

JYVÄSKYLÄN  
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ GRADIA  
y-tunnus 0208201-1

Hallitus 24.11.2022  
Valtuusto 16.12.2022

# Talousarvio vuodelle 2023

ja taloussuunnitelmat  
vuosille 2024–2025

# GRADIA

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia  
PL 472  
40101 Jyväskylä  
y-tunnus 0208201-1

## Sisällysluettelo

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Yleisperustelut .....</b>                                             | <b>1</b>  |
| 1.1 Kuntayhtymän johtajan katsaus .....                                    | 1         |
| 1.2 Ennuste yleisestä talouskehityksestä ja Keski-Suomen tilannekuva ..... | 2         |
| 1.3 Koulutuksen järjestämisen ohjaus .....                                 | 4         |
| 1.4 Kehittämistoiminta .....                                               | 4         |
| 1.5 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta .....                             | 5         |
| 1.6 Kuntayhtymän talous 2023–2025 .....                                    | 10        |
| 1.7 Henkilöstö .....                                                       | 13        |
| 1.8 Sitovuustason tavoitteet .....                                         | 16        |
| <b>2 Toiminnalliset tavoitteet .....</b>                                   | <b>17</b> |
| 2.1 Gradian yhteiset tavoitteet .....                                      | 17        |
| 2.2 Gradian Ammatillinen koulutus .....                                    | 21        |
| 2.3 Gradia-lukiot .....                                                    | 25        |
| 2.4 Hallinto ja kehittäminen -tulosalue .....                              | 28        |
| 2.5 Gradia-ravintolat .....                                                | 30        |
| 2.6 Gradia-kiinteistöt-liikelaitos .....                                   | 31        |
| 2.7 Gradia-koulutuspalvelut Oy (kuntayhtymän tytäryhtiö) .....             | 32        |
| <b>3 Käyttötalous- ja tuloslaskelmaosa .....</b>                           | <b>33</b> |
| <b>4 Investointi- ja rahoitusosa .....</b>                                 | <b>42</b> |
| 4.1 Kiinteistöjen rakentamisinvestoinnit 2023–2025 .....                   | 42        |
| 4.2 Irtaimistohankinnat 2023–2025 .....                                    | 43        |
| 4.3 Kuntayhtymän rahoitus 2023–2025 .....                                  | 44        |
| <b>5 Gradia-kiinteistöt-liikelaitoksen talousarvio 2023 .....</b>          | <b>46</b> |
| <b>Liite: Mittariseloste / Gradian tulokortit .....</b>                    | <b>58</b> |

Versio 2.12.2022



# 1 Yleisperustelut

## 1.1 Kuntayhtymän johtajan katsaus

Koronakriisi ja sen vaikutukset ovat haastaneet toisen asteen koulutusta poikkeuksellisella tavalla jo lähes kolmen vuoden ajan. Vaikutukset näkyvät joidenkin opiskelijoiden oppimisvelkana sekä psyykkisinä ja sosiaalisina ongelmina. Poikkeukselliset olosuhteet ovat näkyneet myös henkilöstön jaksamisessa. Uudet olosuhteet ovat tuoneet myös paljon oppia muuttuvasta maailmasta ja positiivisia oppeja tulee pystyä hyödyntämään jatkossa entistä enemmän.

Helmikuun lopulla Venäjä aloitti laajan hyökkäyssodan Ukrainaan. Hyökkäyksen seuraukset näkyvät maailmanpolitiikassa ja Euroopassa vielä pitkään. Maailmantaloutta vaivaa energiapula ja yleinen inflaatio. Yleinen taantumariski on noussut niin kotimaassa kuin globaalisti. Suomen taloudessa näkyy lisäksi merkittävästi työvoimapula ja julkisen talouden velkaantuminen. Julkinen talous on velkaantunut erityisesti koronakriisin aikana entistä nopeammin.

Suomeen tarvitaan väistämättä lisää työvoimaa ulkomailta, koska ikääntyvän väestön ikäsidonaiset julkiset menot kasvavat, eikä työpaikkoihin riitä työvoimaa. Pula osaavasta työvoimasta on inflaation ohella suurin taloudellisen kasvun este. Työmarkkinoiden työvoimapula on sekä määrällistä että laadullista, ja työvoiman tarve on laajentunut lähes koko Suomeen ja jokaiselle toimialalle. Haasteen työvoimatarpeen tyydyttämiselle aiheuttavat muun muassa monien alojen heikko veto-voima sekä alueelliset kohtaanto-ongelmat. Haasteet liittyvät usein alueiden väestökehitykseen ja työvoiman heikkoon liikkuvuuteen. Jatkuvalle oppimiselle on koko yhteiskunnassa suuri tarve.

Erityisesti ratkaisuja tarvitaan sote-alan työvoimapuolaan ja siihen ammatillisella koulutuksella voidaan vaikuttaa merkittävästi, mutta alan vetovoiman kasvattaminen vaatii laajaa yhteistyötä.

Ja toisaalta työttömiä, erityisesti nuoria, on edelleen melko paljon.

Rinteen/Marinin hallitus on lisännyt koulutukseen ja osaamiseen liittyviä taloudellisia panostuksia merkittävästi. Myös koronakriisin seurauksia on pyritty lieventämään suuntaamalla rahoitusta koulutukseen. Osittain määräaikainen rahoitus opettajien ja ohjaajien palkkaamiseen on vaikeuttanut sekä osaavan henkilöstön saatavuutta että talouden pitkäjänteistä hallintaa. Lisäksi lukuisat rahoitushaut heikentävät niiden tehokasta

käyttöä ja luovat epätarkoituksenmukaisia ohjausvälineitä ja toimintamalleja oppilaitoksiin. Koulutuksen rahoituksen tulisi jatkossa olla pitkäjänteisempää ja paremmin ennakoitavaa.

Vaikka toisen asteen koulutuksen rahoitusta on korvattu kohtuullisesti edellisten vuosien leikkauksista, niin kyllä osaamistarpeiden ja niihin kohdistuvien resurssien suhteen kasvaa edelleen. Lisäksi uudet velvoitteet, erityisesti oppivelvollisuuden laajentuminen, ovat luoneet uusia pysyviä menokohteita.

Julkistalouden velkaantuminen, huoltosuhteen heikentyminen, Ukrainan sota ja pandemiasta toipuminen pitävät sekä koulutuksen rahoituksen, että yleisesti talouden näkymät epävarmoina. Työllisyyden positiivinen kehitys on jatkunut, mutta sekin on nyt hidastunut. Toimintaympäristön isot muutokset, erityisesti digitalisaatio ja vihreä siirtymä sekä kestävät energiaratkaisut asettavat opiskelijoille ja henkilöstölle uusia osaamisvaateita.

Kilpaillut markkinat kasvavat osaamis- ja koulutuspalveluiden osalta. Koulutuksen järjestäjät ovat vastanneet haasteeseen yhtiöittämällä markkinaehtoista toimintaansa. Suuret rakenteelliset uudistukset, kuten sote-uudistus 2023 ja TE-palveluiden siirto valtiolta kunnille 2025, muuttavat koulutuksen järjestäjien toimintaympäristöä voimakkaasti ja tähän kehitykseen on osattava varautua.

Ukrainan sodan seurauksena Suomeen on saapunut useita kymmeniä tuhansia sotaa paenneita ukrainalaisia. Toisen asteen koulutuksella ja aivan erityisesti ammatillisella koulutuksella on tärkeä tehtävä näiden ihmisten kotoutumisen tukemisessa.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradiassa käynnistettiin laaja-alainen talouden tasapainottamistoiminta keväällä 2022. Työnantaja ja henkilöstö loivat yhteisen tilannekuvan vallitsevista olosuhteista. Opetus ja kulttuuriministeriö otti lokakuussa kantaa Gradian taloustilanteeseen ja sen tunnuslukuihin. Gradian hallitus päätti käynnistää 23.9.2022 yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut talouden tasapainottamisen osalta.

Hyvinvointialueet käynnistyvät vuonna 2023. Opiskelijahuollon palvelut tulisi olla edelleen helposti saatavilla. Tiivistetään yhteistyötä korkea-asteen kanssa ja vaikutetaan erityisesti yhteisen TKI-ekosysteemin vahvistamiseen sekä opintoväylien kehittämiseen toisen asteen koulutuksesta korkea-asteelle.



### Lukiokoulutus

Lukiolaki ja -asetus on tullut voimaan 1.8.2019, ja se on otettu kokonaisuudessaan täytäntöön syksystä 2021 alkaen. Jatkossakin lukio on lähtökohtaisesti kolmivuotinen eikä muutoksia tule oppiainejakoon. Uudistuksen myötä on siirrytty kursseista opintopisteisiin. Lukiouudistuksen tavoitteena on lisätä lukiokoulutuksen veto-voimaa, vahvistaa koulutuksen laatua ja oppimistuloksia sekä mahdollisuuksia kehittää kansainvälisyyttä tukevaa osaamista ja sujuvoittaa siirtymistä toisen asteen opinnoista korkea-asteelle. Tavoitteisiin pyritään joustavammilla opintopoluilla, ohjauksen ja tuen lisäämisellä, oppiainerajat ylittävillä opinnoilla sekä työelämä- ja korkeakouluyhteistyöllä. Lukiokoulutuksen opetussuunnitelman perusteet julkaistiin 2019, ja niiden mukaan laadittavat opetussuunnitelmat on otettu käyttöön syksyllä 2021 alkavassa lukiokoulutuksessa. Lukiokoulutuksessa jatketaan kehitystä digitalisaation vaatimassa toimintaympäristössä, johon kuuluu esimerkiksi sähköisten yo-kirjoitusten eteenpäin vieminen ja kehittäminen.

### Ammatillinen koulutus

Ammatillisen koulutuksen reformissa vuonna 2018 on uudistunut koko ammatillinen koulutus. Lait on yhdistetty uudeksi sekä nuoria että aikuisia koskevaksi lainsäädännöksi. Lisäksi on uudistettu koulutuksen rahoitus, ohjaus, tutkintorakenne, koulutuksen toteuttamismuodot sekä järjestäjä rakenne. Reformin tavoitteena on, että ammatillinen koulutus pystyy vastaamaan nykyistä nopeammin työelämän muutoksiin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Sekä nuorille että jo työelämässä oleville aikuisille rakennetaan yksilöllisiä opintopolkuja.

Työpaikoilla tapahtuvaa oppimista lisätään, käyttöön on otettu koulutussopimusmalli ja oppisopimuskoulutusta pyritään lisäämään. Uudella rahoitusmallilla kannustetaan vähentämään koulutuksen keskeyttämistä ja parantamaan koulutuksen vaikuttavuutta.

## 1.2 Ennuste yleisestä talouskehityksestä ja Keski-Suomen tilannekuva

Valtionvarainministeriön (VM) 19.9.2022 julkaiseman taloudellisen katsauksen mukaan alkuvuosi 2022 on ollut Suomen kansantaloudessa, tuotannossa ja työllisyydessä selvästi odotettua vahvempi. Kotitaloudet ovat kuluttaneet ja käyttäneet erityisesti palveluita, joita eivät voineet käyttää covid-19-epidemian vuoksi säädettyjen rajoitusten aikana.

Ennusteen mukaan talouden kasvu on kuitenkin hidastunut merkittävästi vuotta 2023 kohti kuljettaessa. Edessä on seisahtuvan kasvun vaihe, eikä koko euroalueen talouden ajautumista taantumaan voi sulkea pois.

Verrattuna edelliseen kesäkuussa 2022 VM:n julkaisemaan ennusteeseen riskit inflaation kerrannaisvaikutuksista ja nopean inflaation vaiheen pitkittymisestä, energiakriisistä ja talouden kasvun pysähtymisestä kokonaan pidemmäksi aikaa ovat kasvaneet. Lisäksi syksyllä 2022 alkava palkkakierros lisää talouden kehitykseen epävarmuutta.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian toimintatuotot / liikevaihdon on arvioitu olevan vuonna 2023 noin 102,0 milj. €. Liikevaihdon suurimmat erät ovat ammatillisen koulutuksen valtionosuus (66 M €.) sekä lukio-koulutuksen valtionosuus (19,4 M €). Tukia ja avustuksia kuntayhtymälle arvioidaan tulevan 4,3 M €, joista suurin osa on hankerahoitusta. Kuntayhtymän tulojen osalta suurin riski liittyy ammatillisen koulutuksen valtionosuuden arviointiin. Ammatillisen koulutuksen rahoitusmalli on ollut käytössä vuoden 2018 alusta lähtien ja yksittäisen koulutuksen järjestäjän rahoituksen vuosittaiset vaihtelut voivat olla merkittäviä. Uusi järjestelmä ei myöskään ole edesauttanut rahoituksen parempaa ennustettavuutta, sillä huomattavia rahoitushakua toteutetaan myös rahoitusvuoden aikana. Valtiovalta on varannut ammatillisen koulutuksen rahoitukseen hieman yli 2 mrd €. Kokonaissumma on kiinteä ja kaikki koulutuksen järjestäjät käyvät keskinäistä kilpailua opiskelijamäärien ja toiminnallisten tulosten kautta.

Henkilöstökuluja Gradialle on budjetoitu vuodelle 2023 yhteensä 63,7 M € eli 62,5 % liikevaihdosta. Kesällä 2022 solmitut kunnallisen alan virka- ja työehtosopimukset ovat nostaneet ja nostavat edelleen henkilöstökuluja merkittävästi. Palveluiden ja materiaalien ostoihin on varattu vuodelle 2023 määrärahaa yhteensä 20,2 M €, josta aineiden ja tarvikkeiden osuus on 10,6 M € ja palveluiden ostojen 9,5 M €. Toimitilojen sisäiset vuokrat ovat 17,8 M €. Investoinnit 1,4 M €. Poistojen ja arvonalentumisten arvioitu määrä vuodelle 2023 on yhteensä 10,8 M €. Tilikauden tulos on 1,6 milj. euroa ja ylijäämä tilinpäätössiirtojen jälkeen 2,7 milj. euroa.

Nopea työllisyyden ja kulutuksen kasvu ovat kasvattaneet verotuloja ja vahvistaneet julkista taloutta vuosina 2021–2022. Kun talouden kasvu hidastuu ja velanhoidonnot kasvavat, julkisen talouden alijäämät ja velka alkavat kasvaa uudelleen. Myös hyvinvointialueiden aloitukseen liittyvät kustannukset, päätökset tukea turvallisuutta, huoltovarmuutta, tutkimusta, tuotekehitystä ja talouden vihreää rakennemuutosta, toimet sähkön hinnan kohtuuttoman nousun kompensoimiseksi kotitalouksille sekä väestön ikääntymisestä aiheutuvat jatkuvasti kasvavat menot kasvattavat alijäämää. Valtiovarainministeriön arvion mukaan julkisen talouden rakenteellinen tulojen ja menojen välinen epätasapaino on n. 9 mrd. euroa. Julkisen talouden rahoitus ei ole kestäväällä pohjalla pitkällä aikavälillä.

Bruttokansantuotteen (BKT) arvioidaan kasvavan Suomessa enintään 1,7 % vuonna 2022. Alkuvuonna talouden tuotanto on kehittynyt suotuisasti ja työllisyys on jatkanut nopeaa kasvua. Talouskasvun ennustetaan hidastuvan loppuvuonna enemmän kuin vielä kesällä ennakotiin. BKT:n kasvu hidastuu 0,5 prosenttiin v. 2023. Myös hyödykkeiden ja energian hintojen nousu on jatkunut kesällä arvioitua nopeampana. Kuluttajahintojen nousu leikkaa kotitalouksien ostovoimaa, kulutusta ja talouden kasvua selvästi loppuvuodesta ja vuoden 2023 alkupuolella. Vielä vuosi sitten bruttokansantuotteen ennustettiin kasvavan vuonna 2022 vähintään 2,9 % ja vuonna 2023 vähintään 1,4 %. Ennusteita on korjattu alaspäin koko vuoden ajan.

Maailmantalouden näkymät ovat synkentyneet nopean inflaation, Euroopan energiakriisin sekä Venäjän hyökkäyssodan jatkumisen takia. Geopoliittiset jännitteet suurvaltojen välillä ovat kasvaneet ja kehittyviä maita uhkaa edelleen ruokapula. Maailmantalouden kasvu hidastuu viime vuoden nopean kasvun jälkeen 2,7 prosenttiin vuonna 2022 ja edelleen 2,5 prosenttiin vuonna 2023.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlä ennustaa (19.9.2022) taloudesta seuraavasti:

- Nettovienti nostaa Suomen bruttokansantuotetta ja varastot supistuvat. Vienti saa vetoa palveluviennin elpymisestä, mutta Venäjän sokki ja euroalueen talouskasvun hidastuminen leikkaavat tavaraviennin kasvua.
- Yksityinen kulutus kasvaa noin kaksi prosenttia vuonna 2022 ja jää nolllakasvuun vuonna 2023. Tavaroiden hintojen nopea nousu syö kotitalouksien tulojen ostovoimaa ja vähentää tavaroiden kulutusta.
- Suomen kuluttajahinnat nousevat nopeimmin vuosikymmeniin tänä vuonna. Etlä ennustaa inflaation kiihtyvän 6,8 prosenttiin vuonna 2022 ja pysyvän liki neljässä prosentissa myös vuonna 2023. Inflaation kiihtyminen on seurausta lähinnä energian, asumisen ja elintarvikkeiden hintojen noususta.

- Investoinnit kasvavat noin 3 prosenttia vuonna 2022 ja vajaan prosentin vuonna 2023. Voimakkaaimmin kasvavat asuinrakennusinvestoinnit.
- Työttömyys laskee 6,7 prosenttiin vuonna 2022 ja on 6,8 prosenttia vuonna 2023. Ennusteen mukaan työllisyysaste ei juuri nouse ensi vuonna vaan jää keskimäärin 73,8 prosenttiin.
- Suurimmat riskit liittyvät vientimarkkinoiden kehitykseen ja uuteen turvallisuuspoliittiseen tilanteeseen.
- Reaalipalkat laskevat nyt voimakkaammin kuin kertaakaan sitten 1970-luvun.
- Energiamarkkinoiden näkymät ja ennätysalhainen kuluttajaluottamus yhdistettynä hintojen nopeaan nousuun voivat saada aikaan nopean pysähtymisen rakentamisessa ja yksityisessä kulutuksessa, jotka kattavat yli puolet bruttokansantuotteesta. Riskin realisoituminen pahentaa ennustettua taantumaa voimakkaasti.

