun kehittäminen ja osaamisen johtamisen vahvistaminen
- työnantajakuvan vahvistaminen

Samalla jatketaan henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn pitkäjänteistä kehittämistä. Näin varmistetaan Keudan strategian toteutumista tukeva osaava, hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö sekä organisaation kyky uudistua muuttuvassa toimintaympäristössä.

5. KÄYTTÖTALOUSOSA

Talousarvion käyttötalousosassa asetetaan palvelutavoitteet (esitetty kappaleessa 2.) sekä budjetoidaan niiden toteuttamiseksi tarvittavat menot ja tulot. Käyttötalousosassa esitetään kuntayhtymän tehtävien hoitamiseen osoitetut tuloarviot, määrärahat ja tavoitteet.

5.1 Tuloarviot

Toimintatulojen ennakoidaan olevan 79,1 M€, josta merkittävin osa muodostuu ammatillisen koulutuksen ja aikuisten perusopetuksen valtionosuuksista. Vuoden 2027 rahoitus perustuu ammatillisen koulutuksen rahoituslain mukaisesti (opiskelija- ja työelämäpalautteita lukuun ottamatta) ajanjakson 1.7.2024–30.6.2026 suoritteisiin, jotka kohdennetaan laskennallisesti koulutuksen järjestäjille. Palautteiden tarkastelujakso on 1.7.2025-30.6.2026 Lisäksi Keudan ennakoidaan saavan toiminnanohjauskokeilun kautta 1,0 M€. Keudassa tuotot kohdennetaan opetuksen kustannuspaikoille rahoitusasetuksen tarkentavien periaatteiden mukaisesti.

Laskennallisesta ammatillisen koulutuksen perusrahoituksesta Keudan osuudeksi ennakoidaan 71,4 M€. Määräytymisperusteet ja osuudet laskennallisesta rahoituksesta ovat

- toteutuneet opiskelijavuodet 50 %, josta lähtötason kertoimella painotettu osuus on 10 % ja kustannusryhmällä painotetun opiskelijavuosimäärän osuus 40 %
- suoritettujen tutkinnonosien osaamispisteet ja tutkintojen lukumäärä 30 %
- tutkinnon ja tutkinnon osia suorittaneiden jatko-opiskelu korkeakoulussa ja työllistyminen 18 %
- opiskelijapalaute 1 %
- työelämäpalaute 1 %

5.2 Määrärahat

5.2.1 Henkilöstömenot ja hyvinvointi

Kunta-alan virka- ja työehtosopimukset ovat voimassa 1.5.2025–29.2.2028. Sopimuskauden palkankorotukset ovat yhteensä 9,2 %. Vuonna 2027 palkkoja korotetaan huhtikuussa 2 % yleiskorotuksella sekä 0,8 % paikallisilla järjestelyerillä. Korotusten vaikutus on +3,7 % vuoteen 2026 verrattuna. Lisäksi sivukulujen ennakoidaan nousevan työttömyysvakuutusmaksun (+0,1 %-yks.) ja eläkevakuutusmaksun (+0,7 %-yks.) muutosten seurauksena.

Henkilöstömenojen arvioidaan olevan yhteensä 54,5 M€ sisältäen 260 000 € henkilöstökorvauksia. Vuoden 2025 tilinpäätöksessä henkilöstömenot olivat yhteensä 51,2 M€ ja vuoden 2026 talousarviossa 51,9 M€. Henkilöstöasioita käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.

Henkilöstön työhyvinvointia tuetaan osoittamalla KeudaWirelle 64 000 € virkistystoimintaan sekä tarjoamalla henkilöstölle ePassi-etu (150 €/hlö) liikuntaan, kulttuuriin ja muuhun hyvinvointiin.

5.2.2 Muut menot

Palvelujen ostot, aineet tarvikkeet ja tavarat sekä muut toimintamenot

Palvelujen ostot ovat yhteensä 9,7 M€ (TA 2026: 10,6 M€). Suurimmat erät kohdistuvat ICT-palveluihin 2,4 M€, rakennusten ja alueiden kunnossapitoon 1,1 M€, henkilöstön terveyspalveluihin 0,6 M€ sekä muihin palveluihin 0,8 M€.

Aineisiin, tarvikkeisiin ja tavaroihin on varattu 7,4 M€ (TA 2026: 8,7 M€). Suurimmat menoerät ovat kalustohankinnat ja tarvikkeet (1,7 M€), lämmitys (1,4 M€) ja elintarvikkeet (1,0 M€). Muissa toimintamenoissa merkittävin erä on kiinteistövero (0,5 M€).

Vertailua vuoden 2026 talousarviolukuihin vääristää Taitajatapahtumalle kohdennettu 3 M€.

Tulospalkkiojärjestelmä

Tulospalkkiojärjestelmä perustuu suoritteiden saavuttamiseen. Vuoden 2027 palkkioperusteista päätetään joulukuussa.

Ruokaraha

Opiskelijoille maksettava ruokaraha on 4 €/päivä tilanteissa, joissa työpaikka ei tarjoa ruokailua eikä opiskelija voi käyttää Keudan ravintoloita koulutussopimusjaksojen aikana. Vuoden 2027 kustannukseksi arvioidaan 0,4 M€.

Kilpailutoiminta

Opiskelijoiden kilpailutoimintaan on varattu 150 000 € kohdentuen mm. Taitajiin, SAKUstars-kilpailuihin ja kansainväliseen toimintaan.

Osallistava budjetointi

Osallistava budjetointi mahdollistaa opiskelijoiden ja henkilöstön vaikuttamisen varojen käyttöön. He voivat tehdä ehdotuksia, osallistua niiden arviointiin ja valintaan. Tavoitteena on lisätä osallisuutta, avoimuutta ja kehittää Keudan arkea yhteisön tarpeiden mukaisesti. Toimintaan on varattu 100 000 € kohdentuen monipuolisempaan aamupalatarjoiluun, opiskelijaviihtyvyyden lisäämiseen tarkoituksenmukaisilla kalusteilla ja laitteilla sekä tutustumis- ja vierailukäynteihin.

