

Tilinpäätös 2023

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä
Sibeliuksenväylä 55 A
04400 JÄRVENPÄÄ
>> keuda.fi

Sisällysluettelo

1. Toimintakertomus	4
1.1 Olennaiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa	4
1.1.1 Kuntayhtymän johtajan katsaus	4
1.1.2 Kuntayhtymän hallinto ja siinä tapahtuneet muutokset.....	11
1.1.3 Yleinen ja oman alueen talouden kehitys	13
1.1.4 Olennaiset muutokset kuntayhtymän toiminnassa ja taloudessa.....	15
1.1.5 Kuntayhtymän henkilöstö	16
1.1.6 Kestävä Keuda	16
1.1.7 Muut ei taloudelliset asiat.....	20
1.1.8 Arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä	20
1.1.9 Arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä muista toiminnan kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä	21
1.2 Selonteko kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä .	24
1.3 Tilikauden tuloksen muodostuminen ja toiminnan rahoitus	26
1.3.1 Tilikauden tuloksen muodostuminen	26
1.3.2 Toiminnan rahoitus	27
1.4 Rahoitusasema ja sen muutokset.....	28
1.5 Kokonaistulot ja -menot	32
1.6 Konsernin toiminta ja talous.....	33
1.6.1 Yhdistelmä konsernitilinpäätökseen sisältyvistä yhteisöistä	33
1.6.2 Konsernin toiminnan ohjaus.....	33
1.6.3 Olennaiset konsernia koskevat tapahtumat.....	33
1.6.4 Arvio konsernin todennäköisestä tulevasta kehityksestä	34
1.6.5 Selonteko konsernivalvonnan järjestämisestä.....	34
1.6.6 Konsernitilinpäätös ja sen tunnusluvut	35
1.7 Tilikauden tuloksen käsittely	38
2. Talousarvion toteutuminen	39
2.1 Tavoitteiden toteutuminen	39
2.1.1 Toiminnalliset tavoitteet.....	39
2.1.2 Määrälliset tavoitteet	43
2.1.3 Keuda Koulutuspalvelut Oy.....	46
2.1.4 Tuusulan Kansanopiston Oy	46
2.2 Määrärahojen ja tuloarvioiden toteutuminen	47
2.2.1 Käyttötalouden toteutuminen	47
2.2.2 Tuloslaskelmaosan toteutuminen.....	48
2.2.3 Investointien toteutuminen	49

2.2.4	Rahoitusosan toteutuminen	52
2.2.5	Yhteenveto määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta	53
3.	Henkilöstöraportti	54
3.1	Henkilöstön määrä ja rakenne	54
3.1.1	Henkilöstön määrän ja rakenteen kehittyminen	54
3.1.2	Henkilöstön ikä ja sukupuolijakauman kehittyminen	56
3.1.3	Henkilöstön vaihtuvuus	58
3.2	Työhyvinvointi ja poissaolot	59
3.2.1	Työterveys ja poissaolot	59
3.2.2	Hyvinvointi	61
3.3	Henkilöstön osaaminen	61
3.3.1	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	61
3.3.2	Työvoiman saatavuus ja rekrytoinnit	62
3.4	Yhteistoiminta Keudassa	63
3.4.1	YT-ryhmä	64
3.4.2	Työsuojelun yhteistoiminta	64
3.5	Tasa-arvotilanne	64
4.	Tilinpäätöslaskelmat	66
4.1	Tuloslaskelma	66
4.2	Rahoituslaskelma	67
4.3	Tase	68
4.4	Konsernilaskelmat	69
4.4.1	Konsernituloslaskelma	69
4.4.2	Konsernin rahoituslaskelma	70
4.4.3	Konsernitase	71
5.	Tilinpäätöksen laatimista koskevat liitetiedot	72
6.	Eriytetyt toiminnot	85
7.	Allekirjoitukset ja merkinnät	89

1. Toimintakertomus

1.1 Olennaiset tapahtumat toiminnassa ja taloudessa

1.1.1 Kuntayhtymän johtajan katsaus

Keudan toimintavuosi 2023 oli aktiivisen kehittämisen ja kasvun vuosi. Opiskelijamäärät nousivat ja talous oli vakaa. Kuntayhtymä on Suomen viidenneksi suurin koulutuksen järjestäjä, joka tuottaa alueellaan koulutus- ja osaamispalveluita ammatillisessa koulutuksessa, aikuisten perusopetuksessa sekä vapaan sivistystyön kansanopistokoulutuksessa. Keuda on vahva toimija myös kansallisesti ja kansainvälisesti osaamisen ja työllisyyden kysymyksissä.

Keudan tervettä kehitystä ovat tukeneet hyvä hakijatilanne sekä kasvava yritysten ja asukkaiden määrä Keski-Uudellamaalla. Monipuolisella koulutus- ja osaamistarjonnalla vastasimme alueen väestön sekä työ- ja elinkeinoelämän koulutuskysyntään ja osaamistarpeisiin. Ammatillisen koulutuksen rahoituksessa erityisesti perusrahoituksen ja vaikuttavuusrahoituksen osuudet kasvoivat. Aikuisten perusopetus ja vapaan sivistystyön kansanopistokoulutus ovat vakiinnuttaneet paikkansa erityisesti oppivelvollisten ja maahanmuuttajien palvelutarpeiden lisääntyessä.

Vuotta 2023 leimasi ihmisten yleinen turvattomuuden tunne Venäjän hyökkäyssodan jatkuessa ja Gazan sodan käynnistyessä. Keudan kaltainen toimintaympäristö ja haastava yhteiskunnallinen aika vaativat paljon voimia ja kestävyttä jokaiselta työntekijältä ja opiskelijalta. Keuda-yhteisö on kuitenkin poikkeuksellisen vahva. Sitä kuvaa mm. Keudan henkilöstötutkimuksen tulokset, jotka ovat selvästi verrokkeja korkeammalla tasolla. Tärkeä tavoite toimintavuonna olikin turvallisen, tavallisen arjen takaaminen jokaiselle opiskelijalle.

Vaalivuosi 2023 viitoitti Keudan tulevaisuutta. Pääministeri Orpon hallitusohjelmassa ammatillinen koulutus sai pitää rahoitustasonsa. Ainoa ammatilliseen koulutukseen vaikuttava, yllättäväkin kirjaus oli aikuiskoulutustuen lakkauttaminen. Sen vaikutukset nähdään tulevina vuosina. Toimet valtion velan suitsemiseksi ja julkisen talouden tasapainottamiseksi heijastuvat kuitenkin monella tapaa Keudan toimintaan. Ammatilliselta koulutukselta odotetaan nyt entistä kriittisemmin työllisiä ja tuottavuutta lisäävää osaamista sekä opiskelijoiden hyvinvoinnin vahvistamista. Julkisen sektorin talouden tiukentuessa strategia auttaa Keudaä määrittelemään selkeät tavoitteet sekä käyttämään resursseja mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Keuda käynnistikin strategiansa uudistamisen toimintavuoden lopulla.

Kunta- ja hyvinvointialan sopimukset saivat keväällä 2023 lopulliset muotonsa. Näin kunta-alalle saatiin työrauha sopimuskaudelle 2022–2025. Neuvottelukierros toi merkittävät yleiskorotukset, kertakorvaukset ja järjestelyerät Keudan henkilöstölle. Positiivisten uutisten varjopuoli oli, että henkilöstökustannukset kasvoivat yli budjetoidun. Talouden tasapaino saatiin kuitenkin säilymään vahvalla opiskelijavirtaamalla sekä uusien opiskelijoiden sisäänotossa että valmistumisissa ja työllistymisissä.

Julkisen talouden alijäämä ja kasvava palvelutarve edellyttävät yhteiskehittämistä

Julkisen talouden alijäämä, alueen palvelutarpeiden kasvu sekä eriarvoistumisen lisääntyminen tiivistivät Keudan strategista yhteistyötä jäsenkuntiensa kanssa. Yhteistyön pääteemoiksi nousivat oppivelvollisten kouluttamisen lisäksi TE-uudistus ja

siihen liittyen työllisyys sekä alueen työ- ja elinkeinoelämän osaavan henkilöstön saatavuus. Toimintavuoden aikana luotiin yhteistyörakenteita Kerava–Sipoon sekä Keski-Uudenmaan työllisyysalueiden kanssa. TE-uudistuksen suunnittelussa yhteistyön keskiössä olivat tieto-, neuvota- ja ohjauspalveluiden rakenteet, oppisopimuskoulutuksen hyödyntäminen erityisesti peruskoulun varassa olevien aikuisten kohdalla sekä yleisesti TE-koulutusten hankinnat.

Palveluiden järjestämisen uudelleenarvointi käynnistettiin myös vapaan sivistystyön kansalaisopistotoiminnassa. Keravan ja Järvenpään kaupungit päättivät tahoillaan käynnistää selvitykset siitä, miten niiden kansalaisopistojen (Keravan Opisto ja Järvenpään Opisto) toiminta olisi taloudellisten ja muiden resurssien puitteissa parasta toteuttaa, jotta opistot vastaisivat tulevaisuuden tarpeisiin ja vapaalle sivistystyölle asetettuihin tavoitteisiin. Kaupungit ovat arvioineet, että kasvavissa tarpeissa opistojen toiminnan järjestäminen nykyisillä resursseilla on haasteellista. Näin ollen on arvioitava yhteistyön synergiahyötyjä, jatkuvan oppimisen toteuttamisen vahvistamista sekä kansalaisopiston kurssi- ja koulutustarjonnan potentiaalin käyttöön ottamisen vaihtoehtoja. Selvitysten yhtenä vaihtoehtona on toimintojen siirtäminen kuntayhtymään. Erityisesti synergiaa arvioidaan löytyvän jatkuvan oppimisen tarjonnan, kotoutumista tukevien koulutusten ja työllisyysvalmiuksien kehittämisessä. Kyse ei ole säästötoimesta vaan palveluiden kasvattamisesta ja kehittämisestä. Selvitykset valmistuvat keväällä 2024.

Kyberhyökkäys johti ICT-ympäristön uudistamiseen ja kansallisiin tunnustuksiin

Keudaan kohdistui vuoden 2022 lopussa voimakas kyberhyökkäys, jonka jälkiä korjattiin koko seuraava vuosi. Hyökkäyksestä palautumisen yhteydessä Keuda uudisti koko ICT-ympäristönsä. Hyökkäys koetteli voimakkaasti Keudan jatkuvuudenhallintaa. Se osoitti, että vaikka organisaatiossa olisi tehty paljon työtä riskienhallinnan, tietoturvallisuuden ja jatkuvuudenhallinnan edistämiseksi, voi rikollinen olla askeleen edellä. Tilanne osoitti myös, että organisaationa Keuda on resilientti ja se pystyy toimimaan myös poikkeusoloissa, joihin ei ole valmiina ennalta harjoiteltuja toimintamalleja. Välittömästi hyökkäyksen jälkeen henkilöstö sopeutui hyvin tilanteeseen. Opetus Keudassa jatkui suunnitellun mukaisesti eri oppimisympäristöissä mahdollisuuksien mukaan. Erityisesti opintojaan päättävien opiskelijoiden osalta varmistettiin valmistuminen. Keuda selviytyi kyberhyökkäyksen aiheuttamasta kriisistä hyvin joustavan henkilöstön ansiosta. Henkilöstö osoitti vilpitöntä halua auttaa, jotta välttämättömät toiminnot saatiin mahdollisimman pikaisesti toimimaan edes välttävästi. Keuda maksoikin erillisen kertapalkkion koko henkilöstölleen erittäin hyvin hoidetusta kriisin hallinnasta ja poikkeustilasta selviytymisestä.

Hyökkäyksestä viestittiin avoimesti opiskelijoille, viranomaisille, työntekijöille ja sidosryhmille. Asiasta julkaistiin myös loppuraportti, jolla pyrittiin edistämään avointa turvallisuuskulttuuria. Keudan edustajat esittelivät asiaa myös lukuisissa kansallisissa tilaisuuksissa. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom jakoikin Keudalle Tietoturvan suunnannäyttäjätunnustuksen kyberhyökkäyksen avoimesta viestinnästä. Lisäksi Digi- ja Viestintävirasto DVV myönsi Keudalle VAHTI-tunnustuksen avoimesta tiedottamisesta ja oppien jakamisesta. Tunnustus myönnetään organisaatioille ja henkilöille, jotka ovat osoittaneet ja toteuttaneet aktiivisesti digiturvallisuuteen liittyvää johtamista ja osaamisen kehittämistä.

Asiakkaidemme tarpeet moninaistuvat

Keudan toiminnan lähtökohtana on asiakas ja asiakaslupauksemme Innostava opiskelupaikka. Tavoitteena on palvella parhaalla mahdollisella tavalla niin opiskelijoita kuin työ- ja elinkeinoelämää.

Keudan opiskelijamäärät ovat kasvaneet vuoden 2023 aikana kaikissa koulutusmuodoissa (ammattillinen koulutus, tutkintoon valmentava koulutus, vapaan sivistystyön kurssit, aikuisten perusopetus). Keuda on onnistunut opiskelijamäärätavoitteessaan samassa suhteessa Keski-Uudenmaan asukas- ja yritys-kasvun kanssa. Palvelutarpeeseen on kyetty vastaamaan sekä nuorten oppivelvollisten että työikäisten aikuisten osalta. Yleisen työllisyyden edistämisen lisäksi tavoitteena on ollut vastata entistä kohdennetummin paikallisten yritysten ja työnantajien tarpeisiin.

Vieraskielisten opiskelijoiden määrä on kasvanut kahdessa vuodessa lähes kymmenen prosenttiyksikköä. Vuoden 2023 lopussa Keudan kaikista opiskelijoista 23 % oli vieraskielisiä. Erityisesti ukrainalaisten opiskelijoiden määrä on kasvanut toimintavuoden aikana. Omankielisellä ohjauksella tuettuja ukrainalaisten opiskelijaryhmiä on käynnistetty logistiikassa, sosiaali- ja terveys-, ravintola- ja catering-, puutarha- sekä ajoneuvoaloilla. Vieraskielisten määrän kasvu edellyttää jatkuvaa koulutuspalveluiden kehittämistä, yritys-yhteistyön vahvistamista sekä kielitietoisuuden opetuksen ja ohjauksen tukemista. Lisäksi Keuda ja sen tytäryhtiö Keuda Koulutuspalvelut Oy käynnistivät yhteistyön sosiaali- ja terveysalan työnantajien kanssa kansainvälisten osaajien rekrytoimiseksi ja kouluttamiseksi sosiaali- ja terveysalalle.

Tärkeä kohderyhmä on myös tavoitteellisesti urheilevat opiskelijat. Keuda loi toimintavuonna opiskelijoille urheilupolkumahdollisuuksia, lisäsi yhteistyötä urheiluseurojen kanssa ja haki Opetus- ja kulttuuriministeriöltä urheiluoppilaitosstatusta. Tällä lisätään monipuolista palvelutarjontaa ja yksilöllisiä oppimispolkuja. Urheiluseurayhteistyöllä pyritään tavoittamaan myös niitä nuoria ja aikuisia, jotka ovat vaille perusasteen jälkeistä koulutusta.

Keuda ja sen jäsenkunnat vahvistivat ammatillisen ja lukiokoulutuksen yhteistyötä yhdistelmäopintojen toteuttamisessa. Maaliskuussa 2023 solmittiin uusi yhteistyösopimus Järvenpään, Keravan, Mäntsälän, Nurmijärven, Sipoon ja Tuusulan kuntien kanssa. Kaksoistutkintoja ja yhdistelmäopintoja suoritettiin eniten Järvenpäässä ja Keravalla. Kovassa teknologisessä murroksessa oleva elinkeinoelämä tarvitsee laaja-alaisia osaajia. Siksi ammatillisen koulutuksen, lukiokoulutuksen ja korkeakoulujen kesken tarvitaan uudenlaista ajattelua ja aktiivista yhteistyötä, jotta osaajapulaan löydetään vastauksia yli oppilaitosrajojen mahdollistavan koulutustarjonnan kautta.

Vuonna 2023 Keudan opiskelijoilla oli yhä paremmat mahdollisuudet osallistua väyläopintoihin. Yhteistyötä tehtiin Metropolia-ammattikorkeakoulun sekä Haaga-Helian, Humanistisen ja Hämeen ammattikorkeakoulujen kanssa. Keudan opiskelijat suorittivat AMK-opintoja mm. sähkö- ja automaatiotekniikan, ajoneuvo- ja konetekniikan sekä luonnonvara-alan ja sosionomin, restonomin, tradenomin ja yhteisöpedagogin opinnoissa. Lisäksi opiskelijoilla on ollut mahdollisuus suorittaa Turun yliopiston kasvatustieteen perusopinnot Keravan Opistossa.

Ammatillisessa koulutuksessa Keuda tuotti budjetoidusti 7 412 opiskelijavuotta. Oppisopimuskoulutuksena toteutui 1 139 opiskelijavuotta, työvoimakoulutuksena 118 opiskelijavuotta ja vankilaopetuksena 157 opiskelijavuotta. Vuotuinen opiskelijavirta oli yli 12 000 opiskelijaa. Uusia opiskelijoita aloitti yli 6 000, joista 22,5 % tuli yhteishaun kautta ja loput jatkuvan haun kautta. Opiskelijoita valmistui ympäri vuoden. Koko tutkinnon suorittaneita oli 2 397 ja tutkinnon osia suoritettiin 22 716, joista kertyi yhteensä 493 987 osaamispistettä.

Tutkintoon valmentavassa TUVA-koulutuksessa opiskeli toimintavuonna 337 opiskelijaa. Keuda vastaa jäsenkuntiansa osalta TUVA-koulutuksen toteuttamisesta sekä ammatillisen että lukiokoulutuksen osalta. Kyseessä on merkittävä nivelvaiheen koulutus, jolla varmistetaan polku kaikille oppivelvollisille ja työikäisille, jotka tarvitsevat valmiuksia tai ohjauksellista tukea toisen asteen koulutukseen siirtymiseen.

Kansanopistossa opiskeli vuoden 2023 aikana yhteensä 162 opiskelijaa, joista 34 oli oppivelvollisille suunnatulla luovalla linjalla. Suoritteita kertyi yhteensä 1 878 opiskelijaviikkoa, joista 535 suoritettiin oppivelvollisille suunnatulla Luova kansanopistovuosi-linjalla.

Aikuisten perusopetuksessa opiskeli toimintavuonna 266 opiskelijaa. Kursseja suoritettiin 3 117, joka oli 517 enemmän kuin talousarviossa oli ennakoitu. Aikuisten perusopetus on yksi tärkeä kanava vahvistaa useiden opiskelijoiden kielitaitoa ja perusosaamista suomalaisessa yhteiskunnassa.

Vuonna 2023 kaikki ikäluokat olivat siirtyneet uuden, laajennetun oppivelvollisuuden piiriin. Keudan opiskelijoista 32 % oli oppivelvollisia. Lähtökohtaisesti uudistus on onnistunut hyvin. Nähtävissä kuitenkin on, että koko ikäluokassa kaikilla ei ole kykyä suoriutua ammatillisesta tai lukiokoulutuksesta. TUVA-koulutuksen ja nuorten työpajojen merkitys korostuu. Lisäksi opettajat tarvitsevat rinnalleen toimivaa opiskelijahuoltoa. Toimintavuoden keskeinen huoli liittyikin opiskelijoiden hyvinvointiin ja eriarvoistumiskehitykseen. Laajan kouluterveyskyselyn perusteella suuri osa nuorista voi hyvin. Kasvavan osan hyvinvointia kuormittavat kuitenkin erilaiset tekijät, kuten sairastelu, ahdistuneisuus, kiusaaminen ja sosiaalisten tilanteiden pelko, joiden taustalla on monenlaisia erilaisia tekijöitä. Tällä on suora yhteys oppimiskyvyyteen ja myöhemmin työllistymiseen. Tilanteen parantaminen vaatii yhteisiä toimenpiteitä Keudalta, sen jäsenkunnilta ja hyvinvointialueilta.

Oppivelvollisten suhteellisesti pieni määrä korostaa jatkuvan oppimisen ja työikäisille suunnattujen koulutuspalveluiden merkitystä. Keuda vahvistikin ammatti- ja erikoisammattitutkintojen tarjontaa sekä tutkinnon osia ja muita nopeavaikuttaisia lyhytkoulutuksia. Näillä toimilla parannetaan alueen kilpailukykyä ja lisätään osaavan työvoiman määrää. Yhteiskunnan polarisoituminen näkyy valitettavasti kuitenkin myös aikuisissa ikäluokissa. Siksi Keuda vahvisti toimintavuoden aikana työllisyyttä edistäviä osaamispalveluita heikossa työmarkkina-asemassa oleville. Uusien TE-alueiden tueksi onkin rakenteilla Jatkuvan oppimisen osaamiskeskus JATKO, joka keskittyy juuri koulutuksessa aliedustettuihin ryhmiin tukemaan työllisyyttä.

Vahvistimme yhteistoimintaa ja tietojohtamista

Keuda uudisti organisaationsa paremman palvelun takaamiseksi ja toiminnan yhtenäisyyden varmistamiseksi. Keuda muodostui 1.1.2023 alkaen viidestä palvelualueesta ja neljästä kampuksesta. Uudella rakenteella pystyttiin vastaamaan kasvavaan palvelutarpeeseen ja huomioimaan aiempaa paremmin muun muassa vieraskielisten palvelut, työikäisen väestön nopeavaikuttaiset lyhytkoulutustarpeet sekä työllisyyttä edistävät palvelut yhteistyössä jäsenkuntien työllisyys- ja elinkeinopalveluiden kanssa. Organisaatiouudistuksen seurauksena kehitettiin myös hallintoa ja johtamista koskevia menettelytapoja kuten hallintosäännön, toimintasäännön ja hankintaohjeen sekä sisäiset työryhmärakenteet. Myös keskeisten johtavien viranhaltijoiden tehtäviä uudistettiin. Organisaatorakenne on kuvattu luvussa 1.1.2.

Keudan tärkein voimavara on sen henkilöstö. Henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen on korkealla tasolla. Toimintaympäristön muutokset ja teknologiakehitys (ml. tukiälyn

tulo koulutukseen) sekä asiakkaiden yksilölliset tarpeet vaativat keudalaisilta paljon. Asiakaslupauksemme Haluttu työpaikka vaatii Keudalta työnantajana onnistumista rekrytoinneissa, mutta myös henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstöraportointi on kuvattu luvussa 3.

Vuonna 2023 uudistettiin merkittävästi keudalaista yhteistoimintaa. Keväällä järjestettiin johdon, pääsopijajärjestöjen luottamusmiesten sekä työsuojelutoimijoiden yhteistoiminnan kehittämispäivä. Vuoden aikana onkin uudistettu erityisesti työsuojelun ja turvallisuuden toimintakokonaisuuksia.

Vuonna 2023 Keuda keskittyi tietojohdamisen kehittämiseen. Islet Oy toteutti Keudan kumppanina laajan tietojohdamiseen liittyvän datan hyödyntämisen ja raportoinnin selvitystyön. Vuoden 2023 aikana Keudalle luotiin pilvipalvelupohjainen tietovarastoratkaisu, joka mahdollistaa entistä laajemman eri lähteistä saatavan datan hyödyntämisen. Tietovarastoratkaisun päälle tulevan PowerBi-pohjaisen raportointikokonaisuuden rakentaminen aloitettiin myös vuoden 2023 lopussa. Tavoitteena on, että uusi raportointiratkaisu korvaa vanhat vuoden 2024 aikana.

Keuda uudisti myös henkilöstöhallinnon, taloushallinnon ja palkanlaskennan (SaaS) järjestelmäkokonaisuuden. Uusi Unit4-järjestelmä otettiin onnistuneesti käyttöön 2024 alusta lukien. Koko Keudan henkilöstö ja esihenkilöt koulutettiin käyttämään järjestelmäkokonaisuutta. Sekä palkat että laskut saatiin normaalisti maksuun järjestelmävaihdoksesta riippumatta. Tiivis ja asioita eteenpäin vievä yhteistyö avaintiimien ja henkilöiden kesken mahdollisti projektiaikataulussa pysymisen.

Tietojohdamista edistettiin myös ottamalla käyttöön Nepton-työaikaseuranta, toteuttamalla PowerBi-opiskelijaraportointia sekä käynnistämällä työ sähköisten allekirjoitusten laajaan käyttöönottoon. Keuda uudisti myös muita sisäisiä prosessejaan tavoitteena henkilöstön sujuvan työn toimintaedellytysten vahvistaminen. Määrittelimme yhdessä kumppanimme Nosteen kanssa Keudan pääprosessin eli opiskelijan polun. Opiskelijan polku -prosessin lisäksi uudistettiin työelämäasiakkaan prosessi, talousarvioprosessi, riskienhallintaprosessi, HOKS-prosessi, kuulemisprosessi sekä rekrytointiprosessi.

Talous ja toimitilat

Vuosi 2023 oli Keudalle haastava. Kunta-alan palkankorotukset sekä euroalueen korkea inflaatio aiheuttivat voimakkaan kustannustason nousun, joka heijastui myös Keudan talouteen. Kokonaisuutena toimintakulut olivat 3,4 milj. € budjetoitua suuremmat. Tästä huolimatta kuntayhtymän tulos oli 0,1 milj. € positiivinen. Positiivisen tuloksen taustalla oli tuottojen 2,3 milj. € ennakoitua suurempi määrä sekä kertaluonteisten erien tuloutus tilikaudella. Alaskirjattuja rahasto-osuuksia kirjattiin nykyarvoonsa tai korkeintaan hankintahintaan (0,7 milj. €) ja valmisteveraston muutokseen kirjattiin käyttötalouteen kirjatun omakotitalon rakentamisesta aiheutuneet toimintakulut (0,35 milj. €). Lisäksi Keudan tulosta paransi nettona 0,5 milj. € kiinteistöverojen palautukset, jotka ovat kirjattuina toimintatuotoissa palautuksina ja toimintakuluissa palkkioina. Tarkemmin yleistä talouden kehitystä on kuvattu luvussa 1.1.3 ja Keudan talouden toteumaa tilinpäätösosiossa.

Toimintavuoden aikana suurin yksittäinen kiinteistösaneeraus oli Pekka Halosen akademian D-rakennuksen täydellinen perusparannus. Investointiin oli alkuperäisen budjetin mukaisesti varattu 0,9 milj. € ja talousarvioon yhtymävaltuuston päätöksellä tekemien muutosten jälkeen koko hankkeen investoinnin suuruudeksi muodostui 2,1 milj. €. Saneeraus toteutettiin rakennusluvan mukaisesti, jolloin purku- ja

uudisrakennustöistä tuli huomattavasti alustavaa suunnitelmaa laajemmat, jotta varmistuttiin kiinteistön terveellisyydestä ja turvallisuudesta myös tulevaisuudessa. Samassa

yhteydessä myös kiinteistön pysäköintipaikkojen määrää kasvatettiin merkittävästi, mikä osaltaan mahdollistaa kasvavat opiskelijavolyymit.

Keudalla oli vuonna 2023 kymmenen toimipistettä kuudella paikkakunnalla. Kiinteistöjen pinta-ala on noin 96 000 kerros-m². Nykyisiä toimitiloja saneerattiin ja niihin investoitiin toimintavuonna 2,3 milj. €. Kaikkia Keudan kiinteistöjä ylläpidettiin investointisuunnitelman mukaisesti ja mm. Wärtsilänkadun toimipisteen vanhan osan saneeraus saatettiin loppuun. Vuoden 2023 aikana aktivoitiin myös Saaren kartanon Veljesranta -kiinteistö kokouskäyttöön ja henkilöstön virkistyskäyttöön.

Kuntayhtymä on vahvistanut tytäryhtiönsä Keuda Koulutuspalvelut Oy:n toimintaa vuosina 2022–2023. Yhtiö hoitaa kuntayhtymän koulutustehtävää kaupallisilla koulutusmarkkinoilla. Yhtiön uudeksi toimitusjohtajaksi nimitettiin Heikki Kallunki 1.9.2023 alkaen aiemman toimitusjohtajan Anne Vuorisen eläköityessä.

Toimintaa uudistetaan yhteistyöllä

Keudan ja keudalaisten tavoite on kehittää ja kehittyä yhteistyössä alueensa kanssa, mutta myös vaikuttaa laajemmin suomalaiseen yhteiskuntaan. Systemisessä maailmassa, jossa asiat ovat keskinäisriippuvaisia, yhteistyö on toiminnan kehittymisen elinehto.

Alueen elinvoiman ja työllisyyden vahvistamiseksi yhteistyö yritysten ja työnantajien kanssa on keskeistä. Keuda on rakentanut pitkälle viedyt yrityskumppanuusrakenteet, jotta jokainen opiskelija löytäisi tarvittavat työssäoppimispaikat ja jotta jokainen työnantaja löytäisi tarvitsemansa osaavat työntekijät. Teemaan liittyen Keuda käynnisti työelämäyhteistyön kehittämisohjelman.

Uudet strategiset kumppanuudet solmittiin Mitsubishi Logisnextin, Autoklinikan ja Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen kanssa. *Oppisopimuksen monet mahdollisuudet* oli koko vuoden läpileikkaava teema yritysten sekä yrittäjäjärjestöjen kanssa. Keuda tarjosi yrityksille ja työnantajille vuoden aikana useita eri tilaisuuksia tavata Keudan opiskelijoita, joista suurimpia olivat tammikuussa ja syyskuussa järjestettävät Rekry-Karnevaalit sekä Keuda Build -tapahtuma, joka yhdisti Keudan opiskelijat sekä alueemme rakennusalan yritykset ja työnantajat.

Toimintavuonna Keusote, Keuda sekä Hyria ja Laurea julkaisivat yhteisen kolmivuotisen alueellisen TKIO-työohjelman. Alueellisella tutkimuksen, kehittämisen, innovaatiotoiminnan sekä osaamisen työohjelmalla tavoitellaan neljänvälisen kumppanuuden syventymistä ja aikaisempaa ekosysteemimäisempää lähestymistapaa, joka mahdollistaa kunkin toimijan erityisosaamisen ja resurssien yhdistämisen sekä yhdessä oppimisen. Myös tulevia kansallisia ja kansainvälisiä rahoitushakuja tarkastellaan yhdessä hankekonsortiona.

Ammatillisen koulutuksen tunnettuus perustuu edelleen usein kapeisiin mielikuviin. Siksi Keuda osallistui Amispäiväkirjat -sarjaan, jossa seitsemän ammatillisessa koulutuksessa opiskelevaa nuorta avaa omaa opiskeluaan ja elämäänsä. Keudan opiskelija Eerika Rautiala kertoi opinnoistaan kauneudenhoitoalalla. Sarja näytettiin Livillä, Nelosella ja Ruudussa.

Ammatillisen koulutuksen tunnettuuden ja opetuksen kehittämisen vahvistamiseksi Keuda päätti hakea Taitaja2026-suurtapahtumaa Keski-Uudellemaalle kevääksi

2026. Nämä ammattitaidon SM-kilpailut ovat ammatillisen koulutuksen tärkein vuosittainen suurtapahtuma. Tapahtumassa kilpaillaan lähes 50 ammatillisen koulutuksen lajissa. Kävijämääräksi arvioidaan 50 000 vierailijaa. Tapahtumaan kutsutaan kaikki alueen peruskoululaiset, heidän huoltajansa sekä työ- ja elinkeinoelämä. Keuda kutsuukin kaikki jäsenkuntansa sekä alueen yritykset mukaan yhteisen suurtapahtuman järjestämiseen. Kilpailut toteutetaan pääosin Tuusulan urheilukeskuksessa ja ne kestävät neljä päivää. Kyseessä on mittava tapahtuma, jonka alustava budjetti on 5,4 milj. €. Opetus- ja kulttuuriministeriö osallistuu kilpailuihin erillismäärärahalla. Tämän lisäksi yritysten ja elinkeinoelämän toimijoiden kanssa neuvotellaan yhteistyösopimuksista. Sijoitetun rahan katsotaan maksavan itsensä takaisin kasvavina opiskelija- ja yritysasiakasmäärinä sekä koulutuksen laadun parantumisena ja alueen työllisyyden vahvistumisena.