Keski-Suomen yleinen tilannekuva hahmottuu Keski-Suomen liiton, Keski-Suomen kauppakamarin ja Business Jyväskylän julkaisemassa Keski-Suomen Aikajana –katsauksessa (viimeisin päivitys kesäkuussa 2022). Keski-Suomen Aikajanassa kuvataan ja analysoidaan Keski-Suomen maakunnan yritystoimintaa ja aluetaloutta tuoreilla ja havainnollisilla indikaattoreilla.

Koronapandemiasta elpyminen jatkui alkuvuonna 2022 ja Keski-Suomen yritysten yhteenlaskettu liikevaihto jatkoi vahvassa kasvussa. Kasvua kertyi 10,5 % vuoden takaisesta. Kasvu kattoi kaikki päätoimialat. Erityisen vahvasti kasvoi rakentamisen alan yritysten liikevaihto, 15,4 % edellisvuodesta.

Yksityisten palvelualojen liikevaihto oli Keski-Suomessa 10,4 %:n kasvussa (koko maassa 17,4 %). Alkuvuonna 2022 erityisesti majoitus- ja ravitsemistoiminta kasvoi koronarajoitusten hellittäessä ja kysynnän purkautuessa. Tammi-kesäkuun 2022 kasvu heikosta edellisvuoden tilanteesta on huima: liikevaihto kasvoi 28,8 % ja henkilöstömäärä 14,8 %. Teollisuusyritysten liikevaihto ylsi Keski-Suomessa alkuvuonna 9,3 %:n kasvuun, joka jäi kuitenkin selvästi jälkeen koko maan ripeästä 25,2 %:n kasvusta. Keski-Suomen yritysten yhteenlaskettu vientiliikevaihto on kehittynyt nousujohteisesti, mutta kasvu on hidasta koko maahan verrattuna. Tammi-kesäkuussa 2022 vientiliikevaihto kasvoi Keski-Suomessa vain 5,1 %, kun kasvu oli koko maassa 29,1 % edellisvuodesta. Hyvän työllisyystilanteen jatkumisesta kertoo yritysten henkilöstömäärän kasvu. Henkilöstömäärän vuosimuutos Keski-Suomessa (4,7 %) ylitti alkuvuonna hienokseltaan jopa koko maan kasvun (4,4 %). Teollisuutta lukuun ottamatta henkilöstömäärän kasvu Keski-Suomessa ylsi kaikille päätoimialoille. Suurinta kasvu oli yksityisissä palveluissa. Ammattityövoiman puute tunnustetaan merkittäväksi kasvun esteeksi useissa yrityksissä.

Tammi-kesäkuussa 2022 Äänekosken seudun yritysten liikevaihto kasvoi 20,8 % edellisvuodesta ja Saarijärvi-Viitasaaren seudulla yllettiin 18,3 %:n kasvuun. Hie-  
man koko maan kasvusta (17,3 %) jäivät Keuruun 14,3 % ja Jyväskylän seudut 9,6 %.

Yritysten liikevaihdon kehitys oli vahvaa vielä kulu-  
van vuoden alkupuolella, mutta jo loppuvuodelle 2022 odo-  
tukset ovat synkät. Erityisesti Ukrainan sodan vaikutuk-  
set näkyvät yrityksissä mm. materiaali- ja energiapulan  
kärjistyksenä ja kohoavina kustannuksina.

## 1.3 Koulutuksen järjestämisen ohjaus

Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmassa on ollut  
useita toisen asteen koulutukseen liittyviä kirjauksia,  
keskeisimpinä jatkuvan oppimisen uudistus ja oppivel-  
vollisuuden pidentäminen sekä koulutuspoliittisen se-  
lonteon laatiminen.

Opetus ja kulttuuriministeriön ehdotuksessa vuoden  
2023 talousarvioksi esitetään, että hallinnonala vahvis-  
taa ja uudistaa yhteiskunnan sivistysperustaa ja raken-  
taa edellytykset osallisuuden vahvistumiselle kestäväan  
kasvuun perustuvassa yhteiskunnassa. Taloudellinen  
kasvu perustuu ensisijaisesti teknologisen kehityksen  
ja osaamisen tuomalle tuotavuuskasvulle. Varhaiskas-  
vatusta, koulutusta ja jatkuvaa oppimista edistävillä toi-  
milla tuetaan osaavan työvoiman saatavuutta, korkeaa  
työllisyyttä ja tuotavuuskasvua.

Ministeriön ehdotuksessa todetaan yhteisesti amma-  
tillisen ja lukiokoulutuksen osalta, että osana koulutus-  
poliittisen selonteon toimeenpanoa jatketaan toisen  
asteen koulutuksen kehittämistoimia tukemaan oppi-  
velvollisuuden laajentamisen ja jatkuvan oppimisen  
uudistusten toteutumista uudistusten tavoitteiden mu-  
kaisesti.

Ammatillisen koulutuksen odotetaan tuottavan muut-  
tuville työmarkkinoille osaavaa työvoimaa nopeasti ja  
oikea-aikaisesti ennakoiden osaamisvaatimusten muu-  
toksia ja vastaavan samalla myös kasvavaan jatkuvan  
oppimisen tarpeeseen. Koulutuksen palvelujärjestel-  
män tulee vastata dynaamisesti ja tehokkaasti kaikkien  
asiakasryhmien tarpeisiin sekä turvata yksilöiden ja  
alueiden yhdenvertaisuus ja tasa-arvo koulutuspalvelu-  
jen saatavuudessa.

Lukiokoulutuksen kehittämisen tavoitteeksi asetetaan  
toimintakyvyn, koulutuksen saatavuuden ja saavutet-  
tavuuden sekä toiminnan vaikuttavuuden turvaaminen  
muuttuvassa demografisessa tilanteessa. Tämä edel-  
lyttää toimialan ohjauksen kehittämistä strategisesti.  
Tavoitteena on, että opetuksen laatu ja tasa-arvo vah-  
vistuvat, opiskelijoiden hyvinvointi ja oppimistulokset  
parantuvat sekä eriarvoisuus vähentyy. Toimintakult-

tuuri ja oppimisympäristöt modernisoituvat ja moni-  
puolistuvat tukien opiskelijoiden tulevia jatko-opinto- ja  
työelämävalmiuksia.

Kevään 2023 eduskuntavaalien jälkeen muodostetaan  
maahan uusi hallitus ja julkistetaan sen hallitusohjelma.  
Hallituspuolueiden vaaliohjelmat muodostavat hallitus-  
ohjelman perustan, mutta monipuoluejärjestelmässä  
muodostetaan aina lopulta kompromissia kaikkien osa-  
puolien kesken. Tällä hetkellä näyttää siltä, että sivi-  
sitys- ja koulutuskysymykset eivät ole nousemassa vaa-  
litaistelun keskiöön, talous-, hyvinvointi- ja ulko- sekä  
turvallisuuspolitiikan tasoiksi kysymyksiksi.

Toisen asteen koulutuksen osalta opetus- ja kulttuuri-  
ministeriö julkisti syyskuun lopussa ”Toisen asteen kou-  
lutuksen yhteistyön ja järjestäjä rakenteen kehittäminen  
-julkaisun. Siinä on laaja tausta-aineisto Suomen tule-  
vasta väestökehityksestä ja työelämän väistämättömis-  
tä muutoksista, jotka tulevat vaikuttamaan tavalla tai  
toisella toisen asteen koulutuksen tehtäviin ja muutta-  
vat koulutuksen järjestämisen reunaehdoja. Oppimisen  
ja koulutuksen lisäksi ne vaikuttavat jollain aikavälillä  
myös koulutuksen järjestäjä rakenteisiin ja oppilaitos-  
verkkoihin.

Jatkossa uutta teknologiaa, pedagogisia toimintamal-  
leja ja monipuolisia oppimisympäristöjä tullaan hyö-  
dyntämään oppijälähtöisesti ja oppimisen kannalta  
tehokkaasti. Osittain ajasta ja paikasta riippumatto-  
malla toteutuksella edesautetaan asiakaslähtöistä  
ja joustavaa toimintaa sekä hyvää saavutettavuutta.  
Työelämässä tapahtuva oppiminen tulee entisestään  
lisääntymään. Tähän kehitykseen myös Gradian tulee  
toimissaan suunnitelmallisesti varautua.

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituskehys liittyy  
koko kansantalouden isoon kokonaisuuteen. Sivistyksen  
ja osaamisen merkitys tunnustetaan ja tunnustetaan  
laajasti yli koko puoluekentän tulevaisuusinvestointina.  
Toisaalta huoltosuhteen heikkeneminen ohjaa rahoitus-  
kehystä ikäihmisten suuntaan ja siksi kuntayhtymän ta-  
louden osalta on huomioitava se, että tulokellisuuden  
ja vaikuttavuuden on kaikilla mittareilla kasvetava.

## 1.4 Kehittämistoiminta

Gradian kehittämistoiminnalla tuetaan Gradian koulu-  
tusten laatua ja vetovoimaa, lainsäädännön uudistus-  
ten toteuttamista sekä kehitetään uusia tulomahdol-  
lisuuksia. Vuonna 2023 kehittämisen keskeisin tavoite  
on tukea toiminnan muutosta taloudellisesti kestävälle  
pohjalle. Kehittämisen kohteet nousevat Gradian stra-  
tegiasta ja varsinaiset aiheet sekä ideat koulutustoi-  
minnan arjesta tulosaluejohdon tai opettajien kautta.  
Vuoden 2023 kehittämistoiminnassa painottuu mm.  
opiskelijoiden hyvinvointi sekä hiilineutraaliuskartan  
toimenpiteiden edistäminen.



Keskeisin kansallinen kehitysprosessi on OKM:n käynnistämä toisen asteen koulutuksen kehittämishanke, jossa tehdään toimenpide-ehdotuksia toisen asteen koulutuksen saatavuuden ja laadun varmistamiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Väestökehitys ja työelämän muutokset vaikuttavat toisen asteen koulutuksen tehtäviin ja muuttavat koulutuksen järjestämisen reunaehdoja. Oppimisen ja koulutuksen lisäksi ne vaikuttavat koulutuksen järjestäjärankenteisiin ja oppilaitosverkkoihin. Vuonna 2023 Gradian kehittämistoimintaa kohdennetaan tulevassa hallitusohjelmassa toteutettavaksi valittujen toimenpiteiden edistämiseen. Kansallisen tason ohjaamana tulevien vuosien kehittämisen teemoja ovat myös vihreä siirtymä ja hiilineutraalius, digitalisaatio sekä työllisyysasteen ja osaamistason nostaminen.

Gradian tärkein kehittämisen yhteistyöverkosto on Jyväskylän yliopiston ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa muodostettu EduFutura-yhteisö. EduFuturassa siirrytään vuonna 2023 uuteen toimintamalliin, jossa yhteiset toiminnot siirtyvät erilliseltä henkilöstöltä organisaatioiden toteutettavaksi puheenjohtajaorganisaation johdolla. Kärkitiimipohjaisesta toimintamallista siirrytään kehittämisohjelmapohjaiseen yhteistyöhön. Kehittämisohjelmat kohdentuvat opintopolkuihin ja työelämäyhteistyöhön. Projekteina edistetään mm. yhteistä koodarikoulua, kansainvälistä liikunnan koulutuspolkua, soten harjoittelumallia sekä siirtymiä ja ristiinopiskelua. Kehittämistoiminnan muita tärkeimpiä kumppaneita ovat alueen työ- ja elinkeinoelämä ja koulutuksenjärjestäjät, muut valtakunnalliset edelläkävijätahot sekä laadukkaat kansainväliset partnerit.

Kehittämisen keinot ovat ulkoinen hankerahoitus, sisäinen projektitoiminta sekä laatu prosessien kehittäminen. Perusrahoituksen supistuessa ulkopuolisen hankerahoituksen merkitys on korostunut. Hankerahoitus muodostaa jatkossakin merkittävän osan Gradian täydentävästä rahoituksesta. Ulkoisen rahoituksen hankesalkun arvon arvioidaan olevan vuonna 2023 noin kuusi miljoonaa euroa, josta noin kolmasosa kohdentuu kehittämiseen vuonna 2023.

Ammatillisessa koulutuksessa merkittäviä hankekokoaisuuksia muodostavat vihreää siirtymää, digitalisaatiota, työllistymistä ja työvoiman saatavuutta tukevat hankkeet. Vihreää siirtymää ja kestävän kehityksen tavoitteita Gradian toiminnassa tuetaan useiden ulkoisesti rahoitettujen hankkeiden avulla. Polku-hankkeessa parannetaan bio- ja kiertotalouden opetustarjontaa, laatua ja osuvuutta työelämän muuttuviin tarpeisiin sekä lukio- että ammatillisessa koulutuksessa. Digitalisaatiota kehittävät hankkeet pureutuvat oppimisanalytiikan hyödyntämiseen, kokonaisarkkitehtuurin toimivuuteen ja digiosaamisen vahvistamiseen. Työllistymistä ja työvoimaan saatavuutta tuetaan jatkuvan oppimisen ja työllisyyden kuntakokeilun tukemiseen meneillään olevilla useilla hankkeilla sekä sosiaali- ja terveysalan työ-

voimatarpeeseen pureutuvilla Digitalentti lähihoitaja ja Vetoa ja voimaan pienten kuntien soteen -hankkeilla. Keski-Suomen kestävän kasvun ja elinvoiman vahvistamista (AKKE-rahoitus) tuetaan yhdessä omistajakunta Jämsän kaupungin kanssa toteutettavilla Kohti tulevaisuuden työtä ja TIKKA – tutkimus, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta kasvua -hankkeilla.

Lukiokoulutuksen hankkeista suurin on Takaisin raiteille 2 -hanke, jossa tuetaan ohjausta sekä annetaan lisäopetusta koronan aiheuttamien poikkeusolojen vaikutusten tasoittamiseksi. Takaisin raiteille 2 -hankkeen työtä koronaviruspandemian johdosta tarvittavien tukitoimien toteuttamisessa jatketaan vuosina 2023 ja 2024 Takaisin raiteille 3 -hankkeessa. Lukiodien kehittämishankkeista suurimmat ovat Uteliaasti lukiossa, joka tukee lukion uuden opetussuunnitelman toteuttamista niin, että mm. opiskelijoiden yksilölliset, laaja-alaiset osaamiset tuottavat opintopolut mahdollistuvat, sekä Opiskelija oman elämänsä ohjaajana (SISU), jossa kehitetään opinto-ohjauksen prosesseja yhteistyössä Kuopion ja Lahden lukiodien kanssa.

Kuntayhtymän sisäistä kehittämistä tehdään vuonna 2023 aiempaa rajatumminkin. Tätä rahoitusta suunnataan pääasiassa EduFutura-yhteistyöhön, henkilöstön työelämäjaksoihin, hiilineutraaliustoimenpiteisiin ja organisaatiouudistusta tukevaan nettisivukehitykseen. Kansainvälisessä kehittämisessä painopisteenä on opiskelijoiden kansainvälisyysosaamisen ja liikkuvuusmahdollisuuksien turvaaminen. Opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuutta toteutetaan jatkossa ulkoisella hankerahoituksella.

Vuoden 2023 alkupuolella uusitaan hanketoiminnan ohjeet linjaava käsikirja vastaamaan uutta organisaatiota sekä rahoittajien ohjeita. Hanketoiminnan tukipalvelut ja TKI-ryhmien kokonaisuus muotoillaan uuden organisaation tarpeiden pohjalta vuonna 2023. Hankkeiden valitsemiseen ja pitkän aikavälin vaikutusten arviointiin kehitetään systemaattisempia kokonaiskehittämistä tukevia malleja. Tavoitteena on hanketyön ja perustoiminnan tiiviimpi vuoropuhelu ja yhteensovittaminen ennakkoivamman suunnittelun avulla.

## 1.5 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

### Kuntayhtymän sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän valtuuston 17.12.2015 hyväksymien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteiden tavoitteena on vahvistaa ja yhdenmukaistaa Jyväskylän koulutuskuntayhtymän hyvää hallintoa ja johtamista. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet koskevat kaikkia toimielimiä ja johtohenkilöitä, tytäryhteisöjä sekä kaikkea kuntayhtymän toimintaa. Sisäises-

tä valvonnasta ja riskienhallinnasta on lisäksi voimassa, mitä kuntayhtymän hallinto- ja johtosäännöissä sekä muissa ohjeissa ja määräyksissä on sanottu.

Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa ja sen tavoitteena on saada kohtuullinen varmuus organisaation tavoitteiden saavuttamisesta sekä toiminnan jatkuvuudesta ja häiriöttömyydestä. Riskienhallinta tarkoittaa järjestelmällistä ja ennakoivaa tapaa tunnistaa, analysoida, hallita ja raportoida toimintaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Riskienhallinta käsittää kuntayhtymän lyhyen ja pitkän aikavälin strategiset, taloudelliset, toiminnalliset ja vahinkoriskit, jotka voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Riskienhallinnan tulee kohdistua koko kuntayhtymään sekä ulkoistettuihin palveluihin.

#### **Taustaksi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan suunnitelmalle**

Tulosalueet, liikelaitos ja tytäryhteisö esittävät kuntayhtymän johtajan 23.6.2022 antaman vuoden 2023 talousarvion valmisteluohjeen mukaisesti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan suunnitelman vuodelle 2023, jossa määritellään kokonaisvaltaiseen riskienarviointiin perustuen merkittävimmät riskit, niiden keskeiset hallintakeinot ja vuonna 2023 toteutettavat toimenpiteet.

Kokonaisvaltaisen riskienarvioinnin yhteydessä oppilaitokset, liikelaitos ja tytäryhteisö analysoivat nykytilanteen ja pidemmän aikavälin toimintaympäristön muutoksia, tunnistavat tavoitteita uhkaavia riskejä, arvioivat niiden vaikutuksia ja toteutumisen todennäköisyyttä sekä laativat ja päivittävät tarvittavat suunnitelmat ja toimenpiteet riskien hallitsemiseksi. Hallintatoimenpiteistä päättäminen edellyttää riskirajojen, riskinottohalukkuuden ja riskinkantokyvyn määrittelyä.

Tulosalueiden riskipäivitysten lisäksi Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia on vuonna 2021 päivittänyt kuntayhtymätason riskikartoituksen johtoryhmätyöskentelynä yhdessä LähiTapiolan asiantuntijan kanssa. Kaikkiaan Gradian johtoryhmä ja laajennettu johtoryhmä tunnistivat 37 riskiä, joista strategisiksi luokiteltiin 16, taloudellisiksi 8, toiminnallisiksi 9 ja vahinkoriskeiksi 4. Riskien merkitystä arvioitiin riskiluvun avulla, joka lasketaan riskin toteutumisen todennäköisyyden (1 = erittäin harvinainen – 5 lähes varma) ja riskien toteutumisen seurausten (1 = lähes merkityksetön – 5 katastrofaalinen) perusteella.