5.2.3 Suunnitelmavuodet

Suunnitelmavuosien 2028-2029 talousennuste on laskettu siten, että valtionosuusrahoitus säilyy vuoden 2027 tasolla, joka käytännössä tarkoittaisi indeksileikkausta. Lisäksi palkankorotusten ennakoidaan olevat vuoden 2028 jälkipuoliskolla 2,7 % ja vuoden 2029 alkupuoliskolla 2,8 %. Lisäksi muihin kuluihin on lisätty taloussuunnitelmavuodelle 2029 inflaatiosta johtuva 2 % korotus.

	TS2028	TS2029
Toimintatuotot	0 %	0 %
Toimintakulut	1,5 %	3,7 %

Toimintatulojen ennustettavuutta parantaa se, että rahoituksen määräytymisperusteet ja Keudan suhteelliset osuudet näyttävät myönteisiltä. Sen sijaan vuosien 2028–2029 kokonaisrahoituksen tasoa heikentää epävarmuus valtion velkajarrun vaikutuksista ammatillisen koulutuksen rahoitukseenkin.

Toimintamenojen osalta henkilöstömenojen kehitys on haasteellista, koska työehtosopimus on voimassa vain vuoden 2028 alkupuolelle saakka. Inflaatio lisää kustannuspaineita palveluissa sekä aine-, tarvike- ja tavarahankinnoissa.

Tili	2025 TP	2026 TA	2027 TA	2028 TS	2029 TS
MYYNTITUOTOT	76 507 699,37	75 878 000	77 692 000	77 692 000	77 692 000
MAKSUTUOTOT	61 484,95	21 000	46 000	46 000	46 000
TUET JA AVUSTUKSET	1 689 717,68	2 981 000	800 000	800 000	800 000
MUUT TOIMINTATUOTOT	764 283,69	488 000	586 000	586 000	586 000
TOIMINTATUOTOT	79 023 185,69	79 368 000	79 124 000	79 124 000	79 124 000
VALMISTEVARASTOJEN MUUTOS	- 460 000,00	-	-	-	-
PALKAT JA PALKKIOT	- 42 895 345,29	- 43 185 000	- 45 084 000	- 46 031 000	- 47 969 000
ELÄKEKULUT	- 7 039 371,60	- 7 218 400	- 7 754 000	- 7 891 000	- 8 245 000
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	- 1 240 471,05	- 1 498 000	- 1 699 000	- 1 729 000	- 1 807 000
HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ	- 51 175 187,94	- 51 901 400	- 54 537 000	- 55 651 000	- 58 021 000
PALVELUIDEN OSTOT	- 9 549 702,42	- 10 557 000	- 9 665 000	- 9 665 000	- 9 858 000
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	- 6 722 299,34	- 8 686 000	- 7 402 000	- 7 402 000	- 7 550 000
AVUSTUKSET	- 244 428,30	- 328 000	- 270 000	- 270 000	- 275 000
MUUT TOIMINTAKULUT	- 1 228 560,70	- 1 305 000	- 1 124 000	- 1 124 000	- 1 146 000
TOIMINTAKULUT	- 68 920 178,70	- 72 777 400	- 72 998 000	- 74 112 000	- 76 850 000
TOIMINTAKATE	9 643 006,99	6 590 600	6 126 000	5 012 000	2 274 000

Taulukko 3. Keudan käyttötalousosa vuoden 2027 talousarvioon ja suunnitelmavuosille 2028-2029.

6. TULOSLASKELMAOSA

Tuloslaskelmaosa kuvaa kuntayhtymän kokonaistaloudellista tilannetta ja osoittaa, riittääkö tulorahoitus palvelujen järjestämisestä aiheutuviin kustannuksiin. Käyttötalousosassa esitetyt tulot ja menot muodostavat tuloslaskelman toiminta-tuotot ja -menot. Tuloslaskelmassa budjetoidaan valtuustoon nähden sitovat, tulosvaikutteiset erät, joita ei sisälly käyttötalousosaan. Keudassa sitova erä on rahoitustulojen ja -menojen nettomäärä.

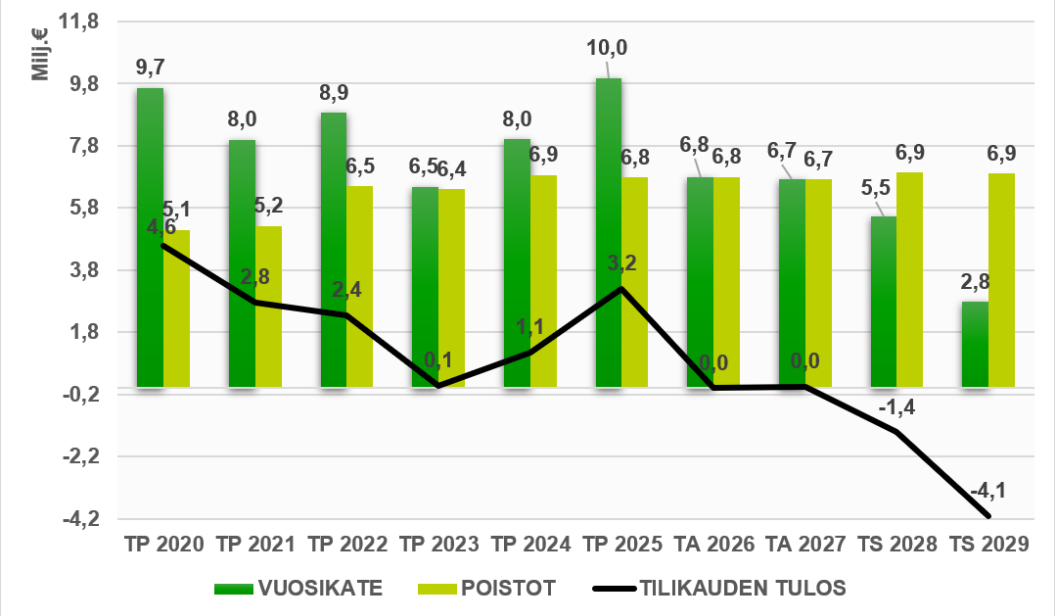
Vuoden 2027 talousarviossa sitovat tasot ovat:

toimintakate 6 126 000 €

rahoituksen netto 600 000 €

Investoinnit vuodelle 2027 ovat kaluston osalta merkittävästi suurempia kuin muutamana edellisenä vuonna. Suunnitelmavuosille 2028–2029 määrät ovat hieman keskimääräistä pienempiä aikaisempiin vuosiin verrattuna. Kuntayhtymän nykyinen poistosuunnitelma vastaa kirjanpitolautakunnan kuntajaoston suositusta.