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

Keuda ja keudalaiset osallistuvat aktiivisesti suomalaiseen koulutus- ja työllisyyspolitiikan vaikuttamiseen sekä Keudan kehittämiseen erityisesti Suomen Kuntaliiton, AMKE ry:n, Opso ry:n ja Sajo ry:n sekä OAJ:n Helsingin seudun kauppakamarin kautta. Koulutuksen laadun ja vaikuttavuuden edistämiseksi Keuda kutsui koolle kymmenen Suomen suurinta ammatillisen koulutuksen järjestäjää (Stadin AO, Tredu, OSAO, Omnia, Keuda, Gradia, Salpaus, Sakky, Riveria, Sedu). Suurimmat koulutuksen järjestäjät kouluttavat 37 % kaikista Suomen ammatillisen koulutuksen opiskelijoista. Haasteet ovat mittavia ja hyvin samankaltaisia kaikkialla Suomessa. Ryhmä on sittemmin vakiinnuttanut toimintansa. Keuda on myös onnistunut hyvin kansainvälisen vaihdon opiskelija- ja henkilöstömäärien kasvussa ja saanut esitellä virtuaalisen kansainvälisen toiminnan toteutustapoja ja toteutuksia lukuisissa KV-verkoston, Opetushallituksen ja EfVET:n (European Forum for Vocational Education and Training) järjestämissä tilaisuuksissa.

Keudassa vieraili toimintavuoden aikana mm. työministeri Arto Satonen, Elinkeinoelämän keskusliitto ja sen jäsenliitot sekä SAK ja sen jäsenliitot.

Juhlaakin riitti. Keudan opetuspesulatoiminta täytti 30 vuotta. Pesula tarjoaa opiskelijoille uniikin oppimisympäristön. Kyseessä on Euroopan ainoa opetuspesula. Keuda on myös ainoa oppilaitos Suomessa, joka tarjoaa tekstiilihuollon hygieniavastaavan koulutusta. Syksyllä 2023 Keuda toimi Suomen Kokkimaajoukkueen harjoitusnäyttämönä. Maajoukkue harjoitteli Culinary Olympics -kilpailuihin tarjoillen Keudan yritys-yhteistyön sidosryhmille illallisen. Joukkueessa oli mukana Keudan ravintola-alan opiskelija Teo Puotinen. Joukkue voitti myöhemmin syksyllä olympiakultaa.

Kiitän kuluneesta vuodesta Keudan koko henkilöstöä. Vuonna 2023 Keudaa kehitettiin merkittävästi asiakkaiden entistä paremman palvelun ja koulutuksen korkean laadun toteuttamiseksi. Kiitän myös Keudan luottamushenkilöitä, omistajia sekä yhteistyökumppaneita luottamuksesta ja hyvästä yhteistyöstä. Keuda on arvostettu, korkeasta laadustaan tunnettu ja tuloksellinen sekä vastuullinen koulutuksen järjestäjä. Tulevien vuosien haasteet liittyvät julkisen talouden kestävyysvajeeseen, opiskelijoiden hyvinvointiin ja eriarvoistumiskehitykseen, työ- ja elinkeinoelämän nopeasti muuttuviin tarpeisiin sekä käynnissä olevien isojen hallinnollisten uudistusten onnistumiseen. Tavoitteeni on kehittää edelleen Keudaa alueensa

vahvana koulutustoimijana ja työelämän kehittäjänä, jonka keskiössä on hyvinvointi, osallisuus, työllisyys ja elinvoima osaamisen kehittämisen keinoin.

Riikka-Maria Yli-Suomu

kuntayhtymän johtaja

1.1.2 Kuntayhtymän hallinto ja siinä tapahtuneet muutokset

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

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

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

Kuntayhtymän yhtymävaltuusto 2021–2025

Lassi Markkanen Järvenpää (varajäsen Irma Uhlenius)
Ville Mustonen Järvenpää (varajäsen Taru Deniz)
Maija Nikunlassi Järvenpää (varajäsen Leif Segersvärd)
Jouni Takala Järvenpää (varajäsen Lea Lehtola)
Lahja Havansi Kerava (varajäsen Miikka Heiskanen)
Vaito Niinisalo 2. vpj., Kerava (varajäsen Pia Pulkkinen)
Kaisa Niskanen pj. Kerava (varajäsen Jari Laukia)
Teemu Tiensuu Kerava (varajäsen Riikka Hjelt)
Anna Helin Mäntsälä (varajäsen Aaro Harju)
Marjaana Manninen Mäntsälä (varajäsen Asko Eerola)
Tuuli Särkijärvi Mäntsälä (varajäsen Jesse Helminen)
Siv Jansson Nurmijärvi (varajäsen Mika Valli)
Anja Lammio Nurmijärvi (varajäsen Kati Aaltio)
Nelli Piikkilä Nurmijärvi (varajäsen Veikko Ollila)
Hannu Rainio Pornainen (varajäsen Anni Lahti)
Eva Kuntsi Sipoo (varajäsen Tapio Virtanen)
Jani Rämäkkö Sipoo (varajäsen Jenny Putkuri)
Matti Alanko Tuusula (varajäsen Marjut Kylliäinen)
Marko Ceder Tuusula (varajäsen Johanna Seesaro)
Vesa Lundberg 1. vpj Tuusula (varajäsen Kirsi Korpaeus)
Vesa Hänninen Tuusula (varajäsen Mikaela Vuorio)

Kuntayhtymän yhtymähallitus 2021–2025

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

Kuntayhtymän tarkastuslautakunta 2021–2025

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

Vuoden 2023 alusta lukien Keuda muodostuu viidestä palvelualueesta, joita johtavat kuntayhtymän johtaja, rehtori, vararehtori, kehitysjohtaja, operatiivinen johtaja sekä neljästä kampuksesta, joita johtavat koulutusjohtajat (kuva 1). Keudan keskeiset johtamisfoorumit ovat kuntayhtymän johtoryhmä, pedagoginen johtoryhmä sekä kampus- ja palvelualuekohtaiset johtotiimit. Lisäksi esihenkilöfoorumi kokoaa säännöllisesti yhteen kaikki esihenkilöt. Keskeisille toiminnoille on nimetty lisäksi sisäisiä työryhmiä ja kehittämissyryhmiä.

Keudan kampukset vastaavat laadukkaan koulustoitinnon toteuttamisesta eri oppimisympäristöissä. Ne koostuvat eri toimipisteistä ja niillä järjestetään eri alojen koulutusta. Keudan palvelualueiden toiminnot luovat edellytyksiä ja tukevat koulustoitintaa.



Kuva 1. Keudan organisaatio.

Muut hallinnolliset muutokset koskivat Keudan tytäryhtiitä. Konsernin muodostavat kuntayhtymä ja tämän 100 %:sti omistama tytäryhtiö Keuda Koulutuspalvelut Oy, joka

hoitaa kuntayhtymän koulutustehtävää ensisijaisesti kaupallisilla koulutusmarkkinoilla. Keuda Koulutuspalvelut Oy:tä johtaa toimitusjohtaja. Yhtiön toimitusjohtajaksi nimitettiin 1.9.2023 alkaen Heikki Kallunki, kun edellinen toimitusjohtaja Anne Vuorinen eläköityi. Kuntayhtymä on pääomittanut Keuda Koulutuspalvelut Oy:tä 200 000 eurolla vuosien 2022–2023 aikana.

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

1.1.3 Yleinen ja oman alueen talouden kehitys

Suomen talous on taantumassa, ja talouskehityksen odotetaan pysyvän Suomen Pankin ennusteen mukaan heikkona elpyen vasta vuoden 2024 lopulla. Bruttokansantuote (BKT) supistui 0,5 % vuonna 2023 ja ennakoitaan supistuvan 0,2 % vuonna 2024. Kasvun odotetaan palaavan pitkän aikavälin keskiarvoon vuosina 2025 ja 2026.

Taloukasvun heikkoutta leimaa monipuoliset ongelmat: korkeammat korot kannustavat säästämään, nousseet hinnat ja epävarmuus hidastavat kulutuskasvua ja investoinnit, erityisesti asuntorakentaminen, supistuvat merkittävästi. Työttömyysaste nousee tilapäisesti ja julkisen talouden alijäämä syvenee velkaantuen yli 80 prosenttiin BKT:sta vuonna 2026.

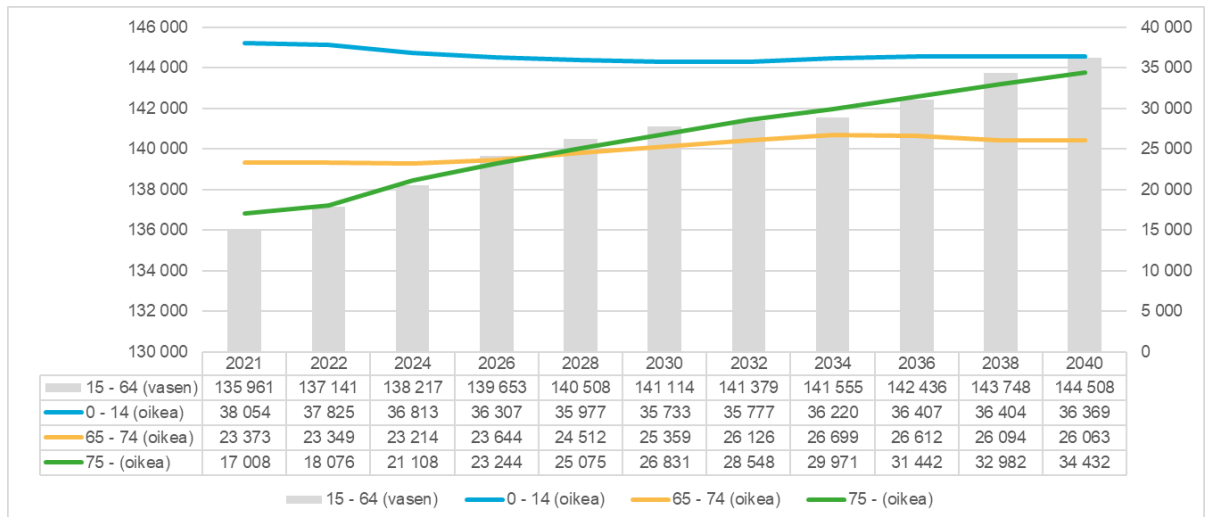
Inflaation hidastuessa kotitalouksien ostovoima vahvistuu, mikä voi piristää kulutusta ja käynnistää talouden hitaan elpymisen. Rahoitusmarkkinoilla odotetaan korkojen laskua vuoden 2024 jälkipuoliskolla ja vientimarkkinoiden kasvun odotetaan toipuvan vuoden 2024 lopulta alkaen.

Vaikka talouden suhdanne kääntyy suotuisammaksi vuonna 2024, Suomen talous kärsii pitkäaikaisista ongelmista kuten väestön ikääntymisestä, verotuksen haasteista ja velan kasvusta. Julkisen talouden rahoitusvaje pysyy korkeana. Vaaditaan merkittäviä toimia talouden vahvistamiseksi kuten työllisyyden ja tuottavuuden kasvun tukemista sekä säästöjä.

Teknologisen murroksen ja uusteollistumisen tarjoamat mahdollisuudet voivat auttaa, mutta julkisen talouden rakennemuutokset vievät aikaa. Työllisyyden ja tuottavuuden parantamisen lisäksi tarvitaan lisäsäästöjä ja toimia, jotka ylläpitävät kokonaisverkortymää. Talouden vahvistamiseksi tarvittava työ vaatii aikaa ja jatkuvia toimenpiteitä.

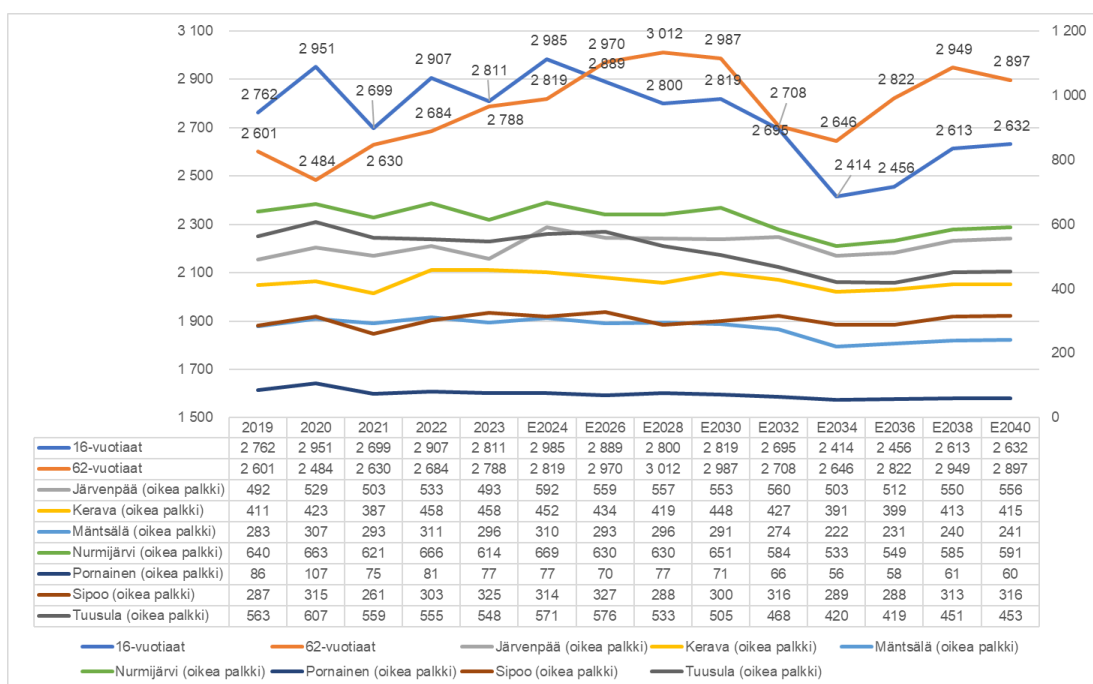
Inflaatio on vaikuttanut myös Keudan toimintaan kohonneina kustannuksina, jotka ovat kohdistuneet ensisijaisesti rakentamishankkeisiin sekä muihin materiaaliostoihin. Velattomalle Keudalle korkojen nousu ei ole tuonut haasteita. Keuda on jopa hyötynyt ohjauksenkorkojen saavuttaessa lakipisteen, joka on vaikuttanut positiivisesti Keudan sijoitusten kehittymiseen.

Vaikka Keuda on suotuisalla paikalla pääkaupunkiseudun läheisyydessä, ilmenee toimintaympäristössä samat valtakunnalliset haasteet: väestön ikääntymisestä ja alhaisesta syntyvyydestä johtuva kestävyysvaje. Nuorten ikäluokka (0-14 -vuotiaat) säilyy väestöennusteen korjauksen jälkeenkin lähes ennallaan vuoden 2040 loppuun saakka. Yli 75-vuotiaiden määrä vastaavalla ajalla lähes tuplaantuu.



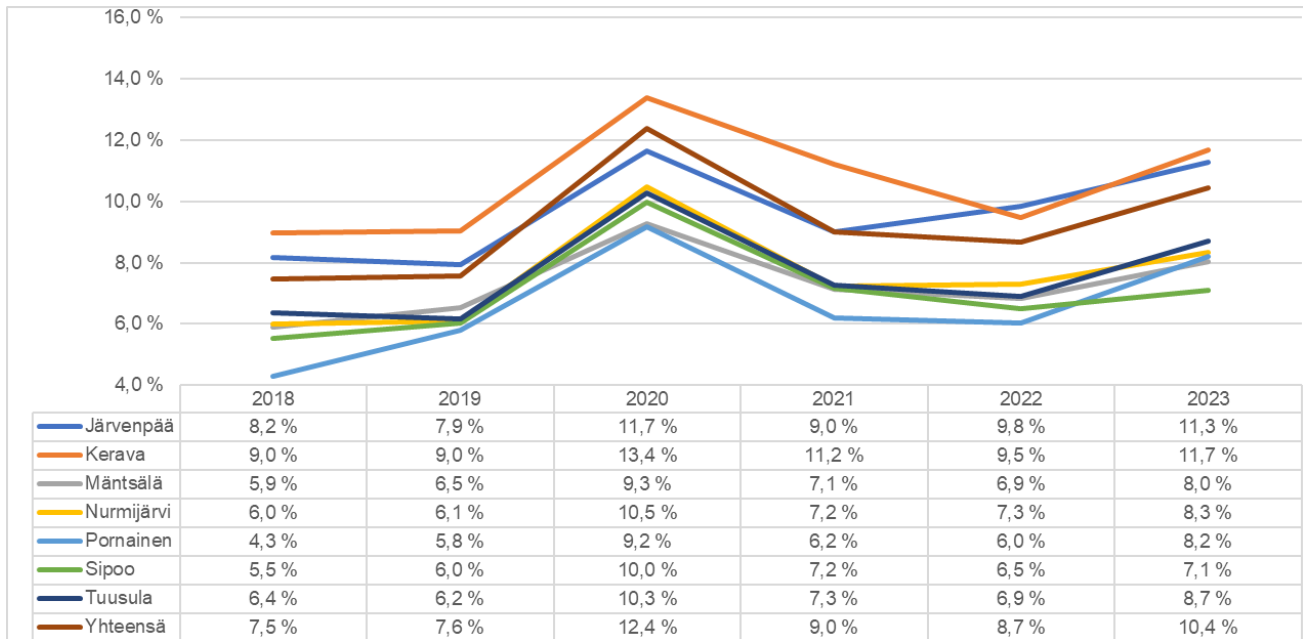
Kuva 2. Väestön kehitys ikäluokittain Keudan jäsenkunnissa.

16-vuotiaiden oppivelvollisten opiskelijoiden määrä Keudan jäsenkunnissa alkaa vuoden 2024 ennustetusta tasosta laskea, mutta ennakoidaan kääntyvän jälleen nousuun 2030-luvun puolivälistä alkaen. Trendi on sama 62-vuotiaiden osalta, mutta ikäluokan määrä on vuodesta 2026 alkaen suurempi kuin 16-vuotiaiden.



Kuva 3. 16- ja 62-vuotiaiden määrä ja ennuste Keudan jäsenkunnissa sekä kuntakohtainen 16-vuotiaiden määrän kehitys.

Työllisyystilanne Keudan jäsenkunnissa on hieman laskenut vuoden 2023 aikana. Työttömiä työnhakijoita työvoimasta oli yhteensä 10,4 %. Valtakunnallisesti työttömien työnhakijoiden määrä työvoimasta joulukuussa 2023 oli 11,2 %, joka on 1,3 %-yksikköä korkeampi kuin vuotta aikaisemmin. Keudan jäsenkunnissa työttömien työnhakijoiden määrä on noussut hieman valtakunnallista määrää enemmän (+1,7 %-yksikköä).



Kuva 4. Työttömyysaste Keudan jäsenkunnissa.

Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrä Keudan jäsenkunnissa on säilynyt melko vakiona viimeisten vuosien aikana. Valitettavasti osalla yritystoiminta on myös päättynyt konkurssiin. Kauppalehden tietojen mukaan konkurssien määrä vuoden 2023 aikana oli suurin viimeiseen 25 vuoteen verrattuna.

	2020		2021		2022		2023 (Q1-Q3)	
	Aloittaneet	Lopettaneet	Aloittaneet	Lopettaneet	Aloittaneet	Lopettaneet	Aloittaneet	Lopettaneet
Järvenpää	285	162	342	206	348	239	253	158
Kerava	231	132	231	156	292	167	181	141
Mäntsälä	113	72	140	94	145	129	95	89
Nurmijärvi	319	185	360	207	342	259	318	194
Pornainen	27	23	29	23	35	20	36	21
Sipoo	179	110	208	121	199	147	176	96
Tuusula	315	193	325	210	329	214	276	194
Yhteensä	1469	877	1635	1017	1690	1175	1335	893

Taulukko 1. Aloittaneet ja lopettaneet yrityksen Keudan jäsenkunnissa.

1.1.4 Olennaiset muutokset kuntayhtymän toiminnassa ja taloudessa

Toimintakauden merkittäviä kuntayhtymän toimintaan vaikuttavia muutoksia olivat:

- Kertapalkkion maksaminen koko henkilöstölle hyvästä kyberhyökkäyskriisissä suoriutumisessa
- Keudan järjestämisluvan muutoshakemus; terveysalan ammattitutkinto
- Kuntayhtymän johtajan, rehtorin, operatiivisen johtajan ja kehitysjohtajan sijaisten nimeäminen
- Työnantajan edustajien valinta Yt-ryhmään ja työsuojelutoimikuntaan

- Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän vuoden 2022 tilinpäätöksen hyväksyminen ja vastuuvapauden myöntäminen
- Vastuullisuusraportti vuodelta 2022
- Keudan strategiatyön käynnistäminen
- Taitaja2026 -tapahtuman (ammattitaidon SM-loppukilpailujen) hakeminen Keudaan
- Vuoden 2023 talousarvion määrärahamuutokset investointiosaan
- Ammatillisten tutkintojen ja koulutuksen järjestämisluvan muutoshakemus: Erytynen tehtävä urheilijoiden ammatillisen peruskoulutuksen järjestämiseen 1.1.2025 lukien
- Vuoden 2024 talousarvio ja taloussuunnitelma vuosille 2025–2026

Kuntayhtymän tilikauden oleellisia muutoksia on selvitetty lisäksi tämän tilinpäätöksen yksityiskohtaisissa osuuksissa.

1.1.5 Kuntayhtymän henkilöstö

Keudan vakinaisen henkilöstön kokonaismäärä oli vuoden 2023 lopussa 872 (2022: 831). Vakinaisen henkilöstön määrän kasvu selittyy määrärajoitusten työntekijöiden vakinaistamisella sekä Keudan toiminnan hallitulla kasvulla.

Henkilöstökulut olivat vuonna 2023 yhteensä 50,3 milj. € (2022: 47,0 milj. €). Henkilöstön määrän kasvun sekä yleiskorotusten vaikutuksesta palkkakustannukset kasvoivat noin 9,2 % edellisvuoteen verrattuna.

Henkilöstökokemusta tarkastellaan Keudassa vuosittain Eezy Flown People Power -tutkimuksella. Vastausprosentti oli hyvä 75,1% (2022: 76,1 %). Keudan People Power -indeksi laski hieman edelliseen vuoteen ollen 70,6 (2022: 73,5). Keudan People Power indeksi on yhä Suomen koulutusalan normia (68,6) korkeampi. Hienoista laskua oli vuonna 2023 kaikissa indekseissä. Erytystä kiitosta keudalaiset antavat edelleen lähiesihenkilötyöstä.

Sairauspoissaolot laskivat vuoteen 2022 verrattuna. Sairauspoissaoloja oli 10,4 päivää/htv (2022: 12,5). Terveystalon vuositilastoihin perustuen Keudan sairauspoissaoloissa näkyy selkeä lasku erityisesti mielenterveyden häiriöihin liittyvissä poissaoloissa.

1.1.6 Kestävä Keuda

Keuda tekee aktiivista työtä tulevien osaajien, ympäristön ja ilmaston eteen. Kestävän kehityksen työssä lähtökohtana on kouluttaa Keudan opiskelijat vastuullisiksi ammattilaisiksi ja kestäväksi tulevaisuuden tekijöiksi. Sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen kestävyys ovat merkittäviä teemoja oppilaitoksen vastuullisuustyössä. Vuonna 2023 valmistui Keudan ensimmäinen vastuullisuusraportti, joka hahmottaa oppilaitoksen keskeisiä kestävyys-teemoja ja lukuja. Raportti on luettavissa Keuda.fi - verkkosivuston vastuullinen ja kestävä Keuda -osiossa.

Keudan vastuullisuusraportti



Kuva 5. Keudan vastuullisuusraportin ydinasioita.

Vuonna 2023 Keuda otti käyttöön valtakunnallisen kestävyystiekartan ”Vastuullinen ja kestävä ammatillinen koulutus 2030”. Tiekartta luotiin VASKI-hankkeen kautta yhdessä 60:n muun oppilaitoksen kanssa. Keuda osallistui kaikkien työpakettien toimintaan ja kehittämiseen hankekauden aikana.



Kuva 6: Vastuullinen ja kestävä ammatillinen koulutus 2023.

Kestävyystiekartta ammatilliselle koulutukselle löytyy VASKI-hankkeen verkkosivuilta osoitteesta vaski.info/kestavyystiekartta.

VASKI-hankkeessa järjestettiin lukuisia toimenpiteitä tiekartan mukaisesti. Toimenpiteet koskettivat johtamista ja toimintakulttuuria, pedagogiikkaa, henkilöstön

osaamista, kumppanuuksia ja oppilaitoksen hiilijalanjälkeä. Hanke teki myös yhteistyötä Keudan kautta Ohjaan.fi -verkkosivuston kanssa, jonne valmistui työpaikkaohjaajien vastuullisuusohjekirja. Opiskelijoille järjestettiin valtakunnallinen VASKI-haaste-kampanja, jossa opiskelijat tekivät vastuullisuuslupauksia. Keuda on myös jatkossa mukana ammatillisen koulutuksen kestävä kehityksen verkostoissa, jotka vahvistivat hankkeen myötä.

Sosiaalista kestävyyttä Keudassa tukee yhteiset pelisäännöt sekä nollatoleranssi kiusaamiseen ja häirintään. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, kiusaamisen ja häirinnän vastainen suunnitelma sekä oppimisen tuen suunnitelma vahvistavat näitä tavoitteita. Lisäksi opiskelijoita tuetaan erilaisin tukitoimin. Erityisohjaajat ja opettajat toimivat Keudaattoreissa ja tukevat opiskelijoiden opintojen etenemistä sekä sosiaalista kanssakäymistä. Keuda on mukana Sosiaalisesti kestävä Amis, Hyvinvoiva Amis, HYTTI23 Hyvinvointi, tuki ja turvallisuus oppilaitoksessa -hankkeissa kehittämässä oppilaitoksen sosiaalista kestävyyttä.

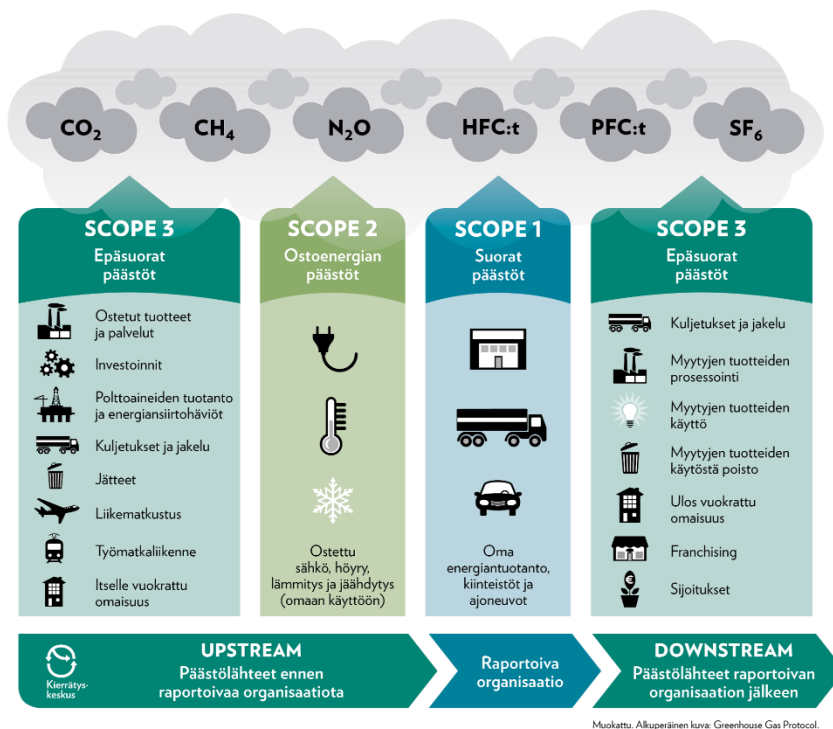
Henkilöstön hyvinvointia kehitetään kattavin eduin, monipuolisella työterveyshuollolla ja työtä tukevilla työympäristöillä ja välineillä. Vuonna 2023 Keudan perehdytysohjeisiin lisättiin *Vastuullisuus ja kestävä Keuda -osio* tukemaan uusien työntekijöiden perehtymistä vastuullisuuteen. Keudan henkilöstökokemuksen tuloksia seurataan vuosittain Eezy Flown People Power -tutkimuksella. Tutkimustulokset ovat Suomen koulutusalan normin yläpuolella.

Keudan taloudellinen tilanne on kestävällä pohjalla, vaikka yhteiskunnalliset vaikutteet tiukentavat oppilaitoksen taloutta. Vakaa tilanne on edellyttänyt ennakointia, viisaita investointeja ja sopeuttamista tilanteisiin joustavasti. Keuda on taloudellisesti omavarainen ja velaton.

Keuda järjesti vuoden 2023 aikana myös lukuisia muita ekologisen kestävä kehityksen koulutuksia, tapahtumia ja opintomatkoja mm. seuraavasti:

- *Kestävä elämäntavan* -messut yhteistyössä Järvenpään kaupungin sekä Keudan matkailun, sisustajien, taideteollisuuden, tekstiilin ja media-alan opiskelijoiden kesken.
- *Luontopäivä Keudassa* -tapahtuma järjestettiin Suomen Luonnon Päivänä toista kertaa Saaren kartanon alueella.
- *Kemikaalitonta siivousta* tukemaan järjestettiin vastuullisuuskoulutukset Keudan laitoshuoltajille.
- *Hiilidioksidista muoviksi* -tilaisuus järjestettiin prosessiteollisuuden alalla yhdessä Fortumin kanssa
- *Hiilinielut ja metsät* -webinaari järjestettiin metsäalalle yhdessä Luonnonvarakeskuksen ja erityisoppilaitos Luovin kanssa VASKI-hankkeen puitteissa.
- *Ammattilaisen kädenjälki* -verkkokoulutusta laajennettiin ammatillisen koulutuksen vastuullisuusopetuksen tueksi kiinteistö-, puhtaus-, matkailu- ja ruokapalveluloilla.
- *Kädenjälki-verkkokurssi* toteutettiin opiskelijaravintoloiden henkilöstölle
- *Vähähiilisyiden opintomatkat* luonnonvara-alan opettajille sekä ravintola-, catering-alan opettajille Opetushallituksen rahoittamana.

Kehitämme toimintaympäristöjämme palvelemaan hiilineutraalin kiertotalouden periaatteita ja vähennämme ympäristövaikutuksiamme. Ekologinen kestävyys on merkittävä teema oppilaitoksen kestävä kehityksen työssä. Ympäristövastuullisen toiminnan kehittäminen etenee EkoKompassi-ympäristöjärjestelmän avulla. Tavoitteina ympäristövastuullisessa toiminnassa on hiilijalanjäljen pienentäminen, kestävien hankintojen edistäminen, vastuullisuusviestinnän vahvistaminen, jätehuollon uudistus ja materiaaliiviisauden edistäminen. Ekokompassin uusinta-auditointi on suunniteltu loka-kuulle 2024. Keudalle on myönnetty OKKA-säätiön Kestävän tulevaisuuden sertifikaatti 2022 ja EkoKompassi-sertifikaatti 2021. OKKA-säätiön uusinta-auditoinnin it-searvioinnit käynnistyvät vuonna 2024.