Riskikartoituksessa nousi esille viisi kriittistä riskiä riskien todennäköisyyksien ja seurausten perusteella arvioituna:

- Tietojärjestelmien käytettävyyden ja jatkuvuuden ongelmat (toiminnallinen riski, riskiluku 16)
- Uusi riski: Organisaatiolle asetettu tavoite **Yhteisöllisyys** ei toteudu (strateginen riski, riskiluku 12)

- Opiskelijoihin ja henkilöstöön kohdistuvan väkivallan uhka (vahinkoriski, riskiluku 12)
- Kustannusten nousu (taloudellinen riski, riskiluku 10)
- Uusi riski: Organisaatiolle asetettu tavoite **Pedagogiikka** ei toteudu (strateginen riski, riskiluku 9)

#### **Kuntayhtymätasoisia riskejä ja niiden hallintakeinoja**

Koronapandemian akuutin vaiheen poistuttua Gradia tekee laajasti ja monipuolisesti toimenpiteitä koronan aiheuttamien ongelmien korjaamiseksi. Erityisesti nämä toimenpiteet kohdistuvat opiskelijoiden korona-aikana viivästyneiden tai peruuntuneiden opintojen suorittamiseen sekä opiskelijoiden tukeen. Toisaalta paluu normaalimpaan lähiopetuksen ja -työskentelyn aikaan on nostanut esiin erilaisia toiminnan jatkuvuuteen ja mm. turvallisuuteen liittyviä riskejä ja sisäisen valvonnan erityiskohteita, joita on lähdetty Gradiassa aktiivisesti työstämään.

Koronapandemian akuutti vaihe toi selkeästi esiin kuntayhtymän toimintojen riippuvuuden tietoverkkojen ja -järjestelmien toimivuudesta ja (kyber-)turvallisuudesta. Gradia tekee jatkuvasti kehitystyötä toimivuuden ja turvallisuuden varmistamiseksi ja testaamiseksi ja se on yksi merkittävä riskienhallinnan painopisteistä vuonna 2023.

Strategisella tasolla merkittävimmistä kuntayhtymän riskeistä tulevaisuuden toiminnassa on se, että kuntayhtymän ammatillisen koulutuksen toimintamalli ei ole kilpailukykyinen muuttuvassa toimintaympäristössä, mikäli toimintalainsäädännön ja rahoitusmallin uudistamisen edellyttämät muutoksia ei kyetä toteuttamaan suunnitellulla tavalla. Seurauksena voivat olla kannattavuuden ja vetovoimaisuuden heikkeneminen sekä toiminnan tehottomuus. Tätä riskiä voidaan hallita kehittämällä sekä hakeutumisvaiheen että tutkinnon suorittamisen vaiheen ohjausta, mahdollistamalla jatkuva hakeutuminen ja yksilölliset opinpolut sekä joustavat siirtymät eri opintojen ja tutkintojen välillä. Lisäksi riskiä voidaan hallita uudistuvaa toimintamallia tukevalla organisaatorakenteilla.

Riskinä voi olla myös palvelun laadun heikkeneminen tai tarjonnan supistuminen taloudellisen tilanteen kiristyessä. Tätä riskiä voidaan hallita monipuolistamalla opetusmenetelmiä ja oppimisympäristöjä, ylläpitämällä ja kehittämällä henkilöstön osaamistasoa suunnitelmallisesti sekä hyödyntämällä teknologiaa kustannustehokkaasti.

Opiskelijarekrytoinnissa epäonnistuminen on riski, jota pyritään hallitsemaan sillä, että koulutustarjonta vastaa tulevaisuuden osaamistarpeita ja on vetovoimainen. Lisäksi riskiä hallitaan markkinointia ja hakeutumisvaiheen ohjausta tehostamalla. Lisäksi kehitetään jatkuvan

haun prosessia vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön ja mahdollisen oppivelvollisuuden laajenemisen tarpeisiin.

Toimintaympäristön muutokset, erityisesti koronatilanne, voivat nostaa opintojen keskeytymisen riskiä opiskelijoiden lisääntyneen pahoinvoinnin ja mielenterveysongelmien vuoksi. Tämän riskin hallintaan pyritään vaikuttamaan varmistamalla opiskelijahuollon oikea-aikainen tuki sekä opiskelijoiden osallisuuden vahvistaminen sekä lähi- että etäopiskelujaksojen aikana.

Talouteen ja rahoitukseen sisältyy useita erilaisia riskejä ja epävarmuustekijöitä varsinkin pidemmällä aikavälillä. Kansainvälinen ja kansallinen talouskehitys ja suhdanteet voivat vaikuttaa valtion budjetin kautta rahoituksen kokonaismäärään ja kohdentumiseen koulutuksen järjestäjille. Alueelliset ja seudulliset olosuhteet voivat vaikuttaa erityisesti kaupallisten koulutusten tuloihin. Rahoituksen saatavuus ja hinta (korkotason mahdollinen nousu) vaikuttavat kuntayhtymän talouteen pitkäaikaisten lainojen suuren määrän vuoksi. Kaikkiin näihin riskeihin kuntayhtymä varautuu aktiivisella talous- ja rahoitussuunnittelulla ja vaikutusten arvioinnilla osana päätöksentekoa sekä toteutettujen toimenpiteiden seurannalla ja raportoinnilla.

Henkilöstövaltaisessa asiantuntijayhteisössä, kuten Gradiassa, henkilöriskit voivat korostua, mikäli osaaminen ja laajat vastuukokonaisuudet ovat keskittyneet vain harvojen avainhenkilöiden varaan eikä varahenkilöjärjestelmät, osaamisen jakaminen tai tiedonkulku ole kunnossa. Näin myös jaksamisesta, työkyvyn menettämisen uhasta ja osaamisvajeesta voi tulla riskitekijöitä. Näitä riskejä hallitaan hyvällä henkilöstöpolitiikalla, johon kuuluu huolellinen henkilöstösuunnittelu tehtävitäin, työssä jaksamisen tukeminen, työnkuvien ja työmäärien jatkuva arviointi ja osaamisen kehittäminen.

### Väkivallan uhka

Yksi merkittävistä varautumista vaativista tekijöistä on väkivallan uhka. Väkivallan uhka -riskin hallinnassa tärkeinä keinoina ovat yhteisöllisyydestä huolehtiminen, varhainen ongelmiin puuttuminen, tulosalueiden ja kotien yhteistyön vahvistaminen, opiskelijoiden osallisuuden tukeminen, opiskeluhuolto- ja hyvinvointipalvelujen toiminnan vakiinnuttaminen, ennakoiva yhteistyö viranomaisten kanssa, henkilökunnan ja opiskelijoiden harjoittelu poikkeustilanteita varten sekä selkeät toimintamallit uhkatilanteita varten. Riskin hallinnassa on myös keskeistä sovitut roolit tilanteen hallinnasta, viestinnästä ja yhteistyöstä viranomaisten kanssa.

### Tietojärjestelmiin ja tietosuojaan liittyvät riskit

Gradian kriittisimpiä riskejä ovat tietojärjestelmien jatkuvuuteen, tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät riskit sekä avainhenkilöihin liittyvät epävarmuustekijät.

Tekniseen tietoturvaan ja tietosuojaan liittyviä riskejä hallitaan varmistamalla riittävät taloudelliset resurssit ja osaaminen digitaalisten palveluiden taustalle. Huijausyritykset kohdistuvat merkittävässä määrin yksilöihin ja tämän vuoksi Gradiassa on panostettu ja panostetaan henkilöstön tietosuoja- ja tietoturvaosaamisen vahvistamiseen. Gradian henkilöstön yhteisellä Teams-alustalla olevalla Digivinkit-tiimissä on oma kanava tietoturvaan liittyville ohjeille, vinkeille ja ajankohtaisille uutisille.

Digipalveluiden kaikkeen toimintaan ja kehittämiseen liittyy aina myös toimintatapoihin liittyviä haasteita; yksikään tietotekninen ratkaisu tai ohjelmisto ei itsessään kevennä toimintaprosesseja, vaan digitalisaation täysimittainen hyödyntäminen edellyttää aina toimintatapojen kriittistä arviointia ja uudistamista.

Avainhenkilöriskit korostuvat erityisesti digipalveluissa, joissa yksittäiset tietyn toiminnallisuuden tekniset ammattilaiset vastaavat koko kuntayhtymää palvelevien järjestelmien ja ratkaisujen ylläpitämisestä ja kehittämisestä.

Tietosuojatyöryhmä sekä joukko asiantuntijoita osallistui Digi- ja väestötietoviraston järjestämään Tais-to22-digiturvaharjoitukseen marraskuussa 2022. Harjoituksessa käytiin läpi mahdollisia digiturvaan liittyviä häiriötilanteita sekä niihin varautumista.

### Kehittämistoimintaan liittyvät kuntayhtymätasoiset riskit

Kehittämistoimintaan ulkoisen rahoitukseen liittyy taloudellisia sekä toiminnallisia riskejä. EU-rahoituksen ohjelmakausi on vaihtunut 2021, mutta rahoituksen myöntämisen ja käyttämisen kaikki ehdot eivät ole selvillä vielä vuoden 2022 lopulla. Gradian taholta riskinä on, ettemme pysty reagoimaan nopeasti avoimeksi tuleviin rahoitushakuihin, mikäli koulutusalojen asiantuntijoiden työpanosta on yt-neuvotteluiden toimenpiteiden myötä entistä vaikeammin irrotettavissa täydentävän rahoituksen hankkeisiin. Sisäisistä resurssintarpeista johtuen voimme menettää potentiaalista rahoitusta, jolloin hanketuotot täydennä perusrahoitusta odotetulla tavalla. Tämä voi johtaa myös toiminnan laadun ja koulutuksen laadun suhteelliseen heikkenemiseen muiden vastaavien koulutuksen järjestäjien hyödyntäessä tehokkaammin kehittämisrahoituksia.

Tunnistettuihin riskeihin tulee varautua entistä paremmalla työsuunnittelulla ja esihenkilöiden sitoutumisella rahoituksen hankkimiseen ja hyödyntämiseen. Tärkeää on myös, että Gradian edustajat käyvät aktiivista vuoropuhelua rahoittajien ja aluekehittäjien kanssa. Ulkoisen rahoituksen maksatukseen liittyvää riskiä minimoidaan panostamalla hankkeiden hallinnointiosaamiseen sekä kouluttamalla projektihenkilöstöä. Tavoitteena on ottaa

käyttöön hankehenkilöstön pakollinen perehdytysohjelma. Jatkuva tavoite on myös kehittämistoiminnan ja perustoiminnan entistä tiiviimpi yhteissuunnittelu.

### Koulutusvientiin liittyvät epävarmuustekijät

Koulutusviennissä keskeinen riski liittyy suunniteltuihin tilauskoulutuksiin. Riskinä on, että ulkomailta Suomeen tulevien opiskelijoiden määrä toteutuu pienempänä tai koulutusten aloitukset siirtyvät. Tämä voi merkittävässä määrin pienentää talousarviovuoden liikevaihtoa. Henkilöstöresursseja joudutaan pitämään varauksessa, mikä vähentää mahdollisuuksia käyttää resurssia muissa opetus- ja ohjaustehtävissä. Tilauskoulutuksien laajentamisen riskinä voi olla myös se, että Gradian ei saa opetushallitukselta tilauskoulutusten edellyttämiä lupia tutkinnon perusteista poikkeamiseen.

Toinen merkittävä riski tulevana vuonna ovat maailmanpolitiikan muutokset ja niiden seurauksena syntyvät epävarmuustekijät. Koulutusvientiprojektit voivat peruuntua tai siirtyä eteenpäin ja asiakassuhteet vaarantua. Projektien suunnitteluun käytetyt resurssit menevät tältä osin hukkaan. Riskiä voidaan hallita vaarautumalla vaihtoehtoihin etä- tai hybriditoteutuksiin. Kumppanien valinnassa joudutaan aiempaa enemmän huomioimaan eettiset, moraaliset ja demokratiakehitykseen sekä vihreään siirtymään liittyvät kysymykset, mikä voi rajata mahdollisia asiakkuuksia ja syntyvää liikevaihtoa. Riskiä voidaan hallita yhdessä EduCluster Finlandin kanssa tehdyillä riskikartoituksilla.

Riskinä voi olla myös se, että palvelutuotanto koulutusaloilla ei ole riittävän ketterää suhteessa tarjoutuviin liideihin tai että koulutusaloilta ei ole vapautettavissa yt-prosessissa pienentyneitä henkilöresursseja. Riskiä voidaan pienentää huomioimalla vuosisuunnitteluvaiheessa tiedossa olevat tai suunnitellut liidit sekä sitouttamalla koulutusalat ja esimiehet koulutusvientitoimintaan.

### Maineeseen liittyviä riskejä

Gradian toiminnassa on maineeseen liittyviä epävarmuustekijöitä tai maineeseen liittyviä uhkia, jotka ovat usein kytköksissä luottamukseen kuntayhtymän ja sen sidosryhmien välillä. Luottamusta ja mainetta heikentäviä riskejä voivat olla esimerkiksi epäasiallinen kohtelun kokemukset, opiskelijoiden ja henkilökunnan eriarvoisuuden kokemukset tai vaikkapa organisaatiossa tapahtuvat tietosuoja-rikkeet ja väärinkäytökset. Myös sisäisten ristiriitojen käsittelemättömyys tai niiden käsittely julkisuudessa ennen sisäistä käsittelyä voivat heikentää sidosryhmien luottamusta. Myös huonosti hoidettu onnettomuustilanne voi muuttua mainekriisiksi. Mainekriisi on usein tunnistettavissa tehokkaalla sisäisellä ja ulkoisella toimintaympäristön luotaamisella. Nopeasti kärjistyviä tilanteita ehkäistään tarttumalla ripeästi havaittuihin varoitusmerkkeihin, kuten tapahtuneisiin virheisiin tai vaikkapa sosiaalisen median keskustelui-

hin. Maine ansaitaan ja sitä ylläpidetään arjen toiminnalla ja teoilla, joilla lunastetaan myös sidosryhmien luottamus. Luottamusta vahvistetaan myös avoimella viestintä- ja toimintakulttuurilla.

Henkilöstön ja opiskelijoiden kokemaa työskentely- ja opiskeluympäristöjen turvallisuus vaikuttaa myös Gradian maineeseen. Turvallisuuskokemusta voivat heikentää esimerkiksi huoli globaalista turvallisuustilanteesta tai mahdollinen väkivallan uhka. Turvallisuuden tunnetta lisätään toimintaohjeilla, harjoituksilla ja selkeällä viestinnällä. Jos henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvoinnissa, opiskelijatytytyväisyydessä, opiskelijoiden opintomenestyksessä, työllistymisluvuissa ja jatko-opintoihin pääsyssä sekä hakijamäärien kehityksessä tapahtuu muutosta negatiiviseen suuntaan, ne voivat muodostua uhaksi Gradian maineelle. Maineriskeihin vaikuttavia tekijöitä arvioidaan jatkuvasti ja ne otetaan huomioon suunnittelussa, päätöksenteossa ja päätösten toimeenpanossa. Toteutumisesta ja tarvittavista korjaavista toimenpiteistä raportoidaan kuntayhtymän johdolle.

### Tulosalueilla määritetyt merkittävimmät riskit ja niiden hallintakeinot

#### Gradian Ammatillinen koulutus

Merkittävin Gradian ammatillisen koulutuksen toimintaa uhkaava riski liittyy yhteistoimintaprosessin jälkihoitoon ja uuden tulosalueen käynnistymiseen. Riski on sekä toiminnallinen että taloudellinen. Haasteena on, että yt-prosessin jälkihoidossa ei onnistuta ja toiminta lamaantuu ainakin hetkellisesti. Vaikutus voi näkyä opiskelijan saamassa ohjauksen ja opetuksen määrässä sekä laadussa. Haasteena on, että uusi tulosalue ei kykene toiminnassaan löytämään riittävän nopeasti tavoiteltuja synergiaetuja ja kustannussäästöjä. Pienentyvää henkilöstöresurssia ei osata kohdentaa oikein, jolloin opintotarjonta voi supistua ja opiskelijan saama opetuksen määrä ja laatu heikentyä.

Kone- ja laitekannassa ei päästä tavoiteltuihin säästöihin, mikä vaikeuttaa talouden tasapainottamista. Toiminnoissa voi olla päällekkäisyyksiä tai kapeikkoja, tehtävänkuvat epäselkeitä ja henkilöstön sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin heikkoa. Opiskelija voi kokea toiminnan sekavana ja epäjohtamukaisena, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti pitovoimaan ja vetovoimaan. Uusi, kesken talousarviovuotta aloittava rakenne voi hetkellisesti vaikeuttaa talousarvion ja toteutuman seuranta. Kaikella edellä mainitulla voi olla vaikutusta kertyviin suoritteisiin ja sitä kautta tulevien vuosien rahoitukseen. Hallintakeinoina ovat muutosta tukevan toimintasuunnitelman laadinta (muutoksen johtaminen, hyvien käytäntöjen levittäminen, uuden yhteisöllisyyden rakentaminen, esihenkilöiden tukeminen, työhyvinvoinnin varmistaminen, vuorovaikutteinen viestintä jne.) ja toteutumisen seuranta, kustannusten ja suoritekeritymien kuukausitasoinen analysointi sekä tarvittavat korjaavat toimenpiteet.

### Gradia-lukiot

Lukiokoulutuksessa merkittävimmät riskit liittyvät toiminnan rahoituksen riittämättömyyteen. Koulutuksen rahoituslaissa säädetty leikkaus pienentää valtakunnallista yksikköhintarahoitusta noin tuhat euroa todellisia kustannuksia pienemmäksi. Rahoitusvajetta on paikattu osittain Jyväskylän kaupungin tuella, jonka jatkuvuus riippuu täysin kaupungin harkinnasta, mikä puolestaan vaikeuttaa osaltaan pitkäjänteistä taloussuunnittelua. Jyväskylän kaupungin tuki on erittäin tärkeä lisä Gradian lukiokoulutuksen rahoituspohjassa.