Vuoden 2027 tilikauden tuloksen ennakoidaan olevan 2 000 € positiivinen. Vuosien 2028–2029 taloussuunnitelman lähtökohtana on, että valtionosuusrahoitus säilyy vuoden 2027 tasolla, mikä tarkoittaisi käytännössä indeksikorotusten poisjäämistä. Tämän seurauksena tilikauden tuloksen arvioidaan muodostuvan suunnitteluvuosina selvästi negatiiviseksi. Poistoerokirjauksen vuoksi vuosi 2028 jää vain hieman alijäämäiseksi, mutta vuoden 2029 alijäämä on huomattava.



Kuva 11. Vuosikate, poistot ja tilikauden tulos 2020-2029.

Tili	2025 TP	2026 TA	2027 TA	2028 TS	2029 TS
MYYNTITUOTOT	76 507 699,37	75 878 000	77 692 000	77 692 000	77 692 000
MAKSUTUOTOT	61 484,95	21 000	46 000	46 000	46 000
TUET JA AVUSTUKSET	1 689 717,68	2 981 000	800 000	800 000	800 000
MUUT TOIMINTATUOTOT	764 283,69	488 000	586 000	586 000	586 000
TOIMINTATUOTOT	79 023 185,69	79 368 000	79 124 000	79 124 000	79 124 000
VALMISTEVARASTOJEN MUUTOS	-460 000,00	0	0	0	0
PALKAT JA PALKKIOT	-42 895 345,29	-43 185 000	-45 084 000	-46 031 000	-47 969 000
ELÄKEKULUT	-7 039 371,60	-7 218 400	-7 754 000	-7 891 000	-8 245 000
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	-1 240 471,05	-1 498 000	-1 699 000	-1 729 000	-1 807 000
HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ	-51 175 187,94	-51 901 400	-54 537 000	-55 651 000	-58 021 000
PALVELUIDEN OSTOT	-9 549 702,42	-10 557 000	-9 665 000	-9 665 000	-9 858 000
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-6 722 299,34	-8 686 000	-7 402 000	-7 402 000	-7 550 000
AVUSTUKSET	-244 428,30	-328 000	-270 000	-270 000	-275 000
MUUT TOIMINTAKULUT	-1 228 560,70	-1 305 000	-1 124 000	-1 124 000	-1 146 000
TOIMINTAKULUT	-68 920 178,70	-72 777 400	-72 998 000	-74 112 000	-76 850 000
TOIMINTAKATE	9 643 006,99	6 590 600	6 126 000	5 012 000	2 274 000
KORKOTUOTOT	0,00	0	1 000	1 000	1 000
MUUT RAHOITUSTUOTOT	371 298,38	208 000	599 000	510 000	510 000
MUUT RAHOITUSKULUT	-43 319,55	-4 000	0	0	0
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	327 978,83	204 000	600 000	511 000	511 000
VUOSIKATE	9 970 985,82	6 794 600	6 726 000	5 523 000	2 785 000
SUUNNITELMAN MUKAISET POISTOT	-6 772 658,69	-6 793 000	-6 724 000	-6 942 000	-6 900 000
TILIKAUDEN TULOS	3 198 327,13	1 600	2 000	-1 419 000	-4 115 000
POISTOERON LIS.(-) TAI VÄH.(+)	1 358 698,05	1 357 000	1 357 000	1 357 000	1 357 000
YLI-/ALIJÄÄMÄ	4 557 025,18	1 358 600	1 359 000	-62 000	-2 758 000

Taulukko 4. Keudan tuloslaskelma ja rahoitustuotot ja -kulut yhteensä.

Eduskunnassa on tehty parlamentaarinen päätös velkajarrusta. Tällä ei ole vielä vaikutusta vuoden 2027 valtionosuuden määrään. Alla kuvataan mahdollisia vaikutuksia suunnitteluvuosille 2028–2029 kolmella erilaisella leikkuritasolla. Leikkurilla tarkoitetaan valtionosuutena saatavan määrärahan pienenemistä vuoden 2027 tasosta. Leikkaus kohdistuisi ammatillisen koulutuksen, kansanopiston ja aikuisten perusopetuksen rahoitukseen, joka on osa myyntituottoja sekä tukia ja avustuksia. Harkinnanvaraisen rahoituksen ennakoidaan säilyvän entisellään.

Palkankorotuksiksi ennakoidaan vuonna 2028 +2,7 % ja vuonna 2029 +2,8 % Lisäksi muiden kulujen ennakoidaan olevan vuonna 2028 vuoden 2027 tasolla ja vuonna 2029 2 % vuoden 2028 määrää suuremmat.