Kuva 7. Hiilijalanjäljen päästöjen jakautuminen Keudassa: Scope 1: 14,3 %, Scope 2: 11,5 %, Scope 3: 74,2 %. Suurimmat päästöt syntyivät Scope 3 -luokassa erityisesti hankinnoista ja korjausrakentamisen projekteista. Kuvälähde: Kierrätyskeskus 2022 (alkuperäinen kuva Greenhouse Gas Protocol).

Keudan hiilijalanjäljen tavoitteena on vähentää 25 % CO₂-päästöjä vuoteen 2025 mennessä. Tavoitteeseen pääsemiseksi on sovittu seuraavista toimenpiteistä:

- lisätään kierrätettyjen kalustehankintojen määrää uusien sijasta. Kalustekierrätys käynnistettiin vuonna 2023 kartoittamalla kaikki oppilaitoksen ylijäämäkalusteet ja -astiat. Kalusteiden ja astioiden kierrätys käynnistettiin uudessa kalustekirjastossa. Vuoden loppuun mennessä noin 50 % ylijäämäkalusteista saatiin kiertoon sisäisesti ja myytyä henkilöstölle ja ulkoisille ostajille.
- vähennetään laitehankintojen määrää yhteiskäyttöisillä tietokoneilla ja leasing-sopimuksilla
- vähennetään naudanlihan kulutusta ravintoloissa ja opetuksessa 50 %
- lisätään uusiutuvan dieselin käyttöä

- edistetään jätteiden lajittelua aloilla, jota varten on kartoitettu ja lisätty alojen lajittelukeinoja sekä järjestetty lajittelukoulutuksia. Keudan jätehuoltosuunnitelma valmistui vuonna 2023. Vuoden 2023 kierrätysaste on 49 %.

1.1.7 Muut ei taloudelliset asiat

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

1.1.8 Arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä

Keudan talousarviovuosi 2024 ja suunnitteluvuodet 2025–2026 näyttävät tasapainoisilta. Julkisen talouden kestävyysvaje, epävakaa turvallisuuspoliittinen tilanne ja eriarvoistumiskehitys tulevat väistämättä näkymään koulutusalaalla yleisesti ja myös Keudan toiminnassa. Taloudellinen tilanne on kiristynyt, mutta arvioiden perusteella Keuda pystyy kantamaan yleisen kustannustason nousun, ammatilliseen koulutukseen tehdyt indeksileikkaukset ja kasvavat palkkakustannukset. Pm Orpon hallituksen kevään 2024 kehysriihen linjauksia mahdollisista koulutusleikkauksista ei ole huomioitu talouden suunnittelussa. Keuda on kuitenkin taloudellisesti ja toiminnallisesti vahva sekä jatkuvasti kasvava.

Keudan positiiviseen tulevaisuuden suuntaan vaikuttaa erityisesti Keski-Uudenmaan asukas- ja yrityskasvu aina vuoteen 2040 saakka. Keuda tavoittelee hallittua kasvua samassa suhteessa alueen kasvun kanssa siten, että palvelutarpeeseen kyetään vastaamaan sekä nuorten oppivelvollisten että työikäisten aikuisten osalta. Yleisen työllisyyden edistämisen lisäksi tavoitteena on vastata entistä kohdennetummin alueen yritysten ja työnantajien tarpeisiin. Samalla toimintaa on tehostettava, uudistettava ja kehitettävä vähenevillä julkisilla resursseilla.

Hallitusohjelman mukaisesti Keuda valmistautuu ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmän ja toiminnanohjauksen uudistamiseen. Uudistuksien tavoitteena on vahvistaa ammatillisen koulutuksen ja elinkeinoelämän yhteistyötä, jotta koulutus vastaisi paremmin työelämän tarpeisiin ja koulutustarjonta kohdistuisi työvoimapuolaloille sekä huoltovarmuuden kannalta kriittisille aloille. Opetus- ja kulttuuriministeriön esitys on, että perusrahoituksen osuus olisi jatkossa 50 %, suoriterahoituksen osuus 30 % ja vaikuttavuusrahoituksen osuus 20 %. Keudan omien, alustavien laskemien mukaan uusi rahoitusjärjestelmä ei vaikuttaisi merkittävästi kuntayhtymän valtionosuuteen. Vaikutus voisi olla jopa lievästi positiivinen.

Opetus- ja kulttuuriministeriön alustavien tietojen mukaan ammatillisen koulutuksen toiminnan ohjausta uudistettaisiin käynnistämällä kokeilulaki. Kokeiluun mukaan hakeutuvien koulutuksen järjestäjien järjestämislupasäätelyä vapautettaisiin ja samalla siirryttäisiin nelivuotisiin strategiakausiin. Ministeriön ja koulutuksen järjestäjän kahdenvälisissä neuvotteluissa sovittaisiin strategisista tavoitteista, jotka päätettäisiin järjestäjän ja ministeriön toiminta-analyysien perusteella koulutuksen järjestäjän esityksestä. Keuda on alustavasti kiinnostunut hakeutumaan kokeilulain piiriin. Samassa yhteydessä alueellisesti käynnistetään hanke kuntayhtymän ja kuntien strategiseen kumppanuuteen ja omistajaohjaukseen liittyen. Hankkeen tavoitteena on luoda yhteinen visio ja yhdensuuntaiset strategiset tavoitteet alueen työvoiman saatavuuden parantamiseksi sekä oppimistulosten ja koulutustason nostamiseksi. Keudan

tavoitteena on tukea alueensa työllisyyttä, osallisuutta, hyvinvointia ja elinvoimaa osaamisen kehittämisen keinoin.

Keudan tulevaisuuteen vaikuttaa merkittävästi myös opiskelijoiden hyvinvointi ja eriarvoistumiskehitys. Suuri osa opiskelijoista voi hyvin, mutta kasvavan osan hyvinvointia kuormittavat erilaiset tekijät, kuten sairastelu, ahdistuneisuus, kiusaaminen ja sosiaalisten tilanteiden pelko, joiden taustalla on erilaisia tekijöitä. Tällä on suora yhteys oppimiskyvykkyyteen ja myöhemmin työllistymiseen. Tilanteen parantaminen vaatii yhteisiä toimenpiteitä Keudalta, sen jäsenkunnilta ja hyvinvointialueilta. Keskeisessä roolissa ovat oppimisen tuen ja opetuksen järjestämisen lisäksi oppivelvollisten ohjaus, opiskelijahuolto sekä työpaja- ja Ohjaamo-toiminta.

Vieraskielisten opiskelijoiden määrän osuus Keudassa on merkittävästi korkeampi kuin alueen vieraskielisten kuntalaisten määrä. Vuoden 2024 alussa 23 % Keudan opiskelijoista on äidinkieleltään muun kuin suomen- tai ruotsinkielinen. Määrä on kasvanut yli kymmenen %-yksikköä kolmessa vuodessa. Tämä edellyttää jatkuvaa koulutuspalveluiden kehittämistä, yritysyritystyön vahvistamista sekä kielitietoisuuden opetuksen ja ohjauksen tukemista.

Keuda osallistuu aktiivisesti jäsenkuntiansa uusien työllisyysalueiden (Kerava–Sipoon työllisyysalue ja Keski-Uudenmaan työllisyysalue) kehittämiseen ja käynnistämiseen. Sekä oppilaitoksen että tytäryhtiö Keuda Koulutuspalvelut Oy:n toimintaan tulee vaikuttamaan se, miten uudet työllisyysalueet onnistuvat rahoittamaan ja kykenevät hankkimaan koulutus- ja valmennuspalveluita koulutusmarkkinoilta. TE-uudistuksen tavoitteena on kehittää palveluprosesseja ja tuotteita. Uudistuksen yhteydessä pyritään sekä luomaan uusia koulutuspalveluita että kehittämään olemassa olevia tuotteita. TE-palveluiden tueksi Keuda käynnistää mm. Jatkuvan oppimisen osaamiskeskus JATKO -konseptin, jolla varmistetaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien palvelut. Samalla Keudan ja kuntien muuta yhteistyötä tiivistetään mm. kansalaisopistojen, Ohjaamoiden ja työpajojen kanssa. Yritysten palvelutarpeisiin ja osaavien työntekijöiden saatavuuteen vastaamiseksi Keuda tekee monipuolista yhteistyötä kuntien elinkeinotoimien, Keuken, MYK:n sekä alueen yrittäjien kanssa.

Pidemmän aikavälin uutta suuntaa Keuda hakee strategiatyöllä, joka toteutetaan vuoden 2024 aikana.

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

Merkittävimmät toiminnan ja talouden riskit liittyivät erittäin voimakkaaseen inflaatioon sekä julkisen talouden kestävyysvajeeseen ja tätä kautta kuntayhtymän rahoituksen riittävyyteen. Myös opiskelijavirtauman tasainen hallinta, opiskelijoiden hyvinvointi ja eriarvoistumiskehitys, henkilöstön saatavuus ja osaaminen, tietojärjestelmien toimivuus sekä yleiset turvallisuuteen, tietosuojaan ja -turvaan liittyvät kysymykset olivat toimintakauden merkittävimpiä riskejä. Toimintakauden aikana käynnistettiin kuntayhtymän strategiatyö, jonka osana luotiin tulevaisuutta kartoittavia skenaarioita. Skenaariotyön avulla pystytään havainnoimaan ja tuomaan esille Keudan toimintaan tulevaisuudessa kohdistuvia riskejä.

Viimeisin kuntayhtymän riskikartoitus on tehty vuonna 2020. Riskikartoitus sisälsi työturvallisuusriskit sekä muut operatiiviset, strategiset ja taloudelliset riskit. Arviointi tehtiin kaksiportaisena (1. vaarojen ja riskien kartoitus, 2. havaittujen riskien arviointi ja poistaminen tai riskin vähentäminen). Riskit dokumentoitiin kuntayhtymän toiminnanohjausjärjestelmään (IMS). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämiseksi toimintakauden aikana uudistettiin riskienhallintaprosessi. Prosessin

tuloksena kuntayhtymään kohdistuvia riskejä pystytään tunnistamaan entistä laajemmin ja systemaattisemmin, jotta kuntayhtymän toiminta olisi jatkossa entistä ennustettavampaa.

Vuoden 2024 aikana tullaan toteuttamaan kokonaisvaltainen, laaja riskienkartoitus, sekä ottamaan käyttöön ns. "jatkuva riski-ilmoittaminen". Toimintakauden aikana päätettiin myös ottaa käyttöön uusi digitaalinen riskienhallintajärjestelmä. Riskienhallintajärjestelmän avulla pystytään tuottamaan yksityiskohtaista ja systemaattista tietoa niin strategisista, kuin myös operatiivisista kuntayhtymään kohdistuvista riskeistä. Niin strategisiin kuin operatiivisiin riskeihin pyrittiin varautumaan mm. talouden aktiivisella seurannalla, henkilöstön turvallisuuskoulutuksen avulla sekä osallistumalla Taisto-harjoitukseen.

Ammatillisen koulutuksen rahoitus ja sen riittävyys

Nykyisessä rahoitusjärjestelmässä rahoituksesta 70 % tulee opiskelijavuosimäärän perusteella, 20 % suoritusten eli tutkintojen ja tutkinnon osien perusteella ja 10 % vaikuttavuudesta eli opiskelijoiden työllistymisestä, jatko-opintoihin sijoittumisesta, opiskelijoiden antamasta palautteesta sekä työelämäpalautteesta. Järjestelmä on suhteellinen, jolloin muiden koulutuksen järjestäjien aikaansaamat suoritteet vaikuttavat myös Keudan saamaan rahoitukseen.

Haasteena on ollut suoritepäästösten myöhäinen ajankohta, joka johtuu rahoituksen kytköksestä eduskunnan hyväksymään valtion tulo- ja menoarvioon. Käytännössä tieto myönnetystä rahoituksesta tulee joulukuussa, jolloin talousarvio on yhtymävaltuustossa jo hyväksytty. Vuosittain päätettävä budjettimääräraha sekä OKM:n päättämä tavoitteellinen määrä lisäävät merkittävästi epävarmuutta.

Tieto opiskelijavuosista ja opiskelijan suorituksista siirtyy valtakunnalliseen Koski-järjestelmään suoraan koulutuksen järjestäjän opintohallintojärjestelmästä. Keudan opintohallintojärjestelmä Studentaan liittyy paljon siirtyvän tiedon oikea-aikaista ja ajantasaista varmistamista.

Valtion velkataakka on kasvanut jyrkästi ja uhkana on, että pm Orpon hallituksen talouden tasapainottaminen voi vaikuttaa myös Keudaa koskeviin valtionosuusrahoituksiin. Kuntayhtymän tiedossa olevat toiminnan ja talouden riskit sekä epävarmuustekijät liittyvät siihen, miten suoriudumme ja pysymme mukana muutoksesta. Keskeistä tulee olemaan opetuksen suunnittelu ja opiskelijavirtauman hallinta sekä pysyminen kasvun uralla.

Henkilöstön saatavuus ja osaaminen

Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö määrittää keskeisesti, miten hyvin Keuda onnistuu tavoitteidensa ja strategiansa toteuttamisessa. Keudan tärkein pääoma on henkilöstö ja sen osaaminen.

Osaavan henkilöstön rekrytointihaasteet kohdistuvat myös Keudaan. Haasteet ilmenevät erityisesti pätevien hakijoiden vähäisyytenä. Kuntayhtymän uuden henkilöstön saatavuus on parantunut vuoden 2023 aikana. Tietyillä aloilla (muun muassa teknikan koulutusalat, ICT-palvelut) opetushenkilöstön sekä eri ammattialojen osaajien rekrytoinneissa on ollut kuitenkin edelleen pulaa pätevistä hakijoista. Vuonna 2022 kuntayhtymässä otettiin käyttöön rekrytointilisän maksamisen perusteet. Rekrytointilisän käytöllä on pystytty varmistamaan pätevien hakijoiden saatavuus.

Toinen keskeinen haaste on Keudan oman henkilöstön osaamisen ajantasaisuus ja jatkuva kehittyminen. Työelämän vaatimukset ammatilliselle koulutukselle näkyvät nopeina muutoksina. Keuda pyrkii vahvistamaan tiimien osaamista erityisesti digitalisaatiossa, vihreässä siirtymässä, erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden kohtaamisessa sekä yritys- ja työelämäyhteistyössä. Vuoden 2023 aikana Keuda on vahvistanut systemaattista henkilöstön osaamisen johtamista rekrytoimalla henkilöstöpalveluihin osaamisen kehittämisen asiantuntijan. Osaamisen johtamisen systemaattinen suunnitelma konkretisoituu vuosien 2024–2025 aikana.

Opiskelijoiden hyvinvointi ja eriarvoistumiskehitys

Heikot Pisa-tulokset sekä kouluterveyskyselyn tulokset ja ammatillisen koulutuksen alhainen työllistyvyys kuvaavat eriarvoistumiskehitystä. Suuri osa opiskelijoista voi hyvin, mutta kasvavan osan hyvinvointia kuormittavat erilaiset tekijät. Nuorten eriarvoistuminen on kiihtynyt ja haavoittuvuus periytyy. Nuorten ongelmiin vaikuttavat perhetaustaan liittyvät tekijät kuten vanhempien koulutustaso, päihde- ja mielenterveysongelmat, pitkäaikainen toimeentulotuen tarve sekä perherakenteen muutokset. Valtiontalouden tarkastusviraston mukaan jokainen syrjäytynyt nuori maksaa yhteiskunnalle 1,2 milj. € elämänsä aikana ja kuormittaa sekä oppilaitoksia ja kuntien TE-palveluita että uusia hyvinvointialueita.

Opiskelijahyvinvointi on Keudan keskeinen kärkiteema vuodelle 2024. Keskeisessä roolissa ovat oppimisen tuen ja opetuksen järjestämisen lisäksi oppivelvollisten ohjaus, opiskelijahuolto sekä työpaja- ja Ohjaamo-toiminta.

Turvallisuus ja työsuojelu

Keuda on 12 000 opiskelijan oppilaitos, jota toimintaympäristönä koskee lähes kaikki turvallisuusriskit. Keudan turvallisuus- ja työsuojelutoimintaa on uudistettu laajasti vuoden 2023 aikana.

Turvallisuutta johtaa turvallisuuspäällikkö Keuda-tason turvallisuus- ja valmiussuunnitelmien mukaisesti. Turvallisuuspäällikön tehtävänä on luoda ja vahvistaa turvallisuuskulttuuria sekä vastata kuntayhtymän riskienhallinnan ja turvallisuuden johtamisen kokonaisuudesta. Nykyisissä suunnitelmissa turvallisuutta on vahvistettu seuraavista näkökulmista: kiinteistöturvallisuus, väärinkäytösten ja poikkeamien hallinta, varautuminen ja kriisinhallinta, turvallisuusviestintä, pelastusturvallisuus, henkilöstöturvallisuus, ympäristöturvallisuus, työturvallisuus, opetuksen, ohjauksen ja toiminnan turvallisuus, tietoturvallisuus ja tietosuojat.

Keudassa on käytössä Secapp-kriisiviestintätyökalu. Lisäksi on toteutettu poistumis-harjoituksia turvallisuusalan opiskelijoita hyödyntäen sekä lisätty psykososiaalista hyvinvointia poikkeuksellisena aikana työyhteisöissä

Työsuojelutoimintaa johtaa työsuojelupäällikkö tukenaan työsuojeluvastaava. Työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintaohjelma on vahvistettu 2022 ja se linjaa Keudan työsuojelun ja työhyvinvoinnin kehittämistoimia vuosina 2022–2025. Ohjelma sisältää ennakoivan hyvinvointitoiminnan linjaukset ja muun terveyttä ja työturvallisuutta edistävän toiminnan. Toimintavuonna 2023 on uudistettu seuraavat työsuojelua koskevat toimet:

- Työhyvinvointiin ja työsuojeluun liittyvä ohjeistus koottu intraan
- Kokonaisvaltaista riskienhallintaa kehitetty

- Turvallisuushavaintojen ja läheltä piti-ilmoitusten määrää nostettu ja ilmoituskanava uusittu
- Turvallisuusperehdytykset ja uhkatilannekoulutukset uudistettu
- Työterveysyhteistyö uudistettu
- Aktiivisen välittämisen toimintamalli rakennettu ja koulutettu

Tietojärjestelmät ja tietosuoja

Tietojärjestelmien pettäminen lyhytaikaisestikin voi lamaannuttaa Keudan palvelutoiminnan. Erityisen kriittisiä ovat reaaliaikaiset KOSKI-siirrot, opiskelijavalintaan ja opiskelijoiden valmistumiseen liittyvät ajankohdat sekä palkanmaksuun, kassatoimintoihin ja tilinpäätökseen liittyvät ajat.

Keudan tietohallintopalvelut huolehtii osaltaan tietojärjestelmien jatkuvasta ylläpidosta, varajärjestelmien toimivuudesta, varmuuskopioinneista ja tietoturvasta. Kuntayhtymässä on myös hyväksytty tietosuoja- ja tietoturvalinjaukset ja sähköpostin käsittelysäännöt. Tietosuoja-asetuksen myötä henkilötietojen käsittely edellyttää aiempaa tarkempaa suunnittelua ja dokumentointia. Tietosuojaa koskevat kysymykset tunnistetaan ja otetaan huomioon jo siinä vaiheessa, kun suunnitellaan henkilötietojen käsittelyä sisältäviä toimintoja tai kehitetään tietojärjestelmiä. Keuda on aloittanut vuoden 2023 aikana systemaattiset tietosuojakoulutukset koko organisaatiolle.

Kuntayhtymän taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan tietojärjestelmät uudistettiin vuoden 2023 lopussa. Uuden Unit4-järjestelmäkokonaisuuden tuottaa Abilita Oy. Järjestelmän käyttöönottoprojekti kesti läpi toimintavuoden ja sen käyttöönotto on onnistunut hyvin.

1.2 Selonteko kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä

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

Sisäisen ohjauksen tavoitteena on luoda kohtuullinen varmuus:

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

Sisäinen ohjaus on johdon väline varmistua asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, jolla tähdätään erilaisten riskien kokonaisvaltaiseen hallintaan. Käytännössä sisäinen ohjaus on hyvää arjen johtamistyötä, joka perustuu toimintaa ohjaaviin lakeihin, kuntayhtymän ohjeisiin sekä kuntayhtymän strategiaan. Kuntayhtymän johdon ja esihenkilöiden tulee suunnitella ja toteuttaa vastualueidensa valvontatoimet, joilla edistetään asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä ehkäistään resurssien

tuhlaamista ja väärinkäytöksiä. Vaikka sisäinen ohjaus määritetäänkin johdon työvälineeksi, on sen tavoitteiden toteutuminen kuitenkin lopulta jokaisen keudalaisen vastuulla.

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

Strategisesti merkittävistä prosesseista ja muusta ydintoiminnasta on laadittu ja ylläpidetään prosessikuvauksia. Niiden avulla voidaan kartoittaa tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä. Vuoden 2023 aikana kuvattiin kuntayhtymän ydintoiminnan kannalta keskeisimmät prosessit sekä kehitettiin muun muassa talouden, riskienhallinnan, henkilöstörekrytointin, tilaustoiminnan ja opetustoimen yksittäisiä prosesseja.

Kuntayhtymässä noudatettiin tilikaudella 2023 sisäisen ohjauksen ja riskienhallinnan ohjetta, joka astui voimaan 1.1.2023. Ohjeen edellisen päivityksen yhteydessä tehtiin tekninen, kuntayhtymän organisaatiomuutosta koskeva päivitys. Sisäisen ohjauksen ja riskienhallinnan ohje on sisältönsä puolesta päivitetty kokonaisuudessaan vuoden 2023 aikana ja uusi ohje astuu voimaan suunnitellusti toukokuussa 2024.

Kuntayhtymän riskienhallinnan prosessia on kehitetty vuoden 2023 aikana. Uusi toimintamalli otetaan käyttöön vuoden 2024 aikana. Osana kehittämistyötä kuntayhtymän riskienhallintajärjestelmä tullaan päivittämään nykyaikaisempaan muotoon. Uudesta järjestelmästä tehtiin hankintapäätös vuoden 2024 tammikuussa. Kehittämistyön tuloksena on luotu vuosittainen riskienhallinnan prosessi, jossa jatkuvan riski-ilmoittamisen lisäksi kuntayhtymän henkilöstö, johtoryhmät ja toimielimet osallistuvat riskienhallintatyöhön aiempaa aktiivisemmin. Uuden järjestelmän ja menettelytavan käyttöönotto aloitetaan kevään 2024 aikana.

Tilintarkastajien tarkastustoimintaan kuuluu myös sisäisen ohjauksen järjestämisen asianmukaisuuden tarkastaminen. Vuodesta 2009 alkaen kuntayhtymän tilintarkastusyhteisönä on ollut PwC Julkistarkastus Oy, joka 2019 tapahtuneen yrityskaupan seurauksena on toiminut nimellä KPMG Julkistarkastus Oy. Nykyisen tilintarkastusyhteisön sopimusta päätettiin jatkaa kahdella optiovuodella vuoden 2022 aikana. Optio-kausi kattaa vuoden 2024 tarkastuksen ja palvelusopimus kilpailutetaan uudelleen vuoden 2024 loppuun mennessä. Tarkastuskohteet yksilöidään tilikausille laadittavassa tarkastusohjelmissa ja tarkastuksista laadittiin erilliset raportit, jotka annetaan tarkastuslautakunnalle tiedoksi. Omaisuus- ja vahinkoriskeihin on varauduttu vakuutamalla.

Säännösten määräysten ja päätösten noudattaminen

Kuntayhtymän on noudatettava toiminnassaan useita eri lakeja, asetuksia ja normeja. Keskeisiä toimintaa ohjaavia normeja ovat muun muassa kuntalaki (410/2015), laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) sekä laki ammatillisen koulutuksen rahoituksesta (532/2017). Edellisten lisäksi kuntayhtymän toimintaa ohjaavat muun muassa kuntayhtymän perussopimus, hallintosääntö, yhtymähallituksen toimintasääntö sekä

erilaiset toimintaohjeet, jotka kaikki löytyvät kuntayhtymän internetsivuilta sekä intranetistä. Kuntayhtymässä ei muutettu tai päivitetty edellä mainittuja johtosäntöjä tilikauden aikana.

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

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

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

Omaisuuksien hankinnan, luovutuksen ja hoidon valvonta

Kuntayhtymän omaisuuden hankinnassa, luovutuksessa tai käyttöarvossa ei ole toteutunut menetyksiä tai jouduttu korvaus- tai muuhun oikeudelliseen vastuuseen. Omaisuuden luovutukseen liittyvät arvonnalisäveron palautusvelvollisuus sekä valtionosuuden takaisinperintävastuu on esitetty taseen liitetiedoissa.

Sopimustoiminta

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

1.3 Tilikauden tuloksen muodostuminen ja toiminnan rahoitus

Tilikauden tuloksen muodostumista kuvataan tuloslaskelmassa ja toiminnan rahoitusta rahoituslaskelmassa. Molempien laskelmien ja niistä laskettavien tunnuslukujen tehtävänä on osoittaa kuntayhtymän rahoituksen riittävyyttä. Rahoituslaskelmassa esitetään, miten investoinnit, sijoitukset ja lainanlyhennykset tulo-rahoituksen lisäksi muutoin rahoitetaan. Kuntayhtymän tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja tase on esitetty tunnuslukuineen luvussa 1.4 ja tilinpäätöslaskelmissä luvussa 4.

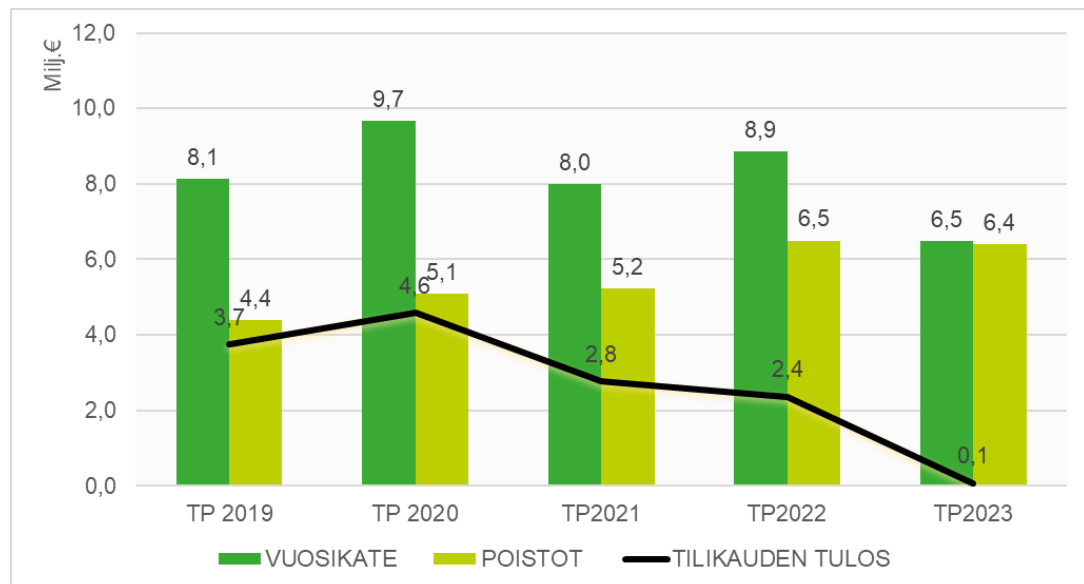
1.3.1 Tilikauden tuloksen muodostuminen

Vuoden 2023 tilinpäätöksessä toimintatuotot ovat 74,1 milj. € (2022 74,0 milj. € ja 2021 68,1 milj. €) ja varastojen muutos 350 000 €. Toimintakulut ovat 68,7 milj. € (2022 64,1 milj. € ja 2021 59,4 milj. €) Toimintatuotot nousivat vuoteen 2022 verrattuna 0,1 milj. € ja toimintakulut 4,6 milj. €.

Toimintatuottojen kasvu oli marginaalinen johtuen määräaikaiseksi myönnettyjen henkilöstöinvestointien pienenemisestä ja koronapandemiasta johtuneiden lisämäärärahojen päättymisestä. Kasvaneet toimintakulut johtuivat ensisijaisesti palkankorotuksista aiheutuneista henkilöstökulujen kasvusta sekä inflaation aiheuttamista materiaalien ja palvelujen kallistumisista.

Toimintakate vuoden 2023 tilinpäätöksessä on 5,8 milj. €. Toimintatuottojen suhde toimintakuluihin on 108,5 % (2022 115,2 % ja 113,2 %). Suhdeluku kertoo, kuinka paljon toiminnan tuloista jää muiden kuin toimintamenojen kattamiseen. Näitä muita menoja ovat mm. rahoitus- ja investointimenot.

Vuoden 2023 tilinpäätöksessä Keudan vuosikate on 6,5 milj. € (2022 8,9 milj. € ja 2021 8,0 milj. €). Pitkällä aikavälillä talouden tasapainon edellytys on, että vuosikate riittää sekä nettoinvestointien että mahdollisten lainalyhennysten kattamiseen. Vuoden 2023 vuosikate on 101 % poistoista (2022 136 % & ja 2021 190 %). Vuosikate kattaa poistot, jolloin tulorahoitus on ylijäämäinen. Tämä johtui ensisijaisesti siitä, että vuoden 2022 tilinpäätöksessä sijoitusten arvoja kirjattiin alas 0,9 milj. € ja vuoden 2023 tilinpäätöksessä alaskirjauksia palautettiin 0,7 milj. €.



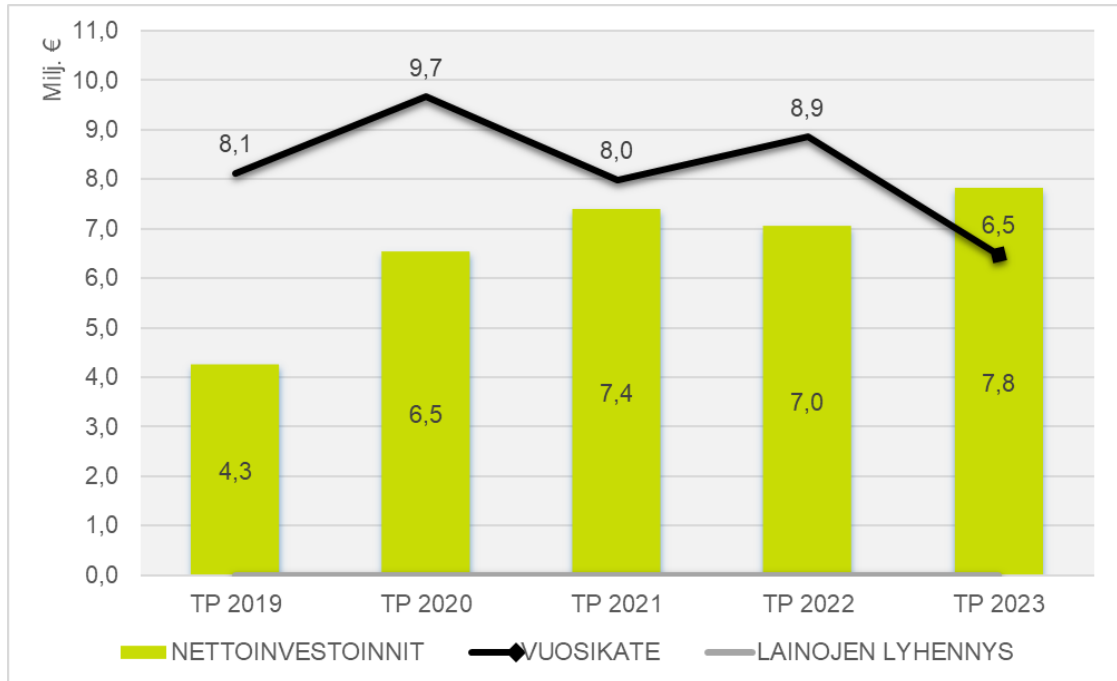
Kuva 8. Vuosikate, poistot ja tilikauden tulos 2019–2023.