Rahoitusriskiä lisää oppivelvollisuuden laajenemisen mukana tullut maksuton toinen aste, jota valtion toisen asteen maksuttomuuteen kohdentamana lisäresurssi ei täysimääräisesti kata. Maksuttomuuden tosiasiallisia kustannuksia on vaikea ennakoita, ennen kuin maksuttomuus koskettaa täysimääräisesti kaikki lukion ikäluokkia. Maksuttoman toisen asteen osalta taloudellista riskiä voidaan kuitenkin hallita hyvällä etukäteissuunnittelulla ja hyödyntämällä yhteishankintojen kautta mahdollisesti saatavaa resurssihyötyä. Syntyvän rahoitusvajeen myötä riski järjestettävän koulutuksen laadun heikkenemiseen ja sitä kautta opiskelijoiden oppimisen edellytysten kaventumiseen ja hyvinvoinnin huomattavaan heikkenemiseen kuitenkin kasvaa.

Toisen asteen koulutukseen hakeutuva ikäluokka pienee 2020-luvun lopulla myös Jyväskylän seudulla. Ikäluokakehitystä on kuitenkin keskuskaupunkien osalta vaikea arvioida tarkasti, mikä aiheuttaa taloudellisen ja toiminnallisen riskin koulutuksen suunnitteluun niin tilojen kuin lukioiden aloituspaikkojenkin mitoittamisen suhteen. Lukiokoulutuksen vetovoimaisuus on säilytetävä vähintään nykyisellä tasolla, jotta vuosikymmenen lopun muutoksiin liittyvää riskiä voidaan hallita.

Tiukentuneen taloustilanteen myötä henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi heikkenee. Työympäristössä tapahtuvat henkiset muutokset lisäävät toiminnallista riskiä. Riskiä pienentäviä toimenpiteitä ovat rakenteelliset ratkaisut, kuten toimiva lähiesihenkilötyö, onnistuneet kehittämishankkeet, henkilöstön koulutus, pedagogiikan kehittäminen ja vuorovaikutuksen sekä viestinnän edelleen kehittäminen.

### Gradia-kiinteistöt-liikelaitos

Kuntayhtymän tilojen osalta suurin strateginen riski ovat virheelliset tilamitoitukset ja virheinvestoinnit. Taloudellisen tilanteen heikentyessä tulosalueet joutuvat harkitsemaan tilantarpeita entistä huolellisemmin. Tällöin riskinä on, että Gradia-kiinteistöille jää tyhjää tilaa, joka kuitenkin aiheuttaa ylläpitokustannuksia, tai että saneeratut tilat ovat vain lyhyen aikaa käytössä. Gradia-kiinteistöt pyrkii vuokraamaan ulkopuolisille vuokralaisille Gradian käytöstä vapautuvat tilakokonaisuudet puitesopimuskilpailutettujen toimitilakiinteistöväylittäjien avustamana.

Rakennusurakkasopimuksiin ja konsulttisopimuksiin liittyy riskejä, kuten sopimusrikkomukset ja sopimuskumppanin taloudelliset vaikeudet. Hankintalain ja muun lainsäädännön sekä määräysten osaaminen niiden jatkuvasti muuttuessa on haastavaa. Näihin asioihin voidaan varautua käyttämällä apuna alan asiantuntijoita.

Rakennuksiin voi kohdistua vahinkoriskejä, kuten tulipalo, vesivahinko ja ilkivalta. Näihin varaudutaan asianmukaisilla vakuutuksilla, lukituksilla, kamera- ja kulunvalvonnalla, paloilmittimillä, pelastussuunnitelmilla ja säännöllisin väliajoin tehtävillä tarkastuksilla.

Energian hinnan nousuun on varauduttu talousarviossa, mutta toisaalta on myös asetettu korkeita odotuksia energiansäästötoimenpiteiden taloudelliselle vaikutukselle. Riskinä on, että suunnitelluilla energiansäästötoimenpiteillä ei saada talousarvion mukaisia säästöjä toteutumaan ja että energian hinnat nousevat arvioitua enemmän.

Taloudellisten resurssien väheneminen ja siitä aiheutuva kunnossapito-ohjelmien mukaisten töiden minimointi ja siivoustaajuuksien harventaminen henkilöresurssien vähentyessä voi aiheuttaa kasvanutta tyytymättömyyttä tilojen käyttäjissä, ja työskentelyolosuhteiden voidaan koeta heikentyneen. Näitä riskejä pyritään välttämään kohdentamalla resursseja oikein sekä asiakasyhteistyön ja tiedotuksen keinoin.

Henkilöstön, joka toimii fyysisesti raskaissa olosuhteissa, kuten puhtauspalveluissa ja kiinteistönhoidossa, suurimmat riskit liittyvät työturvallisuuteen. Työympäristössä voi tapahtua liukastumisia, palo- ja viiltovammoja sekä altistumista erilaisille kemikaaleille. Näitä riskejä pyritään välttämään työsuojelutoimin, kouluttamalla henkilöstöä ja seuraamalla ns. läheltä-piti-tilanteiden määrää ja laatua.

### Kuntayhtymän tytäryhteisö: Gradia-koulutuspalvelut Oy

Kuntayhtymän tytäryhteisön Gradia-koulutuspalvelut Oy:n toiminnan suurin strateginen riski on vähintään tavoitteiden mukaisen palvelujen myynnin toteutuminen eli asiakkaiden tarpeita vastaavien koulutuspalvelujen onnistuminen ja muihin palvelutarjoajiin nähden kilpailukykyinen palvelujen hintataso koulutusmarkkinoilla. Tähän liittyy myös saumaton yhteistyö kuntayhtymän tulosalueiden kanssa koulutuksien suunnittelussa, tuottamisessa ja jälkimarkkinoinnissa. Tähän varaudutaan tulevaisuudessa varmistamalla yhtiölle osaavat ja ammattitaitoiset resurssit, hyödyntämällä omistajaohjausta palvelutuotannon saumattoman yhteistyön kehittämisessä ja uudistamalla toimintamalleja koulutusmarkkinoiden vaatimusten mukaisesti. Koulutusmarkkinoihin on liittynyt riski kysynnän vaihtelusta ja tulovirran pienenemisestä.



Vielä vuonna 2021 koronapandemia hidasti merkittävästi koulutusmarkkinoiden elpymistä vuoden 2020 kysynnän romahduksen jälkeen. Vuoden 2022 aikana koulutusmarkkinoilla nähtiin selkeää kasvupotentiaalia erityisesti rekrytoivissa koulutuksissa, mutta loppuvuoden aikana epävarmuus markkinoilla lisääntyi taittuneen talouskasvun myötä. Yhtiön tulee varautua tilapäisiin liikevaihdon vaihteluihin ja luottotappioihin myös tulevaisuudessa. Riskejä yhtiö voi hallita näkyvällä ja aktiivisella toiminnalla koulutusmarkkinoilla, markkina-analyseillä ja kysynnän ennakkoinnilla, huolellisella suunnittelu- ja taustatyöllä sekä maksuvalmiuden varmistamisella.

## 1.6 Kuntayhtymän talous 2023–2025

Koulutuskuntayhtymän suurimman tuloerän eli opiskelijatuottojen (valtionosuusrahoitus) arvioidaan vuonna 2023 olevan 87,7 milj. euroa (86,8 milj. euroa TPE 2022). Lukiokoulutuksen valtionosuuksien määrän arvioidaan kasvavan vuonna 2023 noin 1,2 milj. euroa vuoden 2022 tasosta, mutta ammatillisen koulutuksen tulosalu- een valtionosuuksien määrän alenevan.

Ulkoisia myyntituottoja, vuokratuottoja, hankerahoi- tusta ja muita toimintatuottoja on budjetoitu yhteensä 14,3 milj. euroa (13,6 milj. euroa). Ulkoisten tuottojen määrän arvioidaan kasvavan vain hieman vuoden 2022 tasosta. Vuoden 2022 alkuperäisessä talousarviossa arvioitiin ulkoisten tuottojen merkittävää kasvua koronavuosien jälkeen, mutta tämä on jäänyt suurelta osin toteutumatta. Sen vuoksi ulkoisten tuottojen ennuste vuodelle 2023 on laadittu ns. varovaisuuden periaat- teella.

Toimintatuottojen nousua ennustetaan myyntituot- tojen (7,3 milj. euroa) ja vuokratuottojen (1,75 milj. euroa) osalta. Myös muiden toimintatuottojen (0,85 milj. euroa) osalta ennustetaan pientä kasvua vuoden 2022 tasoon verrattuna. Sen sijaan hankerahoituksen (4,3 milj. euroa) ennustetaan vähenevän vuonna 2023. Tämä johtuu siitä, että uuden hankekauden rahoitukset eivät ole käynnistyneet odotetusti, mutta myös kun- tayhtymän talouden ja toiminnan sopeutuksen arvioi- daan vaikuttavan hankkeiden käynnistymiseen.

Kuntayhtymän sisäinen palvelumyynti eri tulosalueiden välillä ja sisäiset vuokratuotot ovat yhteensä 35,7 milj. euroa (37,2 milj. euroa). Määrään vaikuttaa alentavasti tulosalueiden väliset kompensatit ja kertoimet, jotka on poistettu hinnoittelusta nyt vuodelle 2023.

Sisäisten ja ulkoisten toimintatuottojen yhteismääräksi on arvioitu 137,7 milj. euroa (137,5 milj. euroa). Ilman sisäisiä eriä toimintatuottojen määrä on 102,0 milj. eu- roa (100,4 milj. euroa).

Ammatillisen koulutuksen rahastojen ja Gradian ke- hittämisrahaston sääntöjen mukaista pääomien käyt- tämistä ei esitetä vuodelle 2023. On huomattava, että kuntayhtymän rahastojen pääomat ovat käytännössä sidottu kiinteistöomaisuuteen niin, että rahaston käyt- täminen eli muuttaminen rahaksi edellyttää kiinteistö- omaisuuden myymistä tai vieraan pääoman käyttämistä (velkaantumista).

Kesällä 2022 voimaan astuneet virka- ja työehtosopi- mukset nostivat kuntayhtymän henkilöstömenoja kus- tannusvaikutuksiltaan yli 2,5 % vuonna 2022. Vuodelle 2023 on arvioitu palkankorotusten kustannusvaikutuk- seksi 2,5 % ja vuosille 2024 ja 2025 molemmille 2,3%. Henkilösivukulujen määrään vaikuttaa vuoden 2023 alusta kuntayhtymiltä poistuva eläkemenoperusteinen maksu, jonka vaikutus on tulevan palkkasumman pe- rusteella arviolta noin 1,5 milj. euroa vuodessa. Eniten henkilöstökulujen kokonaismäärään vuonna 2023 vai- kuttaa kuitenkin arvioitu henkilöstöpoistuma. Henkilös- tökulujen yhteismäärän arvioidaan vuonna 2023 olevan 63,7 milj. euroa (68,2 milj. euroa).

Ulkoisiin palveluiden ostoihin sekä aineisiin ja tarvik- keisiin on arvioitu käytettävän 20,2 milj. euroa (20,3 milj. euroa). Kuntayhtymän toimintakulujen arvioidaan olevan yhteensä 125,4 milj. euroa (131,3 milj. euroa). Sisäisten erien eliminoinnin jälkeen toimintakulut ovat 89,7 milj. euroa (94,1 milj. euroa).

Toimintakatteen arvioidaan olevan 12,3 milj. euroa (6,2 milj. euroa) ja vuosikatteen 11,8 milj. euroa (5,7 milj. euroa). Korkokuluihin on budjetoitu omistajakunnille maksettava peruspääoman korko. Suunnitelman mu- kaiset poistot ovat 10,2 milj. euroa (10,5 milj. euroa).

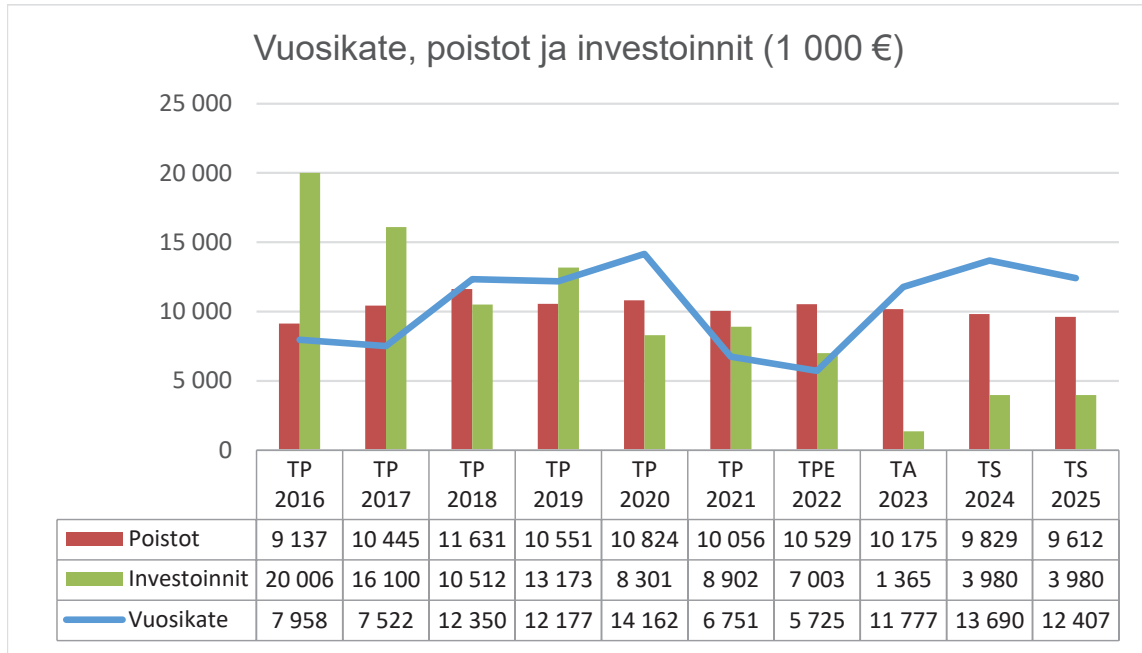
Tilikauden tulokseksi muodostuu 1,6 milj. euroa (-4,8 milj. euroa). Tilipäätöserien jälkeen tilikauden ylijää- mä on 2,7 milj. euroa (-2,5 milj. euroa). Vuoden 2022 tilinpäätökseen voi vielä vaikuttaa positiivisesti arviolta noin 0,7 milj. euron lomapalkkavaraukseen liittyvä kir- jausero: kuntayhtymän kirjanpitoon on kirjattu koko vuoden ajan lomapalkkavaraukseen todellista lomapalk- kaa suuremmalla prosentilla/summalla. Tätä varausta tarkistetaan ja puretaan tilinpäätöksen 2022 laadinnan yhteydessä.

Taloussuunnitelmakauden investoinnit ja niihin liittyvät selvitykset löytyvät investointi- ja rahoitusosasta. Vuon- na 2023 investoidaan irtaimen omaisuuteen vain noin 0,27 milj. euroa (1,7 milj. euroa vuonna 2022) talouden sopeuttamistoimenpiteiden vuoksi. Yhteensä investoin- nit ovat noin 1,4 milj. eurolla (7,0 milj. euroa vuonna 2022). Investointitaso nousee 3,4 milj. euron suunnitel- tujen rakentamisinvestointien vuoksi 4,0 milj. euroon vuonna 2024 ja on 4,0 milj. euroa myös vuonna 2025. Irtaimistohankintojen tason ennustetaan pysyvän kui- tenkin edelleen alle 0,6 milj. eurossa.

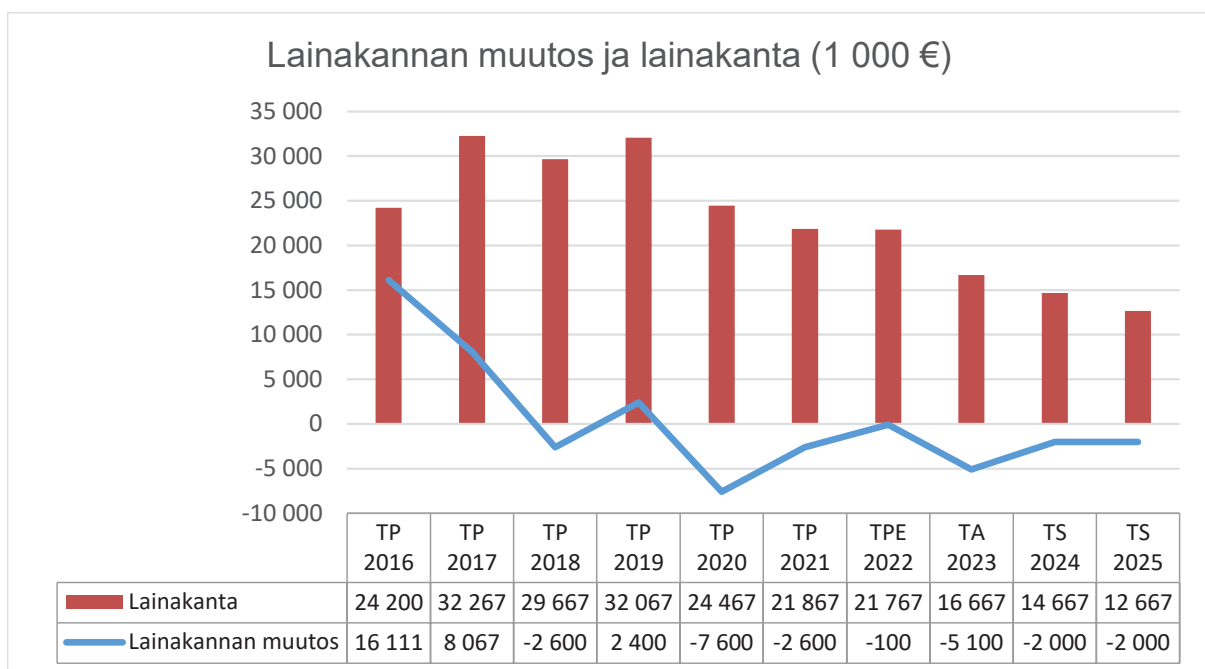
Rahoitusosasta käy ilmi, että kuntayhtymän lainakanta vähenee vuonna 2022 vain 0,1 milj. euroa lyhytaikaisen lainan nostamisen vuoksi. Kuntayhtymällä on ollut talousarvion mukaisesti lyhytaikaista lainaa vuoden 2022 aikana 5,5 milj. euroa, joka on maksettu pois marraskuussa, mutta arvioiden mukaan joulukuun alussa nostetaan 2,5 milj. euron uusi lyhytaikainen laina maksuvalmiuden ylläpitämiseen. Talouden sopeuttamistoimenpiteiden toteutuessa suunnitellusti tämä laina ja maksuaikataulun mukaisesti erääntyvät pitkäaikaiset

lainat voidaan maksaa pois vuoden 2023 loppuun mennessä ja kuntayhtymän lainakanta alenee yhteensä 5,1 milj. euroa.