	Leikkuri 2,5%		Leikkuri 5 %		Leikkuri 10 %	
Tili	2028 TS	2029 TS	2028 TS	2029 TS	2028 TS	2029 TS
MYYNTITUOTOT	75 864 300	75 864 300	74 036 600	74 036 600	70 381 200	70 381 200
MAKSUTUOTOT	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000
TUET JA AVUSTUKSET	798 500	798 500	797 000	797 000	794 000	794 000
MUUT TOIMINTATUOTOT	586 000	586 000	586 000	586 000	586 000	586 000
TOIMINTATUOTOT	77 294 800	77 294 800	75 465 600	75 465 600	71 807 200	71 807 200
PALKAT JA PALKKIOT	-46 031 000	-47 969 000	-46 031 000	-47 969 000	-46 031 000	-47 969 000
ELÄKEKULUT	-7 891 000	-8 245 000	-7 891 000	-8 245 000	-7 891 000	-8 245 000
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	-1 729 000	-1 807 000	-1 729 000	-1 807 000	-1 729 000	-1 807 000
HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ	-55 651 000	-58 021 000	-55 651 000	-58 021 000	-55 651 000	-58 021 000
PALVELUIDEN OSTOT	-9 665 000	-9 858 000	-9 665 000	-9 858 000	-9 665 000	-9 858 000
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-7 402 000	-7 550 000	-7 402 000	-7 550 000	-7 402 000	-7 550 000
AVUSTUKSET	-270 000	-275 000	-270 000	-275 000	-270 000	-275 000
MUUT TOIMINTAKULUT	-1 124 000	-1 146 000	-1 124 000	-1 146 000	-1 124 000	-1 146 000
TOIMINTAKULUT	-74 112 000	-76 850 000	-74 112 000	-76 850 000	-74 112 000	-76 850 000
TOIMINTAKATE	3 182 800	444 800	1 353 600	-1 384 400	-2 304 800	-5 042 800
KORKOTUOTOT	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
MUUT RAHOITUSTUOTOT	510 000	510 000	510 000	510 000	510 000	510 000
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	511 000	511 000	511 000	511 000	511 000	511 000
VUOSIKATE	3 693 800	955 800	1 864 600	-873 400	-1 793 800	-4 531 800
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-6 942 000	-6 900 000	-6 942 000	-6 900 000	-6 942 000	-6 900 000
TILIKAUDEN TULOS	-3 248 200	-5 944 200	-5 077 400	-7 773 400	-8 735 800	-11 431 800
POISTOERON LIS(-) TAI VÄH(+)	1 357 000	1 357 000	1 357 000	1 357 000	1 357 000	1 357 000
YLI-/ALIJÄÄMÄ	-1 891 200	-4 587 200	-3 720 400	-6 416 400	-7 378 800	-10 074 800

Taulukko 5. Skenaariolaskelmat mahdollisilla valtionosuuden leikkureilla.

7. INVESTOINTIOSA

Investointiosassa esitetään investointitavoitteet, hankkeiden kustannusarviot sekä niiden jaksottuminen suunnitteluvuosille. Lisäksi esitetään investointeihin saatavat rahoitusosuudet ja muut tulot. Yhtymävaltuusto hyväksyy hankkeiden ja hankeryhmien kustannusarviot, määrärahat ja tuloarviot.

Investointiosassa valtuustoon nähden sitovia eriä ovat hankekohtainen rakentaminen, rakentaminen ja saneeraus yhteensä sekä kalustomäärärahat yhteensä.

Hankekohtainen rakentaminen

Vuodelle 2027 ei ole budjetoitu yli 500 000 € yksittäisiä hankkeita. Taloussuunnitelmassa on vuodelle 2028 esitetty Saaren kartanolla sijaitsevan Valtra-rakennuksen kattokorjaus- ja kattomuutostöitä (600 000 €).

Rakentaminen ja saneeraus

Investointeihin sisältyvät hankkeet, jotka parantavat kohteiden tasoa. Vuodelle 2027 määräraha on 2,5 M€ (2026 1,7 M€), mikä on 0,9 M€ enemmän kuin vuoden 2026 talousarviossa. Suunnitelma ei sisällä mahdollisia tila- ja kiinteistöohjelman toteuttamisesta aiheutuvia investointeja. Tarkempi erittely on liitteessä (s. 48).

Irtain omaisuus, kalusto

Kalustoinvestointien ennakoidaan olevan 3,7 M€ (TA 2026 2,7 M€). Suurimmat panostukset kohdistuvat tietohallinnon ylläpitoon ja kehittämiseen sekä AV-laitehankintoihin (1,6 M€). Investointien tavoitteena on varmistaa, että Keudan laitteet ja opetuskalusto pysyvät ajanmukaisina, kilpailukykyisinä ja opiskelijoita houkuttelevina. Tarkempi erittely kalustoinvestoinneista on liitteessä (s. 46-47).