1.3.2 Toiminnan rahoitus

Vuoden 2023 investointimenot olivat 7,8 milj. € (2022 7,0 milj. € ja 2021 7,4 milj. €). Suunnitellut investoinnit olivat talousarvioesityksessä 8,0 milj. €. Varsinaisen toiminnan ja investointien rahavirta oli -1,3 milj. €. Tulorahoitus (=vuosikate) ei riittänyt kattamaan nettoinvestointeja. Investointien tulorahoitusprosentiksi muodostui 82,9 % (2022 125,8 % ja 2021 108 %). Vuoden 2023 aikana rahavarat kasvoivat 1,3 milj. € ja olivat vuoden lopussa 28,3 milj. €. Kassavarat olivat 4,2 milj. € ja sijoitukset rahamarkkinainstrumenteissa 24,1 milj. €. Kassavaroista 3,8 milj. € oli strategiarahaa, joka Keudalle hankevastaavana myönnettiin. Tästä summasta merkittävä osa tuloutetaan vuoden 2024 aikana hankkeen muille toimijoille.

Kokonaisuutena Keudan taloudellinen tilanne on säilynyt hyvänä. Tämä tulee esille kassan riittävyuden tunnusluvussa, joka oli vuonna 2023 136 päivää (2022 137 ja

2021 135 päivää). Kuntayhtymän hyvä taloudellinen tilanne on mahdollistanut viime vuosien investointien toteuttamisen kokonaisuudessaan kuntayhtymän omalla tulorahoituksella. Vuoden 2023 lopussa kuntayhtymällä ei ollut pitkä- tai lyhytaikaista lainaa.



Kuva 9. Vuosikatteen riittävyys nettoinvestointeihin ja lainojen lyhennyksiin 2019–2023.

1.4 Rahoitusasema ja sen muutokset

Taseen loppusumma vuonna 2023 oli 95,4 milj. € (2022: 92,0 milj. € ja 2021: 89,6 milj. €). Vuoden aikana tase vahvistui 3,3 milj. €. Kuntayhtymän oma pääoma vahvistui 1,4 milj. €. Rahojen ja pankkisaamisten määrä kasvoi 3,4 milj. €. Sijoitusten arvo nousi 1,7 milj. € johtuen alaskirjausten palautuksista (0,7 milj. €) ja lisäsijoituksista. Alaskirjausten palautus tehtiin kirjanpitolautakunnan hyvinvointialue- ja kuntajaoston yleisohjeen mukaisesti. Rakennusten tasearvo on vuoden 2023 tilinpäätöksessä 53,0 milj. €.

Omavaraisuusaste mittaa kuntayhtymän vakavaraisuutta, alijäämän sietokykyä ja sen kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä. Omavaraisuuden hyvänä tasona voidaan pitää 70 %:n omavaraisuutta. Keudassa omavaraisuusaste on 85,5 % (2022: 88,5 % ja 2021: 88,2 %). Taseessa vuoden 2023 lopussa jäljellä olevan poistoeron määrä oli 19,8 milj. €.

Tilinpäätöksessä kuntayhtymän suhteellinen velkaantuneisuus on 18,6 % (2022 14,2 % ja 2021 15,5 %). Tunnusluku kertoo, kuinka paljon kuntayhtymän käyttötuloista tarvittaisiin vieraan pääoman takaisinmaksuun. Tunnusluku lasketaan vähentämällä koko vieraasta pääomasta saadut ennakoitavat ja jakamalla erotus toimintatuloilla. Mitä pienempi tunnusluku on, sitä parempi mahdollisuus yhtymällä on selviytyä velan takaisinmaksusta tulorahoituksella. Omavaraisuusasteen hyvään tasoon ja suhteellisen velkaantuneisuuden alhaiseen tasoon vaikuttaa se, että tilivuodelta kertyi kassalijäämää ja vuoden 2023 lopussa kuntayhtymällä ei ollut lyhyt- eikä pitkäaikaista lainaa.

	1.12.2023		1.12.2022	
TOIMINTA TUOTOT				
MYYNIT TUOTOT	70 620		70 972	
MAKSUTUOTOT	93		98	
TUET JA AVUSTUKSET	1 890		2 406	
MUUT TOIMINTA TUOTOT	1 494	74 097	502	73 977
VALMISTEVARASTOJEN MUUTOS		350		-85
TOIMINTAKULUT				
HENKILÖSTÖKULUT				
PALKAT JA PALKKIOT	-41 983		-38 687	
HENKILÖSIVUKULUT				
ELÄKEKULUT	-6 861		-6 914	
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	-1 486		-1 383	
PALVELUJEN OSTOT	-8 655		-7 674	
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-7 571		-7 789	
AVUSTUKSET	-192		-171	
MUUT TOIMINTAKULUT	-1 910	-68 659	-1 496	-64 115
TOIMINTAKATE		5 788		9 777
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT				
KORKOTUOTOT	9		1	
MUUT RAHOITUSTUOTOT	718		8	
MUUT RAHOITUSKULUT	-38	689	-931	-923
VUOSIKATE		6 477		8 854
POISTOT JA ARVONALENTUMISET				
SUUNNITELMAN MUKAISET POISTOT		-6 397		-6 498
TILIKAUDEN TULOS		80		2 356
POISTOERON MUUTOS		1 359		1 359
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ		1 439		3 714
TUOSLASKELMAN TUNNUSLUVUT				
Toimintatuotot/Toimintakulut, %		108,5		115,2
Vuosikate/Poistot, %		101		136

Taulukko 2. Tuloslaskelma ja sen tunnusluvut (1 000 €).

	2023		2022	
TOIMINNAN RAHAVIRTA				
VUOSIKATE	6 477		8 854	
TULORAHOITUKSEN KORJAUSET	-64	6 413	-84	8 770
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA				
INVESTOINTIMENOT	-7 813		-7 040	
PYSYVIEN VASTAAVIEN HYÖDYKKEIDEN LUOVUTUSTULOT	83	-7 730	130	-6 910
TOIMINNAN JA INVESTOINTIEN RAHAVIRTA		-1 316		1 860
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA				
MUUT MAKSUVALMIUDEN MUUTOKSET				
TOIMEKSIANTOJEN VAROJEN JA PÄÄOMIEN MUUTOKSET	-4		3	
VAIHTO-OMAISUUDEN MUUTOS	-346		80	
SAAMISTEN MUUTOS	-278		-4	
KOROTTOMIEN VELKOJEN MUUTOS	3 258	2 630	17	96
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA		2 630		96
RAHAVAROJEN MUUTOS		1 314		1 957

	RAHAVARAT 31.12.	28 337	27 023
	1.1.	27 023	1 314
			25 066
			1 957
RAHOITUSLASKELMAN TUNNUSLUVUT		2023	2 022
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä 5 vuodelta, €		8 048	11 750
Investointien tulorahoitus, %		83	126
Laskennallinen lainanhoitokate		ei lainoja/lyh	ei lainoja/lyh
Kassan riittävyys, pv		136	137

Toiminnan ja investointien rahavirta ja sen kertymä

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

Investointien tulorahoitus, %

= 100 * Vuosikate / Investointien omahankintameno

Laskennallinen lainanhoitokate

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

Kassan riittävyys (pv)

= 365 pv x Rahavarat 31.12. / Kassasta maksut tilikaudella

Taulukko 3. Rahoituslaskelma tunnusluvuilla.

	12/2023	12/2022		12/2023	12/2022
VASTAAVAA			VASTATTAVAA		
PYSYVÄT VASTAAVAT			OMA PÄÄOMA		
AINEETTOMAT HYÖDYKKEET	268	41	PERUSPÄÄOMA	8 966	8 966
MUUT PITKÄAIKAISET MENOT	268	41	MUUT OMAT RAHASTOT	299	299
AINEELLISET HYÖDYKKEET	62 442	61 373	EDELL TILIKAUS YLI-/ALIJÄÄMÄ	51 018	47 303
MAA- JA VESIALUEET	332	332	TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	1 439	3 714
RAKENNUKSET	52 953	51 939	OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ	61 722	60 282
KIINTEÄT RAKENTEET JA LAITTEET	3 385	3 570	POISTOERO JA VAPAAEHT VARAUKS		
KONEET JA KALUSTO	5 706	5 414	POISTOERO	19 829	21 188
MUUT AINEELLISET HYÖDYKKEET	66	66	POISTOERO JA VAPAAEHT VARAUKS	19 829	21 188
ENNAKKOMAKS JA KESKENER HANKIN	0	52	YHTEENSÄ		
SIJOITUKSET	1 568	1 468	TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT		
OSAKKEET JA OSUUDET	1 302	1 201	LAHJOITUSRAHASTOJEN PÄÄOMAT	19	19
MUUT SAAMISET	266	266	MUUT TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT	1	5
PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ	64 278	62 882	TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT YHTEENSÄ	20	24
TOIMEKSIANTOJEN VARAT			VIERAS PÄÄOMA		
LAHJOITUSRAHASTOJEN VARAT	19	19	PITKÄAIKAINEN	10	10
TOIMEKSIANTOJEN VARAT YHTEENSÄ	19	19	MUUT VELAT	10	10
VAIHTUVAT VASTAAVAT			LYHYTAIKAINEN	13 787	10 529
VAIHTO-OMAISUUS	1 083	736	LYHYTAIKAISET OSTOVELAT	2 632	2 285
AINEET JA TARVIKKEET	113	116	MUUT VELAT	1 027	888
KESKENERÄISET TUOTTEET	970	620	SIIRTOVELAT	10 128	7 356
SAAMISET	1 651	1 373	VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ	13 797	10 539
PITKÄAIKAISET SAAMISET	343	3	VASTATTAVAA YHTEENSÄ	95 367	92 033
MUUT SAAMISET	343	3	TASEEN TUNNUSLUVUT		
LYHYTAIKAISET SAAMISET	1 308	1 370	Omavaraisuusaste, %	85,5	88,5
MYYNTISAAMISET	340	359	Suhteellinen velkaantuneisuus, %	18,6	14,2
LAINASAAMISET	54	0	Kertynyt yli-/alijäämä, 1000 euroa	52 457	51 018
MUUT SAAMISET	338	673	Lainakanta 31.12., 1000 euroa	0	0
SIIRTOSAAMISET	576	338	Lainat ja vuokravastuut 31.12., 1000 euroa	16,1	11
RAHOITUSARVOPAPERIT	24 169	22 416	Lainasaamiset, 1000 euroa	0	0
OSAKKEET JA OSUUDET	25	25			
SIJOITUKS RAHAMARK.INSTRUM	24 144	22 391			
RAHAT JA PANKKISAAMISET	4 168	4 607			
VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ	31 070	29 132			
VASTAAVAA YHTEENSÄ	95 367	92 033			

Omavaraisuusaste, %

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

Suhteellinen velkaantuneisuus, %

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

Kertynyt ylijäämä (alijäämä)

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

Lainat ja vuokravastuut 31.12

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

Lainasaamiset 31.12.

= Sijoituksiin merkityt joukkovelkakirjalainasaamiset ja muut lainasaamiset

Taulukko 4. Tase tunnusluvuilla.

1.5 Kokonaistulot ja -menot

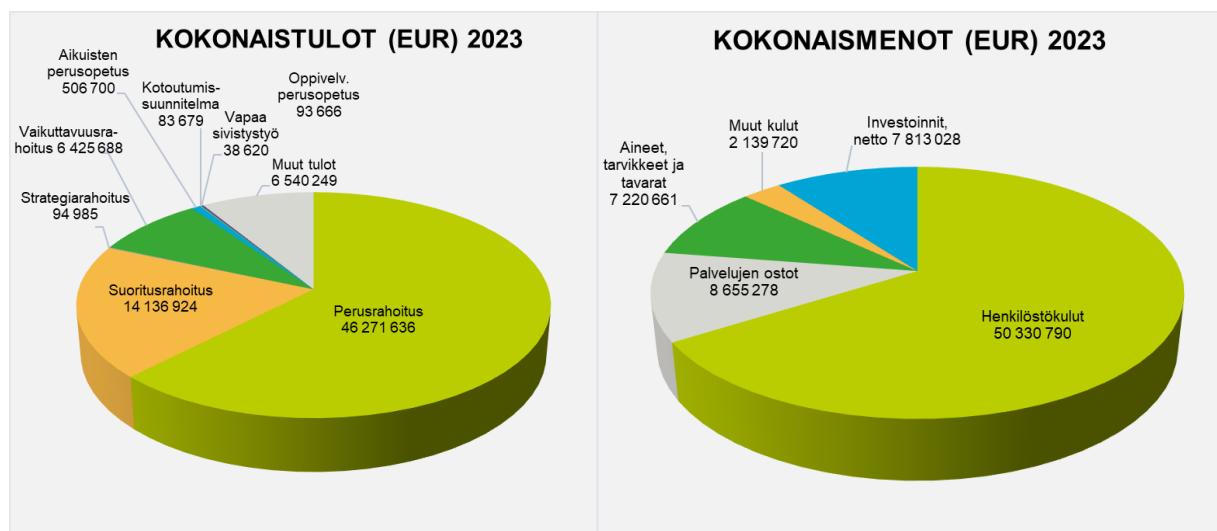
Kokonaistulojen ja -menojen laskelma laaditaan tuloslaskelmasta ja rahoituslaskelmasta, jotka sisältävät vain ulkoiset tulot, menot ja rahoitustapahtumat. Kokonaistulo ja -meno -käsitteet kattavat laskelmassa varsinaisen toiminnan ja investointien tulot ja menot sekä rahoitustoiminnan rahan lähteet ja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

TULOT		MENOT	
TOIMINTA		TOIMINTA	
TOIMINTATUOTOT	74 097 162,24	TOIMINTAKULUT	68 309 329,17
KORKOTUOTOT	9 174,17	MUUT RAHOITUSKULUT	37 745,80
MUUT RAHOITUSTUOTOT	718 070,83	TULORAHOITUKSEN KORJAUSET	
TULORAHOITUKSEN KORJAUSET		- PYSYVIEN VASTAAVIEN HYÖDYKKEIDEN LUOVUTUSTAPPIOT	-626,65
- PYSYVIEN VASTAAVIEN HYÖDYKKEIDEN LUOVUTUSVOITOT	-64 191,53	INVESTOINNIT	
INVESTOINNIT		INVESTOINTIMENOT	7 813 028,04
PYSYVIEN VASTAAVIEN HYÖDYKKEIDEN LUOVUTUSTUOTOT	83 337,57	KOKONAISMENOT YHTEENSÄ	76 159 476,36
KOKONAISTUOTOT YHTEENSÄ	74 843 553,28		

Täsmäytys:

Kokonaistulot - Kokonaismenot = 74 843 553,28 - 76 159 476,36 = -1 315 923,08
 Rahavarojen muutos -
 Muut maksuvalmiuden muutokset = 1 313 905,57 - 2 629 828,65 = -1 315 923,08

Taulukko 5. Kokonaistulot ja -menot 1–12 / 2023.



Kuva 10. Kokonaistulot ja -menot 2023.

1.6 Konsernin toiminta ja talous

1.6.1 Yhdistelmä konsernitilinpäätökseen sisältyvistä yhteisöistä

Vuosi 2023 oli Keuda Koulutuspalvelut Oy:n seitsemäs toimintavuosi. Vuosi oli sekä haasteiden että saavutusten vuosi. Yhtiön liikevaihto oli 319 998,76 €. Kasvua edellisvuoteen kertyi 3,3 % (2022: 309 388,56 €; 2021: 236 018,52 €; 2020: 97 878,23 €). Tilikausi oli tappiollinen: -155 547,87 €.

Yhtiön hallituksen puheenjohtajana toimi Peter de Jong sekä jäsenenä Kaisa Niskanen ja Timo Hakkarainen. Hallituksen sihteerinä toimi Maarit Flinck ja sijaisena Severi Suppula. Yhtiön osa-aikaisena toimitusjohtajana toimi Anne Vuorinen 1.1.2023 – 31.8.2023 ja Heikki Kallunki 1.9.2023-31.12.2023. Hallituksen kokouksiin osallistui myös kuntayhtymän johtaja Riikka-Maria Yli-Suomu. Hallitus kokoontui tilikauden aikana kymmenen kertaa, kerran yhtiökokoukseen sekä lisäksi yhtiön strategia-työpajaan yhdessä yhtiön työntekijöiden kanssa. Vuoden 2023 lopulla vahvistetun uuden strategian tavoitteina ovat; toisenlaisen työelämän vastuullinen ja turvallinen tukeminen, kumppanuusverkoston vahvistaminen sekä Keuda-konsernitasoinen onnistuminen.

Kouluttaja-, hallinto- ja muut tukipalvelut ostettiin pääosin kuntayhtymältä. Ulkopuolisia kouluttajia rekrytoitiin uusiin palveluavauksiin sekä vastattiin julkisiin tarjouskilpailuihin yhteistyössä kuntayhtymän sekä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Palvelututannon hallinnointi ja koordinointi tuotettiin yhtiön henkilöstöllä, kokoaikaisella myynti- ja koulutuspäälliköllä ja palveluasiantuntijalla sekä osa-aikaisella yritysvalmentajalla. Yhtiö osallistui aktiivisesti julkisiin tarjouskilpailuihin, räätälöi tarjouspohjaisia tilauskoulutuksia ja tarjosi kaikille avoimia lyhytkoulutuksia.

1.6.2 Konsernin toiminnan ohjaus

Yhtymävaltuusto on hyväksynyt 25.11.2020 konserniohjeen noudatettavaksi 1.1.2021 alkaen. Dokumentissa on määrätty konserniohjeen soveltamisalaksi koulutus kuntayhtymäkonserniin kuuluvat tytäryhteisöt. Kuntayhtymää ja konsernia johtavat yhtymähallitus sekä sen alaiset eli kuntayhtymän johtaja, tulosalueiden johtajat sekä kuntayhtymän johtajan erikseen nimeämät henkilöt. Kuntayhtymän yhtymähallitus nimeää edustajat tytäryhteisöjen hallintoelimiin. Tytäryhteisöjen toiminta ja talous on tiiviisti kytkettyä kuntayhtymän strategiaan sekä toiminta- ja taloussuunnitteluun. Tytäryhteisöt noudattavat talousarvion ja tilinpäätöksen laadinnassa kuntayhtymän antamia ohjeita ja aikatauluja. Ne ovat myös velvollisia raportoimaan toiminnastaan ja taloudellisesta tilanteesta kuntayhtymän raportointiaikataulujen mukaisesti.

1.6.3 Olennaiset konsernia koskevat tapahtumat

Keski-Uudenmaan alueen asukasmäärän ja yritystoiminnan edelleen jatkuva kasvu vuonna 2023 vaikuttivat suoraan Keuda Koulutuspalvelut Oy:n toimintaan. Yritysten työvoiman tarpeen kasvun myötä koulutus- ja osaamispalveluiden kysyntä kasvoi. Yhtiön laaja koulutus- ja valmennusvalikoima kasvoi 39 % edellisvuodesta. Yhtiö keskittyi aktiivisesti julkisiin tarjouskilpailuihin ja tarjosi räätälöityjä tilauskoulutuksia sekä avoimia lyhytkoulutuksia. Yleisimpiä maksullisia julkisen sektorin koulutuspalveluiden hankkijoita ovat ELY-keskukset ja TE-toimistot, kunnat ja niiden työllisyyspalvelut, hyvinvointialueet sekä Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus JOTPA. Lisäksi yritykset ja julkiset työnantajat ostavat maksullisia koulutuspalveluita omalle henkilöstölleen. Myös yksityishenkilöt ovat merkittävä asiakasryhmä.

Toimintavuoden markkinatilanne oli haastava ja kilpailu kovaa. Yhtiö onnistui vastaamaan muuttuviin asiakastarpeisiin keskittymällä vahvemmin yritys- ja tilauskoulutuksiin. Uuden kokoaikaisen toimitusjohtajan rekrytointi vahvisti kasvustrategian toteuttamista, mutta samalla lisäsi yhtiön kokonaistappiota vuodelle 2023. Alkuvuosi 2024 näyttää kuitenkin lupaavalta, sillä myynti on kehittynyt suotuisasti suhteessa asetettuun liikevaihtotavoitteeseen. Tämä viittaa siihen, että uuden johdon strategiset suunnitelmat ovat alkaneet tuottaa tulosta ja yhtiö on matkalla kohti kannattavuutta ja kasvua pitkällä aikavälillä.

1.6.4 Arvio konsernin todennäköisestä tulevasta kehityksestä

Vuonna 2022 kuntayhtymä päätti pääomittaa Keuda Koulutuspalvelut Oy:n toimintaa 200 000 eurolla. Yhtymävaltuuston päätöksen (17.5.2022 §5) mukaan ensimmäinen maksuerä (100 000 €) on maksettu yhtiölle 30.6.2022. Toinen maksuerä (100 000 €) maksettiin yhtiölle yhtymähallituksen erillisellä päätöksellä (22.3.2023 § 28). Yhtiön liiketoiminnan tulot ovat vuoden 2024 alun tietojen valossa kasvaneet merkittävästi vuodesta 2022 alkaen. Liikevaihdon kasvun ennakoitaan jatkuvan edelleen suunnitelmien mukaisesti. Yhtiön toiminnan jatkoon tulee kuitenkin vaikuttamaan uusien työllisyysalueiden käynnistyminen ja se, miten kuntien omistamat työllisyysalueet onnistuvat rahoittamaan ja hankkimaan koulutus- ja valmennuspalveluita koulutusmarkkinoilta.

Keuda purkaa vuoden 2024 alussa omistamansa kiinteistöyhtiön Tuusulan Kansanopisto Oy.

Keuda-konserniin ei ole kaavailtu tällä erää liitettäväksi sellaista toimintaa, joka laajentaisi konsernirakennetta.

1.6.5 Selonteko konsernivalvonnan järjestämisestä

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

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

1.6.6 Konsernitilinpäätös ja sen tunnusluvut

KONSERNITULOSLASKELMA JA SEN TUNNUSLUVUT (1000 €)

	1.1.-31.12.2023	1.1.-31.12.2022
Toimintatuotot	74 240	74 075
Valmisteveraston muutos	350	-85
Toimintakulut	-68 958	-64 217
Toimintakate	5 632	9 773
Rahoitustuotot ja -kulut	689	-923
Korkotuotot	0	1
Muut rahoitustuotot	727	8
Muut rahoituskulut	-38	-931
Vuosikate	6 322	8 850
Poistot ja arvonalentumiset	-6 397	-6 498
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 397	-6 498
Arvonalentumiset	0	0
Tilikauden tulos	-75	2 351
Tilikauden verot	0	0
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-75	2 351
<i>Toimintatuotot / Toimintakulut, %</i>	108 %	115 %
<i>Vuosikate / Poistot, %</i>	99 %	136 %

Taulukko 6. Konsernituloslaskelma ja sen tunnusluvut (1 000 €).

KONSERNIN RAHOITUSLASKELMA (1000 €)

	1.1.-31.12.2023		1.1.-31.12.2022	
Toiminnan rahavirta				
Vuosikate	6 322		8 850	
Tilikauden verot				
Tulorahoituksen korjauserät	-64	6 258	-84	8 766
Investointien rahavirta				
Investointimenot	-7 713		-6 940	
Rahoitusosuudet investointimenoihin				
Pysyvien vastaavien hyödyk. luovutus	83	-7 630	130	-6 810
Toiminnan ja investointien rahavirta		-1 371		1 956
Rahoituksen rahavirta				
Antolainauksen muutokset				
Lainakannan muutokset				
Oman pääoman muutokset				
Muut maksuvalmiuden muutokset				
Toimeksiantojen varojen ja po muutokset	-4		3	
Vaihto-omaisuuden muutos	-346		80	
Saamisten muutos	-385		-28	
Korottomien velkojen muutos	3 377	2 641	25	80
Rahoituksen rahavirta		1 270		2 036
Rahavarojen muutos				
Rahavarat 31. 12.	28 433		27 163	
Rahavarat 1. 1.	27 163	1 270	25 127	2 036
				0
Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä 5 vuodelta, 1000 €		8 147		11 809
Investointien tulorahoitus, %		82 %		129 %
Laskennallinen lainanhoitokate		ei lainoja/lyh		ei lainoja/lyh
Kassan riittävyys, pv		135		138

Taulukko 7. Konsernin rahoituslaskelma (1 000 €).

VASTAAVAA	31.12.2023	31.12.2023	VASTATTAVAA	31.12.2023	31.12.2023
Pysyvät vastaavat			Oma pääoma		
Aineettomat hyödykkeet	268	41	Peruspääoma	8 966	8 966
Aineettomat oikeudet	29	41	Muut omat rahastot	299	299
Muut pitkävaikutteiset menot	239	0	Edell tilikausien yli-/alijäämä	72 269	69 918
	0		Tilikauden yli-/alijäämä	-75	2 351
Aineelliset hyödykkeet	62 442	61 373	Oma pääoma yhteensä	81 459	81 534
Maa- ja vesialueet	332	332			
Rakennukset	52 953	51 939	Toimeksiantojen pääomat		
Kiinteät rakenteet ja laitteet	3 385	3 570	Lahjoitusrahastojen pääomat	20	24
Koneet ja kalusto	5 706	5 414			
Muut aineelliset hyödykkeet	66	66	Toimeksiantojen pääomat yhteensä	20	24
Ennakkom ja keskeneräiset	0	52			
Sijoitukset	1 366	1 365	Vieras pääoma		
Osakkeet ja osuudet	1 099	1 099	Pitkäaikainen		10
Muut saamiset	266	266	Muut velat	10	10
Pysyvät vastaavat yhteensä	64 076	62 779	Lyhytaikainen	13 875	10 560
			Lyhytaikaiset ostovelat	2 652	2 290
Toimeksiantojen varat			Muut velat	1 071	907
Lahjoitusrahastojen varat	19	19	Siirtovelat	10 151	7 364
Toimeksiantojen varat yhteensä	19	19	Vieras pääoma yhteensä	13 884	10 570
			VASTATTAVAA YHTEENSÄ	95 363	92 128
Vaihtuvat vastaavat			Omavaraisuusaste, %	85 %	89 %
Vaihto-omaisuus	1 083	736	Suhteellinen velkaantuneisuus, %	19 %	14 %
Aineet ja tarvikkeet	113	116	Kertynyt ylijäämä, 1000 €	72 194	72 269
Keskeneräiset tuotteet	970	620	Lainat ja vuokravastuut 31.12. 1000 €	16,1	11
Saamiset	1 753	1 430			
Pitkäaikaiset saamiset	343	3			
Muut saamiset	343	3			
Lyhytaikaiset saamiset	1 410	1 428			
Myyntisaamiset	396	404			
Lainasaamiset	54	0			
Muut saamiset	361	684			
Siirtosaamiset	599	340			
Rahoitusarvopaperit	24 169	22 416			
Osakkeet ja osuudet	25	25			
Sijoitukset rahamarkkinainstrum	24 144	22 391			
Rahat ja pankkisaamiset	4 264	4 746			
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	31 268	29 330			
VASTAAVAA YHTEENSÄ	95 363	92 128			

Taulukko 8. Konsernitase tunnusluvuilla

1.7 Tilikauden tuloksen käsittely

KESKI-UUDENMAAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

TILIKAUDEN TULOKSEN KÄSITTELY

Tilinpäättös 2023

Selvitys poistoeron, varausten ja rahastojen muutoksesta.

TILIKAUDEN TULOS		80 475,62	
Poistoeron lisäys (-)			0,00
Poistoeron vähennys (+)	Valmistumis- vuosi	Poistoero	
Keravan Keskikatu, kauppaoppilaitos, rakentaminen	1999	152 433,28	
Nurmijärvi, koulurakennuksen laajennus	1999	21 728,87	
Lukkarinpolku, koulun laajennus	2001	19 009,94	
Tuusulan Kirkkotie, koulurakennuksen laajennus	2001	52 055,53	
Pekka Halosen akatemia, koulurakennus	2001	41 280,43	
Saaren kartano, pihattonavetta	2002	27 356,48	
Wärtsilänkatu, multimedialaajennus	2003	46 210,76	
Saaren kartano, vanha talli	2004	74 761,65	
Sipoon Enter, koulurakennus	2006	53 326,75	
Sibeliuksenväylä, Puistola (Aterakeidas)	2007	115 891,27	
Sibeliuksenväylä, Peltola 1. vaihe (kuntayhtymän toimisto)	2007	78 470,14	
Sarviniitynkatu, laajennusosa (hallinto)	2010	69 821,12	
Sibeliuksenväylä, Peltola 2. vaihe	2010	74 581,29	
Lopentien lisätilat ruokasalin katolle	2011	101 120,36	
Kirkkotien laajennus ja julkisivusaneeraus	2012	146 835,05	
Wärtsilänkatu, tilajärjestelyt	2012	144 218,78	
Saaren kartano, viljankuivaamo	2012	6 444,44	
Sibeliuksenväylä, Paatelan peruskorjaus	2013	133 200,13	1 358 746,27
POISTOERON MUUTOS			1 358 746,27
VARAUSTEN MUUTOS		0,00	0,00
RAHASTOJEN MUUTOS		0,00	0,00
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ			1 439 221,89

Poistoeroa puretaan sitä mukaan, kun hankintamenoista tehdään sumupoistoja. Varausta puretaan samassa suhteessa vuotuisen poistoon kuin hankintaa katettiin investointivarauksella ja rahastolla.

Taulukko 9. Tilikauden tulos.

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

Oman pääoman edellisten tilikausien yli-/alijäämä -tilin saldo on 51 017 847,67 €.

Yhtymähallitus esittää tilikauden € tuloksen käsittelystä seuraavaa:

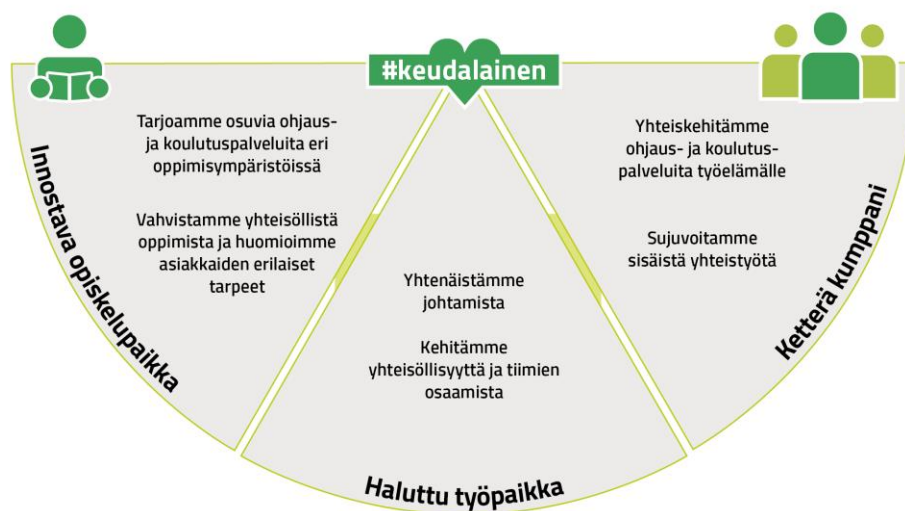
1. Tuloutetaan tehtyjä poistoeroja suunnitelman mukaan 1 358 746,27 €.
2. Kirjataan tilikauden ylijäämä 1 439 221,89 € ylijäämätilille.

2. Talousarvion toteutuminen

2.1 Tavoitteiden toteutuminen

2.1.1 Toiminnalliset tavoitteet

Strategian ja asiakaslupausten mukaisesti vuodelle 2023 asetettiin toiminnalliset tavoitteet. Tavoitteiden pohjalta Keudan kaikki tiimit suunnittelivat ja toteuttivat oman työnsä näkökulmasta kehittämistoimet. Jokainen tiimi määritteli onnistumiskeskusteluissa, mitä käytännön tekemistä tavoitteen toteutuminen tiimiltä edellyttää. Kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurattiin säännöllisesti, vähintään puolivuositain käytävissä onnistumiskeskusteluissa.