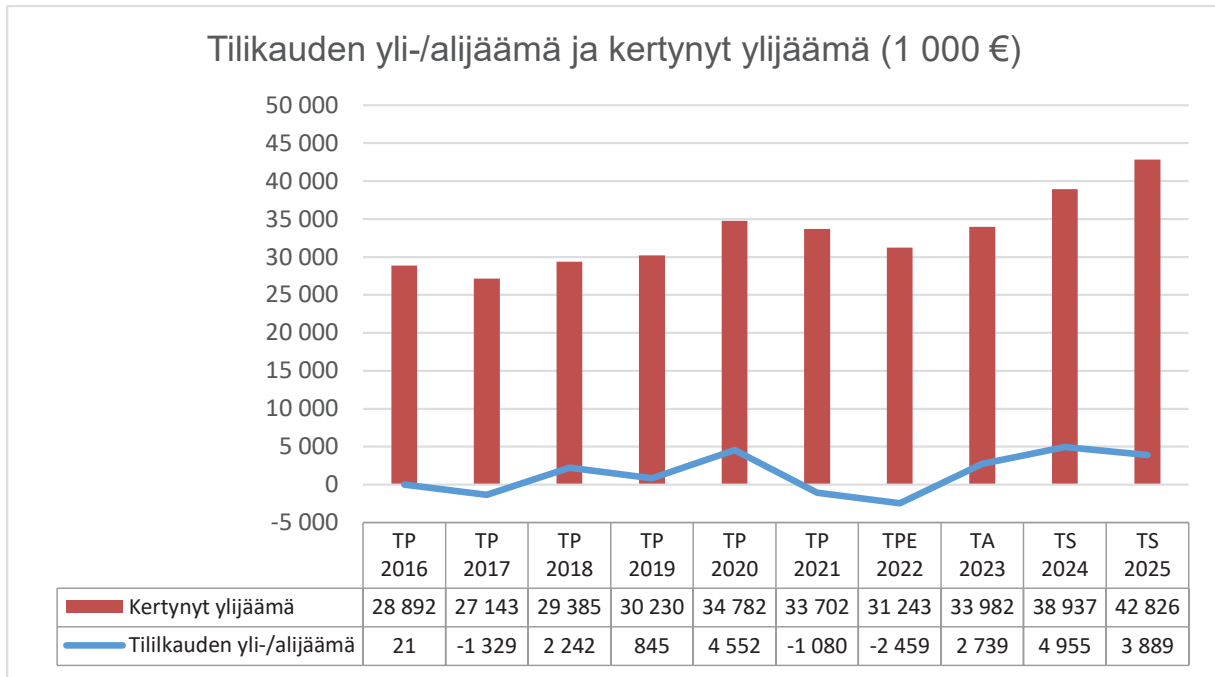
Talousarvion ja -suunnitelman mukaan lainamäärä alenee taloussuunnitelmakaudella yhteensä noin 9,1 milj. euroa, mikäli taloussuunnitelman mukainen vuosikate-tavoite toteutuu ja talouden tasapainottaminen onnistuu. Kuntayhtymän lainakanta on vuoden 2025 lopussa 12,7 milj. euroa.



Kuvio 1. Vuosikate, poistot ja investoinnit vuosina 2016–2025



Kuvio 2. Lainakannan muutos ja lainakanta vuosina 2016–2025



Kuvio 3. Tilikauden yli-/alijäämä ja kertynyt ylijäämä vuosina 2016–2025

Kuntayhtymän ylijäämä taloussuunnitelmakaudella 2023–2025 on arviolta yhteensä 11,6 milj. euroa. Kuntayhtymällä oli vuoden 2021 tilinpäätöksessä kertynyttä ylijäämää 33,7 milj. euroa. Tilinpäätösennusteen mukaan vuodelta 2022 arvioidaan kertyvän alijäämää noin 2,5 milj. euroa, joten vuoden 2022 lopussa kertynyttä ylijäämää olisi 31,2 milj. euroa. Vuoden 2025 lopussa kertynyttä ylijäämää arvioidaan olevan noin 42,8 milj. euroa.

## 1.7 Henkilöstö

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradiassa työskenteli elokuun viimeisenä päivänä 1080 päätoimista työntekijää, kun vastaava luku samana ajankohtana vuonna 2021 oli 1 119 (- 39 henkilöä edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan). Vakituisen henkilöstön määrä oli elokuussa 719 henkilöä eli 93 %:ia koko henkilöstövahvuudesta. Vakituisen henkilöstön osuus koko henkilöstöstä on kasvanut ja kertoo osaltaan määräaikaisen henkilöstön käytön vähenemisestä linjausten mukaisesti. Johtoa ja esimiehiä oli elokuussa 54.

Gradia ryhtyi keväällä sopeuttamaan toimintaansa tiukentuneeseen taloustilanteeseen ja ensimmäisessä vaiheessa peruttiin keväälle suunniteltuja henkilöstön rekrytointeja. Kesäkuun alusta rajoitettiin lisää rekrytointeja ja erilaisten harkinnanvaraisten työ- ja virkavapaiden myöntämistä 1.6.2022 voimaan astuneella hallintopäätöksellä. Seuraavassa vaiheessa ryhdyttiin tarkastelemaan eläköitymistä kuluvana vuonna ja talousarviovuonna, johon liittyen tilattiin Kevalta tarkemmat selvitykset henkilöstön eläkepoistumien ennusteista. Henkilöstömäärä väheni rajoitustoimilla syksyn ajan sen ollessa lokakuun viimeisenä päivänä 1 063 työntekijää.

Talousarviovuoden lopussa Gradia ennustaa henkilöstömääränsä olevan 14 %:ia pienempi kuin se oli elokuussa 2022, joka on toiminut talousarviovalmistelun pohjana. Näin ollen henkilöstömäärän ennuste olisi 929 työntekijää, mikäli vain yhteistoimintaneuvottelujen vähennyksissä kyetään pysymään. Suhteellisesti eniten vähenee Gradian Sisäisten palveluiden henkilöstömäärä -23 %:ia. Sisäiset palvelut toimivat jatkossa nimellä Hallinto ja kehittäminen ja pienemmällä henkilöstövahvuudella.

Talousarviovuonna 2023 vanhuuseläkkeelle on ennustettu eläkevakuuttaja Kevan tietojen perusteella jään 37 työntekijää, kun vastaava luku kuluvana vuonna 2022 on 31 työntekijää. KEVA tiedotti syksyllä verkkosivuillaan, että eläkkeelle jäämistä harkitsevan voi olla taloudellisesti edullisempaa jäädä eläkkeelle jo vuoden 2022 puolella. Tämä on lisännyt Gradian henkilöstön kiinnostusta jäädä eläkkeelle alkuperäistä suunnitelmaansa aikaisemmin. Gradiassa työskentelee jonkin verran eläkkeelle jo jääneitä työntekijöitä määräaikaisesti esim. tuntiopettajina. Lisäksi työuraansa jatkaneita on muutamia. Yhteistoimintaneuvottelujen aikana eläkeratkaisustaan talousarviovuodelle 2023 kertoi 35 työntekijää. Heidän kohdalla tehtävää ei täytetä, mutta todellinen eläköitymisten luku on suurempi, kun siihen otetaan mukaan kaikki eläköitymiset, myös sellaiset, jotka on täytettävä tai sellaiset, jotka eivät syksyn 2023 aikana vielä varmuudella tienneet eläköitymisensä ajankohtaa.

Henkilöstömäärän kehitystä seurataan kuukausittain. Rekrytointilupia ei ole juuri myönnetty syksyn aikana, vaan olemassa olevalle henkilöstölle on tarjottu lisätunteja ja jaettu tehtäviä uudelleen, mikäli henkilöstössä on ollut luonnollista poistumaa. Henkilöstösuunnittelun painopiste on tiukasti resurssien hallinnassa eli henkilöstömäärän, -rakenteen ja -kulujen hallinnassa.

Gradiassa sovelletaan kolmea työehtosopimusta KV-TES:ia, OV-TES:ia ja Teknisten sopimusta. Sopimuskausi on 1.5.2022–30.4.2025. Kolmen vuoden sopimuskaudella työvoimakustannukset nousevat korkoa korolle laskien keskimäärin 8,79 prosenttia.

Gradia, eläköityvät ammattiryhmittäin vuosittain

| Ammattiryhmä                | 2019     | 2020     | 2021     | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      | 2026      | 2027      | 2028      | 2029      | Eläkkeellä | Kaikki yhteensä |
|-----------------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------------|
| Johto ja esimiehet          |          |          |          |           | 1         | 5         | 1         | 1         | 5         | 3         | 3         |            | 19              |
| Muu henkilöstö              |          | 2        | 2        | 11        | 9         | 5         | 6         | 9         | 17        | 10        | 15        | 5          | 91              |
| Opetus- ja ohjaushenkilöstö | 3        | 3        | 5        | 19        | 26        | 26        | 16        | 21        | 25        | 20        | 35        | 3          | 202             |
| Sivutoimiset opettajat      |          |          |          | 1         | 1         |           |           |           | 1         | 1         | 1         | 3          | 8               |
| <b>Kaikki yhteensä</b>      | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>7</b> | <b>31</b> | <b>37</b> | <b>36</b> | <b>23</b> | <b>31</b> | <b>48</b> | <b>34</b> | <b>54</b> | <b>11</b>  | <b>320</b>      |

Taulukko 1. Eläköitymisen ennusteita tulosalueittain ja henkilöstöryhmittäin (Keva)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Palkankorotukset 2022-2024</b></p> <p><b>1.6.2022</b> Yleiskorotus 2 % tai enintään 2300 e/kk ansaitsevan tehtäväkohtaiseen palkkaan 46 euroa.<br/>1.10.2022 Keskitetty järjestelyerä 0,53 %.*</p> <p><b>Tarkentuu myöhemmin:</b><br/><b>1.6.2023</b> Yleiskorotus vähintään 1,5 % (KVTES ja TS), 1,32 % (OVTES).<br/>1.6.2023 Paikallinen järjestelyerä 0,4 %.</p> <p><b>1.6.2024</b> Yleiskorotus vähintään 1,5 %.<br/>1.6.2024 Paikallinen järjestelyerä 0,4 %.</p> <p><i>-&gt; tai tehtäväkohtaiseen palkkaan rinnastettavaan kuukausipalkkaan (sopimuspalkka, kokonaispalkka...)</i><br/>*Järjestelyerästä käytetään 0,03 prosenttiyksikköä perhevapaaudistuksen kustannuksiin.</p> | <p><b>Erillinen palkkaohjelma vuosiksi 2023-2027</b></p> <p>1.6.2023 Paikallinen järjestelyerä 1,2 %</p> <p>1.2.2024 Keskitetty järjestelyerä 0,4 %.</p> <p>1.6.2024 Paikallinen järjestelyerä 0,6 %.</p> <p><b>Tarkentuu myöhemmin:</b><br/>1.6.2025 Paikallinen järjestelyerä 0,8 %.<br/>1.6.2026 Paikallinen järjestelyerä 0,8 %.<br/>2027 Paikallinen järjestelyerä 1,2 %</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kuvio 4. Sopimusratkaisu

Kuntayhtymän talousarvio vuodelle 2023 on laadittu siten, että siinä on huomioitu keskimäärin 2,5 %:in palkkakustannusten nousu koko talousarviovuodelle 2023 (suunnitelmavuosille korotus 2,3 %:ia/vuosi). Arviossa on huomioitu yleisen nousun lisäksi työvuosista henkilöstölle maksumuutokset työkokemus- tai vuosisidonnaiset lisät. Kuntayhtymän henkilöstöpalvelut kehittävät ja ylläpitävät kaikkien sopimusalojen palkkausjärjestelmiä ja Gradiassa on valmius uusista työehtosopimuksista aiheutuviin paikallisiin järjestelyvaraeräneuvotteluihin talousarviovuonna 2023.

Gradiassa on henkilöstöllä käytössä laajennetut työterveyspalvelut lakisääteisten palveluiden lisäksi. Tämä nähdään Gradiassa keskeisenä hyvinvointia edistävänä henkilöstötietuna ja vetovoimatekijänä. Gradian laajennettujen työterveyspalveluiden tavoite on saada henkilöstölle hoitoa ja tukea mahdollisimman sujuvasti, edistää nopeaa työhön paluuta ja siten pitää sairastaminen ja sen aiheuttamat kustannukset työnantajalle mahdollisimman alhaisina. Gradiassa on käytössä myös työkykyjohtamisen järjestelmä osana työterveysopimusta. Työnantaja on panostanut myös työnohjaukseen ja erityisesti opetushenkilöstö on aktiivisesti hyödyntänyt työnohjausta, jota on hankittu viime vuosina pääasiassa osana työterveyden palvelukokonaisuutta. Näihin palveluihin on talousarviovuonna kohdistumassa säästöjä, joten vain akuutit työnohjaukselliset tukitoimet voidaan toteuttaa.

Gradiassa henkilökunnan sairastaminen on ollut varsin alhaista, mutta henkilöstön terveysprosentti oli syyskuussa 2022 vain 43 %:ia, kun se vastaavana ajankohdana edellisellä vuonna 2021 oli 67,6 %. Sairastuvuuden lisäys johtuu pääasiassa koronan aiheuttamista sairauspoissaoloista. Yhteistoimintaneuvottelut tai niiden mahdolliset heijastevaikutukset henkilöstöön ei vielä näy näissä luvuissa tai työterveyshuollon käyntisyytilastoissa. Terveysprosentin ennuste vuodelle 2023 on 65 %:ia.

Työterveyden palvelukokonaisuudessa sähköisten asiointikanavien käyttö kasvaa yhä gradialaisten keskuudessa. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa määritellään tarkemmin ostettavat palvelut ja sovitaan työterveyshuollon toiminnan suuntaamisesta ja painotuksista mm. työpaikkaselvitysten kohdentamisesta toimintavuosille. Työterveyshuollon budjettiin kohdistuu säästöjä tulevalle vuodelle, jolloin sopimuksen sisältö ja hinta on tarkasteltu uudelleen syksyn ajan. Yleinen kustannusten nousu korottaa myös työterveyden sopimuskokonaisuuden hintoja, jolloin ei-pakollisia palveluja on karsittava. Erityisesti koronan hoito on aiheuttanut väliaikaisesti lisäkustannuksia myös työterveyshuollon budjettiin parin vuoden ajan. Työterveyshuollon sopimukseen on sisällytetty koronatestausmahdollisuus työterveydessä, joka on ollut osa Gradian koronahallinnan toimia ja mahdollistanut muun muassa tartuntatautipäivärahan hakemisen ja maksamisen työnantajalle työntekijän koronapoissaolosta ja siten koronasairastamisen palkkakustannusten minimoimisen työnantajalle.



Tulevana talousarviovuonna myös henkilökuntaetuja supistetaan. Osana yhteistoimintaneuvotteluja tarkasteltiin henkilöstöetujen ja palkitsemisen kokonaisuutta ja päädyttiin karsimaan mm. pitkää palvelusta palkitsemista ja merkkipäiväpalkitsemista. Uudet karsitut ohjeet tulevat voimaan 1.1.2023. Mobiilietuna annettava liikunta- ja kulttuurietu säilytettiin. Työntekijä voi käyttää rahallisen edun haluamallaan tavalla joko liikuntaan tai kulttuuriin. Myöskään Gradian omaa henkilöstölle tarjoamaa henkilöstöliikuntaa tai kuntovalmentajan palveluja ei poistettu, mutta kustannuksia karsitaan palveluita supistamalla. Näiden etujen säilyttäminen tukee Gradian tavoitteita henkilöstön hyvinvoinnin monipuolisesta edistämisestä ja toimii työnantajan lisäkannustimena.

Gradiassa on etätyömahdollisuus korona-ajan hyviä käytänteitä tehokkaasti hyödyntäen hybridimallilla eli joustavasti yhdistäen sekä etä- että lähityötä kampuksilla. Etätyöskentely sisäisissä palveluissa on jo vähentänyt toimistotilatarvetta ja työhuonetiivistämistä on tehty mm. yhteiskäyttöisillä työhuoneilla. Matkustaminen on vähentynyt selkeästi ja verkkokokoustaminen on edelleen käytössä.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön osalta Gradian oppilaitokset edistävät monimuotoista pedagogiikkaa, jossa sopivassa suhteessa voi vaihdella sekä etä- ja lähiopetus ja kaikki muut nykyaikaiset pedagogiset ratkaisut. Verkkokurssien järjestäminen ja niiden lisääminen ovat

keskeisiä tavoitteita, joiden tulee olla vaihtoehtona niissä opiskelukokonaisuuksissa, joissa se on tarkoituksenmukaista ja niille opiskelijoille, joilla on siihen riittävät valmiudet.

Yhteistoiminnassa keskeistä on tavoitella ja kehittää toimintamalleja osallistamis- ja vaikuttamismahdollisuuksien parantamiseksi sekä edistämään työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta asioiden valmistelusta päätöksentekoon asti. Gradian yhteistyötoimikunnassa käsitellään koko henkilöstöä koskevia valmistelussa olevia tai muita ajankohtaisia asiakokonaisuuksia, jonka lisäksi tulosaluekohtaisia asioita käsitellään tulosalueiden omissa yhteistyöryhmissä. Lisäksi ylin johto, henkilöstöpalvelut ja pääluottamusmiehet tapaavat luottamusmiestapaamisissa. Myös poikkeustilanteen johtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja koronatoimet ovat olleet keskeisiä asioita, joita on käsitelty yhteistoiminnassa. Yhteistoimintaneuvottelut osana talousarviovalmistelua olivat kuluneen vuoden vaatimia ponnistuksia, sillä neuvotteluiden kohteena oli koko Gradian henkilöstö ja neuvotteluissa käsiteltiin monipuolisesti eri vaihtoehtoja 10 miljoonan sopeuttamisen aikaansaamiseksi. Yhteistoimintaneuvottelujen jälkihoito ja neuvottelutuloksen täytäntöönpano tulevana talousarviovuonna vaatii osansa. Irtisanomiset alkavat konkretisoitua kevään kuluessa ja uusi Gradian Ammatillinen koulutus aloittaa elokuussa. Sujuvan arjen varmistaminen ja hyvinvoinnin tukeminen nousevat keskiöön.