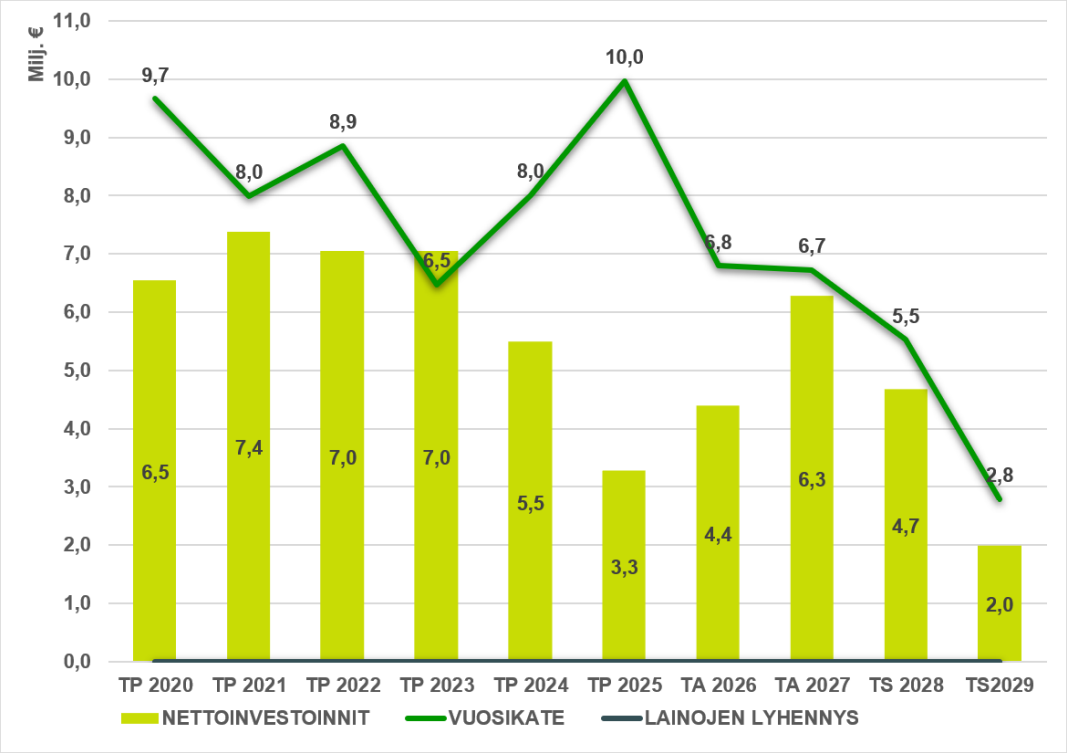
INVESTOINNIT	TP2025	TA2026	TA2027	TS2028	TS2029
Kiinteistöjen yhteiset	- 33 475	- 410 000	- 430 000	- 360 000	- 300 000
Keskikatu	- 35 745	- 140 000	- 85 000	- 90 000	-
Kirkkotie	- 53 741	- 40 000	- 40 000	-	-
Lopentie	- 56 225	- 60 000	- 670 000	- 530 000	-
Lukkarinpolku	- 51 104	- 120 000	- 95 000	- 55 000	-
Pekka Halosen akatemia	- 539 783	- 15 000	-	-	-
Saaren kartano	- 645 560	- 380 000	- 170 000	- 770 000	- 320 000
Sarviniitynkatu	- 134 188	- 270 000	- 170 000	- 30 000	- 30 000
Sibeliuksenväylä	- 73 223	- 150 000	- 420 000	- 155 000	- 20 000
Wärtsilänkatu	- 278 624	- 95 000	- 465 000	- 80 000	- 50 000
RAKENTAMINEN JA SANEERAUS YHTEENSÄ	**- 1 901 669**	**- 1 680 000**	**- 2 545 000**	**- 2 070 000**	**- 720 000**
Hyvinvointi	- 20 700	- 338 000	- 532 000	- 599 000	- 280 000
Palvelut	- 135 985	- 241 000	- 105 000	- 104 000	- 120 000
Tekniikka	- 109 607	- 557 000	- 1 114 000	- 575 000	- 260 000
Mahdollistamispalvelut	- 1 165 653	- 1 571 000	- 1 985 000	- 1 325 000	- 605 000
KALUSTO	**- 1 431 946**	**- 2 707 000**	**- 3 736 000**	**- 2 603 000**	**- 1 265 000**
INVESTOINNIT YHTEENSÄ	**- 3 333 615**	**- 4 387 000**	**- 6 281 000**	**- 4 673 000**	**- 1 985 000**

Taulukko 6. Keudan investoinnit talousarviossa 2027 ja taloussuunnitelmassa 2028-2029.

8. RAHOITUSOSA

Rahoitusosassa esitetään toiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirrat. Toiminnan rahavirta kuvaa tulorahoituksen määrää, joka on käytettävissä investointien rahoittamiseen, pääomasijoituksiin ja maksuvalmiuden vahvistamiseen. Investointien rahavirta muodostuu investointimenojen sekä niihin saatujen rahoitusosuuksien ja käyttöomaisuuden myyntitulojen erotuksesta. Rahoituksen rahavirta sisältää antolainojen, lainakannan ja oman pääoman muutokset.

Varsinaisen toiminnan ja investointien netto on 445 000 €, joten tulorahoitus kattaa suunnitellut investoinnit. Myös vuosina 2028–2029 investointitasolla vuosikatteen arvioidaan ylittävän investoinneista aiheutuvat menot. Suunniteltu investointitaso tukee talouden tasapainoa epävarmassa toimintaympäristössä ja toisaalta ennaltaehkäisen korjausvelan muodostumista.



Kuva 12. Nettoinvestoinnit ja vuosikate.

TALOUSARVION RAHOITUSOSA	TP 2025	TA 2026	TA 2027	TS 2028	TS 2029
Toiminnan rahavirta					
Vuosikate	9 970 986	6 794 600	6 726 000	5 523 000	2 785 000
Tulorahoituksen korjauserät	-57 200				
Investointien rahavirta					
Investointimenot	-3 333 615	-4 387 000	-6 281 000	-4 673 000	-1 985 000
Rahoitusosuudet investointimenoihin					
Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutustulot	61 833				
Toiminnnan ja investointien rahavirta	6 642 004	2 407 600	445 000	850 000	800 000
Rahoituksen rahavirta					
Antolainauksen muutokset					
Antolainasaamisten lisäys	-100 000	0	0	0	0
Antolainasaamisten vähennys		27 200	36 400	36 400	
Lainakannan muutokset					
Oman pääoman muutokset	5 877				
Vaikutus maksuvalmiuteen	**6 547 881**	**2 434 800**	**481 400**	**886 400**	**800 000**
Tavoiteet ja tunnuslukujen tavoitearvot					
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä 5 vuodelta, 1000 €	*10 565*	*12 353*	*10 937*	*13 103*	*11 146*
Investointien tulorahoitus, % *(100*vuosikate/investointien omahankinta-meno)*	*299,1*	*154,9*	*107,1*	*118,2*	*140,3*
Laskennallinen lainanhoitokate	*ei lainoja/ lyh*	*ei lainoja/ lyh*	*ei lainoja/ lyh*	*ei lainoja/ lyh*	*ei lainoja/ lyh*

Taulukko 7. Talousarvion rahoitusosa.

9. TALOUSARVION MÄÄRÄRAHOJEN YHTEENVETO

TALOUSARVION MÄÄRÄRAHOJEN YHTEENVETO 2027			
	sitovuus x)	Määräraha	Tuloarvio
KÄYTTÖTALOUSOSA			
Nettomääräraha=Toimintakate			
Keuda	N	6 126 000	
TULOSLASKELMAOSA			
Rahoitustulot- ja menot	N	600 000	
INVESTOINTIOSA			
Rakentaminen ja saneeraus	N	2 545 000	
Kalusto	N	3 736 000	
RAHOITUSOSA			
Antolainauksen muutos	N	0	
Lainakannanmuutos	N	0	
x) N =sitovuus netto, B = sitovuus bruttomääräraha			

Taulukko 8. Keudan talousarvion määrärahojen yhteenveto vuoden 2027 talous-arviossa.