Kuva 11. Toiminnalliset tavoitteet 2023.

Tarjoamme osuvia ohjaus- ja koulutuspalveluita eri oppimisympäristöissä

Olemme panostaneet opiskelijoiden mahdollisuuksiin hankkia osaamista työelämässä ja tehneet tätä hyvässä yhteistyössä työelämän kanssa. Työelämäyhteistyö on viety osaksi jokaisen keudalaisen ja erityisesti opetushenkilöstön työtä. Tavoitellut koulutussopimukset lähes saavutettiin ja oppisopimusten määrä ylitti tavoitteen. Yrityspalvelut-tiimi on koordinoinut koko Keuda-konsernin yritys- ja työelämäyhteistyötä.

Olemme mahdollistaneet opiskelijoillemme monipuolisia ja toimivia digitaalisia oppimisympäristöjä, jotka tarjoavat ajasta ja paikasta riippumattoman tavan hankkia osaamista ja mahdollistavat laajemman opiskelijamäärän. Olemme lisänneet tutkintotavoitteista, verkossa toteutettavaa koulutustarjontaa. Uusien digitoteutusten määrä nousi yli tavoitellun määrän.

Yrittäjyyden ja yrittäjämäisen toiminnan kehittäminen on onnistunut hyvin mm. yrittäjyysleirien toteutuksen kautta. Myös huippuosaamisen ja kilpailutoiminnan tuominen keskiöön on tarjonnut laajalle opiskelijajoukolle osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia mm. Taitaja-kilpailuissa.

Keudan omien oppimisympäristöjä ICT-infrastruktuurin parantaminen jatkuu myös tulevaisuudessa. Panostimme oppimisympäristöjemme turvallisuuteen ja terveellisuuteen.

Mittari	2020	2021	2022	TA2023	TP2023
Koulutussopimusten määrä	3 788	3 975	2 699	4 100	4 033
Oppisopimusten määrä	1 664	1 626	1 320	1 700	2 309
Uudet digitoteutukset	*	*	*	+ 20	20
Kilpailijamäärä (SAKUstars+Taitaja)	77+55	42+66	53+50	60+60	70+64

*ei mittaritietoja saatavilla

Taulukko 10. Mittari Tarjoamme osuvia ohjaus- ja koulutuspalveluita eri oppimisympäristöissä -tavoitteelle (asteikko 1–5).

Vahvistamme yhteisöllistä oppimista ja huomioimme asiakkaiden erilaiset tarpeet

Keudan koulutussuunnittelua on uudistettu ja koulutustarjontaa monipuolistettu. Koulutussuunnittelun TimeEdit-järjestelmää on pilotoitu. Koulutustarjontaa on lisätty tutkinnon osilla ja tutkinnon osaa pienemmillä kokonaisuuksilla mm. Jotpa-rahoituksella. Olemme huomioineet myös palvelun kielitietoisuuden ja erilaiset tutkintoa edeltävät koulutukset. Kehitimme edelleen väyläopintoja AMK-tasolle ja yhdistelmäopintoja lukioiden kanssa.

Opiskelijoiden erilaiset tarpeet toteutuivat henkilökohtaisessa osaamisen kehittymisen suunnitelmassa (HOKS), joka sisältää myös oppimisen tuen toimenpiteet. Vuoden 2023 aikana varmistimme tiimien HOKS-osaamista. HOKS-opettajat, -suunnittelijat ja -assistentit ovat tukeneet tiimejä ja varmistaneet dokumentoinnin oikea-aikaisuuden ja laadun sekä tietojen sujuvan siirtymisen kansallisiin järjestelmiin. Tavoiteajassa tehtyjen HOKSin määrä on noussut merkittävästi, mutta ei toteutunut 100 prosenttisesti.

Opiskelijapalautteiden tavoitellut keskiarvot (4,3) saavutettiin ja vastausprosentit nousivat. Tilinpäätösluku on laskettu 7/2022–12/2023 olevan tuloksen perusteella. Opiskelijat antoivat hyvää palautetta ja suositteluindeksi päättövaiheessa oli 8.56.

Mittari	2020	2021	2022	TA2023	TP2023
HOKS tehty määräajassa	*	*	*	100 %	73,3 %
Opiskelijapalautteiden aloituskysely	4,27	4,32	4,32	4,35	4,38
Opiskelijapalautteiden päättökysely	4,22	4,19	4,23	4,25	4,38
Uusien tuotteiden määrä	*	*	*	+ 20	20

*ei mittaritietoja saatavilla

Taulukko 11. Mittari Vahvistamme yhteisöllistä oppimista ja huomioimme asiakkaiden erilaiset tarpeet -tavoitteelle (asteikko 1–5).

Yhtenäistämme johtamista

Selkiytämme johtamisjärjestelmää ja tiimien vastuita. Määrittelemme toiminnan ydinprosesseille omistajuudet. Jatkamme esihenkilöiden tehtävänkuvien uudistamistyötä ja samalla uudistamme tarpeellisilta osin johtamista ohjaavat Keuda-tasoiset säännöt ja ohjeet. Yhdenmukaistamme kokouskäytänteet ja varmistamme tiedonkulun koko organisaatiossa. Otamme käyttöön valmentavan johtamisen mallin. Ennakoimme henkilöstön vaihtuvuuden osana osaaja-/seuraajasuunnittelua.

Toimintakauden alussa 1.1.2023 alkaen otettiin käyttöön uusi organisaatio, jossa johtamisjärjestelmää ja organisaatiota uudistettiin. Tässä yhteydessä uudistettiin myös kokouskäytänteet ja toimintamalleja niiden suhteen yhdenmukaistettiin tiedonkulun varmistamiseksi. Ydinprosessiksi määritelty opiskelijaprosessi määriteltiin uudelleen ja siihen liittyvät tärkeimmät tukiprosessit kuvattiin. Syksyllä 2023 käynnistettiin Keudan strategiatyö seuraavalle strategiakaudelle 2025–2028. Strategiaryhmään nimettiin edustajat Keudan yhtymävaltuustosta ja -hallituksesta sekä henkilöstöstä ja Keudan johtoryhmästä.

Tehtävänkuvauksille luotiin vuonna 2023 uudistettu pohja. Tehtävänkuvauksen päivittäminen käynnistettiin esihenkilöiden tehtävänkuvista sekä roolikuvausten päivityksestä. Pääosa kuvauksista saatiin valmiiksi vuoden 2023 aikana. Tehtävänkuvauksen uudistaminen jatkuu ja sitä laajennetaan vuonna 2024 muihin tehtävänkuvauksiin.

Vuonna 2023 perustettiin palkkausjärjestelmän kehittämistyöryhmä, joka koordinoi ja priorisoi palkkausjärjestelmien kehittämistä Keudassa. Vuoden 2023 järjestelyerien myötä kehitettiin yhteisiä käytäntöjä järjestelyeräneuvotteluihin ja sovittiin kehittämistoimenpiteistä vuoden 2024 neuvotteluja ajatellen.

Henkilöstöasioille luotiin vuoden 2023 aikana oma osio intraan. Sivustolle keskitetään henkilöstöasioihin liittyvä ohjeistus, toimintamallit ja käytännöt. Vuodelle 2023 suunnitellut ohjeet ja pelisäännöt saatiin pääosin toteutettua. Osassa päätöksenteko siirtyi vuoden 2024 alkupuoliskolle (mm. varallaolon yleisohje sekä aktiivisen välittämisen malli). Ohjeistusta tuotettiin mm. KVTES:n toimistotyöaikaan ja liukuvaan työaikaan liittyen siten, että liukuva työaika ja Nepton-työajanseurantajärjestelmä voitiin ottaa käyttöön syyskuussa 2023 KVTES:n toimistotyöajan piirissä olevalle henkilöstölle. Myös ravintolapalveluiden työvuorosunnittelu siirrettiin Neptoniin. KVTES:n ja TS:n muu henkilöstö siirtyy portaittain Neptonin piiriin tulevina vuosina.

Rekrytointiprosessia Lean-kehitettiin ja tämän myötä tarkennettiin rekrytointiohjetta ja rekrytointipäätöksiin liittyviä toimintamalleja sekä luotiin tukityökaluja prosessiin. Prosessia selkiytettiin myös siten, että Keuda liittyi Hanselin tarjoaman puitesopimuksen piiriin (suorahaut ja arvioinnit).

Harkinnanvaraisiin työ- ja virkavapaisiin luotiin yhteinen ohjeistus. Sairauspoissaoloihin liittyviä ilmoituskäytäntöjä kehitettiin yhteistyössä työterveyskumppanin kanssa ja ohjeistus vietiin intraan. Esihenkilöfoorumeita ja esihenkilöiden uutiskirjeitä kehitettiin vuonna 2023 siten, että ne tukevat paremmin sekä johtamisessa ja esihenkilötyössä onnistumisessa että vuosikellon mukaisten toimenpiteiden tekemisessä.

HR jatkaa yhteisten ohjeiden ja toimintamallien kuvantamista vuosina 2024 ja 2025 vuonna 2023 kuvannettuun HR:n tilannekartoitukseen liittyen.

Valmentavan johtamisen osalta vuonna 2023 tehtiin päätös, että mallin käyttöönottoa jatketaan vuosina 2024–2025 uuden strategian toimeenpanon yhteydessä.

Mittari	2020	2021	2022	TA2023	TP2023
Esihenkilöiden tehtävänkuvat tehty	*	*	*	100 %	95 %
Ohjeet ja pelisäännöt tehty	*	*	*	100 %	90 %
Johtamisindeksi	70,3	71,0	74,6	71,3	71,8

*ei mittaritietoja saatavilla

Taulukko 12. Mittari Yhtenäistämme johtamista -tavoitteelle (asteikko 1–5).

Kehitämme yhteisöllisyyttä ja tiimien osaamista

Olemme systematisoineet pedagogisen toiminnan ennakkointia ja suunnitelleet toimintaa osallistavasti. Vuoden aikana järjestettiin alakohtaiset tulevaisuusfoorumit, jotka osallistivat laajasti pedagogista henkilöstöä ja muodostivat kokonaiskuvan alan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta.

Koko Keudan yhteiset forumit, pedagogiset forumit, fokusoidut kehittämiss ryhmät ja asiantuntijaryhmät ovat rakentaneet yhteisöllisyyttä ja tukeneet työhön sitoutumista. Onnistumiskeskusteluissa on huomioitu tiimien tavoitteet ja osaamisen kehittämistarpeet. Kehityskeskusteluissa olemme kartoittaneet jokaisen keudalaisen osaamistarpeet. Kehittämishankkeiden teemat ovat pohjautuneet strategiaan ja edesauttaneet kehittämään toimintaa ennakoivasti. Keudan sisäisellä kehittämisrahoituksella on tuettu tiimien välistä yhteiskehittämistä.

Mittari	TA2023	TP2023
Kehityskeskustelut käyty ja kirjattu	100 %	85 %
Onnistumiskeskustelut käyty ja kirjattu	100 %	96 %

Taulukko 13. Mittari Kehitämme yhteisöllisyyttä ja tiimien osaamista -tavoitteelle (asteikko 1–5).

Yhteiskehitämme ohjaus- ja koulutuspalveluita työelämälle

Olemme suunnanneet koulutustarjontaa yksilö- ja yritysasiakkaiden tarpeisiin ja hyödyntäneet entistä laajemmin tutkinnon osia sekä tutkinnon osaa pienempiä koulutuksia yritysten palvelemisessa. Olemme laajentaneet järjestämisluvassa olevien ammatti- ja erikoisammattitutkintojen sekä niiden osien tarjontaa. Yritysten kanssa oppisopimus on ollut toimiva koulutusmuoto. Uusina tuotteina olemme kehittäneet mm. uraohjauspalveluita ja rekrytoivia palveluja.

Mittari	2020	2021	2022	TA2023	TP2023
Osatutkintojen määrä	665	896	784	900	1 040
Työpaikkakysely (7/(vuosi-1) – 12/vuosi)	*	*	4,2	4,3	4,16
Työpaikkaohjaajakysely (7/(vuosi-1) -12/vuosi)	*	*	4,2	4,3	4,17

*ei mittaritietoja saatavilla

Taulukko 14. Mittari Yhteiskehitämme ohjaus- ja koulutuspalveluita työelämälle (asteikko 1–5).

Sujuvoitamme sisäistä yhteistyötä

Vuoden 2023 aikana on edelleen kehitetty asiakaslähtöisiä sisäisiä palveluja. Samalla on jatkokuvattu Lean-ajattelun mukaisesti keskeisiä palveluprosesseja. Sisäisen viestinnän osalta Keudan intranet on uudistettu kokonaisuudessaan. Tiedolla johtamisen kehittämiseksi on toteutettu laaja kartoitus, jonka perusteella on käynnistetty toimenpiteet koko tiedolla johtamisen ja raportoinnin kehittämisen uudistamiseksi. Sisäinen palvelutiketointijärjestelmä (JIRA) on otettu käyttöön sujuvoittamaan sisäisten palvelujen tuottamista.

Asiakastytyväisyytutkimus Keudan sisäisistä palveluista on rakennettu ja se toteutetaan 2024 tammi-helmikuussa. Pedagogiset tiimit ovat toteuttaneet yhdessä teemakohtaisia koulutuspäiviä eri toimipisteisiin. Toimialapäälliköiden koordinoimana on lisätty alakohtaista yhteistyötä eri toimipisteiden välillä.

Mittari	2020	2021	2022	TA2023	TP2023
Viestintä ja osallistaminen tiimissä*	3,09	3,11	3,22	3,30	3,13
Yhteistyö tiimien välillä on sujuvaa*	2,63	2,63	2,75	3,00	2,64
Palvelu ja prosessikuvaukset päivitetty	*	*	*	100 %	100 %

*ei mittaritietoja saatavilla

Taulukko 15. Mittari Sujuvoitamme sisäistä yhteistyötä -tavoitteelle (asteikko 1–5).

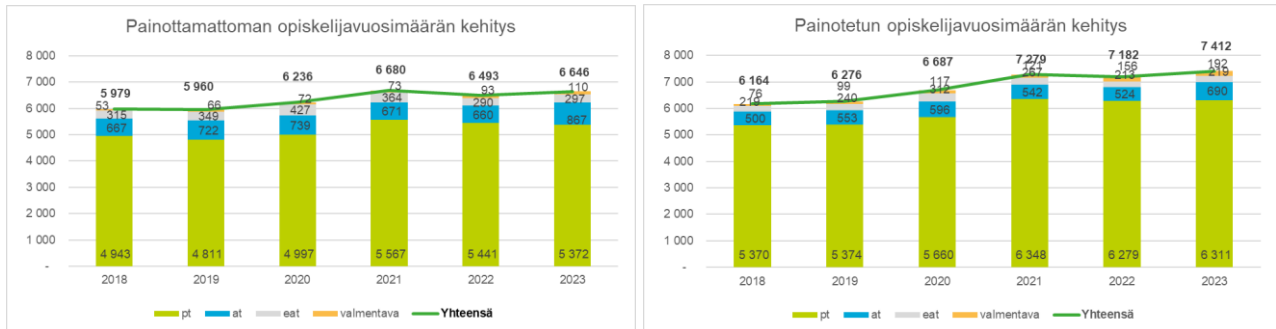
2.1.2 Määrälliset tavoitteet

Keudan talousarviomittarit kohdentuvat pääosin rahoitusmittareihin, joka on Keudan talouden perusta. Lisäksi mittarina on vuosittain toteutettava henkilöstöpalautekysely, jolla mitataan työtyytyväisyyttä henkilökohtaisella-, tiimi- ja Keuda-tasolla.

Talousarviomittarit 2023	2020	2021	2022	TA2023	TP2023
Opiskelijavuodet	6 687	7 279	7 182	7 400	7 412
Taiteen opetus (opiskelijaviikot)				384	357
Kansanopiston oppivelvollisten opiskelijaviikot	475	584	670	555	535
Kotoutumiskoulutus				-	986
Aikuisen perusopetuksen kurssimäärä	2 425	1 897	1 843	2 600	3 117
Suoriteutut tutkinnot	2 224	2 247	2 225	2 400	2 397
Suoritetut osaamispisteet	441 522	474 173	447 663	500 000	493 987
Työllistyneet ja jatko-opiskelijat	88,2 %	92,7 %	91,0 %	82 %	90,0 %
Opiskelijapalautteiden laatu	4,25	4,26	4,28	4,30	4,36
Opiskelijapalautteiden vastaus-%	32,9 %	48,4 %	43,5 %	55 %	44,5 %
Työelämäpalautteiden laatu	-	-	4,2	4,3	4,17
Työelämäpalautteiden vastaus-%	-	-	17,4 %	35 %	28,3 %
Henkilöstöpalaute	70,2	70,0	73,5	71,3	70,6

Taulukko 16. Talousarviomittarit 2023.

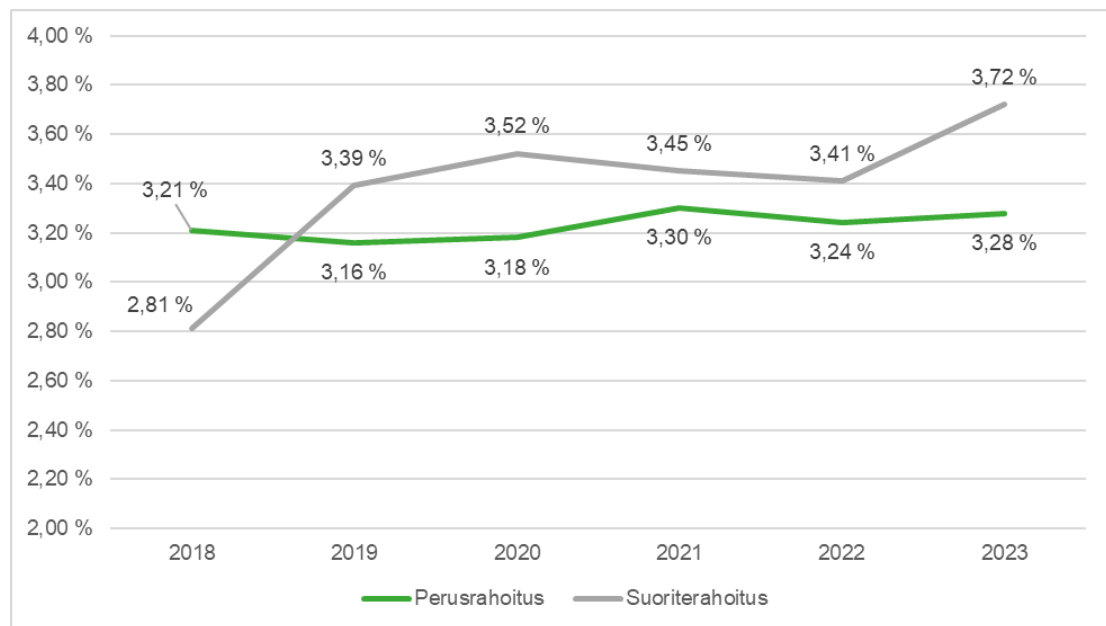
Seuraavilla sivuilla on kuvattu yksityiskohtaisemmin rahoitukseen vaikuttavien tekijöiden kehitystä. Keuda on palannut kasvun uralle, joka näkyy sekä määrissä että suhteellisissa osuuksissa.



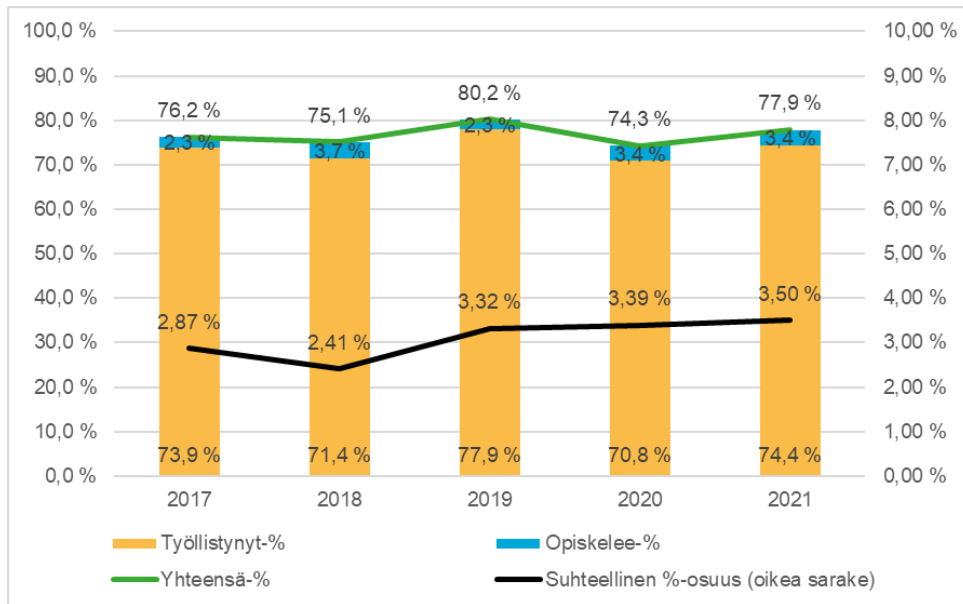
Kuva 12. Opiskelijavuosimäärien kehitys.



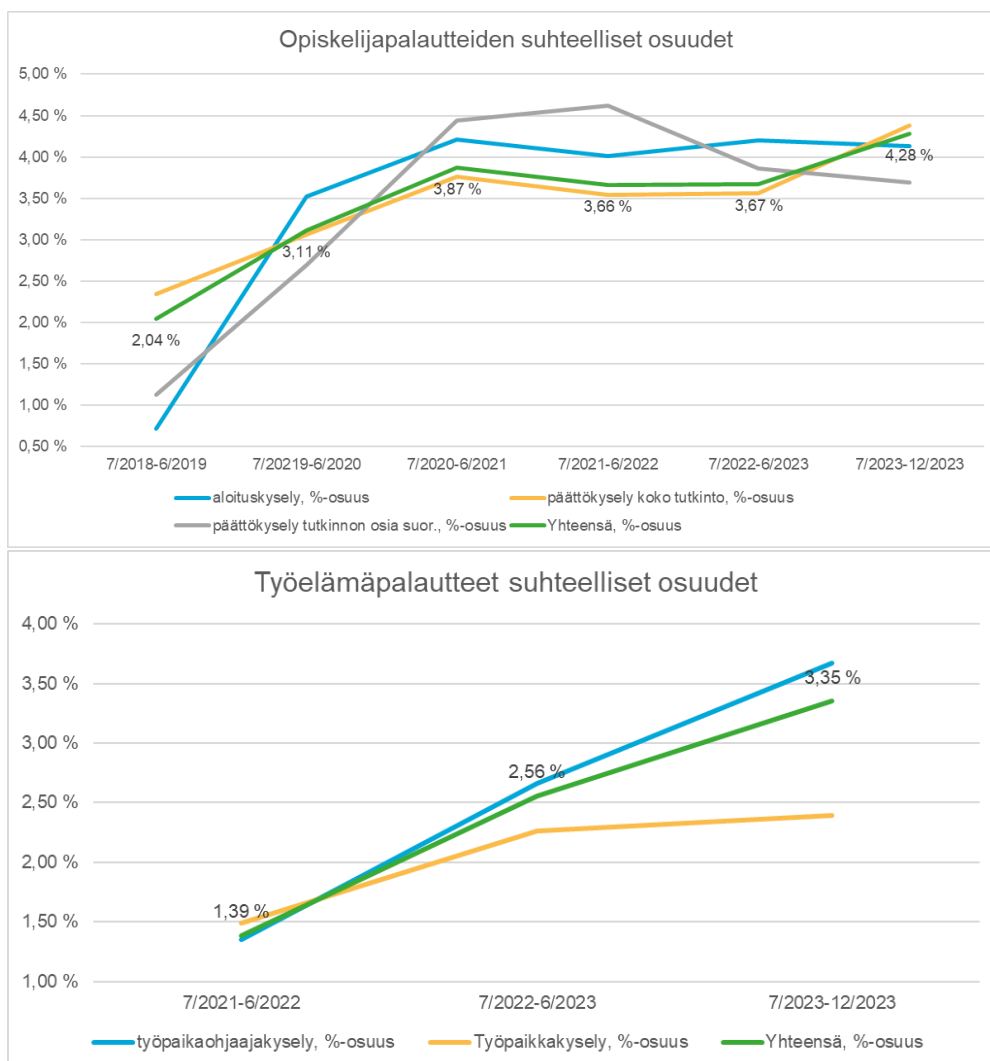
Kuva 13. Tutkintojen ja osaamispisteiden määrän kehitys.



Kuva 14. Perus- ja suoriterahoituksen suhteellinen osuus.



Kuva 15. Edellisenä vuonna valmistuneiden työllistyminen ja jatko-opintoihin siirtyminen sekä suhteellinen osuus.



Kuva 16. Opiskelija- ja työelämäpalautteiden suhteelliset osuudet.

2.1.3 Keuda Koulutuspalvelut Oy

Yhtiö tarjosi toimintavuonna yhteensä eri 170 koulutus- ja valmennustapahtumaa. Kasvua edellisestä vuodesta oli 39 %. Ilmoittautuneiden määrä näihin tapahtumiin oli yhteensä 758 henkilöä, kasvua edellisestä vuodesta 44 %. Asiakaspalautteet koulutuksista olivat hyvät tai erinomaiset.

Merkittävimmät koulutustoteutukset olivat autoalan koulutukset, turvallisuuspäällikön valmennusohjelma sekä uusina avauksina TyöpaikkaSuomi-puitesopimus Uudenmaan ELY-keskuksen kanssa. Vuoden 2023 lopulla käynnistyi ensimmäiset toteutukset kansainväliselle kohderyhmälle, suomen kielen koulutukset turkkilaisille lääkäreille. Uusi Kuuma-palvelupolku ESR-hanke käynnistyi toisella kvartaalilla.

Yhtiön liiketoiminnan tulot kasvoivat vuodesta 2022 yhteensä 10,5 % mutta siitä huolimatta yhtiö ei saavuttanut asetettua myyntitavoitetta, jääden 28,7 % tavoitteesta. Julkisten asiakkuuksien tarjonta väheni 19 %. Yritys- ja tilauskoulutusten kasvu oli 20 %.

2.1.4 Tuusulan Kansanopiston Oy

Keuda hankki kokonaisuudessaan omistuksen Tuusulan Kansanopiston Oy:n osakkeisiin välimiesmenettelyn kautta vuoden 2023 aikana. Päätös tuli lainvoimaiseksi joulukuussa 2023. Tuusulan Kansanopiston Oy:tä ei ole yhdistetty kuntayhtymän konsernitilinpäätökseen, koska yhdistelemättä jättämisellä on vain vähäinen merkitys konsernin omaan pääomaan. Yhtiö puretaan ja sen toiminnot yhdistetään kuntayhtymän toimintoihin vuoden 2024 alkupuolella.

2.2 Määrärahojen ja tuloarvioiden toteutuminen

2.2.1 Käyttötalouden toteutuminen

	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvio-muutokset	Talousarvio muutosten jälk.	Toteutuma 1-12 / 2023	Poikkeama	Poikk-%
TOIMINTATUOTOT						
MYYNITUOTOT	70 623 030	0	70 623 030	70 620 329	-2 701	0,0%
MAKSUTUOTOT	105 000	0	105 000	92 662	-12 338	-11,8%
TUET JA AVUSTUKSET	767 000	0	767 000	1 889 753	1 122 753	146,4%
MUUT TOIMINTATUOTOT	336 000	0	336 000	1 551 030	1 215 030	361,6%
TOIMINTATUOTOT YHTEENSÄ	71 831 030	0	71 831 030	74 153 774	2 322 744	3,2%
VALMISTEVARASTON MUUTOS						
VALMISTEVARASTOJEN MUUTOS	0	0	0	350 000	350 000	
VALMISTEVARASTON MUUTOS YHTEENSÄ	0	0	0	350 000	350 000	
TOIMINTAKULUT						
HENKILÖSTÖKULUT	-49 429 030	0	-49 429 030	-50 387 402	-958 372	-1,9%
PALKAT JA PALKKIOT	-40 732 030	0	-40 732 030	-42 040 024	-1 307 994	-3,2%
HENKILÖSIVUKULUT	-8 697 000	0	-8 697 000	-8 347 379	349 621	4,0%
ELÄKEKULUT	-6 592 560	0	-6 592 560	-6 860 991	-268 431	-4,1%
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	-2 104 440	0	-2 104 440	-1 486 388	618 052	29,4%
PALVELUJEN OSTOT	-7 525 000	0	-7 525 000	-8 655 278	-1 130 278	-15,0%
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-7 155 000	0	-7 155 000	-7 570 661	-415 661	-5,8%
AVUSTUKSET	-41 000	0	-41 000	-192 387	-151 387	-369,2%
MUUT TOIMINTAKULUT	-1 162 000	0	-1 162 000	-1 910 214	-748 214	-64,4%
TOIMINTAKULUT YHTEENSÄ	-65 312 030	0	-65 312 030	-68 715 941	-3 403 911	-5,2%
TOIMINTAKATE	6 519 000	0	6 519 000	5 787 833	-731 167	-11,2%
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT						
KORKOTUOTOT	0	0	0	9 174	9 174	
MUUT RAHOITUSTUOTOT	4 000	0	4 000	718 071	714 071	17 851,8%
MUUT RAHOITUSKULUT	-2 000	0	-2 000	-37 746	-35 746	-1 787,3%
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT YHTEENSÄ	2 000	0	2 000	689 499	687 499	34 375,0%
VUOSIKATE	6 521 000	0	6 521 000	6 477 332	-43 668	-0,7%
POISTOT JA ARVONALENTUMISET						
SUUNNITELMAN MUKAISET POISTOT	-6 520 000	0	-6 520 000	-6 396 857	123 143	1,9%
POISTOT JA ARVONALENTUMISET YHTEENSÄ	-6 520 000	0	-6 520 000	-6 396 857	123 143	1,9%
TILIKAUDEN TULOS	1 000	0	1 000	80 476	79 476	7 947,6%
POISTOERON MUUTOS	1 357 000	0	1 357 000	1 358 746	1 746	0,1%
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALLIJÄÄMÄ	1 358 000	0	1 358 000	1 439 222	81 222	6,0%

Taulukko 17. Käyttötalouden toteutuminen.