## 1.8 Sitovuustason tavoitteet

Vuoden 2023 sitovuustasot määritellään seuraavasti:

- Kuntayhtymän vuosikate ilman liikelaitosta (Gradia Ammatillinen, Gradia-lukiot, Hallinto ja kehittäminen -tulosalue ja Gradia-ravintolat) vähintään 3 626 000 euroa,
- Gradia-kiinteistöt-liikelaitoksen vuosikate vähintään 8 151 000 euroa.

Valtuustoon nähdessä sitovia toiminnallisia tavoitteita seurataan tulosalueittain.

Vuoden 2023 investointien sitovuustaso määritellään seuraavasti:

- Rakentamisinvestointien ja irtaimistohankintojen kokonaismäärä ilman mahdollisia investointiavustuksia ja -varauksien purkua enintään 1 365 000 euroa.

Vuoden 2023 rahoituksen sitovuustaso määritellään seuraavasti:

- Lainakannan (pitkä- ja lyhytaikainen) muutos enintään 5 100 000 euroa.

### Vuoden 2023 talousarvion sitovuustasot (1 000 €) TA 2023

|                                                                                                                                          |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Käyttötalous- ja tuloslaskelmaosa</b>                                                                                                 |        |
| Kuntayhtymän vuosikate ilman liikelaitosta (Gradia Ammatillinen, Gradia-lukiot, Hallinto ja kehittäminen ja Gradia-ravintolat) vähintään | 3 626  |
| Gradia Ammatillinen                                                                                                                      | 2 560  |
| Gradia-lukiot                                                                                                                            | 90     |
| Hallinto ja kehittäminen                                                                                                                 | 929    |
| Gradia-ravintolat                                                                                                                        | 47     |
| Gradia-kiinteistöt-liikelaitoksen vuosikate vähintään                                                                                    | 8 151  |
| Koulutuskuntayhtymä yhteensä                                                                                                             | 11 777 |
| <b>Investointiosa</b>                                                                                                                    |        |
| Rakentamisinvestointien ja irtaimistohankintojen kokonaismäärä ilman mahdollisia investointiavustuksia ja -varauksien purkua             | -1 365 |
| Kiinteistöjen rakentamisinvestoinnit                                                                                                     | -1 100 |
| Irtaimistohankinnat                                                                                                                      | -265   |
| <b>Rahoitusosa</b>                                                                                                                       |        |
| Lainakannan muutos enintään                                                                                                              | 5 100  |

Lisäinformaatiota - ei-sitova tavoite

## 2 Toiminnalliset tavoitteet

### 2.1 Gradian yhteiset tavoitteet

Vuodelle 2023 asetettavat toiminnalliset tavoitteet tukevat talouden tasapainottamista. Strategian tavoitteita on arvioitu talouden sopeuttamisen näkökulmasta ja vuoden 2023 läpileikkaava painopiste on kestävän toiminnan rakentaminen. Gradian yhteiset toiminnalliset tavoitteet koskevat kaikkia tulosalueita ja kannustavat niiden väliseen yhteistyöhön. Jäljempänä esiteltyt tulosaluekohtaiset tavoitteet konkretisoivat yhteisten tavoitteiden toteuttamista.

**Gradia-koulutuspalvelut Oy:lle** tavoitteeksi asetetaan prosessien vahva integrointi Gradian prosesseihin. **Valtuustoon** nähden sitovana tavoitteena vuodelle 2023 on se, että yhtiö maksaa tuloksestaan kuntayhtymälle 40 %:n osinkotuottoa. Tämä vastaa osuudeltaan aikaisempien vuosien osinkotasoa yhtiön tuloksesta.

Gradia-kiinteistöt-liikelaitokselle tavoitteeksi asetetaan koko kuntayhtymää koskevan energiansäästö-tavoitteen sekä tilankäytön tiivistämisen ja tilojen määrän vähentämisen tukeminen ja edistäminen. Valtuustoon nähden sitovat taloudelliset tavoitteet liikelaitokselle esitetty talousarvion kohdassa 2.8 Sitovuustason tavoitteet.

Nuorten opiskeluvirtojen seurannassa hyödynnetään Koppari-hankkeessa vuosina 2010–2012 kehitettyä ja vuonna 2021 päivitettyä ns. aurinkokuviota. Aurinkokuva kuvaa oppivelvollisten opiskelijoiden polun vaiheita hakuvaiheesta tutkinnon suorittamiseen, vaiheiden tilaa opiskelijan näkökulmasta sekä eri tahojen (perusaste, kunnat, toinen aste) vastuita opiskelijan vaiheissa.

**Aurinkokuvaan liittyvät kaikkia tulosalueita koskevat tavoitteet:**

- Gradiaan hakeutuneet perusasteen päättäneistä Keski-Suomessa, osuuden ylläpitäminen
- eronneiden opiskelijoiden osuus kaikista opiskelijoista, määrän vähentäminen
- eronneeksi katsottujen opiskelijoiden osuus kaikista opiskelijoista, määrän vähentäminen.

### Gradian yhteiset toiminnalliset tavoitteet

| Uusi yhdessä 2020+ Strateginen päätavoite:        | Gradian yhteiset toiminnalliset tavoitteet 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Itseensä ja tulevaisuuteen luottava opiskelija    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogisen kehittämisohjelman systemaattinen toteutus koulutustoiminnassa</li> <li>• Opiskelijoiden hyvinvointiohjelman toimeenpanon tehostaminen opiskelijoiden erilaisiin elämäntilanteisiin</li> <li>• EduFuturan joustavien ja laadukkaiden opintopolkujen sekä siirtymien edistäminen Gradian tulosalueilla</li> <li>• Koulutuksen veto- ja pitovoiman vahvistaminen eri opiskelijaryhmät huomioivalla selkeällä ja saavutettavalla tarjonnalla</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| Osuva osaamista työelämään nyt ja tulevaisuudessa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• EduFuturan elinvoima- ja työelämäyhteistyön konkretisoiminen yhteisinä palveluina asiakkaille</li> <li>• Gradian roolin vahvistaminen hyvinvointialueella sekä kunnille vuonna 2024 siirtyvissä työ- ja elinkeinopalveluissa</li> <li>• Omistajakuntayhteistyön tiivistäminen vuoden 2022 kuntakierroksella sovittujen toimenpiteiden mukaisesti</li> <li>• Työperäisen maahanmuuton edistäminen toisen asteen koulutuspalveluiden kautta</li> <li>• Gradia-koulutuspalvelut Oy:n prosessien vahva integrointi Gradian prosesseihin</li> </ul>                                                                                  |
| Hyvinvoiva ja kestävästi toimiva Gradia-yhteisö   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön hyvinvoinnin varmistaminen ja kehittäminen uudessa organisaatiossa</li> <li>• Yhteistoimintaneuvottelujen jälkihoidosta huolehtiminen ja työyhteisöjen tuen mahdollistaminen</li> <li>• Etätyöskentelyn, -johtamisen ja -kulttuurin vahvistaminen korona-ajan käytäntöjen pohjalta</li> <li>• Hiilijalanjäljen pienentämiseen tähtäävä tiekartta ja konkreettiset toimet strategian hiilineutraaliustavoitteen saavuttamiseksi vuoteen 2030 mennessä</li> <li>• Energiansäästöön osallistuminen kaikissa yksiköissä</li> <li>• Tilankäytön merkittävä tiivistäminen ja supistaminen kaikessa toiminnassa</li> </ul> |

## GRADIA tulokortti

Toimintamme volyymia kuvaavat ennakoidut luvut vuodelle 2023

| <b>Asiakas</b>                                           | <b>TA 2023</b> |
|----------------------------------------------------------|----------------|
| Suoritetut tutkinnot                                     | 3 370          |
| Opinto-oikeuksia                                         | 20 474         |
| Opiskelijatytytyväisyys                                  | 4,1            |
| Työelämä- ja yrityskumppanuudet                          | 2 100          |
| <b>Pedagogiikka</b>                                      |                |
| Ensimmäisen toisen asteen tutkinnon läpäisy 3,5 vuodessa | 66 %           |
| Valmistuneiden työllistyminen                            | 62 %           |
| Valmistuneiden sijoittuminen jatko-opintoihin            | 17 %           |
| Opiskelijaliikkuvuus                                     | 405            |
| Opiskelijayrittäjien määrä (NY, osuuskunta)              | 510            |
| <b>Yhteisö</b>                                           |                |
| Henkilöstömäärä                                          | 929            |
| Terveys-%                                                | 65 %           |
| Jätteiden kierrätysaste                                  | >60 %          |
| Sähkön ominaiskulutuksen muutos                          | -5 %           |
| <b>Talous</b>                                            |                |
| Toimintatuotot, ulkoiset                                 | 101,99 Milj. € |
| Toimintakulut, ulkoiset                                  | 89,72 Milj. €  |
| Investoinnit                                             | 1,365 Milj.€   |

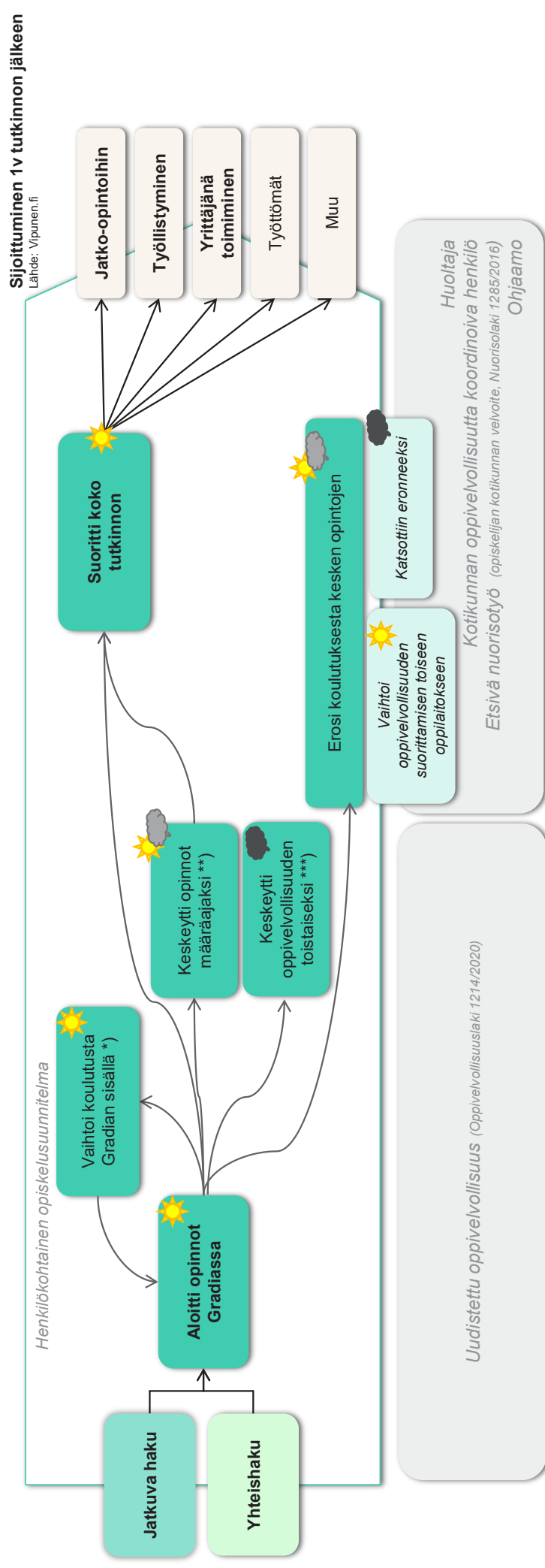
# Gradia oppivelvollisuusopiskelijoiden seuranta, ns. aurinkokuva

Ammatillinen perustutkintokoulutus / lukiokoulutus. Tarkastelussa oppivelvolliset opiskelijat kalenterivuoden 2023 aikana.

\*) Oppivelvollinen voi opiskella Gradiassa ammatillista perustutkintoa, lukiotutkintoa tai TUVA –koulutusta.

\*\*) Määräaikaisen keskeytyksen syynä voi olla vain oppivelvollisuuslaissa nimetyt syyt, kuten pitkäaikainen sairaus, raskaus tai vanhempainvapaa tai muut painavat syyt.

\*\*\*) Toistaiseksi keskeyttämisen on mahdollista silloin kun oppivelvollisuuden suorittamisen estävä sairaus tai vamma on luonteeltaan pysyvä.



Kuva 1. Gradian opiskelijavirtojen seuranta.



## Uusi yhdessä strategian toimeenpanon tuki

Gradian strategia Uusi yhdessä 2020+ on uudistettu syksyllä 2019. Tämän seurauksena strategian seurannasta ja toimeenpanosta vastaavien ryhmien rakennetta sekä kokoonpanoja on tarkasteltu uudelleen. Gradian strategiaa toteuttavat pääryhmät vuonna 2023 ovat:

- Pedagogisen uudistamisen foorumi
- Laadulla ja tiedolla johtamisen ryhmä ja
- Kiinteistöfoorumi.

Näiden ryhmien tehtävänä on toimia oman läpileikkään teemansa laaja-alaisen keskustelun ja tiedonvälityksen foorumeina, toiminnan suunnittelun, arvioinnin ja koordinoinnin paikkoina sekä valmistella syötteitä ja esityksiä päätöksentekoon. Foorumien työllä on vuonna 2023 tärkeä merkitys Gradian menestyksen varmistamisessa sekä nyt valmisteilla olevien sopeuttamistoimenpiteiden onnistumisessa.

Foorumit raportoivat johtoryhmälle ja viestivät toiminnastaan Gradian intran kautta. Ryhmien puheenjohtajat ja valmistelijat varmistavat strategian koordinaation kannalta riittävän vuoropuhelun foorumien välillä.

### Pedagogisen uudistamisen foorumi

Puheenjohtaja: Pirjo Kauhanen, valmistelija Marttiina Joensuu

Foorumin tarkoituksena on varmistaa, että Gradian toiminta tukee itseensä ja tulevaisuuteen luottavan opiskelijan tarpeita.

Foorumin tehtävät:

- Oppimisen uudistaminen ja tulevaisuustaitoja tukevan pedagogiikan edistäminen
- Pedagogisen kehittämisohjelman juurruttamisen tuki tulosalueille
- Kehittämisohjelman mukaisen toiminnan ohjaaminen, seuranta ja reflektointi
- Pedagogisen johtamisen tukeminen ohjelman linjausten mukaan

**Vuonna 2023** foorumi koordinoi Pedagogisen kehittämisohjelman juurruttamista yuloealueille järjestämällä Pedagogisia iltapäiväkahveja suunnitelman mukaan. Tavoitteena on vahvistaa pedagogista osaamista ja uudistaa opetusmetodeja. Foorumi luo ohjaukseen ja tukeen liittyviä yhteisiä toimintamalleja ja kehittää opetushenkilöstön ohjausosaamista. Tavoitteena on varmistaa opiskelijoiden ohjauksen ja erityisen tuen tasalaatuisuutta, saatavuutta ja vaikuttavuutta. Foorumi tukee Opiskelijoiden hyvinvointiohjelman toimenpiteiden käyttöönottoa ja toimii eGradia-kehittämistyön ohjausryhmänä.

### Laadulla ja tiedolla johtamisen ryhmä

Puheenjohtaja: Samuli Laitinen, valmistelija: Taina Saarikko

Ryhmän tarkoituksena on varmistaa, että Gradian toiminta on laadukasta ja strategian sekä säädösten mukaista.

Ryhmän tehtävät:

- Osallistavan ja kokonaisvaltaisen johtamisen tukeminen
- Astetta parempi arki -käsikirjan mukaisen toiminnan edistäminen
- Toimintajärjestelmän kehittäminen
- Tiedolla johtamisen välineiden ja käytäntöjen kehittäminen
- Keskeisten toimintaprosessien suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen ohjaaminen

**Vuonna 2023** laadulla ja tiedolla johtamisen ryhmä vahvistaa edelleen toiminnan arvioinnin, tiedolla johtamisen ja toiminnan kehittämisen systemaattisia prosesseja osana tulosalueiden toimintaa ja johtamista. Vuosina 2023-2024 ryhmän toiminta keskittyy talouden tasapainottamiseen liittyvän tiedon tuottamiseen ja sen jalostamiseen. Laadulla ja tiedolla johtamisen toimintaa tukee PowerBi-raportointia kehittävä Raportit 2023 -ryhmä.

Aiemmin Osaamisen ennakkoinnin foorumina toiminut ryhmä kytketään laadulla ja tiedolla johtamisen ryhmän toimintaan valmistelevana tuotantotiiminä. Osaamisen ennakkoinnin tuotantotiimin tehtävänä on tuoda syötteitä ja ennakkointitietoa seuraavista teemoista:

- Gradian palveluvalikoiman tarkastelu suhteessa työelämän ja toimintaympäristön tarpeisiin
- Kohtaannon edistäminen ennakoivasti ja uudenlaisten tarpeiden luominen koulutusmarkkinoille
- Ennakointitieto kotimaan markkinoista, toimialoista, tulevaisuuden teknologioista sekä alueellisista ja globaaleista koulutustarpeista

**Vuonna 2023** osaamisen ennakkoinnin tuotantotiimi keskittyy lyhyen ja keskipitkän aikavälin ennakkointiedon tuotannon vuosikellon rakentamiseen sekä tiedon tuotantoon sen mukaisesti (työllisyys, ikäluokakehitys, osaamistarpeet). Tavoitteena on edelleen vahvistaa ja systematisoida päätöksentekoa ja koulutussuunnittelua tukevaa ennakkoinnin toimintamallia.

## Kiinteistöfoorumi

Puheenjohtaja: Riikka Kaarnamo, valmistelija: Anna Tontti

Foorumin tarkoituksena on varmistaa Gradian toiminta tehokkaissa, turvallisissa ja tarkoituksenmukaisissa tiloissa sekä ekosysteemeissä ja lisäksi kiinteistöjen osalta etsiä ratkaisuja hiilineutraaliin toimintaan siirtymiseen 2030-luvun aikana.

### Foorumin tehtävät:

- Kiinteistöjen kehittämisohjelman toteutumisen ohjaus, seuranta ja raportointi
- Kehittämisohjelman tavoitteiden yhteensovittaminen Gradian strategisten sekä muun toiminnan tavoitteiden kanssa
- Kiinteistöihin liittyvien hankkeiden priorisointi
- Gradia-kiinteistöjen ajankohtaisten asioiden tiedottaminen ryhmälle
- Raportointi Gradia-kiinteistöt-liikelaitoksen johtokunnalle.