10. LIITTEET

		TA2027	TS2028	TS2029
Hyvinvointipalvelut		532 000	**599 000**	**280 000**
Kirkkotie	Kalusteita	50 000	80 000	
Lukkarinpolku	Kalusteita	30 000	30 000	
Saaren kartano	Metsätraktori	165 000		
Saaren kartano	Joustopiikkiäes		35 000	
Saaren kartano	Kasvinsuojeluruisku		50 000	
Saaren kartano	Kelamurskain			20 000
Saaren kartano	Ketjumurskain	25 000		
Saaren kartano	Lannoitteen pintalevitin			35 000
Saaren kartano	Lautasniittokone		20 000	
Saaren kartano	Lava-ajoneuvo	40 000		
Saaren kartano	Kalusteita	17 000	18 000	
Saaren kartano	Metsäkoneiden maastoradan aitamateriaalit	16 000		
Saaren kartano	Pikkubusseja	24 000	37 000	
Saaren kartano	Simulaattori metsäalalle	30 000		
Saaren kartano	Niittomurskain		70 000	
Saaren kartano	Noukintavaunu			100 000
Saaren kartano	Nuoren karjan lantaraappa		18 000	
Saaren kartano	Pienkuormaaja		60 000	
Saaren kartano	Pihaton ruokintapöydän kalusteita		40 000	
Saaren kartano	Tasausäes			25 000
Saaren kartano	Traktori	100 000		
Saaren kartano	Opiskelijaviihtyvyyden lisääminen	15 000		
Saaren kartano	Kaivinkone		120 000	
Saaren kartano	Vasikkalan kalusteet		21 000	
Saaren kartano	Pyöröpaalain			60 000
Saaren kartano	Paalien käärijä			40 000
Sibeliuksenväylä	Iwall	20 000		
Palvelut		105 000	**104 000**	**120 000**
Sarviniitynkatu	Kiinteistönhuollon monitoimirobotti	15 000		
Wärtsilänkatu	Median kiinteitä koneita			50 000
Wärtsilänkatu	Rakennusautomaatiolaitteita		24 000	
Keskikatu	Luokkien kalustaminen	30 000	30 000	20 000
Sarviniitynkatu	Peltihallin hyllyjärjestelmä	30 000		
Sarviniitynkatu	Logistiikan kaluston ylläpito	30 000	50 000	50 000
Tekniikka		1 114 000	**575 000**	**260 000**
Enter, Sipoo	Kalusteita	35 000	20 000	
Lopentie	Ajosiltanostin		25 000	
Lopentie	Jarrudynamometri	25 000		
Lopentie	Sähkötyösalin kalusteita	30 000		30 000
Lopentie	Vannesaha	20 000		
Saaren kartano	Kiinteistönhoitotraktori		100 000	
Saaren kartano	Maanjalostusvälineistöä (seula ja välppä sekä yhdistelmälava)	40 000		
Saaren kartano	Pyöräalustainen kaivinkone	220 000		
Saaren kartano	Simulaattori ympäristö maarakennusalalle		160 000	
Sarviniitynkatu	Astiointilaitteisto, prosessiteollisuuden opetukseen	30 000		
Sarviniitynkatu	Kalusteita	35 000		
Sarviniitynkatu	Elementti kylmähuone	30 000		
Sarviniitynkatu	Hitsauslaitteita	60 000		
Sarviniitynkatu	Ilmanvaihtokone	15 000		
Sarviniitynkatu	Ilma-vesilämpöpumppu talotekniikan opetukselle	18 000		
Sarviniitynkatu	Nestekromatografi			50 000
Sarviniitynkatu	Propaanitoimiset kylmälaitteet		30 000	
Sarviniitynkatu	qPCR geenitekniikan laite	40 000		
Sarviniitynkatu	Pikkubusseja	50 000		
Sarviniitynkatu, Lopentie	Drone koulutuksen materiaalit	100 000	50 000	30 000
Wärtsilänkatu	3D mittauskone		100 000	
Wärtsilänkatu	Hitsaussimulaattori	50 000		

Wärtsilänkatu	Lisäluokan kalusteet, turva-ala		30 000	
Wärtsilänkatu	Kuivain maalauksen esikäsittelytilaan	40 000		
Wärtsilänkatu	Simulaattoreita sähköautotekniikan ja auto-alan opetukseen	60 000	60 000	150 000
Wärtsilänkatu	Sähkötyösalin taajuusmuuttajat	24 000		
Wärtsilänkatu	Teline- ja kattotyöskentelyvälineistö	20 000		
Wärtsilänkatu	Hiekkapuhalluskaappi	15 000		
Wärtsilänkatu	Tila-autoja	80 000		
Wärtsilänkatu	Kalusteita	52 000		
Saarenkartano	Kalusteita	25 000		
Mahdollistamispalvelut		1 985 000	**1 325 000**	**605 000**
Keskikatu	Esitystekniikkaa Kerava-Sali	60 000	60 000	60 000
Keskikatu	Painekeitin			20 000
Kirkkotie	Ruokasalin kalusteita		40 000	
Kirkkotie	Sekoittava pata	30 000		
Kirkkotie	Yhdistelmäuuni	25 000	30 000	
Lukkarinpolku	Linjasto opiskelijaravintolaan	40 000		
Lukkarinpolku	Ruokasalin kalusteita			40 000
Lukkarinpolku	Sekoittava pata	30 000		
Lukkarinpolku	Tunnelipesukone		50 000	
Lukkarinpolku	Yleiskone			35 000
Mahdollistamispalvelut	AV-laitteet ja esitystekniikka	50 000	50 000	
Mahdollistamispalvelut	IT-laitteet/järjestelmät	1 500 000	1 000 000	300 000
Mahdollistamispalvelut	Kameravalvonnan uusiminen		30 000	100 000
Pekka Halosen akatemia	kiinteistön pakettiauton uusinta	30 000		
Saaren kartano	Linjasto, opiskelijaravintolaa Lusikkalinna	40 000		
Sarviniitynkatu	Iso yhdistelmäuuni		25 000	
Sarviniitynkatu	Isot yhdistelmäuunit	50 000		
Sarviniitynkatu	Pieni yhdistelmäuuni		15 000	
Sarviniitynkatu	Salin pöydät ja tuolit	40 000		
Sarviniitynkatu	Sekoittava pata, opiskelijaravintola Safka	30 000		
Sibeliuksenväylä	Padat 80 l ja 100 l	60 000		
Wärtsilänkatu	Kiertoilmauuni		25 000	
Wärtsilänkatu	Wille -ympäristönhoitokone (kiinteistötraktori)			50 000
Kalustoinvestoinnit yhteensä		3 736 000	**2 603 000**	**1 265 000**

Taulukko 9. Kalusteinvestoinnit.