	Kampus 1	Kampus 2	Kampus 3	Kampus 4	Joht. koul.	Yhteensä
Painoton opiskelijavuosimäärä	1 412	2 076	1 262	1 531	355	6 636
Tilikauden tulos	4 958 912	10 351 645	3 636 643	7 244 600	1 826 885	28 018 685
Opetus- ja koulutuspalvelujen yhteiset	- 435 302	- 640 005	- 389 059	- 471 988	- 109 442	- 2 045 797
Yrityspalvelut	- 98 220	- 144 408	- 87 785	- 106 497	- 24 694	- 461 604
Jatkuvan oppimisen tukipalvelut	- 525 842	- 773 122	- 469 981	- 570 159	- 132 205	- 2 471 309
Tulos	3 899 548	8 794 110	2 689 818	6 095 955	1 560 544	23 039 975
Kehittymisen palvelut	- 918 730	- 1 350 768	- 821 132	- 996 159	- 230 984	- 4 317 773
Johtaminen ja hallinnon palvelut	- 236 876	- 348 269	- 211 712	- 256 840	- 59 555	- 1 113 252
Henkilöstöpalvelut	- 127 798	- 187 896	- 114 222	- 138 568	- 32 130	- 600 614
Viestintä- ja markkinointipalvelut	- 158 883	- 233 598	- 142 004	- 172 273	- 39 946	- 746 703
Johtamis- ja hallintopalvelut yhteensä	- 523 557	- 769 762	- 467 938	- 567 681	- 131 631	- 2 460 569
Kiinteistöpalvelut	- 3 005 935	- 1 753 615	- 2 330 899	- 1 425 108	- 270 912	- 8 786 469
Kiinteistöpalvelut yhteiset	65 390	96 140	58 444	70 901	16 440	307 315
Kokous- ja tapahtuma- ja aulapalvelut	- 147 689	- 217 141	- 132 000	- 160 136	- 37 132	- 694 098
Ravintolapalvelut	- 435 144	- 423 164	- 363 303	- 307 493	- 35 279	- 1 564 384
Ravintolapalvelut yhteiset	- 50 392	- 74 089	- 45 039	- 54 639	- 12 669	- 236 827
Siivouspalvelut	- 403 212	- 324 420	- 325 045	- 226 233	- 38 977	- 1 317 886
Siivouspalvelut yhteiset	- 13 805	- 20 297	- 12 339	- 14 969	- 3 471	- 64 880
Taloushallintopalvelut	54 029	79 437	48 290	58 583	13 584	253 923
Tietohallintopalvelut	- 768 431	- 1 129 789	- 686 798	- 833 192	- 193 196	- 3 611 406
Turvallisuuspalvelut	- 47 114	- 69 269	- 42 109	- 51 084	- 11 845	- 221 421
Mahdollistamispalvelut yhteiset	- 52 136	- 76 653	- 46 597	- 56 530	- 13 108	- 245 024
Mahdollistamispalvelut yhteensä	- 4 804 438	- 3 912 860	- 3 877 395	- 2 999 900	- 586 565	- 16 181 157
Netto	- 2 347 177	2 760 720	- 2 476 647	1 532 216	611 364	80 476

Taulukko 18. Palvelualueiden kustannusten vyörytykset kampuksille ja johtamiskoulutukselle.

2.2.2 Tuloslaskelmaosan toteutuminen

Tuloslaskelmassa valtuustoon nähden sitovana tasona oli rahoitustulot ja -menot yhteensä (=rahoitusnetto). Rahoitustuottojen ja -kulujen erotus oli 689 499 € (TA 2023 2 000 €). Rahoitus- ja korkotuotot olivat yhteensä 9 174 € ja muut rahoitus- tuotot yhteensä 718 071 €, josta merkittävin osuus kertyi vuonna 2022 alaskirjattujen sijoitusten palautuksista (702 704 €) vuoden 2022 viimeisen päivän markkinahintaan tai korkeintaan hankintahintaan. Rahoituskulut olivat yhteensä 37 746 € koostuen ensisijaisesti erään sijoitustuotteen alaskirjauksesta (-28 428 €).

	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvio-muutokset	Talousarvio muutosten jälk.	Toteutuma 1-12 / 2023	Poikkeama	Poikk-%
TOIMINTATUOTOT						
MYYNTITUOTOT	70 623 030	0	70 623 030	70 620 329	-2 701	0,0%
MAKSUTUOTOT	105 000	0	105 000	92 662	-12 338	-11,8%
TUET JA AVUSTUKSET	767 000	0	767 000	1 889 753	1 122 753	146,4%
MUUT TOIMINTATUOTOT	336 000	0	336 000	1 551 030	1 215 030	361,6%
TOIMINTATUOTOT YHTEENSÄ	71 831 030	0	71 831 030	74 153 774	2 322 744	3,2%
VALMISTEVARASTON MUUTOS						
VALMISTEVARASTOJEN MUUTOS	0	0	0	350 000	350 000	
VALMISTEVARASTON MUUTOS YHTEENSÄ	0	0	0	350 000	350 000	
TOIMINTAKULUT						
HENKILÖSTÖKULUT	-49 429 030	0	-49 429 030	-50 387 402	-958 372	-1,9%
PALKAT JA PALKKIOT	-40 732 030	0	-40 732 030	-42 040 024	-1 307 994	-3,2%
HENKILÖSIVUKULUT	-8 697 000	0	-8 697 000	-8 347 379	349 621	4,0%
ELÄKEKULUT	-6 592 560	0	-6 592 560	-6 860 991	-268 431	-4,1%
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	-2 104 440	0	-2 104 440	-1 486 388	618 052	29,4%
PALVELUJEN OSTOT	-7 525 000	0	-7 525 000	-8 655 278	-1 130 278	-15,0%
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-7 155 000	0	-7 155 000	-7 570 661	-415 661	-5,8%
AVUSTUKSET	-41 000	0	-41 000	-192 387	-151 387	-369,2%
MUUT TOIMINTAKULUT	-1 162 000	0	-1 162 000	-1 910 214	-748 214	-64,4%
TOIMINTAKULUT YHTEENSÄ	-65 312 030	0	-65 312 030	-68 715 941	-3 403 911	-5,2%
TOIMINTAKATE	6 519 000	0	6 519 000	5 787 833	-731 167	-11,2%
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT						
KORKOTUOTOT	0	0	0	9 174	9 174	
MUUT RAHOITUSTUOTOT	4 000	0	4 000	718 071	714 071	17 851,8%
MUUT RAHOITUSKULUT	-2 000	0	-2 000	-37 746	-35 746	-1 787,3%
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT YHTEENSÄ	2 000	0	2 000	689 499	687 499	34 375,0%
VIKATE	6 521 000	0	6 521 000	6 477 332	-43 668	-0,7%
POISTOT JA ARVONALENTUMISET						
SUUNNITELMAN MUKAISET POISTOT	-6 520 000	0	-6 520 000	-6 396 857	123 143	1,9%
POISTOT JA ARVONALENTUMISET YHTEENSÄ	-6 520 000	0	-6 520 000	-6 396 857	123 143	1,9%
TILIKAUDEN TULOS	1 000	0	1 000	80 476	79 476	7 947,6%
POISTOERON MUUTOS	1 357 000	0	1 357 000	1 358 746	1 746	0,1%
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	1 358 000	0	1 358 000	1 439 222	81 222	6,0%

Taulukko 19. Tuloslaskelmaosan toteutuminen.

2.2.3 Investointien toteutuminen

Investointiosassa yhtymävaltuuston päättämät sitovat määrärahat olivat

- aineettomat hyödykkeet
- hankekohtainen rakentaminen
- rakentaminen ja saneeraus yhteensä
- kalusto yhteensä
- pysyvät vastaavat sijoitukset

Aineettomiin hyödykkeisiin oli kirjattu Unit4-järjestelmän käyttöönottoon liittyvät koulutukset ja konsultoinnit.

Hankekohtainen rakentaminen kohdistui Pekka Halosen D-talon saneeraukseen. Kustannukset kasvoivat rakennusvaiheen edetessä. Syksyllä yhtymävaltuusto hyväksyi talousarvion muutosesityksen (+ 900 000 €), jolla hanke saatiin vuoden 2023 lopulla valmiiksi talousarvion niukasti ylittyessä.

Rakentamiseen ja saneeraukseen käytettiin yhteensä 2,3 milj. €. Ne toteutuivat budjetoidusti. Merkittävimmät kohteet olivat Wärtsilänkatu 7:n luokkatilojen uudistaminen (0,4 milj. €) sekä portaikkojen ja käytävien saneeraus (0,2 milj. €). Lopontieillä päivitettiin opiskelijahuollon tiloja (0,3 milj. €) sekä uudistettiin B-rakennuksen sisäänkäyntiä (0,3 milj. €). Myös Keskikadulla uudistettiin sisäänkäyntiä (0,2 milj. €).

Kalustohankinnat olivat yhteensä 2,8 milj. € (TA 2,9 milj. €). Suurin kohde oli tietohallinnon koneet ja laitteet.

Pysyvien vastaavien sijoitukset kohdistuivat Keuda Koulutuspalvelut Oy:n pääomitukseseen (0,1 milj. €).

INVESTOINTIEN TOTEUTUMISVERTAILU	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvio muutosten j.	Toteutuma 1-12 / 2023	Poikkeama
AINEETTOMAT HYÖDYKKEET				
Muut pitkävaikutteiset menot, Uni4-koulutukset	0,00	-330 000,00	-239 361,66	90 638,34
AINEETTOMAT HYÖDYKKEET yhteensä	0,00	-330 000,00	-239 361,66	90 638,34
HANKEKOHTAINEN RAKENTAMINEN				
Pekka Halosen akatemia				
D-talon peruskorjaus	-1 400 000,00	-2 300 000,00	-2 337 603,44	-37 603,44
HANKEKOHTAINEN RAKENTAMINEN yhteensä	-1 400 000,00	-2 300 000,00	-2 337 603,44	-37 603,44
RAKENTAMINEN JA SANEERAUS				
Kiinteistöjen yhteiset				
Kiinteistöjen yhteiset korjaukset	-200 000,00	-200 000,00	0,00	200 000,00
Kiinteistöjen yhteiset yhteensä	-200 000,00	-200 000,00	0,00	200 000,00
Wärtsilänkatu 7				
Vanha osa 2. kerroksen portaat ja käytävät	-200 000,00	-200 000,00	-197 407,83	2 592,17
Luokkatilojen uudistaminen	-300 000,00	-300 000,00	-387 849,92	-87 849,92
Lattiapinnoitteiden uusintaa	-50 000,00	-50 000,00	-79 590,00	-29 590,00
Auditorion muutos	-60 000,00	-60 000,00	-68 215,22	-8 215,22
Paineilmaverkoston uusinta	-30 000,00	-30 000,00	-50 895,33	-20 895,33
Wärtsilänkatu 7 yhteensä	-640 000,00	-640 000,00	-783 958,30	-143 958,30
Sibeliuksenväylä				
Paatelan ikkunoiden peruskorjaus	-30 000,00	-30 000,00	-32 457,11	-2 457,11
Paatelan/Peltolan rappaus	-30 000,00	-30 000,00	-18 380,05	11 619,95
Puistolan valojen muutos	-20 000,00	-20 000,00	-15 107,86	4 892,14
Sibeliuksenväylä yhteensä	-80 000,00	-80 000,00	-65 945,02	14 054,98
Sarviniitynkatu				
Vesijohtojen uusinta	-100 000,00	-100 000,00	-46 463,72	53 536,28
pkkorj.päiv+logistiikan lattiakaivo	-80 000,00	-80 000,00	-168 115,65	-88 115,65
Työsalien valaistusten uusinta	-50 000,00	-50 000,00	-11 870,22	38 129,78
Työhuoneisyys 2.kerros	-60 000,00	-60 000,00	-59 764,76	235,24
Talotekniikan hitsaustyöpisteiden saneeraus	-80 000,00	-80 000,00	-102 894,84	-22 894,84
Sarviniitynkatu yhteensä	-370 000,00	-370 000,00	-389 109,19	-19 109,19

Keskikatu				
Opetustilojen saneeraus	-60 000,00	-60 000,00	-29 076,34	30 923,66
Valaisinpäivityksiä käytäville	0,00	0,00	0,00	0,00
Pääoven muutostyöt	-180 000,00	-180 000,00	-180 739,71	-739,71
Pysäköintihallin saneeraus	-30 000,00	-30 000,00	0,00	30 000,00
Keskikatu yhteensä	-270 000,00	-270 000,00	-209 816,05	60 183,95
Lukkarinpolku				
Luokkahuoneiden 1067-1068 saneeraus	-40 000,00	-40 000,00	0,00	40 000,00
Julkisivusaneeraus	-60 000,00	-60 000,00	-20 513,79	39 486,21
Sosiaalitoimien päivitys auto-osastolla	-50 000,00	-50 000,00	-89 095,79	-39 095,79
Viheraluiden ja valaistuksen uusinta	-30 000,00	-30 000,00	-19 740,46	10 259,54
Lukkarinpolku yhteensä	-180 000,00	-180 000,00	-129 350,04	50 649,96
Saaren kartano				
Päämajan pintasaneerausta	-25 000,00	-25 000,00	0,00	25 000,00
Kasvihuoneen suunnittelu	-80 000,00	-80 000,00	0,00	80 000,00
UK ikkunaremontti	-60 000,00	-60 000,00	-77 759,28	-17 759,28
Pihattonavetan saneerausvalmistelu	-20 000,00	-20 000,00	0,00	20 000,00
Saaren kartano yhteensä	-185 000,00	-185 000,00	-77 759,28	107 240,72
Lopentie				
Piha-alueen uudistus	-50 000,00	-50 000,00	0,00	50 000,00
Keudaattoritilan muutokset	-80 000,00	-80 000,00	-331 675,16	-251 675,16
B-talon sisäänkäynnin saneeraus ja median pukuhuone	-200 000,00	-200 000,00	-278 863,35	-78 863,35
Auurinkopaneelit labra-luokkaan	-30 000,00	-30 000,00	-35 233,01	-5 233,01
Kiinteistön lämmitysjärjestelmän suunnittelu	-20 000,00	-20 000,00	0,00	20 000,00
Lopentie yhteensä	-380 000,00	-380 000,00	-645 771,52	-265 771,52
Kirkkotie				
Liikuntasalin näyttämö	-20 000,00	-20 000,00	-11 984,60	8 015,40
Tilanjakaja aula/ruokasali	-15 000,00	-15 000,00	0,00	15 000,00
Kirkkotie yhteensä	-35 000,00	-35 000,00	-11 984,60	23 015,40
RAKENTAMINEN JA SANEERAUS yhteensä	-2 340 000,00	-2 340 000,00	-2 313 694,00	26 306,00
KALUSTO				
Tietohallinnon toiminnan kehittäminen	0,00	0,00	2 306,48	2 306,48
Tietohallinnon infran kehittäminen	-300 000,00	-300 000,00	-1 244 222,12	-944 222,12
Poistonalainen kalusto	-2 644 000,00	-2 644 000,00	-1 560 080,61	1 083 919,39
Kalusto yhteensä yhteensä	-2 944 000,00	-2 944 000,00	-2 801 996,25	142 003,75
Menot	-2 944 000,00	-2 944 000,00	-2 821 768,94	122 231,06
Tulot	0,00	0,00	19 772,69	19 772,69
Rahoitusosuudet	0,00	0,00	0,00	0,00
Pysyvien vastaavien myynnit	0,00	0,00	19 772,69	19 772,69
KALUSTO yhteensä	-2 944 000,00	-2 944 000,00	-2 801 996,25	142 003,75
Menot	-2 944 000,00	-2 944 000,00	-2 821 768,94	122 231,06
Tulot	0,00	0,00	19 772,69	19 772,69
Rahoitusosuudet	0,00	0,00	0,00	0,00
Pysyvien vastaavien myynnit	0,00	0,00	19 772,69	19 772,69
PYSYVÄT VASTAAVAT SIIJOITUKSET				
Osakkeet ja osuudet	0,00	-100 000,00	-100 600,00	-600,00
PYSYVÄT VASTAAVAT SIIJOITUKSET yhteensä	0,00	-100 000,00	-100 600,00	-600,00
RAPORTTI YHTEENSÄ	-6 684 000,00	-8 014 000,00	-7 793 255,35	220 744,65
Menot	-6 684 000,00	-8 014 000,00	-7 813 028,04	200 971,96
Tulot	0,00	0,00	19 772,69	19 772,69
Rahoitusosuudet	0,00	0,00	0,00	0,00
Pysyvien vastaavien myynnit	0,00	0,00	19 772,69	19 772,69

Taulukko 20. Investointien toteutumisvertailu.

2.2.4 Rahoitusosan toteutuminen

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

RAHOITUSLASKELMAN TOTEUTUMISVERTAILU	Alkuperäinen talousarvio	Talousarvio-muutokset	Talousarvio muutosten jälk.	Toteutuma	Poikkeama	Poikk-%
TOIMINNAN RAHAVIRTA						
VUOSIKATE	6 521 000	0	6 521 000	6 477 332	-43 668	-0
TULORAHOITUKSEN KORJAUSERÄT	0	0	0	-63 565	-63 565	
	6 521 000	0	6 521 000	6 413 767	-107 233	-0
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA						
INVESTOINTIMENOT	-6 684 000	-1 330 000	-8 014 000	-7 813 028	200 972	0
PYSYVIEN VASTAAVIEN HYÖDYKKEIDEN LUOVUTUSTULOT	0	0	0	83 338	83 338	
	-6 684 000	-1 330 000	-8 014 000	-7 729 690	284 310	0
TOIMINNAN JA INVESTOINTIEN RAHAVIRTA	-163 000	-1 330 000	-1 493 000	-1 315 923	177 077	12 %
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA						
MUUT MAKSUVALMIUDEN MUUTOKSET						
TOIMEKSIANTOJEN VAROJEN JA PÄÄOMIEN MUUTOKSET	0	0	0	-4 150	-4 150	
VAIHTO-OMAISUUDEN MUUTOS	0	0	0	-346 034	-346 034	
SAAMISTEN MUUTOS	0	0	0	-278 048	-278 048	
KOROTTOMIEN VELKOJEN MUUTOS	0	0	0	3 258 060	3 258 060	
	0	0	0	2 629 829	2 629 829	
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA	0	0	0	2 629 829	2 629 829	
RAHAVAROJEN MUUTOS	-163 000	-1 330 000	-1 493 000	1 313 906	2 806 906	188 %

RAHAVARAT 31. 12. 28 336 933
1. 1. 27 023 028

1 313 906

Taulukko 22. Rahoituslaskelman toteutusvertailu.

2.2.5 Yhteenveto määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta

	Sitovuus *) N, B	Määrärahat			Toteutuma	Poikkeama
		Alkuperäinen talousarvio	TA muutos	TA muutosten jälkeen		
KÄYTTÖTALOUSOSA						
Keuda yhteensä (tilikauden tulos)	N	1 000	0	1 000	80 475,62	79 475,62
TUOSLASKELMAOSA						
Rahoitustulot ja -menot	N	2 000	0	2 000	689 499,20	687 499,20
INVESTOINTIOSA						
Aineettomat hyödykkeet		0	330 000	330 000	239 361,66	90 638,34
Hankekohtainen rakentaminen						
PHalonen/D-talon peruskorj.	B	1 400 000	900 000	2 300 000	2 337 603,44	-37 603,44
Rakentaminen ja saneeraus	N	2 340 000		2 340 000	2 313 694,00	26 306,00
Kalustohankinnat	N	2 944 000		2 944 000	2 801 996,25	142 003,75
Pysyvät vastaavat sijoitukset						
Keuda Koulutuspalvelut Oy	B		100 000	100 000	100 000,00	0,00
Tuusulan Kansanopiston Oy	B			0	600,00	-600,00
Investoinnit yhteensä		6 684 000,00	1 330 000,00	8 014 000,00	7 793 255,35	220 744,65
RAHOITUSOSA						
Antolainauksen muutokset	N	0	0	0	0	0
Lainakannan muutokset	N	0	0	0	0	0

*) N= sitovuus nettomääräraha (käyttötalousosa = tilikauden tulos)

B= sitovuus bruttomääräraha

Taulukko 23. Yhteenveto valtuuston hyväksymien määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisesta.

3. Henkilöstöraportti

Keudan henkilöstöpalveluissa työskentelee yhteensä 9 henkilöä. Palkkahallinnon tehtävistä vastaa kolmen hengen palkkatiimi. Henkilöstöasioista vastaa viisihenkkinen HR-tiimi, jonka vastuulla on keudatasoinen ohjeistus ja neuvonta sekä kehitystyö seuraavilla osa-alueilla: osaamisen kehittäminen, palvelussuhdeasiat, rekrytointi, työhyvinvointi ja työsuojelu. Lisäksi tiimiin kuuluu työsuojeluvaltuutettu.

Vuonna 2022 käynnistetty uusien HR-, talous- ja palkkahallinnon järjestelmäkokonaisuuden (Unit4) hankinta siirtyi vuonna 2023 käyttöönottovaiheeseen. Henkilöstöpalveluissa käyttöönotossa priorisoitiin palkkahallinnon järjestelmän käyttöönotto ja palkanmaksun turvaaminen (työsopimukset, viranhoitomääräykset, poissaolot). HR-raportointi ja HRD-osioiden käyttöönotto ja kehittäminen tapahtuvat vuonna 2024.

Vanhan HR-järjestelmän raportointityökalu jäi järjestelmävaihdokseen viitaten pois käytöstä 31.12.2023 ja uuden järjestelmän vastaava saadaan käyttöön kevään 2024 aikana. Pääosa henkilöstöraportin luvuista on tähän viitaten ajettu 27.12.2023. Lisäksi lukujen tarkastelussa huomioitavaa on se, että Keudan organisaatorakennetta muutettiin 1.1.2023, joten vertailua vuoteen 2022 ei ole mahdollista tehdä kaikilta osin.

3.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Keudassa on tunnistettu ennakoivan henkilöstövoimavarojen suunnittelun merkitys tuloksellisen ja vaikuttavan toiminnan takaamiseksi. Tällä hetkellä Keudassa henkilöstösuunnittelua (resurssin mitoitus palveluntuotantoon) tehdään osana talousarvioprosessia eli talouden ja toiminnan yhteensovittamista. Lisäksi henkilöstösuunnittelutyötä tehdään normaalina osana esihenkilötyötä ja johtamista. Henkilöstösuunnittelun kokonaisuuden kehittämistyötä jatketaan vuosina 2024 ja 2025. Uuden HR- ja palkanlaskentajärjestelmän käyttöönotto 1.1.2024 tuo vakanssirekisterin käyttöönottamisen myötä työkalun määrälliseen henkilöstösuunnitteluun ja tukee erityisesti henkilöstömäärän kehittymisen seuranta ja hallintaa.

3.1.1 Henkilöstön määrän ja rakenteen kehittyminen

Keudassa työskenteli 27.12.2023 yhteensä 872 työntekijää, mikä on 29 henkilöä enemmän kuin vuotta aiemmin (2022: 843). Raportoitu henkilöstömäärä sisältää vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön (kokoaikaiset, osa-aikaiset). Vakinaisen henkilöstön määrä sisältää omasta tehtävästä tai virasta vapautetun henkilöstön. Määrä ei sisällä sivutoimista henkilöstöä. Vakinaisista ja määräaikaisista keudalaisista osa-aikatyöratkaisuja oli tehty yhteensä 22 henkilölle (2022: 34).

Määräaikaisen henkilöstön määrän vähentyminen liittyy henkilöstön vakinaistamisiin vuonna 2023.

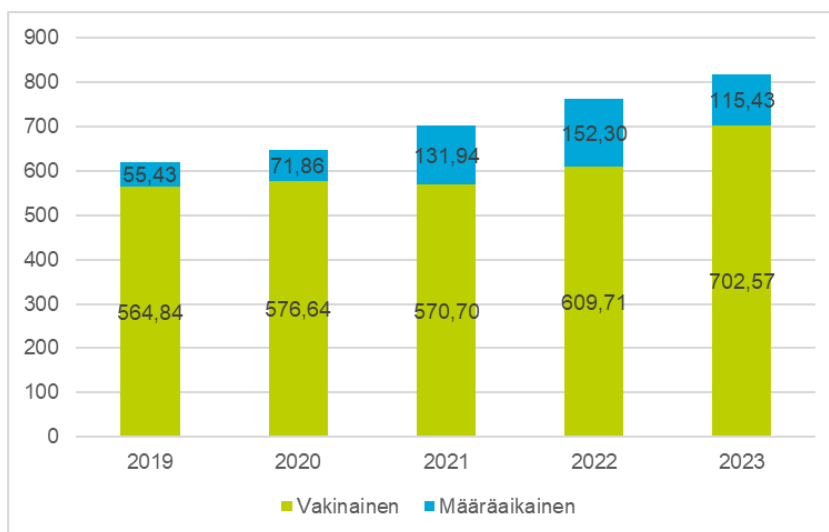
Henkilöstön jakautuminen palvelualueille ja kampuksille on avattu alla olevassa taulukossa (taulukko 24).

Palvelussuhde 27.12.2023	Naiset, hlöä	Miehet, hlöä	Yhteensä, hlöä	Henkilömuutos 31.12.2022 tilanteesta	Muutos % 31.12.2022 tilanteesta
Pedagogisen johtamisen palvelut ja kampukset 1–4	335	243	578		
- vakinaiset	290	200	490		
- määräaikaiset	45	43	88		
Jatkuvan oppimisen tukipalvelut	72	7	79		
- vakinaiset	57	4	61		
- määräaikaiset	15	3	18		
Kehittymisen palvelut	46	16	62		
- vakinaiset	41	14	55		
- määräaikaiset	5	2	7		
Mahdollistamispalvelut	91	39	130		
- vakinaiset	84	39	123		
- määräaikaiset	7	0	7		
Yhtymäjohtamisen palvelut	20	3	23		
- vakinaiset	15	3	18		
- määräaikaiset	5	0	5		
Keuda yht. /	564	308	872	29	+3,4
- vakinaiset	487	260	747		+9,1
- määräaikaiset	77	48	125		-20,9

Taulukko 24. Henkilöstön jakautuminen palveluihin.

Keudan suurin ammattiryhmä ovat opettajat. Opettaja ja päätoimisia tuntiopettajia oli 31.12.2023 yhteensä 495 henkilöä (2022: 481).

Henkilötyövuosien määrä vuonna 2023 oli yhteensä 818 vuonna (2022: 764). Vakinaisen henkilöstön henkilötyövuosien määrä oli 688,3 (2022: 609,7). Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttää työaikaan tekevä henkilön koko vuoden työskentelyä. Osa-aikainen henkilö muutetaan henkilötyövuodeksi osa-aikaprosenttiin vastaavasti. Kokonaisuutena henkilötyövuosien määrä on kasvanut 7,11 prosenttia edellisestä vuodesta (2022: 8,45 %).

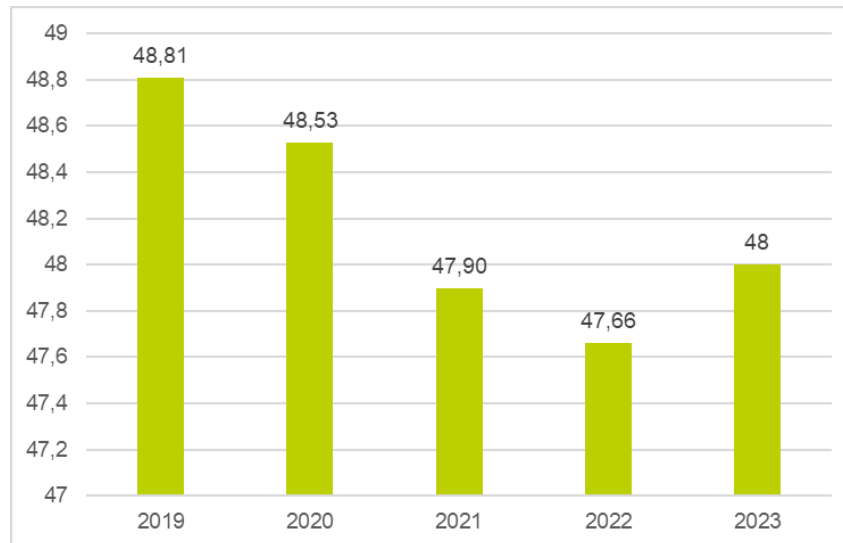


Kuva 17. Henkilötyövuodet 2019–2023.

Henkilöstökulut olivat vuonna 2023 yhteensä 50 330 790 € (2022: 46 984 003 €), josta henkilöstösivukulut yhteensä 8 347 379 € (2022: 8 296 797 €). Henkilöstön määrän kasvun, järjestelyeräkorotusten sekä yleiskorotusten vaikutuksesta henkilöstökulut kasvoivat 7,1 % (2022: 10,0 %) edellisvuoteen verrattuna.

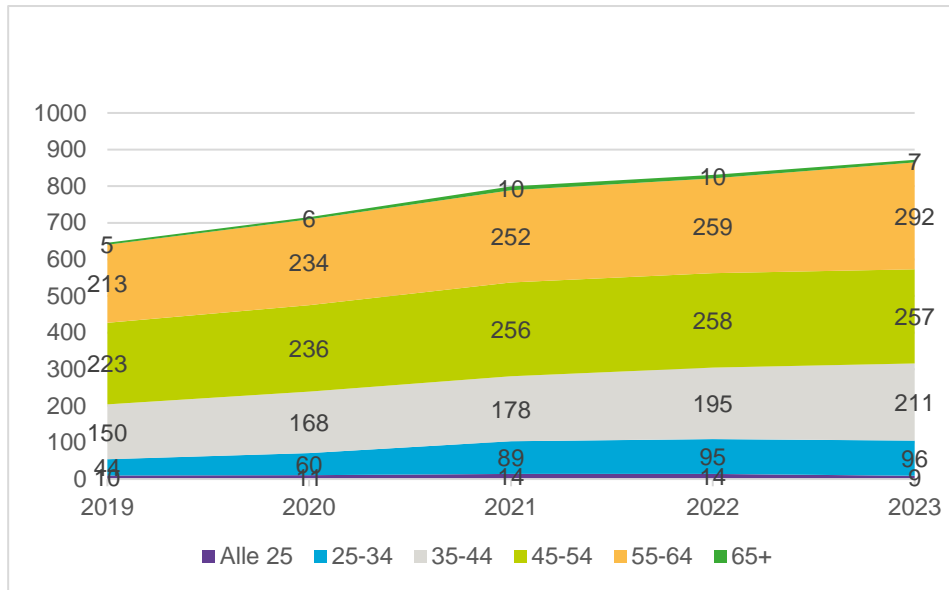
3.1.2 Henkilöstön ikä ja sukupuolijakauman kehittyminen

Keudan henkilöstön keski-ikä oli 48,0 vuotta vuonna 2023. Henkilöstön keski-ikä on laskenut hienoisesti vuodesta 2019 alkaen (kuva 18) vuoteen 2022, mutta nousut vuonna 2023.



Kuva 18. Keudan henkilöstön keski-ikä 2019–2023.

Suurin yksittäinen ikäryhmä Keudassa olivat 55–64-vuotiaat (kuva 19), jossa oli yhteensä 292 henkilöä (33,5 %). Vähiten henkilöstöä on nuorimmissa ja vanhimmissa ikäryhmissä. Yli 55-vuotiaita oli henkilöstössä yhteensä 299, joka on 34 % koko henkilöstömäärästä.



Kuva 19. Henkilöstön ikärakenne 2019–2023.

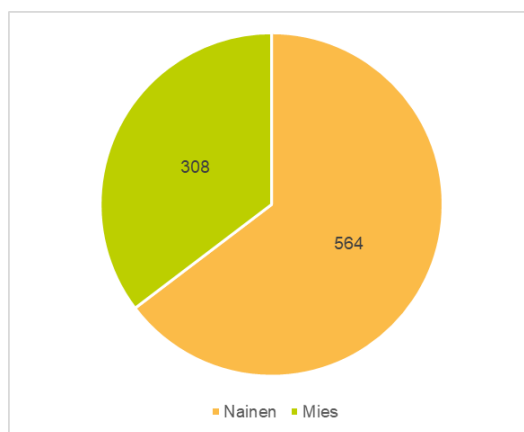
Suurimman ammattiryhmän eli opettajien (opettajat ja päätoimiset tuntiopettajat, yhteensä 495 henkilöä) keski-ikä vuonna 2023 oli 48,91 vuotta. Opettajista 173 henkilöä eli yhteensä 35,7 % oli yli 55-vuotiaita.

Seuraavassa taulukossa (taulukko x) on esitetty tiettyjen opetuksen henkilöstöryhmien keski-iat vuonna 2023.

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

Taulukko 25. Henkilöstön (opetus) keski-ikä.

Keudassa työskenteli 27.12.2023 yhteensä 564 naista ja 308 miestä. (kuva 20.)



Kuva 20. Sukupuolijakauma 2023.