**Vuonna 2023** kiinteistöfoorumin tehtävänä on seurata ja ohjata Kiinteistöjen kehittämisohjelman tavoitteiden toteutumista sekä priorisoida ja tarvittaessa päivittää asetettuja tavoitteita Gradian strategisten tavoitteiden mukaisesti. Foorumissa käsitellään hiilineutraaliustavoitteen saavuttamiseen liittyvää toimenpidesuunnitelmaa sekä tilankäytön tehokkuutta sekä tilankäytön tehostamiseen tähtäävien toimenpiteiden toteutumista.

Tärkeänä osana Gradian organisaatorakennetta toimii keskeisten työelämäkumppaneiden edustajista koostuva **työelämävaltuuskunta**. Puheenjohtajana toimii Keskimaan henkilöstöjohtaja Kaisamaria Thusberg ja varapuheenjohtajana Kuljetusliike Taipale Oy henkilöstöpäällikkö Hanna Vainio.

### Työelämävaltuuskunnan tehtävät:

- arvioida koulutuksen tuottamaa palvelua, työelämäyhteistyön laatua ja sen hyötyjä työelämälle,
- tutustua Gradian ja työelämän yhteisiin hyviin osaamisen kehittämisen käytänteisiin ja niiden jakamiseen,
- löytää yhteisiä toimia työvoima- ja osaajapulaan vastaamiseksi,
- antaa kehittämissuosituksia alueen työelämän näkökulmasta ja
- toimia toisen asteen koulutuksen lähettiläänä työelämän suuntaan.

**Vuonna 2023** työelämävaltuuskunnan tavoitteena on tutustua osaavaan työvoiman saatavuuden keinoihin sekä edistää tietoisuutta ja keinojen käyttöä Keski-Suomessa. Työelämävaltuuskuntaa osallistetaan myös työllisyyden kuntakokeilun toimenpiteiden arviointiin ja Gradian roolin rakentamiseen osana tulevaa TE-palvelu-uudistusta.

## 2.2 Gradian Ammatillinen koulutus

Talousarviovuoden 2023 aikana Gradian ammatillinen koulutus kootaan yhdeksi tulosalueeksi. Toiminta käynnistyy 1.8.2023. Rakenteellisen muutoksen tavoitteena on varmistaa riittävä ammatillinen opintotarjonta, kustannustehokas ja taloudellinen toiminta sekä rahoituksen pohjana oleva opiskelijavuosikertymä. Tulosalue toimii monitoimipaikkaisesti (Jyväskylä, Jämsä ja Lievestuore) ja tarjoaa eri oppimisympäristöjä hyödyntäen opiskelumahdollisuuksia mahdollisimman lähellä opiskelijaa ja työelämäasiakasta. Tulosalue järjestää myös TUVA-koulutusta ja muita valmentavia koulutuksia, VIVO-valmennusta, aikuisten perusopetusta ja taiteen perusopetusta. Kokonaisopiskelijamäärän arvioidaan olevan noin 15 400 opiskelijaa.

Laaja opintotarjonta on kokonaisuudessaan hyödynnettävissä Keski-Suomen alueelta nouseviin nuorten ja aikuisten perus- ja lisäkoulutustarpeisiin sekä työelämän osaajatarpeisiin. Jämsän alueella profiloidutaan erityisesti metsäalan koulutuksiin ja puutarha-alaan. Suuret vetovoimaiset alat toimivat edelleen sekä Jyväskylässä että Jämsässä, kuten terveys- ja hyvinvointiala, sähkö- ja autoala, liiketoiminta ja logistiikka. Näillä aloilla opintotarjonta synkronisoidaan ja opetuksen järjestämisessä hyödynnetään resurssien yhteiskäytöstä syntyvät edut ja kustannussäästöt. Lievestuore erikoistuu maa- rakennusalaan ja raskasajoneuvokorjaukseen. Muut teknologia-alan ja palvelualan koulutukset tuotetaan Jyväskylästä käsin. Pop-up-tyyppistä koulutustoimintaa järjestetään tarpeen mukaan myös muilla Keski-Suomen paikkakunnilla.

Työelämän nopeisiin osaajatarpeisiin vastataan räätälöidyillä lyhytkoulutuksilla sekä rekrytointi- ja täsmäkoulutuksilla. Osaajapulaan etsitään ratkaisuja myös edistämällä työhön johtavaa maahanmuuttoa. Yritysyhteistyötä syvennetään pitkäkestoilla kehittämisohjelmilla, kuten Akatemia-malleilla. Työnantajien ja työnhakijoiden osaamistarpeiden yhteensovittamisessa ja koulutustarjonnan kehittämisessä tehdään tiivistä yhteistyötä kuntien työllisyys- ja elinvoimaverkostojen kanssa. Yrittäjyyttä edistetään tuottamalla yritysten perustamisneuvontaa (K-S Yritysidea).

Uudella tulosalueella arvioidaan työskentelevän 583 työntekijää, joista opetus- ja ohjaushenkilöstöä 485, muuta henkilöstöä 73 (opiskeluavustajat, ammattinohjaajat, koulutussuunnittelijat, työelämäkoordinaattorit, asiakkuuspäälliköt, yritysneuvojat sekä opetusravintola Priimuksen henkilöstö) sekä johtoa ja esihenkilöitä 25.

Talousarviovuoden 2023 keskeisimpinä toiminnallisina tavoitteina ovat yhteistoimintaprosessin jälkihoito ja uuden tulosalueen käynnistäminen. Muutos on suuri ja edellyttää tukitoimenpiteitä organisaatio- ja yksilötasolla. Pienentyvällä henkilöstöresurssilla tavoitellaan kokonaisvolyymltaan edeltävien vuosien tasoista toimintaa ja riittävän laadukasta opetusta ja ohjausta. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää opetuksen uudistamista ja uudelleen järjestelyjä sekä vanhasta poisoppimista.

Henkilöstöresurssi kohdistetaan ensisijaisesti opetukseen ja ohjaukseen sekä opiskelijan tarvitsemiin tukitoimiin. Oppimisen keskiössä ovat entistä vahvemmin työelämässä ja jatko-opinnoissa tarvittavat taidot, kuten digitaidot, muut geneeriset taidot ja vastuullisuusosaaminen. Opiskelijoiden osallisuuden lisäämisellä ja yhteisöllisyyden rakentamisella vahvistetaan erityisesti nuorten opintoihin kiinnittymistä ja turvallisuuden kokemusta muutosten keskellä.

## Gradian Ammatillisen koulutuksen toiminnalliset tavoitteet

| Uusi yhdessä 2020+ Strateginen päätavoite:            | Gradian ammatillisen koulutuksen toiminnalliset tavoitteet 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Itseensä ja tulevaisuuteen luottava opiskelija</b> | <p>Vahvistetaan pitovoimaa ja tehostetaan läpäisyä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistetaan asetuksen mukainen opetuksen ja ohjauksen määrä. Opettajien muuta kuin opetus- ja ohjaustyötä kevennetään ja työtä kohdennetaan opetukseen ja ohjaukseen.</li> <li>• Seuranta neljännesvuosittain (PowerBI-raportit) ja sen pohjalta tarvittavat toimenpiteet. Mittarit: valmistumisaste (=valmistuneiden määrä suhteessa poislähtevien määrään), toteutuneet opiskelijavuodet, tutkinnot ja tutkinnon osat.</li> </ul> <p>Varmistetaan, että HOKS toimii aidosti opiskelijan henkilökohtaisen opintopolun tukena. Opiskelija saa säännöllistä palautetta opintojen etenemisestä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähiesihenkilöt varmistavat hoks-kortin käyttöönoton koulutusaloilla ja sopivat käsittelytavan.</li> <li>• Osaamisen tunnistamiseen, tunnustamiseen ja arviointiin liittyviä toimintatapoja tehostetaan.</li> <li>• Mittari: HOKSien ajantasaisuus</li> </ul> <p>Varmistetaan palautteiden systemaattinen käsittely (henkilöstö, opiskelijat) ja niiden pohjalta korjaavat toimenpiteet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittari: Amis-palaute (vaikuttavuus), opiskelijaraatien yms. kautta saatava palaute.</li> </ul> <p>Kehitetään ja laajennetaan asteittain verkossa tapahtuvaa oppimista: vähintään 20 % opiskelusta voidaan suorittaa suunnitelmallisesti ja ohjatusti etäopiskeluna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittari: toteutuneet etäopiskelupäivät.</li> </ul> <p>Uudistetaan pedagogiikkaa pedagogisen kehittämisohjelman mukaisesti, painopisteinä yhdessä tekemistä ja verkostoitumista tukevat mallit ja menetelmät.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eri opetusryhmien ja/tai eri koulutusalojen opiskelijoiden yhteiset oppimistilanteet tai projektit esimerkiksi yhteiset asiakastyöt, yhteisopettajuus, tiimioppiminen.</li> <li>• Mittari: uudistetut opetusmenetelmät ja niistä saatu palaute.</li> </ul> |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Osuva osaamista työelämään nyt ja tulevaisuudessa</b></p> | <p>Vahvistetaan ja syvennetään työikäisten ja työelämässä olevien koulutustarjontaa (tutkinnon osat ja pienemmät osakokonaisuudet) ja oppimismahdollisuuksia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavan aloituksen tehostaminen (nonstop-aloitukset, jatkuvan haun tarjonta ja näkyvyys).</li> <li>• Yhteistyö kuntakokeilujen ja TE2024 toimijoiden kanssa.</li> <li>• Mittari: yli 25-vuotiaiden opiskelijoiden määrä, at- ja eat-tutkinnoissa opiskelevien/tutkinnon tai tutkinnon osien suorittaneiden määrä.</li> </ul> <p>Kehitetään vieraskielisten opiskelijoiden oppimispolkuja ja opintotarjontaa, erityisesti osaajapula-aloilla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittari: vieraskielisten opiskelijoiden määrä.</li> </ul> <p>Vahvistetaan koulutusten vetovoimaisuutta yhteistyössä työelämän kanssa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistetaan työelämäyhteistyöryhmien toiminta koulutusaloilla.</li> <li>• Mittarit: hakeutujien ja aloittaneiden määrä, toteutuneet opiskelijavuodet, tutkinnot ja tutkinnon osat.</li> </ul> <p>Kehitetään koulutustoimintaa työelämäpalautteiden pohjalta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työelämäpalautteiden systemaattinen seuranta neljännesvuosittain ja sen pohjalta tarvittavat toimenpiteet.</li> <li>• Mittari: työelämäpalautteet</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>Hyvinvoiva ja kestävästi toimiva Gradia-yhteisö</b></p>   | <p>Kahdesta tulosalueesta muodostuvan uuden tulosalueen käynnistäminen. Muutoksen tukeminen organisaatio- ja yksilötasolla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintasuunnitelman laadinta ja seuranta: toimintatapojen yhteensovittaminen, uuden yhteisöllisyyden rakentaminen, avoin viestintä ja vuorovaikutus, työhyvinvoinnin varmistaminen, lähiesihenkilötyön tukeminen.</li> <li>• Mittarit: yhdistymisen tavoitteiden toteutuminen (toiminnan jatkuvuuden varmistaminen, opintopolkujen ja riittävän tarjonnan varmistaminen monitoimipaikkaisesti, toiminnan kannattavuus). Seuranta: neljännesvuosittain seuraavat 2–3 vuotta ja tarvittavat korjaavat toimenpiteet.</li> </ul> <p>Tuetaan opiskelijoiden yhteisöllisyyttä, aktiivisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opiskelijaraatitoiminnan vakiinnuttaminen.</li> <li>• Mittari: opiskelijaraateihin, Hyry-ryhmiin jne. osallistuvien määrä.</li> </ul> <p>Edistetään Green Bookissa linjattua vastuullista toimintaa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laajennetaan OKKA-säätiön kestävän kehityksen sertifiointiprosessia uusille kampuksilla: Metsäoppilaitoksentie, Priimus.</li> <li>• Mittari: tehdyt itsearvioinnit, sertifiointihaku.</li> </ul> <p>Vahvistetaan henkilöstön opetusteknologiaan liittyvää osaamista, erityisesti verkkopedagogiset valmiudet (Digivisio).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittari: koulutuksiin, työpajoihin ja kehittämiseen osallistuneiden määrä</li> </ul> <p>Tehostetaan tilan käyttöä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilankäytön yhteissuunnittelun ja koordinoinnin vahvistaminen, kampusten tilaryhmät ja niiden keskinäinen yhteistyö.</li> <li>• Mittari: käytössä olevien neliöiden määrä, sisäisten vuokrien määrä</li> </ul> |

## Gradia Ammatillinen tulokortti

Toimintamme volyymia kuvaavat ennakoidut luvut vuodelle 2023

| Asiakas                                                           | TA 2023      |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|
| Suoritetut tutkinnot                                              | 2 580        |
| Ammatilliset perustutkinnot                                       | 1 770        |
| ...joista saman aikaan ylioppilastutkinnon suorittaneita          | 105          |
| Ammattitutkinnot                                                  | 540          |
| Erikoisammattitutkinnot                                           | 270          |
| Opinto-oikeuksia                                                  | 15 369       |
| Ammatilliset perustutkinnot (koko tutkinto)                       | 8 153        |
| Ammattitutkinnot (koko tutkinto)                                  | 1 510        |
| Erikoisammattitutkinnot (koko tutkinto)                           | 816          |
| Ammatilliset tutkinnot (pt, at, eat, tutkinnon osien suorittajat) | 1 080        |
| VALMA                                                             | -            |
| TUVA                                                              | 250          |
| Perusopetus                                                       | 200          |
| Taiteen perusopetus                                               | 1 200        |
| Muu ei-tutkintoon johtava koulutus                                | 2 160        |
| Opiskelijatytytyväisyys                                           | 4,2          |
| Pedagogiikka                                                      |              |
| Ensimmäisen toisen asteen tutkinnon läpäisy 3,5 vuodessa          | 65 %         |
| Valmistuneiden työllistyminen                                     | 68 %         |
| Valmistuneiden sijoittuminen jatko-opintoihin                     | 10 %         |
| Opiskelijaliikkuvuus                                              | 205          |
| Opiskelijayrittäjien määrä                                        | 485          |
| Yhteisö                                                           |              |
| Henkilöstömäärä                                                   | 583          |
| Talous                                                            |              |
| Toimintatuotot, ulkoiset                                          | 74,04 Milj.€ |
| Toimintakulut, ulkoiset                                           | 46,87 Milj.€ |
| Investoinnit                                                      | 0,015 Milj.€ |

## 2.3 Gradia-lukiot

Jyväskylän lukiokoulutuksen historia alkaa ensimmäisen suomenkielisen oppikoulun Jyväskylän yläalkeiskoulun perustamisesta 1858. Gradia-lukioilla on kunnia jatkaa tehtäväänsä modernin suomalaisen sivistyksen rakentajana ja edelläkävijänä. Gradia-lukiot muodostuvat Jyväskylän Lyseon lukioista ja Schildtin lukioista sekä Jyväskylän aikuislukioista. Lukiokoulutuksen tehtävänä on laaja-alaisen yleissivistyksen vahvistaminen. Gradia-lukioiden tehtävänä on tarjota opiskelijoille laadukas, monipuolinen, turvallinen ja moderni oppimisympäristö. Gradia-lukiot kasvattavat opiskelijoistaan jatkuvan oppimisen periaatetta toteuttavia aktiivisia oppijoita.

Opiskelijan kasvua oman opiskelupolkunsa löytämiseen ja oppimisestaan tietoiseksi elinikäiseksi oppijaksi tuetaan monin eri tavoin. Opiskelijoiden yksilöllisten opinpolkujen valintoja vahvistavat opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämät erityiset koulutustehtävät (linjat): englanninkielinen IB Diploma Programme Jyväskylän Lyseon lukiossa (IB World School) sekä urheilupainotteinen opetus ja musiikki-ilmaisupainotteinen opetus Schildtin lukiossa. Lisäksi opiskelijoilla on mahdollisuus valita laajasti EduFuturan tarjoamia korkeakouluopintoja.

Kummatkin päivälukiot ovat vahvoja ja monipuolisia yleislukioita. Opiskelijalla on mahdollisuus rakentaa lukiopolkunsa omien vahvuuksiensa ja kiinnostuksen kohteidensa mukaan. Vahvan luonnontieteiden tarjonnan lisäksi opiskelija voi painottaa opinnoissaan niin yhteiskunnallisia aineita, kansainvälisyyttä kuin yrittäjyyttäkin. Vastapainona lukion teoriaopinnoille pyritään tarjoamaan laajasti myös taito- ja taideaineita. Lisäksi omana paikallisena linjana Gradia-lukioissa toimii IT-linja.

Jyväskylän aikuislukio on Keski-Suomen ainoa aikuislukio. Se järjestää myös aikuisten perusopetusta tietyissä aineissa (tutkintotavoitteinen aikuisten perusopetus on keskitetty Gradia Jyväskylään). Jyväskylän aikuislukiossa tehty määrätietoista työtä verkko-opetuksen kehittämiseksi jatketaan koko lukiokoulutuksen tasolla. Tavoitteena on, että monipuoliset verkko-opintomahdollisuudet tukevat kaikkien opiskelijoiden yksilöllisiä opintopolkuja.

Gradia-lukiot ovat kansallisesti ja kansainvälisesti aktiivisia toimijoita lukiokoulutuksen toteuttamisessa ja kehittämisessä. Ne toimivat vuorovaikutteisesti Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian kokonaisuudessa ja ovat osa Gradian, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston muodostamaa EduFutura-osaamiskittymää. EduFuturan viitekehityksessä tapahtuva yhteistyö korkeakoulujen kanssa tarjoaa lukion opiskelijoille oivalliset mahdollisuudet opiskella korkeakouluopintoja jo lukioaikana.

Gradian kehittämisohjelmat tukevat vahvasti lukiokoulutuksen kehittämistä. Koulutusvientä edistetään aktiivisesti EduCluster Finlandin kanssa. Lukiokoulutuksen edunvalvomiseksi ja uudistamiseksi toimitaan mm. Kuntaliiton lukiofoorumissa, Kuntatyönantajien lukio-työryhmässä ja valtakunnallisissa verkostoissa, kuten JOTTEHELVA (Jyväskylä, Oulu, Turku, Tampere, Espoo, Helsinki, Vantaa), Viisiapila (Jyväskylä, Kuopio, Lahti, Hämeenlinna, Mikkeli) sekä kansainvälisissä verkostoissa esimerkiksi IB-koulutukseen liittyen. Schildtin lukio on yksi OPH:n hallinnoiman lukioden kehittämisverkoston koordinaattorilukioista. Verkoston kautta tehdään alueellista ja kansallista lukiokoulutuksen kehittämistyötä. Koulutuksen kehittämistä tuetaan myös aktiivisella hanketyöllä, jonka toimintaa ohjaa lukioden uusi opetussuunnitelma sekä Gradian pedagoginen kehittämisohjelma.