	TA2027	TS2028	TS2029
Lopentie	**670 000**	**530 000**	**-**
Asunto sähkötyösaliksi	80 000		
Julkisivusaneeraus	500 000		
Keittiön kylmähuoneiden elementtien uusinta	50 000		
Kiinteistön lämmitysjärjestelmän peruskorjaus		500 000	
Valaistuksen päivitystä	40 000	30 000	
Lukkarinpolku	**95 000**	**55 000**	**-**
Autohallin lattiapinnoite		30 000	
Ikkunanoiden vaihto		25 000	
Pakastehuoneen ja kylmiöiden koneikon uusinta	25 000		
Suurkeittiön ja opiskelijaravintolan pintasaneeraus	70 000		
Saaren kartano	**170 000**	**770 000**	**320 000**
Asuntolan kiintokalustekaapit	20 000		
Jätevedenpuhdistamon kuntokartoitus	20 000		
Jätevedenpuhdistamon saneerauksen suunnittelu		40 000	
Jätevedenpuhdistamon saneeraus			300 000
Koulualueen kaapeli- ja vesijohtokartoitus			20 000
Köykän ladon katon uusinta		20 000	
Konehallien erotuskaivot ulkopesupaikoille	30 000		
Maanrakennusalueen mekaaninen liukuportti	15 000		
Pakastehuoneen ja kylmiöiden koneikon uusinta	25 000		
Rehupihan asfaltointi		30 000	
Ulko-ovet Uusikartanolle	25 000		
Valtra-rakennuksen kattokorjaus ja -muutos		600 000	
Varastokatos puutarhalle	20 000		
Vasikkalan saneerauksen suunnittelu	15 000		
Vasikkalan saneeraus		80 000	
Sarviniitynkatu	**170 000**	**30 000**	**30 000**
Kylmäkoulutuksen kylmähuoneet	30 000		
Logistiikan nosto-ovi	30 000		
Lämmönjakopaketin uusinta	40 000		
Talotekniikan työsalin lattiapinnoitus	50 000		
Ulko-ovien uusintaa		30 000	30 000
Valaistuksen päivitystä	20 000		
Kirkkotie	**40 000**	**-**	**-**
Amfiteatterin muutokset opetuskäyttöön	25 000		
Ulkokuntosali ja pelialue	15 000		
Sibeliuksenväylä	**420 000**	**155 000**	**20 000**
Paatelan julkisivusaneeraus	220 000		
Paatelan kellarikerroksen lattialaatoitus		40 000	
Paatelan piha-alueiden ja teiden kunnostus	50 000		
Paatelan tila 128 päivitys baaritilaksi		15 000	
Peltolan kirjaston muutostyöt	40 000		
Peltolan luokkien valaistuksen päivitys, led	60 000		
Puistolan ravintolasalin kabinetin muutostyöt		50 000	
Rantasaunan vesikaton uusinta			20 000
Rivitalojen saneeraus opiskelijatyönä	50 000	50 000	
Wärtsilänkatu	**465 000**	**80 000**	**50 000**
Ajoneuvoalan tilojen suunnittelu ja saneeraus	280 000		
Autoalan pesuhallin päivitys		20 000	
Kellarin pakastehuoneen uusinta	20 000		
Purunpoisto sisustusalan tiloihin	15 000		
Puutyösalin tilamuutokset	100 000		
Saneeraus: Ammattikoulunkatu 1		60 000	
Sosiaalitilojen saneeraus: Wärtsilänkatu 63	50 000		
Sähköalan tavarahissin uusinta			50 000
Keskikatu	**85 000**	**90 000**	**-**
Keravasalin pukuhuoneiden saneeraus		30 000	
Luokkien saneeraus	60 000	60 000	
Pakastehuone ja kylmiökoneikot	25 000		
YHTEISET	**430 000**	**360 000**	**300 000**
Kulunvalvonnan uusiminen	130 000	60 000	
Suunnittelemattomat korjaustarpeet	200 000	200 000	200 000
Tila- ja kiinteistöohjelman hankesuunnittelut	100 000	100 000	100 000
Rakennusinvestoinnit yhteensä	**2 545 000**	**2 070 000**	**720 000**

Taulukko 10. Rakennusinvestoinnit.