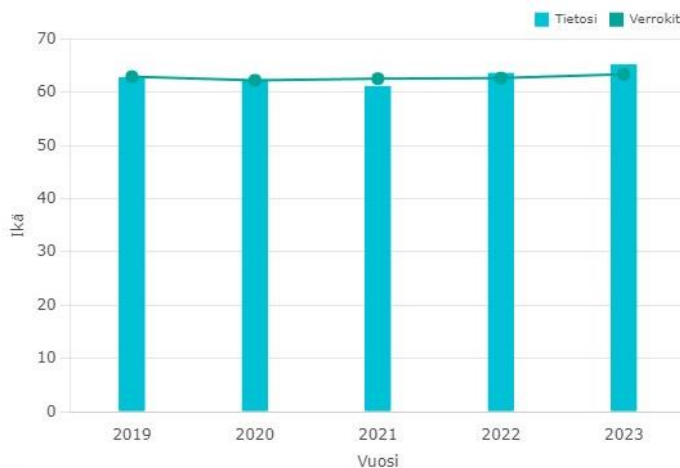
3.1.3 Henkilöstön vaihtuvuus

Keudan lähtövaihtuvuus laski vuoteen 2022 verrattuna. Vuonna 2023 Keudan vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli noin 5,2 %, kun se vuonna 2022 oli noin 8,3 %. Lähteneiden vakituisten määrä oli 46 henkilöä (2022: 69). Lähtövaihtuvuudessa ovat mukana myös eläkkeelle siirtyneet henkilöt.

Vakinaiseen palvelukseen tuli yhteensä 106 henkilöä vuonna 2023 (2022: 141). Tulovaihtuvuus oli 12 %.

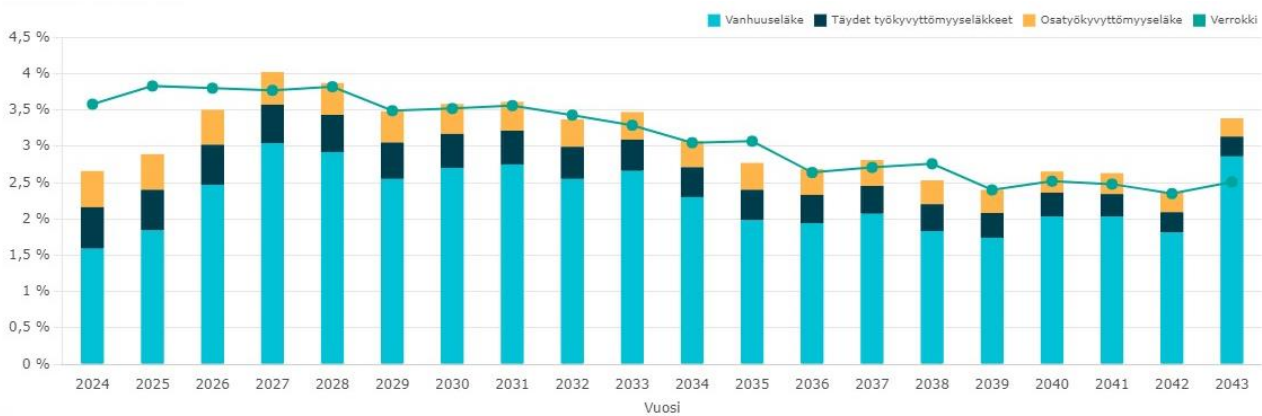
Opettajat ovat Keudan suurin yksittäinen ammattiryhmä. Vakinaiseen opettajan virkasuhteeseen tuli 52 henkilöä, jolloin opettajien tulovaihtuvuus oli 12,4 % vuonna 2023. Vastaavasti 24 opettajan virassa olevaa henkilöä lähti Keudasta vuonna 2023, jolloin lähtövaihtuvuus oli 5,7 %.

Kokoaikaiselle eläkkeelle siirtyi 13 henkilöä vuonna 2023 (2022: 20 henkilöä) lisäksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 3 henkilöä. Eläkkeelle siirtyvien keski-ikä Keudassa oli 65,2 vuotta (2022: 63,6 vuotta). Eläkkeelle siirtyneiden ikä nousi 1,6 vuotta vuonna 2023. Taso on KEVAN tilastojen mukaan verrokkien tasolla. Tällä hetkellä eläkkeelle jääetään viimeistään 68-vuotiaana.



Kuva 21. Eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä. Lähde: KEVA.

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



Kuva 22. Keudan eläköitymisennuste. Lähde: KEVA.

Verrattaessa Keudan eläköitymisennustetta verrokkien vastaaviin tietoihin voidaan todeta, että eläköitymisennuste on aluksi vähän alle verrokkitason. Vuonna 2027 se ylittää verrokkitason ja noin vuodesta 2034 taso on suunnilleen verrokkien tasolla.

3.2 Työhyvinvointi ja poissaolot

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

Työhyvinvointiin liittyvää prosessien ja toimintatapojen kehittämistä jatkettiin vuonna 2023. Uusi henkilöstöasiantuntija, joka toimii roolissaan myös työsuojelupääällikkönä, aloitti tehtävässään huhtikuussa. Henkilöstöasiantuntijan rekrytoinnin myötä esihenkilöt ovat saaneet vahvemmin tukea työhyvinvointiin, työkykyyn ja työsuojeluun liittyviin prosesseihin.

3.2.1 Työterveys ja poissaolot

Keudan työterveyskumppanina toimii Suomen Terveystalo Oy. Sen tehtävänä on edistää työhyvinvointia sekä ennaltaehkäistä ja hoitaa työkykyä häiritseviä sairauksia. Keuda tarjoaa työntekijöilleen lakisääteisten ennaltaehkäisevien palvelujen lisäksi yleislääkäritasoiset sairaanhoidon palvelut. Työterveyshuollon kustannukset olivat vuonna 2023 yhteensä 784 € / hlö (2022: 686 € / hlö). Kustannusten nousu liittyy ennaltaehkäisevän toiminnan määrään. Työkykyhaasteita on lähdetty systemaattisesti ratkaisemaan ja se on vaikuttanut tiettyjen palvelujen (mm. erikoislääkäripalvelut) käytön lisääntymiseen. Sairaanhoidon kustannukset ovat pysyneet ennallaan.

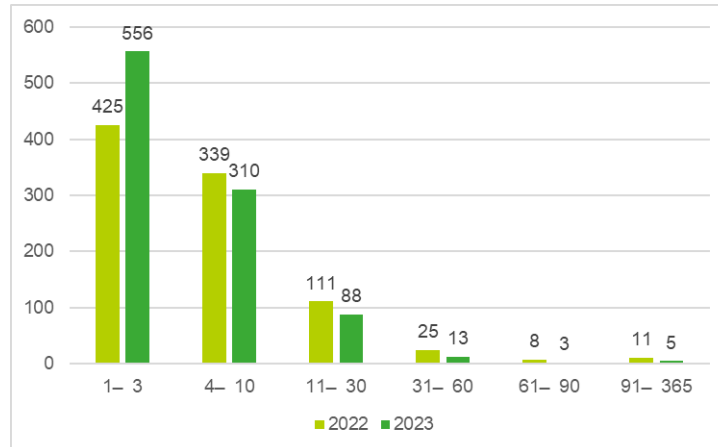
Työterveyshuollon kokonaiskustannuksista ennalta ehkäisevän toiminnan niin sanottu Kela1-osuus oli 60 % vuonna 2023 (2022: 53 %). Ennalta ehkäisevän toiminnan osuus työterveyshuollon kokonaiskustannuksista nousi verrattuna vuoteen 2022.

Sairauspoissaolot vähenivät Keudassa vuonna 2023 verrattuna vuoteen 2022. Sairauspoissaoloja oli vuonna 2023 yhteensä 8 528 kalenteripäivää (2022: 9 571), joka tarkoittaa 10,4 päivää / htv (2022: 12,5 päivää / htv).

Myös työtapaturmista johtuvat sairauspoissaolopäivät ovat vuonna 2023 laskeneet siten, että poissaolopäiviä oli vuonna 2023 yhteensä 153 päivää (2022: 184).

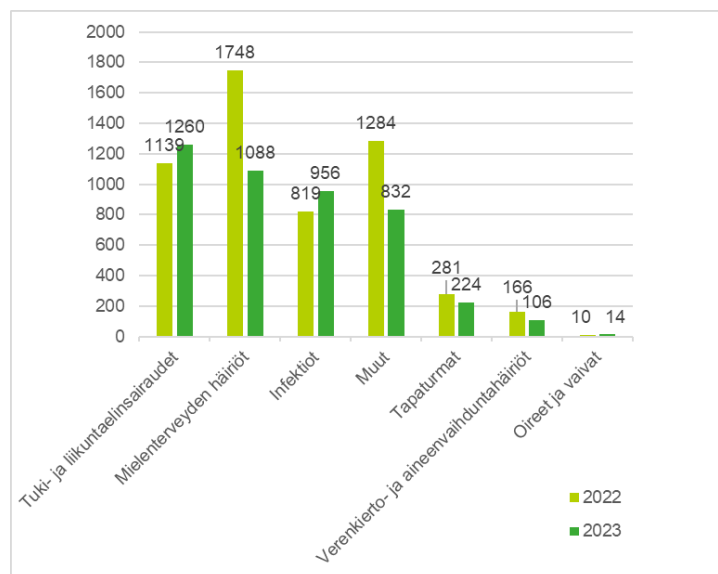
Terveystalon sairauspoissaolojaksojen pituuteen liittyviä tietoja (kuva 23) sekä sairauspoissaolojen diagnooseihin liittyvää kuvaa (kuva 24) tarkastellessa huomioitavaa on se, että luvut sisältävät vain Terveystalon käynteihin perustuvat poissaolot. Oma ilmoitteiset 1–5 päivän poissaolot eivät näy Terveystalon tilastoissa. Järjestelmäintegraatio toteutetaan alkuvuodesta 2024 Keudan Unit4 -järjestelmän ja Terveystalon Suunta-palvelun välillä, jonka myötä saadaan parempi kokonaiskuva terveystalosta poissaoloista jatkossa.

Terveystalosta poissaolojen jakauma poissaolojen pituuden mukaan (Terveystalo) on esitetty alla olevassa kaaviossa (kuva 23). Sairauspoissaolot kasvoivat edelleen lyhyissä poissaolojaksoissa (1–3 vrk).



Kuva 23. Sairauspoissaolojaksojen määrä pituuden mukaan 2022–2023 (lähde: Terveystalo).

Sairauspoissaoloissa (Terveystalo) korostuivat vuonna 2023 tuki- ja liikuntaelinsairauksien diagnoosit (kuva 24), joita oli yhteensä 1 260 päivää (2022: 1 139). Toisena ryhmänä diagnooseissa nousevat mielenterveyden häiriöt, yhteensä 1 088 päivää. Mielenterveyden häiriöihin liittyvissä poissaoloissa on huomattava lasku vuonna 2023 verrattuna vuoden 2022 (1 748 päivää) tai vuoden 2021 (1 337 päivää) vastaavaan aikaan. Laskua voidaan selittää osin tehostetulla työterveysyhteistyöllä kumppanin kanssa ja toisaalta ennakoivien palvelujen käytön lisääntymisellä.



Kuva 24. Sairauspoissaolojen määrä diagnooseittain 2022–2023 (Lähde: Terveystalo).

3.2.2 Hyvinvointi

Keudassa seurataan henkilöstökokemuksen tilaa vuosittain toteutettavalla henkilöstötutkimuksella. Kysely toteutettiin marraskuussa 2023. Vastausprosentti oli hyvä, 75,1 %, ja säilyi liki samalla tasolla kuin vuonna 2022 (76,1 %). Tutkimustulosta kokonaisuutena kuvaava People Power -indeksi oli 70,6 (2022: 73,5), mikä tarkoitti 2,9 indeksipisteen laskua edellisen vuoden mittaukseen. Huomionarvoista on se, että Keudan People Power -indeksi oli kuitenkin yhä hyvä ja se on Suomen koulutusalan normin (68,6) yläpuolella.

Tutkimus muodostuu omistautumisen, sitoutumisen, johtamisen ja suorituskyvyn indekseistä sekä näiden alle sijoittuvista teemoista. People Power -indeksin hienoisen laskun taustalla ei ollut yhtä yksittäistä tekijää, vaan muutosta tapahtui laajalla rintamalla. Jokaisen indeksin kohdalla tulos oli silti hyvä ja edellä koulutusalan normia.

Keudan johtamisindeksi 71,8 (2022: 74,6) oli eniten Suomen koulutusalan normia, 68,6 edellä. Vaikka indeksi laski 2,8 pistettä, se säilyi silti hyvänä. Indeksiiin huomioitavista muuttujista voidaan nostaa esille erityisesti johtamisindeksin suurin vahvuus, joka on oikeudenmukainen palkitseminen. Muita vahvuuksia Keudassa ovat yhteishenki ja ilmapiiri sekä tiimityö. Eniten laskua oli tapahtunut sitoutumisindeksissä 71,8 (2022: 77,2), jossa mitattiin Keudan tulevaisuuden valoisuutta.

3.3 Henkilöstön osaaminen

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

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

2023 vuoden lopussa Keudaan rekrytoitiin henkilöstöasiantuntija, jonka keskeisenä tehtävänä on aloittaessaan vuonna 2024 Keuda-tasoisena osaamisen johtamisen kehittäminen.

3.3.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

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

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

Vuonna 2023 osaamisen kehittämisen painopisteenä Keudassa oli pedagogisen osaamisen vahvistaminen ja siihen liittyvien ydinprosessien (esim. HOKS-prosessi) osaamisen vahvistamisen sekä digitaalisuuden lisääminen. Tähän liittyen kehitystyötä tehtiin muun muassa Lean-kehittämällä HOKS-prosessi. Pedagogista osaamista kehitettiin kumppanien (HAMK, Spesia) kanssa tarjoamalla opetushenkilöstölle koulutusta mm. kieli- ja kulttuuritietoiseen opetukseen ja ohjaukseen, opiskelijoiden tukemisen muotoihin ja osallistavaan verkkoläsnäöloon. HAMK:n ja Spesian järjestämiin koulutuksiin osallistui vuonna 2023 yhteensä 93 henkilöä. Yhteistyö jatkuu vuonna 2024. Tukipalveluissa osaamisen kehittäminen painottui substanssiosaamisen vahvistamiseen, tiimien omien ja yhteisten palveluprosessien kehittämiseen ja asiakaspalvelun parantamiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen on koskenut koko organisaatiota. Osaamisen kehittämistä tehtiin kehityskeskusteluissa sovittujen yksilöllisten osaamistarpeiden mukaisesti.

Esihenkilöiden osaamista ylläpidettiin ja kehitettiin muun muassa henkilöstöpalvelujen järjestämien esihenkilöfoorumien kautta. Esihenkilöfoorumeita järjestettiin 8 kertaa vuonna 2023. Esihenkilöfoorumien tarkoitus on tukea esihenkilötyötä ja johtamista tuomalla ajankohtaisia teemoja yhteiseen keskusteluun. Vuosikellon mukaisten prosessien toteutumisessa esihenkilötyötä tuetaan esihenkilöille lähetettävän uutiskirjeen avulla. Uutiskirjeitä julkaistiin vuonna 2023 yhteensä 9 kappaletta

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

Vuonna 2023 raportoitavia koulutuspäiviä kertyi yhteensä 2,9 päivää / htv (2022: 1,6 pv / htv). Raportoitavia koulutuspäiviä on saatu nostettua vuonna 2023 sillä, että henkilöstöpalvelut on muistuttanut systemaattisesti koulutusten kirjaamisesta HR-järjestelmään. Ohjeistusta tarkennetaan vuonna 2024 uuden järjestelmän ja koulutuskalenterin käyttöönoton yhteydessä. Lisäksi viestintää kirjaamisen merkityksestä jatketaan HR:ssä.

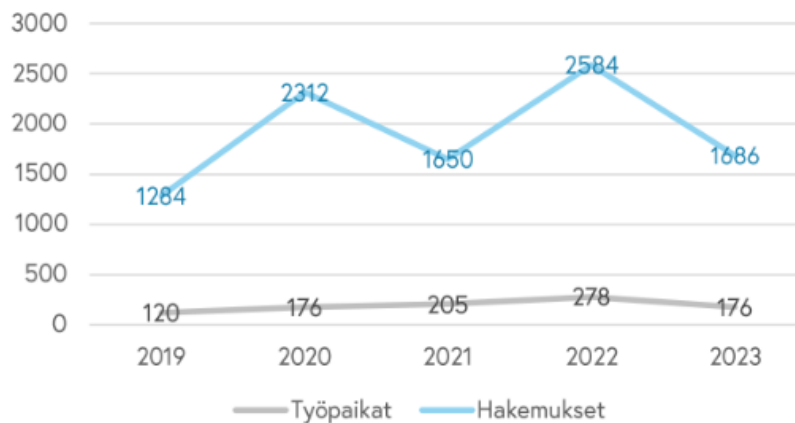
3.3.2 Työvoiman saatavuus ja rekrytoinnit

Rekrytointi on yksi osaamisen hankkimisen keino. Rekrytoinnin kehittämishallitusta halutaan vaikuttaa Keudan työnantajamielikuvaan, jolla voidaan jatkossa varmistaa osaavan työvoiman saatavuutta ja toisaalta pysyvyyttä. Vuonna 2023 Keudan rekrytointia kehitettiin muun muassa rekrytointiprosessia LEANAamalla.

Kehittämistyöhön osallistettiin muun muassa esihenkilöitä sekä erityisesti päätöksentekoprosessista vastaavia asiantuntijoita. Kaikki esihenkilöt osallistuivat marraskuussa 2023 esihenkilöfoorumiin, jossa käsiteltiin LEANattu rekrytointiprosessi rekrytointiluvasta aina päätöksentekoon sekä ajantasaistetut työkalut (mm. ansiovertailupohja).

Keudassa julkaistaan Kuntarekryssä julkisesti haettavaksi kaikki vakituiset tehtävät ja sellaiset määräaikaiset tehtävät, joiden kesto on yli kuusi kuukautta. Rekrytointilupia käsiteltiin Kuntarekryssä yhteensä 147 kappaletta. Näistä 70 käsiteltiin työryhmässä (toistaiseksi voimassa olevat palvelussuhteet), 71 käsittelyä ei tarvittu (määräaikaiset tehtävät), 5 rekrytointiluvassa oli esihenkilön hyväksyntä. Keskimääräinen rekrytointiluvan käsittelyaika on ollut vuonna 2023 6,38 päivää.

Vuonna 2023 Kuntarekryssä julkaistiin yhteensä 147 (2022: 242) työpaikkailmoitusta, joilla haettiin yhteensä 176 työpaikkaan (2022: 278) työntekijää. Avoinna oleviin tehtäviin haki yhteensä 1 686 henkilöä (2022: 2 584; 2021: 1 650). Työpaikkaa kohden hakijoita oli noin 2023: 9,6 (2022: 9,3; 2021: 8), joka oli hieman enemmän viime vuoteen verrattuna.



Kuva 25. Työpaikkojen ja hakemuskäytöiden kehitys vuonna 2023 (lähde: Kuntarekry).

Avoinna olevien työpaikkojen määrä on vuonna 2023 laskenut ja sen myötä myös hakemusten määrä on laskenut. Keskimääräinen hakemusmäärä avointa työpaikkaa kohden on ollut kuitenkin nouseva viimeiset kaksi vuotta.

3.4 Yhteistoiminta Keudassa

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

Yhteistoimintaa halutaan Keudassa kehittää ja vuonna 2023 järjestettiin ensimmäinen yhteistoiminnan kehittämispäivä, jonne kutsuttiin kaikki YT-ryhmän ja työsuojelutoimikunnan jäsenet ja Keudan johto (Keudan johtoryhmä ja pedagoginen johtoryhmä). Kehittämispäivä on tarkoitus järjestää jatkossa vuosittain.

Kehittämispäivässä sovittiin yhteisesti kehittämistoimenpiteistä, joita edistettiin osin jo syksyn 2023 aikana. Kehittämistoimenpiteet painottuivat viestinnällisiin toimenpiteisiin. Yhteistoiminnalle perustettiin muun muassa yhteinen Teams-ryhmä, jonne luotiin omat kanavat kummallekin toimielimelle (YT-ryhmä, työsuojelutoimikunta). Toiminnan kehittämistä jatketaan vuonna 2024.

3.4.1 YT-ryhmä

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

Vuonna 2023 yhteistoimintaelimen nimi muutettiin Keudassa YT-ryhmäksi. YT-ryhmä kokoontui vuonna 2023 yhteensä 4 kertaa.

3.4.2 Työsuojelun yhteistoiminta

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

Työsuojelutoimikunnassa käsitellään työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn liittyviä asioita ja työsuojelutoimikunta tekee tarvittaessa esityksiä, joiden tavoitteena on esimerkiksi kehittää työoloja, työterveyshuoltoa tai kehittää työkykyä ylläpitävää toimintaa. Keudan työsuojelutoimikunta kokoontui vuonna 2023 yhteensä 7 kertaa (2022: 4 kertaa).

Keudassa tehtiin vuonna 2023 yhteensä 3 työpaikkaselvitystä (2022: 5): Sipoon toimipiste, Wärtsilänkatu (Järvenpää) ja Sibeliuksenväylä (Järvenpää). Selvitykset tehtiin yhteistyössä Terveystalon kanssa. Osassa selvityksistä purku tapahtuu vuoden 2024 puolella. Selvityksistä nousevat toimenpide-ehdotukset käsitellään työyhteisöjen kanssa. Lisäksi kaikissa toimipisteissä toteutettiin sisäisiä turvallisuuskierroksia Keudan turvallisuushenkilöstön kanssa.

Turvallisuushavaintoja ja läheltä piti -ilmoituksia tehtiin Keudassa vuonna 2023 yhteensä 280 (2022: 80). Kehitys aiempiin vuosiin verrattuna on ollut merkittävää (2022: 80, 2021: 27 ja 2020: 26). Määrän kasvun perustuu aktiiviseen viestintään. Ilmoitusten tekemisen merkitysvyyttä on haluttu korostaa myös sen kautta, että turvallisuuspäällikkö kontaktoi vuonna 2023 kaikki ilmoituksen tehneet eli jokainen ilmoitus on käsitelty.

3.5 Tasa-arvotilanne

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

Keudassa on nollatoleranssi kaikenlaisen kiusaamisen, epäasiallisen kohtelun, häirinnän ja väkivallan suhteen. Tilanteisiin puututaan kiusaamisen, häirinnän ja

väkivallan vastaisessa suunnitelmassa kuvatulla toimintamallilla. Johto on sitoutunut yhdenvertaisuutta edistävään johtamiseen ja tukee sen edistämistä.

Keudassa oli 31.12.2023 yhteensä 75 esihenkilöä (2022: 74), joista 54 oli naisia (2022: 56) ja 21 (2022: 18) miehiä.

4. Tilinpäätöslaskelmat

4.1 Tuloslaskelma

	1-12 / 2023	1-12 / 2022	
TOIMINTATUOTOT			
MYYNITTUOTOT	70 620 329,07	70 972 187,19	
MAKSUTUOTOT	92 662,29	97 543,01	
TUET JA AVUSTUKSET	1 889 752,83	2 405 755,92	
MUUT TOIMINTATUOTOT	1 494 418,05	501 735,77	73 977 221,89
VALMISTEVARASTOJEN MUUTOS		350 000,00	-85 103,70
TOIMINTAKULUT			
HENKILÖSTÖKULUT			
PALKAT JA PALKKIOT	-41 983 411,53	-38 687 206,20	
HENKILÖSIVUKULUT			
ELÄKEKULUT	-6 860 991,15	-6 913 943,53	
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	-1 486 387,58	-1 382 853,19	
PALVELUJEN OSTOT	-8 655 277,54	-7 674 356,52	
AINEET, TARVIKKEET JA TAVARAT	-7 570 660,89	-7 789 394,06	
AVUSTUKSET	-192 386,65	-171 023,74	
MUUT TOIMINTAKULUT	-1 910 213,83	-1 496 163,97	-64 114 941,21
TOIMINTAKATE		5 787 833,07	9 777 176,98
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT			
KORKOTUOTOT	9 174,17	839,44	
MUUT RAHOITUSTUOTOT	718 070,83	7 544,11	
MUUT RAHOITUSKULUT	-37 745,80	-931 472,63	-923 089,08
VUOSIKATE		6 477 332,27	8 854 087,90
POISTOT JA ARVONALENTUMISET			
SUUNNITELMAN MUKAISET POISTOT		-6 396 856,65	-6 498 399,15
TILIKAUDEN TULOS		80 475,62	2 355 688,75
POISTOERON MUUTOS		1 358 746,27	1 358 746,27
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ		1 439 221,89	3 714 435,02

Taulukko 26. Tuloslaskelma.

4.2 Rahoituslaskelma

	2023		2022	
TOIMINNAN RAHAVIRTA				
VUOSIKATE	6 477 332,27		8 854 087,90	
TULORAHOITUKSEN KORJAUSERÄT	-63 564,88	6 413 767,39	-83 942,38	8 770 145,52
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA				
INVESTOINTIMENOT	-7 813 028,04		-7 039 579,00	
PYSYVIEN VASTAAVIEN HYÖDYKKEIDEN LUOVUTUSTULOT	83 337,57	-7 729 690,47	129 666,13	-6 909 912,87
TOIMINNAN JA INVESTOINTIEN RAHAVIRTA		-1 315 923,08		1 860 232,65
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA				
MUUT MAKSUVALMIUDEN MUUTOKSET				
TOIMEKSIANTOJEN VAROJEN JA PÄÄOMIEN MUUTOKSET	-4 150,00		3 400,00	
VAIHTO-OMAISUUDEN MUUTOS	-346 033,50		79 904,27	
SAAMISTEN MUUTOS	-278 047,76		-4 202,28	
KOROTTOMIEN VELKOJEN MUUTOS	3 258 059,91	2 629 828,65	17 339,03	96 441,02
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA		2 629 828,65		96 441,02
RAHAVAROJEN MUUTOS		1 313 905,57		1 956 673,67
RAHAVARAT 31. 12.	28 336 933,19		27 023 027,62	
1. 1.	27 023 027,62	1 313 905,57	25 066 353,95	1 956 673,67

Taulukko 27. Rahoituslaskelma.

4.3 Tase

VASTAAVAA	12/2023	12/2022	VASTATTAVAA	12/2023	12/2022
PYSYVÄT VASTAAVAT			OMA PÄÄOMA		
AINEETTOMAT HYÖDYKKEET	267 982,30	40 859,61	PERUSPÄÄOMA	8 965 617,85	8 965 617,85
MUUT PITKÄAIKAISET MENOT	267 982,30	40 859,61	MUUT OMAT RAHASTOT	298 849,55	298 849,55
AINEELLISET HYÖDYKKEET	62 441 914,28	61 373 238,27	EDELL TILIKAUS YLI-ALIJÄÄMÄ	51 017 847,67	47 303 412,65
MAA- JA VESIALUEET	331 868,48	331 868,48	TILIKAUDEN YLI-ALIJÄÄMÄ	1 439 221,89	3 714 435,02
RAKENNUKSET	52 953 272,67	51 939 426,85	OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ	61 721 536,96	60 282 315,07
KIINTEÄT RAKENTEET JA LAITTEET	3 385 493,68	3 569 644,03	POISTOERO JA VAPAAEHT VARAUKS		
KONEET JA KALUSTO	5 705 602,00	5 414 162,49	POISTOERO	19 829 051,50	21 187 797,77
MUUT AINEELLISET HYÖDYKKEET	65 677,45	65 677,45	POISTOERO JA VAPAAEHT VARAUKS YHTEENSÄ	19 829 051,50	21 187 797,77
ENNAKKOMAKS JA KESKENER HANKIN	0,00	52 458,97	TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT		
SIJOITUKSET	1 568 147,90	1 467 547,90	LAHJOITUSRAHASTOJEN PÄÄOMAT	19 185,51	19 056,48
OSAKKEET JA OSUUDET	1 301 809,23	1 201 209,23	MUUT TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT	800,00	4 950,00
MUUT SAAMISET	266 338,67	266 338,67	TOIMEKSIANTOJEN PÄÄOMAT YHTEENSÄ	19 985,51	24 006,48
PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ	64 278 044,48	62 881 645,78	VIERAS PÄÄOMA		
TOIMEKSIANTOJEN VARAT			PITKÄAIKAINEN	9 855,00	9 855,00
LAHJOITUSRAHASTOJEN VARAT	19 171,46	19 042,43	MUUT VELAT	9 855,00	9 855,00
TOIMEKSIANTOJEN VARAT YHTEENSÄ	19 171,46	19 042,43	LYHYTAIKAINEN	13 786 990,85	10 528 930,94
VAIHTUVAT VASTAAVAT			LYHYTAIKAISET OSTOVELAT	2 632 349,43	2 285 229,14
VAIHTO-OMAISUUS	1 082 514,27	736 480,77	MUUT VELAT	1 026 622,77	888 005,16
AINEET JA TARVIKKEET	112 514,27	116 480,77	SIIRTOVELAT	10 128 018,65	7 355 696,64
KESKENERÄISET TUOTTEET	970 000,00	620 000,00	VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ	13 796 845,85	10 538 785,94
SAAMISET	1 650 756,42	1 372 708,66	VASTATTAVAA YHTEENSÄ	95 367 419,82	92 032 905,26
PITKÄAIKAISET SAAMISET	343 038,48	2 500,00			
MUUT SAAMISET	343 038,48	2 500,00			
LYHYTAIKAISET SAAMISET	1 307 717,94	1 370 208,66			
MYNTISAAMISET	339 611,79	358 768,23			
LAINASAAMISET	54 200,00	0,00			
MUUT SAAMISET	337 885,87	673 197,48			
SIIRTOAAMISET	576 020,28	338 242,95			
RAHOITUSARVOPAPERIT	24 168 973,89	22 416 413,25			
OSAKKEET JA OSUUDET	25 213,35	25 213,35			
SIJOITUKS RAHAMARKKINAINSTRUM	24 143 760,54	22 391 199,90			
RAHAT JA PANKKISAAMISET	4 167 959,30	4 606 614,37			
VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ	31 070 203,88	29 132 217,05			
VASTAAVAA YHTEENSÄ	95 367 419,82	92 032 905,26			

Taulukko 28. Tase.

4.4 Konsernilaskelmat

4.4.1 Konsernituloslaskelma

	1.1.-31.12.2023	1.1.-31.12.2022
Toimintatuotot	74 239 961,07	74 074 733,20
Valmisteveraston muutos	350 000,00	-85 103,70
Toimintakulut	-68 957 674,55	-64 216 844,78
Toimintakate	5 632 286,52	9 772 784,72
Rahoitustuotot ja -kulut	689 497,88	-923 088,15
Korkotuotot	0,00	840,48
Muut rahoitustuotot	727 253,27	7 544,11
Muut rahoituskulut	-37 755,39	-931 472,74
Vuosikate	6 321 784,40	8 849 696,57
Poistot ja arvonalentumiset	-6 396 856,65	-6 498 399,15
Suunnitelman mukaiset poistot	-6 396 856,65	-6 498 399,15
Arvonalentumiset	0,00	0,00
Tilikauden tulos	-75 072,25	2 351 297,42
Tilikauden verot	0,00	0,00
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	-75 072,25	2 351 297,42

Taulukko 29. Konsernituloslaskelma.

4.4.2 Konsernin rahoituslaskelma

	1.1.-31.12.2023		1.1.-31.12.2022	
Toiminnan rahavirta				
Vuosikate	6 321 784,40		8 849 696,57	
Tilikauden verot	0,00		0,00	
Tulorahoituksen korjauserät	-63 564,88	6 258 219,52	-83 942,38	8 765 754,19
Investointien rahavirta				
Investointimenot	-7 713 028,04		-6 939 579,00	
Rahoitusosuudet investointimenoihin	0,00		0,00	
Pysyvien vastaavien hyödyk. luovutus	83 337,57	-7 629 690,47	129 666,13	-6 809 912,87
Toiminnan ja investointien rahavirta		-1 371 470,95		1 955 841,32
Rahoituksen rahavirta				
Antolainauksen muutokset				
Antolainasaamisten lisäys				
Antolainasaamisten vähennys	0,00		0,00	
Lainakannan muutokset				
Pitkäaikaisten lainojen lisäys				
Pitkäaikaisten lainojen vähennys				
Lyhytaikaisten lainojen muutos				
Oman pääoman muutokset				
Muut maksuvalmiuden muutokset				
Toimeksiantojen varojen ja po muutokset	-4 150,00		3 400,00	
Vaihto-omaisuuden muutos	-346 033,50		79 904,27	
Saamisten muutos	-385 107,06		-28 097,36	
Korottomien velkojen muutos	3 376 667,12	2 641 376,56	24 643,15	79 850,06
Rahoituksen rahavirta		1 269 905,61		2 035 691,38
Rahavarojen muutos				
Rahavarat 31. 12.	28 432 756,43		27 162 850,82	
Rahavarat 1. 1.	27 162 850,82	1 269 905,61	25 127 159,44	2 035 691,38
		0,00		0,00

Taulukko 30. Konsernin rahoituslaskelma.

4.4.3 Konsernitase

VASTAAVAA	31.12.2023	31.12.2022
Pysyvät vastaavat		
Aineettomat hyödykkeet	267 982,30	40 859,61
Aineettomat oikeudet	28 839,21	40 859,61
Muut pitkävaikutteiset menot	239 143,09	0,00
Aineelliset hyödykkeet	62 441 914,28	61 373 238,27
Maa- ja vesialueet	331 868,48	331 868,48
Rakennukset	52 953 272,67	51 939 426,85
Kiinteät rakenteet ja laitteet	3 385 493,68	3 569 644,03
Koneet ja kalusto	5 705 602,00	5 414 162,49
Muut aineelliset hyödykkeet	65 677,45	65 677,45
Ennakkom ja keskeneräiset	0,00	52 458,97
Sijoitukset	1 365 647,90	1 365 047,90
Osakkeet ja osuudet	1 099 309,23	1 098 709,23
Muut saamiset	266 338,67	266 338,67
Pysyvät vastaavat yhteensä	64 075 544,48	62 779 145,78
Toimeksiantojen varat		
Lahjoitusrahastojen varat	19 171,46	19 042,43
Toimeksiantojen varat yhteensä	19 171,46	19 042,43
Vaihtuvat vastaavat		
Vaihto-omaisuus	1 082 514,27	736 480,77
Aineet ja tarvikkeet	112 514,27	116 480,77
Keskeneräiset tuotteet	970 000,00	620 000,00
Saamiset	1 753 050,15	1 430 441,33
Pitkäaikaiset saamiset	343 038,48	2 500,00
Muut saamiset	343 038,48	2 500,00
Lyhytaikaiset saamiset	1 410 011,67	1 427 941,33
Myyntisaamiset	396 313,57	404 438,10
Lainasaamiset	54 200,00	0,00
Muut saamiset	360 617,07	683 546,36
Siirtosaamiset	598 881,03	339 956,87
Rahoitusarvopaperit	24 168 973,89	22 416 413,25
Osakkeet ja osuudet	25 213,35	25 213,35
Sijoitukset rahamarkkinainstrum	24 143 760,54	22 391 199,90
Rahat ja pankkisaamiset	4 263 782,54	4 746 437,57
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	31 268 320,85	29 329 772,92
VASTAAVAA YHTEENSÄ	95 363 036,79	92 127 961,13
VASTATTAVAA		
Oma pääoma		
Peruspääoma	8 965 617,85	8 965 617,85
Muut omat rahastot	298 849,55	298 849,55
Edell tilikauden yli-/alijäämä	72 269 181,29	69 917 883,87
Tilikauden yli-/alijäämä	-75 072,25	2 351 297,42
Oma pääoma yhteensä	81 458 576,44	81 533 648,69
Toimeksiantojen pääomat		
Lahjoitusrahastojen pääomat	19 985,51	24 006,48
Toimeksiantojen pääomat yhteensä	19 985,51	24 006,48
Vieras pääoma		
Pitkäaikainen	9 855,00	9 855,00
Muut velat	9 855,00	9 855,00
Lyhytaikainen	13 874 619,84	10 560 450,96
Lyhytaikaiset ostovelat	2 652 476,53	2 289 938,22
Muut velat	1 070 874,87	906 584,97
Siirtovelat	10 151 268,44	7 363 927,77
Vieras pääoma yhteensä	13 884 474,84	10 570 305,96
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	95 363 036,79	92 127 961,13

Taulukko 31. Konsernitase.

5. Tilinpäätöksen laatimista koskevat liitetiedot

Tilinpäätöksen laatimista koskevat liitetiedot

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

Jaksotusperiaatteet

Tulot ja menot on merkitty tuloslaskelmaan suoriteperusteen mukaisesti.

Pysyvät vastaavat

Pysyvien vastaavien arvostus

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

Sijoitusten arvostus

Pysyvien vastaavien sijoitusluonteiset erät on merkitty taseeseen hankintamenoa.

Vaihto-omaisuuden arvostus

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

Rahoitusomaisuuden arvostus

Rahoitusomaisuusarvopaperit on merkitty taseeseen hankintamenoa tai sitä alempaan todennäköiseen luovutushintaan.

Tilinpäätöksen esittämistapaa koskevat liitetiedot

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

Konsernitilinpäätöksen laatimista koskevat liitetiedot

Konsernitilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Konsernitilinpäätöksen laajuus

Konsernitilinpäätökseen on yhdistelty kuntayhtymän 100 % omistama Keuda Koulutuspalvelut Oy.

Kuntayhtymä osti v. 2022 ostanut Tuusulan Kansanopiston Osakeyhtiön osakkeista 92,4 %. Vuoden 2023 lopulla tuli välimiesoikeuden päätös, jolloin Keuda sai 100 % omistusosuuden osakeyhtiöön. Osakeyhtiötä ei ole yhdistelty kuntayhtymän konsernitilinpäätökseen, koska yhdistelemättä jättämisellä on vain vähäinen merkitys

konsernin omaan pääomaan. Tuusulan Kansanopiston Osakeyhtiö puretaan ja toiminnot sulautetaan kuntayhtymään vuoden 2024 alkupuolella.

Sisäiset liiketapahtumat ja sisäiset katteet

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

Poistoero ja vapaaehtoiset varaukset

Kuntayhtymän taseessa jäljellä oleva poistoero on ilmoitettu konsernitaseen omassa pääomassa.

Keskinäisen omistuksen eliminointi

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

Konsernitilinpäätöksen esittämistapaa koskevat liitetiedot

Edellisen tilikauden tiedot ovat vertailukelpoisia tilikauden tietojen kanssa.

Tuloslaskelmaa koskevat liitetiedot

6) Toimintatuotot

Toimintatuotot (ulk)	Konserni		Kuntayhtymä	
	2023	2022	2023	2022
Valtionosuusrahoitus	67 518 293,00	68 019 365,00	67 518 293,00	68 019 365,00
Muut myyntituotot	3 224 975,53	3 050 333,50	3 102 036,07	2 952 822,19
Maksutuotot	92 662,29	97 543,01	92 662,29	97 543,01
Muut tuet ja avustukset				
Valtiolta	1 813 211,50	2 336 358,19	1 813 211,50	2 336 358,19
Muilta	98 452,33	69 397,73	76 541,33	69 397,73
Muut toimintatuotot	1 492 366,42	501 735,77	1 494 418,05	501 735,77
Toimintatuotot yhteensä	74 239 961,07	74 074 733,20	74 097 162,24	73 977 221,89

7) Ei verotuloja

8) Valtionosuudet eriteltyinä

Valtionosuusrahoituksen erittely	Konserni		Kuntayhtymä	
	2023	2022	2023	2022
Perusrahoitus	46 271 636,00	46 423 031,00	46 271 636,00	46 423 031,00
Suoritusrahoitus	14 136 924,00	13 470 411,00	14 136 924,00	13 470 411,00
Vaikuttavuusrahoitus	6 425 688,00	6 635 525,00	6 425 688,00	6 635 525,00
Perusopetus, oppivelv. ylittäneet	600 366,00	1 433 037,00	600 366,00	1 433 037,00
Kansanopisto, kotoutumissuunnitelma	<u>83 679,00</u>	<u>57 361,00</u>	<u>83 679,00</u>	<u>57 361,00</u>
	67 518 293,00	68 019 365,00	67 518 293,00	68 019 365,00
Kansanopisto 57 %:n vos kirjattu avustuksiin	<u>38 620,00</u>	<u>53 673,00</u>	<u>38 620,00</u>	<u>53 673,00</u>
Valtionosuusrahoitus yhteensä	67 556 913,00	68 073 038,00	67 556 913,00	68 073 038,00

9) Ei asiakaspalvelujen ostoja.

10) Ei valtuustoryhmien toimintaedellytysten tukemiseksi annettuja tukia.

11) Selvitys suunnitelman mukaisten poistojen perusteista kuntayhtymän tilinpäätöksessä

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

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

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

- 13) Muihin tuottoihin ja kuluihin sisältyvät pysyvien vastaavien luovutusvoitot ja luovutus-tappiot.

Pysyvien vastaavien hyödykkeiden luovutusvoitot ja -tappiot				
	Konserni		Kuntayhtymä	
	2023	2022	2023	2022
Muut toimintatuotot				
Koneet ja kalusto	64 191,53	83 942,38	64 191,53	83 942,38
Myyntivoitot yhteensä	64 191,53	83 942,38	64 191,53	83 942,38
Muut toimintakulut				
Koneet ja kalusto	626,65	0,00	626,65	0,00
Myyntitappiot yhteensä	626,65	0,00	626,65	0,00

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

Erittely poistoeron muutoksista		
	2023	2022
Investointivarauxiin liittyvä poistoero 1.1.	21 187 797,77	22 546 544,04
Poistoeron muutos tilikaudella	-1 358 746,27	-1 358 746,27
Investointivarauxiin liittyvä poistoero 31.12.	19 829 051,50	21 187 797,77

Tasetta koskevat liitetiedot

Taseen vastaavia koskevat liitetiedot

- 17) Ei lainan liikkeeseen laskemisesta aiheutuvia kuluksi kirjaamattomia menoja tai pää-oma-alennuksia
- 18) Ei tehtyjä arvonkorotuksia.

19) Tiedot pysyvistä vastaavista

	Aineettomat hyödykkeet					Aineelliset hyödykkeet				
	Aineet- tomat oikeudet	Muut pitkä- vaikutteiset menot	Yhteensä	Maa- ja ve- sialueet	Rakennukset	Kiinteät ra- kenteet ja laitteet	Koneet ja kalusto	Muut ai- neelliset hyödyk- keet	Kesken- eräiset han- kinnat	Yhteensä
Poistamaton hankintameno 01.01.2023	40 859,61	0,00	40 859,61	331 868,48	51 939 426,85	3 569 644,03	5 414 162,49	65 677,45	52 458,97	61 373 238,27
Lisäykset tilikauden aikana		239 361,66	239 361,66	0,00	4 304 609,86	311 454,57	2 857 001,95			7 473 066,38
Rahoitusosuudet tilikaudella										
Vähennykset tilikauden aikana							19 772,69			19 772,69
Siirrot erien välillä					46 794,35	5 664,62			-52 458,97	
Tilikauden poisto	12 020,40	218,57	12 238,97	0,00	3 337 558,39	501 269,54	2 545 789,75	0,00	0,00	6 384 617,68
Arvonlennukset ja niiden pa- lautukset										
Poistamaton hankintameno 31.12.2023	28 839,21	239 143,09	267 982,30	331 868,48	52 953 272,67	3 385 493,68	5 705 602,00	65 677,45	0,00	62 441 914,28
Arvonkorotukset										
Kirjanpitoarvo 31.12.2023	28 839,21	239 143,09	267 982,30	331 868,48	52 953 272,67	3 385 493,68	5 705 602,00	65 677,45	0,00	62 441 914,28

	Osakkeet ja osuudet			Palautus- kelpoiset liittymis- maksut	PYSYVÄT VASTAA- VAT YHTEENSÄ
	Osakkeet konserni- yhtiöt	Muut osakkeet ja osuudet	Yhteensä		
Poistamaton hankintameno 01.01.2023	1 035 623,34	165 585,89	1 201 209,23	266 338,67	62 881 645,78
Lisäykset tilikauden aikana	100 600,00		100 600,00		7 813 028,04
Rahoitusosuudet tilikaudella					0,00
Vähennykset tilikauden aikana					19 772,69
Siirrot erien välillä					0,00
Tilikauden poisto					6 396 856,65
Arvonlennukset ja niiden pa- lautukset					0,00
Poistamaton hankintameno 31.12.2023	1 136 223,34	165 585,89	1 301 809,23	266 338,67	64 278 044,48
Arvonkorotukset					
Kirjanpitoarvo 31.12.2023	1 136 223,34	165 585,89	1 301 809,23	266 338,67	64 278 044,48

Omistuksia muissa yhteisöissä koskevat liitetiedot

20–22)

Tytäryhteisöt, kuntayhtymäosuudet sekä osakkuusyhteisöt					
Nimi	Kotipaikka	Kuntayhtymän omistusosuus	Kuntayhtymäkonsernin osuus (1000 €)		
			omasta pääomasta	vieraasta pääomasta	tilikauden voitosta/tappiosta
Keuda Koulutuspalvelut Oy	Järvenpää	100,00 %	110	133	-156
Tuusulan Kansanopiston Oy	Tuusula	100,00 %	102	0	-170

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

23) Saamiset tytäryhteisöiltä

Saamisten erittely				
	2023		2022	
	Pitkäaikaiset	Lyhytaikaiset	Pitkäaikaiset	Lyhytaikaiset
Saamiset tytäryhteisöiltä				
Myyntisaamiset	0,00	45 813,81	0,00	29 129,38

24) Siirtosaamisiin sisältyvät olennaiset erät

Siirtosaamisiin sisältyvät olennaiset erät				
	Konserni		Kuntayhtymä	
	2023	2022	2023	2022
Lyhytaikaiset siirtosaamiset				
Tulojäämät				
Kelan korvaus työterveyshuollon kust.	240 000,00	200 000,00	240 000,00	200 000,00
Tuet ja avustukset ESR- ym. projekteihin	165 572,32	25 904,98	165 572,32	25 904,98
Muut tulojäämät	160 045,67	114 051,89	137 184,92	112 337,97
Menoennakot	33 263,04	0,00	33 263,04	0,00
Lyhytaikaiset siirtosaamiset yhteensä	598 881,03	339 956,87	576 020,28	338 242,95

Taseen vastattavia koskevat liitetiedot

25) Oman pääoman erien muutokset

Oman pääoman erittely	Konserni		Kuntayhtymä	
	2023	2022	2023	2022
Peruspääoma 1.1.	8 965 617,85	8 965 617,85	8 965 617,85	8 965 617,85
Jäsenkuntien osuudet:				
Järvenpää	2 140 225,00	2 140 225,00	2 140 225,00	2 140 225,00
Kerava	2 479 785,66	2 479 785,66	2 479 785,66	2 479 785,66
Mäntsälä	501 066,65	501 066,65	501 066,65	501 066,65
Nurmijärvi	530 476,33	530 476,33	530 476,33	530 476,33
Pornainen	113 439,39	113 439,39	113 439,39	113 439,39
Sipoo	399 101,04	399 101,04	399 101,04	399 101,04
Tuusula	2 801 523,78	2 801 523,78	2 801 523,78	2 801 523,78
Peruspääoma 31.12.	8 965 617,85	8 965 617,85	8 965 617,85	8 965 617,85
Muut omat rahastot				
Metsänmyyntirahasto 1.1.	298 849,55	298 849,55	298 849,55	298 849,55
Metsänmyyntirahasto 31.12.	298 849,55	298 849,55	298 849,55	298 849,55
Muut omat rahastot yhteensä	298 849,55	298 849,55	298 849,55	298 849,55
Edellisten tilikausien ylijäämä 31.12.	72 269 181,29	69 917 883,87	51 017 847,67	47 303 412,65
Tilikauden yli-/alijäämä 31.12.	-75 072,25	2 351 297,42	1 439 221,89	3 714 435,02
Oma pääoma yhteensä	81 458 576,44	81 533 648,69	61 721 536,96	60 282 315,07

Edellisten tilikausien yli-/alijäämä ja tuloksenkäsittelyerät	Kuntayhtymä	
	2023	2022
Edellisten tilikausien ylijäämä 31.12.	51 017 847,67	47 303 412,65
Tilikauden ylijäämä	1 439 221,89	3 714 435,02
Kertynyt poistoero 31.12.	19 829 051,50	21 187 797,77
Kertynyt ylijäämä ja tuloksenkäsittelyerät yhteensä	72 286 121,06	72 205 645,44

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

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

Muiden velkojen erittely		
	2023	2022
Muut velat		
Liittymismaksut	9 855,00	9 855,00

33) Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät

Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät	Konserni		Kuntayhtymä	
	2023	2022	2023	2022
Lyhytaikaiset siirtovelat				
Tuloennakot	4 738 301,85	1 399 295,52	4 738 301,85	1 399 295,52
Menojäämät				
Lomapalkkavaraus	4 028 366,79	3 628 311,31	4 011 653,51	3 622 852,81
Eläkemaksujen tilitykset 12/2023	877 126,58	796 050,49	872 345,48	793 874,05
Työttömyys- ja tapat.vak.maksut 12/2023	385 938,76	355 263,59	384 469,60	354 667,40
Tulospalkkio v:lta 2023	0,00	1 030 470,00	0,00	1 030 470,00
Muut siirtovelat	121 534,46	154 536,86	121 248,21	154 536,86
Menojäämät yhteensä	5 412 966,59	5 964 632,25	5 389 716,80	5 956 401,12
Siirtovelat yhteensä	10 151 268,44	7 363 927,77	10 128 018,65	7 355 696,64

Vakuuksia, vastuusitoumuksia ja taseen ulkopuolisia järjestelyjä koskevat liitetiedot

34) Kiinnityksiä velan vakuudeksi ei ole

35) Muiden omien sitoumusten kuin velkojen vakuudeksi annetut vakuudet

Vakuudet	Konserni		Kuntayhtymä	
	2023	2022	2023	2022
Omasta puolesta annetut vakuudet				
Talletusvakuudet				
Verohallinto	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Tuusulan Kansanopiston Oy	196 699,49	0,00	196 699,49	0,00
Tuusulan Kansanopiston Oy:n vähemmistöosakkaat	143 838,99	0,00	143 838,99	0,00
Omasta puolesta annetut vakuudet yhteensä	343 038,48	2 500,00	343 038,48	2 500,00

36–37) Ei muita annettuja vakuuksia

38) Vuokrasopimusten mukaisten vuokrien jäljellä olevien määrien yhteissumma

Vuokra- ja leasingvuokravastuut	Konserni		Kuntayhtymä	
	2023	2022	2023	2022
Vuokravastuut yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
- seuraavalla tilikaudella maksettava osuus	0,00	0,00	0,00	0,00
Leasingvuokravastuut yhteensä	16 092,00	10 770,00	16 092,00	770,00
- seuraavalla tilikaudella maksettava osuus	15 072,00	4 620,00	15 072,00	620,00
Vuokra- ja leasingvuokravastuut yhteensä	16 092,00	10 770,00	16 092,00	770,00

39) Ei kuntayhtymän kanssa samaan konserniin kuuluvien yhteisöjen puolesta annettuja vastuusitoumuksia

40) Ei muita vastuusitoumuksia

41) Muut taseen ulkopuoliset järjestelyt

Muut taseen ulkopuoliset järjestelyt	Konserni		Kuntayhtymä	
	2023	2022	2023	2022
Arvonlisäveron palautusvastuu *)				
Perustamishankkeiden valtionos. palautusvastuu	195 000,00	195 000,00	195 000,00	195 000,00

*) Kuntayhtymän taloussuunnitelmaan tai muuhun toimenpideohjelmaan ei sisälly ko. kiinteistön luovutusta

Henkilöstöä, tilintarkastajan palkkioita ja intressitahotapahtumia koskevat liitetiedot

42) Henkilöstön lukumäärä

Henkilöstön lukumäärä 31.12.	2023	2022
Yhteiset palvelut		161
Opetus- ja koulutuspalvelut		649
Yritys- ja elinvoimapaalvelut		5
Pedagogisen johtamisen palvelut ja kampukset 1-4	578	
Jatkuvan oppimisen tukipalvelut	79	
Kehittymisen palvelut	62	
Mahdollistamispalvelut	130	
Yhtymäjohtamisen palvelut	23	
Yhteensä	872	815

43) Henkilöstökulut

Henkilöstökulut	2023	2022
Henkilöstökulut tuloslaskelman mukaan	50 330 790,26	46 984 002,92
Henkilöstökuluja aktivoitu	0,00	0,00
Henkilöstökulut yhteensä	50 330 790,26	46 984 002,92

44) Luottamushenkilöiden palkkioista perityt ja tilitetyt luottamushenkilömaksut

	2023	2022
Uudenmaan Kokoomus r.y.	1 965,75	1 458,75
Keskustan Uudenmaan Piiri Ry	546,00	497,25
Vihreä Uusimaa ry	487,50	422,50
Uudenmaan Vasemmistoliitto ry	97,50	146,25
Uudenmaan Sosiaalidemokraatit ry	2 103,76	2 111,88
Tuusulan puolesta ry	41,60	72,80
Perussuomalaisten Uudenmaan piiri ry	351,00	260,00
Suomen Ruotsalainen Kansanpuolue	19,50	48,75
Tilitetyt luottamushenkilömaksut yhteensä	5 612,61	5 018,18

45) Tilintarkastusyhteisölle maksetut palkkiot

	2023	2022
KPMG Julkistarkastus Oy		
Tilintarkastuspalkkiot	14 960,00	11 455,00
Tilintarkastajan lausunnot		0,00
Tarkastuslautakunnan sihteerit tehtävät	2 887,50	2 454,00
Muut palkkiot		0,00
Palkkiot yhteensä	17 847,50	13 909,00

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

Luettelot ja selvitykset

Luettelo kirjanpitokirjoista

Atk-päiväkirja

Atk-pääkirja

Tilinpäätös/toimintakertomus

Tase-erittelyt

Kirjaussuunnitelma:

 Kirjanpitokirjat

 Palkkaluettelot

 Laskuluettelot

 Ostolaskujen maksulistat

 Viitesuoritusten listat

 Työlaskutusten siirrot

 Kassapankin siirrot

 Koulutuskorvausten maksulistat

 Poistolistat

Kirjanpitoaineistojen säilytysajat

Tositelajit

Tililuettelot ja kirjausohjeet

Luettelo käytetyistä Raindance -kirjanpidon tosittelajeista

Id	Nimitys
ALKUSA	Alkusaldot
BUD	Talousarvio
BUDL	Lisätalousarvio
KASSA	CPU -kassa
KOMMUI	Käyttöom muistiot
KOMTOS	Käyttöomaisuustositt
MATKA	Populus, matkat
MUIRO2	Muistiotos2 Rondo
MUIRS2	Muistiotos Sis2Rondo
MUISIS	Muistio sisäinen
MUIST1	Muistiotositteet 1
OMAKSU	Ostoreskontra maksut
OSTOT	Ostolaskut
PALKAT	Palkkatositteet
PANKKI	Pankkien tiliotteet
VYÖR	Vyörytys
YMR20, -22 ja -30	MR Laskulajit
YMRHYV	MR hyvityslask kuitt
YMRK	MR Tileistä poisto
YMRMAN	MR Manuaalisuorituks
YMRVII	MR Viitesuoritukset
LT	Liitetietositteet

Tilinpäätöksen arkistointi

Kirjanpitoaineiston säilytys

Pysyvästi

Tilinpäätös

Tililuettelot ja kirjaussuunnitelmat

13 vuotta tai pidempään

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

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

10 vuotta tilikauden päättymisestä

Tositteet

Päiväkirjat

Pääkirjat

Tase-erittelyt ja liitetietotositteet

6 Eriytetyt toiminnot

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

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

Kerava-salin tapahtumatuotanto	2023		2022	
Tapahtumatuotanto				
Liikevaihto		146 265		149 877
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-42 049		-32 384	
Palvelujen ostot	-30 010	-72 059	-13 599	-45 984
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-42 082		-47 775	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-6 797		-8 622	
Muut henkilösivukulut	-1 609	-50 488	-1 732	-58 128
Poistot ja arvonalentumiset		-22 805		-40 000
Liiketoiminnan muut kulut		-500		-3 570
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)		413		2 195

Taulukko 32. Kerava-salin tapahtumatuotanto.

Opetuspesulatoiminta	2023	2022
Liikevaihto	71 521,11	63 908,80
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	- 27 330,63	- 25 774,79
Palvelujen ostot	- 5 819,58 - 33 150,21	- 8 150,10 - 33 924,89
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	- 20 000,00	- 17 000,00
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	- 3 258,00	- 2 769,30
Muut henkilösivukulut	- 964,60 - 24 222,60	- 819,91 - 20 589,21
Poistot ja arvonalentumiset		
Liiketoiminnan muut kulut	- 10 785,53	- 9 792,00
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	3 362,77	- 397,30

Taulukko 33. Opetuspesulatoiminta.

Puutarhatuotteiden myynti	2023	2022
Liikevaihto	173 894,24	218 444,04
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	- 52 304,83	- 48 284,88
Palvelujen ostot	- 7 119,37 - 59 424,20	- 8 417,83 - 56 702,71
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	- 55 408,13	- 56 003,10
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	- 9 119,15	- 12 221,76
Muut henkilösivukulut	- 1 416,01 - 65 943,29	- 1 315,85 - 69 540,71
Poistot ja arvonalentumiset	-	- 1 391,00
Liiketoiminnan muut kulut	- 46 280,49	- 88 514,04
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	2 246,26	2 295,58

Taulukko 34. Puutarhatuotteiden myynti.

Ravintolapalvelut	2023	2022
Liikevaihto	949 896,66	1 021 201,23
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	- 655 515,46	- 708 019,60
Palvelujen ostot	- 15 012,45 - 670 527,91	- 15 000,00 - 723 019,60
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	- 160 000,72	- 170 055,84
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	- 26 064,87	- 35 034,93
Muut henkilösivukulut	- 7 689,66 - 193 755,25	- 9 686,60 - 214 777,37
Poistot ja arvonalentumiset	- 15 000,00	- 15 000,00
Liiketoiminnan muut kulut	- 68 688,40	- 65 246,35
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	1 925,10	3 157,91

Taulukko 35. Ravintolapalvelut.

Valtra-huolto	2023	2022
Liikevaihto	329 336,97	241 384,12
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	- 157 001,54	- 116 019,53
Palvelujen ostot	- 5 853,76 - 162 855,30	- 5 049,32 - 121 068,85
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	- 114 745,27	- 75 524,23
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	- 18 692,01	- 14 566,37
Muut henkilösivukulut	- 4 085,12 - 137 522,40	- 2 085,99 - 92 176,59
Poistot ja arvonalentumiset	- 4 966,00	- 4 966,00
Liiketoiminnan muut kulut	- 21 902,00	- 21 029,21
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	2 091,27	2 143,47

Taulukko 36. Valtra-huolto.

Eriytetyt toiminnot yhteensä	2023	2022
Liikevaihto	1 670 913,98	1 694 814,98
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	- 934 201,46	- 930 483,16
Palvelujen ostot	- 63 815,16 - 998 016,62	- 50 216,70 - 980 699,86
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	- 392 236,12	- 366 357,98
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	- 63 931,03	- 73 213,93
Muut henkilösivukulut	- 15 764,39 - 471 931,54	- 15 640,42 - 455 212,33
Poistot ja arvonalentumiset	- 42 771,00	- 61 357,00
Liiketoiminnan muut kulut	- 148 156,42	- 188 151,60
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	10 038,40	9 394,19

Taulukko 37. Eriytetyt toiminnot yhteensä.

7. Allekirjoitukset ja merkinnät

TILINPÄÄTÖS

Järvenpäässä 20.3.2024

Tarja Arminen-Piippo

Jori Enroth

Petri Graeffe

Heli Hallikainen

Jari Hursti

Kari Kankaanpää

Teijo Laaksonen

Marja Teppinen

Heidi Valo

Riikka-Maria Yli-Suomu
kuntayhtymän johtaja

Tilintarkastajan merkintä:

Olemme antaneet suorittamastamme tilintarkastuksesta tänään kertomuksen.

Sähköisen allekirjoituksen päivämääränä

Juha Huuskonen, JHT, KHT
KPMG Julkistarkastus Oy
Tilintarkastusyhteisö

This document contains 89 pages before this page
Dokumentet inneholder 89 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 89 sivua ennen tätä sivua
Dette dokument indeholder 89 sider før denne side

Detta dokument innehåller 89 sidor före denna sida

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

3519b3c5-6d1e-472c-bfc7-5b6e3c274b62 - 2024-03-22 12:58:05 UTC +02:00

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

11526e35-eefb-47d1-b68c-e46e83b21be8 - 2024-03-22 16:33:22 UTC +02:00

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

18a8c87d-ebd1-487b-84c7-1ae78674721a - 2024-03-22 19:04:05 UTC +02:00

Jari Hursti - jari.hursti@saunalahti.fi - 90.191.99.214

ba60a8d2-28fe-4478-8b5d-e683b86aa5ad - 2024-03-23 12:45:54 UTC +02:00

Jori Enroth - jori.enroth@hotmail.com - 84.251.35.159

2bb2e6ba-10ff-4b9c-bd26-abd3c367275b - 2024-03-24 12:10:59 UTC +02:00

Teijo Tapani Laaksonen - teijo.t.laaksonen@gmail.com - 176.93.245.58

2b90bfeb-b514-422b-869b-35c0f4b5f0ce - 2024-03-24 13:00:59 UTC +02:00

Kari Kankaanpää - kari.t.kankaanpaa@gmail.com - 192.71.155.25

293d9481-5479-4e82-b4dc-c65645b33949 - 2024-03-26 16:20:15 UTC +02:00

authority to sign

representative

custodial

asemavaltuus

nimenkirjoitusoikeus

huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt

firmateckningsrätt

förvaltare

autoritet til å signere

representant

foresatte/verge

myndighed til at underskrive

repræsentant

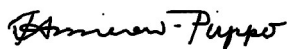
frihedsberøvende

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

This documents contains 90 pages before this page
Dokumentet inneholder 90 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 90 sivua ennen tätä sivua
Dette dokument indeholder 90 sider før denne side

Detta dokument innehåller 90 sidor före denna sida



Tarja Arminen-Piippo - tarja.arminen@live.fi - 84.231.154.90

6b28f83c-548b-42bd-88ed-7113f0e3ee4c - 2024-04-02 19:09:49 UTC +03:00

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

14f4cc60-d4a9-47d6-a415-a588a6a0ef82 - 2024-04-04 12:43:23 UTC +03:00

Heidi Valo - heidi.valo@yahoo.com - 87.95.49.21

1ce12fdb-35eb-4ff0-8606-8235e137a922 - 2024-04-13 14:09:02 UTC +03:00

authority to sign
representative
custodial

asemavaltuus
nimenkirjoitusoikeus
huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt
firmateckningsrätt
förvaltare

autoritet til å signere
representant
foresatte/verge

myndighed til at underskrive
repræsentant
frihedsberøvende

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

This documents contains 91 pages before this page

Tämä asiakirja sisältää 91 sivua ennen tätä sivua

Detta dokument innehåller 91 sidor före denna sida

Dokumentet inneholder 91 sider før denne siden

Dette dokument indeholder 91 sider før denne side

authority to sign

asemavaltuus

ställningsfullmakt

autoritet til å signere

myndighed til at underskrive

representative

nimenkirjoitusoikeus

firmitteckningsrätt

representant

repræsentant

custodial

huoltaja/edunvalvoja

förvaltare

foresatte/verge

frihedsberøvende