Mittari	Tiedon muodostuminen	Tietolähde	Mitattava aikaväli
Opiskelijavuodet painottamaton oppivelvollinen / ei oppivelvollinen	Tieto siirtyy Keudan opiskelijahallintojärjestelmästä reaaliaikaisesti Koski-tietokantaan, josta se kootaan Vipusen raportille jokaisen kuukauden kolmantena päivänä.	Vipunen	Kalenterivuosi
Tutkinnon suorittaneet	Tieto siirtyy Keudan opiskelijahallintojärjestelmästä reaaliaikaisesti Koski-tietokantaan, josta se kootaan Vipusen raportille jokaisen kuukauden kolmantena päivänä.	Vipunen	Kalenterivuosi
Suoritettujen tutkinnon osien osaamispisteet	Tieto siirtyy Keudan opiskelijahallintojärjestelmästä reaaliaikaisesti Koski-tietokantaan, josta se kootaan Vipusen raportille jokaisen kuukauden kolmantena päivänä.	Vipunen	Kalenterivuosi
Opiskelijoiden aloituskyselyjen laatu	Opiskelijan tieto siirtyy arvopalveluun opiskelijan e-hoksista, opiskelija vastaa ja tiedot siirtyvät arvopalveluun, josta ne siirtyvät kahden kuukauden viiveellä Vipusen tietokantaan jokaisen kuukauden kolmantena päivänä.	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Opiskelijoiden aloituskyselyjen vastaus-%*	Opiskelijan tieto siirtyy arvopalveluun opiskelijan e-hoksista, opiskelija vastaa ja tiedot siirtyvät arvopalveluun, josta ne siirtyvät kahden kuukauden viiveellä Vipusen tietokantaan jokaisen kuukauden kolmantena päivänä.	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Opiskelijoiden päättökyselyjen laatu	Hoksiin sovitun tavoitteen saavuttamisen jälkeen opiskelijan tiedot siirtyvät arvopalveluun, joka lähettää ja vastaanottaa kyselyn ja josta ne siirtyvät kahden kuukauden viiveellä Vipusen tietokantaan jokaisen kuukauden kolmantena päivänä.	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Opiskelijoiden päättökyselyjen vastaus-%	Hoksiin sovitun tavoitteen saavuttamisen jälkeen opiskelijan tiedot siirtyvät arvopalveluun, joka lähettää ja vastaanottaa kyselyn ja josta ne siirtyvät kahden kuukauden viiveellä Vipusen tietokantaan jokaisen kuukauden kolmantena päivänä.	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Työpaikkakyselyjen laatu (1–5)	Koulutuksen järjestäjä lähettää työpaikkakyselyn kaksi kertaa vuodessa niille työnantajilla, joissa opiskelijoita on ollut puolen vuoden aikana oppisopimus- tai koulutussopimusjaksolla. Vastausten tiedot siirtyvät arvopalveluun, josta ne siirtyvät kahden kuukauden viiveellä Vipusen tietokantaan jokaisen kuukauden kolmantena päivänä.	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Työpaikkakyselyjen vastaus-%	Koulutuksen järjestäjä lähettää työpaikkakyselyn kaksi kertaa vuodessa niille työnantajilla, joissa opiskelijoita on ollut puolen vuoden aikana oppisopimus- tai koulutussopimusjaksolla. Vastausten tiedot siirtyvät arvopalveluun, josta ne siirtyvät kahden kuukauden viiveellä Vipusen tietokantaan jokaisen kuukauden kolmantena päivänä.	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Työpaikkaohjaajakyselyjen laatu (1–5)	Keudan opiskelijahallintojärjestelmästä siirtyy työpaikkaohjaajan sähköpostitieto OPH:n arvopalveluun, josta kysely lähetetään työpaikkaohjaajalle oppisopimus-/koulutussopimusjakson päätteeksi. Vastausten tiedot siirtyvät arvopalveluun, josta ne siirtyvät kahden kuukauden viiveellä Vipusen tietokantaan jokaisen kuukauden kolmantena päivänä.	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Työpaikkaohjaajakyselyjen vastaus-%	Keudan opiskelijahallintojärjestelmästä siirtyy työpaikkaohjaajan sähköpostitieto OPH:n arvopalveluun, josta kysely lähetetään työpaikkaohjaajalle oppisopimus-/koulutussopimusjakson päätteeksi. Vastausten tiedot siirtyvät arvopalveluun, josta ne siirtyvät kahden kuukauden viiveellä Vipusen tietokantaan jokaisen kuukauden kolmantena päivänä.	Vipunen	Talousarviovuotta edeltävän vuoden heinäkuusta talousarviovuoden loppuun saakka.
Työllistyneet	Työllistyneellä tarkoitetaan henkilöä, joka on suorittanut tutkinnon tai tutkinnon osia ja on mitattavalla aikavälillä työllistynyt vähintään kahdeksi kuukaudeksi. Jos tutkinnon tai tutkinnon osan suorittanut ei ole tutkinnon suorittamisen aloittamista edeltävä vuonna ollut työllinen, vaikuttaa se rahoitukseen. Tieto saadaan Vipusesta vuosittain.	Vipunen	Varainhoitovuotta edeltävää edeltävänä vuotena päättyneellä ajanjaksolla 1.7-30.6. tai tätä edeltäneellä ajanjaksolla 1.7.-30.6. ja työllistynyt suorittamisajanjakson jälkeisellä ajanjaksolla 1.7-30.6 (OKM:n asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista, 6 §).
Jatko-opiskelijat	Jatko-opintoihin siirtyneellä tarkoitetaan henkilöä, joka on suorittanut tutkinnon tai tutkinnon osia ja on mitattavalla aikavälillä ollut jatko-opinnoissa vähintään kaksi kuukautta. Jos jatko-opintoihin siirtynyt ei ole tutkinnon suorittamisen aloittamista edeltävä vuonna ollut työllinen, vaikuttaa se rahoitukseen. Tieto saadaan Vipusesta vuosittain.	Vipunen	Varainhoitovuotta edeltävää edeltävänä vuotena päättyneellä ajanjaksolla 1.7-30.6. tai tätä edeltäneellä ajanjaksolla 1.7.-30.6. ja työllistynyt suorittamisajanjakson jälkeisellä ajanjaksolla 1.7-30.6 (OKM:n asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista, 6 §).
Aikuisten perusopetuksen kurssimäärä	Tiedot siirtyvät Keudan opintohallintojärjestelmästä Koskitietokantaan yliyön siirtona. Tiedot saadaan Koskitietokannan raporttiosiosta.	Koski	Kalenterivuosi
Kansanopiston opiskelijaviikot	Kansanopiston opiskelijaviikot kerätään manuaalisesti Keudan opiskelijahallintotoetojärjestelmästä.	Studenta	Kalenterivuosi
People Power indeksi	People Power indeksi on henkilöstökokemuksen kokonaismittari.	Eezy Flow	Kalenterivuosi, kysely toteutetaan tammikuussa.

Taulukko 11. Mittariselosteet.