Laskentapäivänä 20.9.2022 lukioden tutkintotavoitteinen opiskelijamäärä oli 2730 opiskelijaa, joista nuorten koulutuksessa oli 2 606 opiskelijaa. Lukioden arvioitu laskennallinen (keskimääräinen) vuoden 2023 opiskelijamäärä on 2 702, josta nuorten koulutuksessa on 2 556. Kummassakin päivälukiossa on noin 1 300 opiskelijaa, joista erityisten koulutustehtävien linjoilla on 490 seuraavasti: englanninkielisessä IB-koulutuksessa (Lyseo) 176, urheilulinjalla (Schildt) 223 ja musiikki-ilmaisulinjalla (Schildt) 91. Lukioden päätoiminen henkilöstömäärä vuoden 2021 lopussa oli 181 henkilöä siten, että opetus- ja ohjaushenkilöstöä oli vakituisia 155 ja määräaikaista 16 ja muuta henkilöstöä 10. Vuoden 2023 aikana henkilöstömäärän ennustetaan vähenevän niin, että lukiokoulutuksen henkilöstön kokonaismäärä vuoden 2023 lopussa on n. 160.

Gradia-lukioiden rahoituksen alijäämäisyys on lukio-koulutuksen valtakunnallisesta rahoitusmallista johtuva jatkuva ongelma, joka on korostunut ammatillisen koulutuksen rahoitusleikkausten vuoksi. Jyväskylän kaupungin viime vuosina antama lisärahoitus on olennaisesti auttanut pitämään Gradia-lukioiden opetuksen määrän kohtuullisen lähellä muiden suurehkojen kaupunkien lukioita. Vuonna 2023 tullaan pysymään VOS + Jyväskylän 1,7 M € tasossa ja siihen sitoudutaan. Kaupungin tuesta huolimatta Gradia-lukioiden on jatkuvasti kehitettävä oppimisympäristöjään ja toimintaansa, jotta talousarvion alijäämää voitaisiin pienentää säilyttäen samalla opiskelijoiden hyvät oppimisedellytykset.

Vuoden 2023 talousarvion valmistelussa ja edelleen lukuvuoden 2023–2024 opintotarjonnan suunnittelussa on lisätty kaikkien kolmen lukion keskinäistä yhteistyötä niin opettajaresurssin kuin opintojen toteutumisenkin näkökulmasta. Tavoitteena on turvata opiskelijan opinnot mahdollisimman monipuolisesti haastavasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta.



## Gradian-lukioiden toiminnalliset tavoitteet

| Uusi yhdessä 2020+<br>Strateginen päätavoite:            | Gradia-lukioiden toiminnalliset tavoitteet 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Itseensä ja tulevaisuuteen luottava opiskelija</b>    | <p><b>Opiskelutaidot ja -valmiudet sekä osallisuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradian pedagogisen kehittämisohjelman teemoja kiinnitetään lukioiden arkeen vaihteittain osana opetussuunnitelman käyttöönottoa.</li> <li>• Opiskelija tunnistaa roolinsa lukiolaisena ja sitoutuu omaan opiskelijaidentiteettiin.</li> <li>• Opiskelija tunnistaa omat opiskelutapansa ja -taitonsa ja saa valmiuksia kehittää niitä.</li> <li>• Henkilökohtainen opintosuunnitelma ja yksilölliset opintopolut tarjoavat mahdollisuuden kehittää monipuolisesti omaa osaamistaan.</li> <li>• Opetus, ohjaus ja osallistava lukion toimintakulttuuri vahvistavat opiskelijan kokemusta oppimisen omistajuudesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa omaan henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaansa.</li> <li>• Opiskelijan myönteinen tulevaisuususkko vahvistuu lukion aikana.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Osuva osaamista työelämään nyt ja tulevaisuudessa</b> | <p><b>Sivistys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradia-lukioiden tehtävänä on laaja-alaisen yleissivistyksen vahvistaminen.</li> <li>• Opiskelijat osaavat toimia vastuullisesti, myötätuntoisesti, yhteisöllisesti ja itseään kehittäen.</li> <li>• Gradia-lukioissa opiskelijoista kasvaa yhteistoiminnallisessa ja vuorovaikutuksellisessa ympäristössä osaavia, sosiaalisia, yhteiskuntaa kehittäviä, kansainvälisiä ja hyvinvoivia nuoria, jotka tunnistavat ja ymmärtävät oman yhteiskunnallisen ja sosiaalisen vastuunsa.</li> </ul> <p><b>Kohti korkea-astetta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradia-lukiot tarjoavat opiskelijoilleen mahdollisuuden tutustua korkeakoulujen tarjontaan, opetukseen ja opiskelijavalinnan perusteisiin monipuolisesti.</li> <li>• Jokaista opiskelijaa kannustetaan suorittamaan lukio-opintojensa aikana korkeakouluopintoja vähintään kahden opintopisteen verran jossakin kotimaisessa tai kansainvälisessä korkeakoulussa.</li> <li>• Gradia-lukiot vahvistavat kaikilla osa-alueilla EduFutura yhteistyötä ja sen entistä vahvempaa kytköstä lukion omaan opetustyöhön.</li> <li>• Keski-Suomen lukioiden yhteistyötä tiivistetään OPH:n hallinnoiman lukioiden kehittämisverkoston (LUKE-verkosto) työn kautta.</li> </ul> |
| <b>Hyvinvoiva ja kestävästi toimiva Gradia-yhteisö</b>   | <p><b>Jälleenrakennus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jälleenrakentaminen on pandemian jälkeisen koulutyön uudelleen organisointia ja arkisen koulutyön merkityksellisyyden vahvistamista.</li> <li>• Opiskelijoiden hyvinvointia tuetaan sekä yksilöllisten oppimisen tuen muotojen että yhteisöllisten opiskeluhoitojen keinojen avulla.</li> <li>• Gradia-lukioiden uusi johtamisjärjestelmä, vahva lähiesihenkilötyö, yhteinen toimintakulttuuri, opetussuunnitelma ja toimintasuunnitelma tukevat kestävä ja hyvinvoivaa työyhteisöä.</li> <li>• Kestävä kehitys tuetaan mm. OKKA-säätiön kestävä kehityksen sertifikaattiin tähtäävän työn avulla.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## GRADIA-lukioiden tulokortti

Toimintamme volyymia kuvaavat ennakoidut luvut vuodelle 2023

| Asiakas                                                  | TA 2023      |
|----------------------------------------------------------|--------------|
| Suoritetut tutkinnot                                     | 790          |
| Ylioppilastutkinto                                       | 735          |
| IB Diploma                                               | 55           |
| Opinto-oikeuksia                                         | 5 105        |
| Lukiokoulutus (tutkintotavoitteinen)                     | 3 650        |
| Muu ei-tutkintoon johtava koulutus                       | 1 455        |
| Opiskelijatytytyväisyys                                  | 4,0          |
| Pedagogiikka                                             |              |
| Päivälukiossa opetettuja kursseja/opiskelija/vuosi       | 0,88         |
| Ensimmäisen toisen asteen tutkinnon läpäisy 3,5 vuodessa | 80 %         |
| Valmistuneiden työllistyminen                            | 40 %         |
| Valmistuneiden sijoittuminen jatko-opintoihin            | 40 %         |
| Opiskelijaliikkuvuus                                     | 200          |
| Opiskelijayrittäjien määrä                               | 25           |
| Yhteisö                                                  |              |
| Henkilöstömäärä                                          | 158          |
| Talous                                                   |              |
| Toimintatuotot, ulkoiset                                 | 21,17 Milj.€ |
| Toimintakulut, ulkoiset                                  | 14,11 Milj.€ |
| Investoinnit                                             | -            |

## 2.4 Hallinto ja kehittäminen -tulosalue

Yhteistoimintaneuvottelujen lopputuloksena Gradian Sisäiset palvelut päätettiin tiivistää siten, että 1.1.2023 alkaen sisäiset palvelut ovat nimeltään Hallinto ja kehittäminen -tulosalue, joka koostuu enää kahdesta toimintayksiköstä aiemman kolmen sijaan. Osana yhteistoimintaneuvotteluita päädyttiin lakkauttamaan Opiskelijapalveluiden toimintayksikkö kokonaisuudessaan ja järjestämään tarvittavat palvelut muutoin tarvittavilta osin kuntayhtymäkehikossa. Uusi hallinto ja kehittäminen -tulosalue palvelee koko kuntayhtymän henkilöstöä, opiskelijoita ja muita asiakkaita tehtäväkenttensä mukaisesti. Hallinto ja kehittäminen -tulosalueen päätavoite vuonna 2023 on tukea tulosalueita. Uuden hallinto ja kehittäminen -tulosalueen sisäistä työnjakoa ja vastuita tarkastellaan kevään 2023 aikana. Gradian yhteisten ja tulosaluekohtaisten tavoitteiden toteutumisessa. Sen lisäksi hallinto ja kehittäminen -tulosalueelle on asetettu yksityiskohtaisempia vuoteen 2023 liittyviä tavoitteita (toiminnalliset tavoitteet -taulukko).

Hallinto ja kehittäminen -tulosalue sisältää johtamisen tukipalvelut ja opiskelijapalvelut, talouspalvelut sekä henkilöstöpalvelut:

**Johtamisen tukipalvelut ja opintosihteeripalvelut** tuottaa päätöksenteon asiantuntijatasen ja käytännön assistenttitason tukipalvelut (valtuusto, hallitus, tarkastuslautakunta, Gradia-kiinteistöt-liikelaitoksen johtokunta, viranhaltijat ja esimiehet) sekä tulosalueiden opintosihteeripalvelut. Vuoden 2023 lopussa johtamisen tukipalveluissa ja opintosihteeripalveluissa on yhteensä 29 työntekijää. Lisäksi johtamisen tukipalvelujen kustannuspaikalta maksetaan turvallisuuspäällikön, talous- ja hallintojohtajan sekä kuntayhtymän johtajan palkat.

**Talouspalvelut** tuottaa Gradian talouspalvelut: operatiivinen taloushallinto (osto- ja myyntilaskut, kirjanpito, verotus, taloussuunnittelu, talouden seuranta ja raportointi ja tilinpäätös sekä toiminta- ja taloustilastietojen toimittaminen mm. Opetushallitukselle ja Valtiokonttorille). Talouspalvelut vastaa kuntayhtymätasoisesti myös mm. vakuutusten ohjauksesta ja neuvonnasta. Lisäksi kustannuspaikalta maksetaan hankinta-asiantuntijan palkka. Talouspalveluissa on vuoden 2023 lopussa 14 työntekijää.

**Henkilöstöpalvelut** tuottaa keskitetysti Gradian tarvitsemat henkilöstöpalvelut. Henkilöstöpalvelut huolehtii henkilöstöhallintoon kuuluvista lakisääteisistä työnantajavelvoitteista ja palkanmaksusta. Henkilöstöpalvelut vastaavat työ- ja virkaehtosopimusten työnantajatulkinnaasta ja sopimusalojen palkkausjärjestelmistä ja niiden ylläpitämisestä ja kehittämisestä, yhteistoiminnasta, paikallisesta sopimisesta, neuvottelutoiminnasta ja henkilöstöasioiden valmistelusta päätöksentekoon. Henki-

löstöpalvelut vastaavat Gradian hr-prosessien kokonaisuudesta (rekrytointi, palvelussuhteen elinkaaren aikaiset prosessit, palvelussuhteen päättäminen). Henkilöstöpalvelut auttaa johtoa, esimiehiä ja henkilöstöä palvelussuhteen ehtoja, poissaolo- ja matkustuskäytäntöjä, työterveyshuoltoa ja kouluttautumista koskevissa kysymyksissä sekä ylläpitää ja kehittää henkilötietojärjestelmiä ja henkilöstöraportointia. Henkilöstöpalvelut huolehtii siitä, että Gradiassa toimitaan kaikkialla virka- ja työehtosopimusten mukaisesti hyvän yhteistoiminnan mukaisesti. Työsuojausasioiden kokonaisuus on määritelty Gradian turvallisuuspäällikön toimenkuvaan. Henkilöstöpalveluissa on talousarviovuoden lopussa 10 vakituista työntekijää, joista kaksi osa-aikaista.

**Kehittäminen-yksikköön** on koottu palvelutoiminta, joka tukee tulosalueiden koulutustoimintaa sekä sen kehittämistä. Kehittämispalveluihin kuuluvat hanke- ja kansainvälisyyspalvelut, haku- ja opiskelijapalvelut, digipalvelut, viestintä- ja markkinointipalvelut.

**Hanke- ja kansainvälisyyspalvelut** vastaa pedagogisen kehittämisen, Gradian kaikkien hankkeiden ja kansainvälisen toiminnan kokonaiskoordinaatiosta. Tehtäväkenttä kattaa ulkoisen rahoituksen, pedagogisen kehittämisen koordinoinnin, laadun hallinnan ja laatujohtamisen kehittämisen, osaamistarpeiden ennakoinnin, kansainvälisen yhteistyön ja liikkuvuuden, EduFutura-yhteistyön ja aluekehittämisen koordinoinnin. Hanke- ja kansainvälisyyspalveluissa mukaan lukien kehittämispalveluiden pääkustannuspaikka toimii vuoden 2023 lopussa yhteensä 10 henkilöä, jotka ovat tulosalueiden johdon ja henkilöstön tukena em. toimintoihin liittyvissä asioissa. Vuoden 2023 keskeiset tavoitteet ovat palveluiden ja hanke- ja kv-prosessien uudelleen organisointi sekä tulosalueiden tukeminen pedagogisen ohjelman ja opiskelijoiden hyvinvointiohjelman toteutuksessa hanketoiminnan kautta. Gradian kehittämistoiminnan tavoitteita vuodelle 2023 on kuvattu tarkemmin luvussa 1.4.

**Digipalvelut** vastaa Gradian koko tietoteknisen infrastruktuurin ylläpidosta ja kehittämisestä, ICT- ja av-hankinnoista, opintohallintojärjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä, BI-raportoinnista sekä opetusteknologian ja verkkopedagogiikan kehittämisestä. Digipalvelut tarjoaa käytännön tukea digiasioissa sekä helpdesk- ja digipedagogista tukea henkilöstölle ja opiskelijoille. Vuoden 2023 painopistealueita ovat palveluiden sopeuttaminen vastaamaan taloustilannetta, Gradian digivision 2030 konkretisointi Digipalveluiden toimenpideohjelmaksi ja Gradian digitaalisten oppimisympäristöjen edelleen kehittäminen. Digipalveluissa työskentelee vuoden 2023 lopussa 30 digitalisaation ja digipedagogiikan asiantuntijaa.

**Viestintä- ja markkinointipalvelut** vastaa Gradian viestinnän ja markkinoinnin suunnittelusta ja kehittämisestä sekä tukee Gradian tavoitemielikuvan ja tunnettuuden vahvistumista kuntayhtymän sidosryhmissä viestinnän ja markkinoinnin keinoin. Vuoden 2023 toiminnan painopisteitä ovat brändi-identiteetin ja -aineiston päivittäminen vastamaan uudistunutta organisaatiota, verkkosivuston asiakaslähtöinen kehittäminen, vetovoimaa ja erityisesti jatkuvaa oppimista tukeva sisältömarkkinointi, yhteisöllisyyden vahvistaminen sekä johtamis- ja strategiatyön tukeminen viestinnän keinoin. Yhteyspalveluissa työskentelee vuoden 2023 lopussa seitsemän viestinnän ja markkinoinnin asiantuntijaa, jotka palvelevat kaikkia Gradian tulosalueita ja henkilöstöä.

**Haku- ja opiskelijapalvelut** organisoidaan uudelleen vuoden 2023 alusta lukien. Opiskelijan tukipalveluihin kuuluvat asuntola- ja tietopalvelut sekä opiskeluhuollon koordinaatio. Hakupalveluiden tehtäväkenttä on rajattu koskemaan hakeutumisen neuvontaa ja ohjausta sekä haun organisointia. Kokonaisuuteen kuuluu myös henkilöstöliikunnan järjestäminen. Opiskelijapalveluiden painopisteenä 2023 on palveluiden mallintaminen vastaamaan uuden organisaation tarpeita. Haku- ja opiskelijapalveluiden toiminnoissa työskentelee vuoden 2023 lopussa 11 henkilöä kehittämisspäällikön alaisuudessa.

## Hallinto ja kehittäminen -tulosalueen toiminnalliset tavoitteet

| Uusi yhdessä 2020+ Strateginen päätavoite:        | Hallinto ja kehittäminen -tulosalueen toiminnalliset tavoitteet 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Itseensä ja tulevaisuuteen luottava opiskelija    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagogisen kehittämisohjelman toimeenpanon tukeminen erityisesti opiskelijoiden hyvinvoinnin näkökulmasta</li> <li>Opiskelijan kansainvälistymismahdollisuuksien varmistaminen ja opiskelijalähtöisten hankeideoiden edistäminen</li> <li>Yhteistyön valmistelu Keski-Suomen hyvinvointialueen tuottamien tukipalvelujen kanssa</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| Osuva osaamista työelämään nyt ja tulevaisuudessa | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gradian ennakointitiedon vuosikello ja säännöllinen tiedontuotanto tiedolla johtamisen tueksi</li> <li>Gradian vetovoimaisuuden ja kilpailukyvyyn vahvistaminen viestinnän ja markkinoinnin keinoin</li> <li>Gradian omistajakuntayhteistyön tiivistäminen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
| Hyvinvoiva ja kestävästi toimiva Gradia-yhteisö   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluiden sopeuttaminen vastaamaan uuden organisaation tarpeita.</li> <li>Henkilöstön osaamisen kehittämisohjelman toimeenpanon tukeminen erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta</li> <li>Hiilineutraaliustavoitteen tiekartan mukaisten toimenpiteiden tukeminen.</li> <li>Gradian digivision 2030 konkretisointi Digipalveluiden toimintasuunnitelmaksi</li> <li>Gradian nettisivuston kehittäminen vastaamaan uudistunutta organisaatiota ja sen koulutustarjontaa</li> </ul> |

## 2.5 Gradia-ravintolat

Gradia-ravintoloiden tehtävänä on tuottaa koulutuskuntayhtymässä asiakaslähtöisiä, kustannustehokkaita, laadukkaita ja luotettavia opiskelijaruokailu-, henkilöstöruokailu- ja kokouspalveluita. Toinen perustehtävämme on toimia koulutuskuntayhtymän opiskelijoiden työpaikalla tapahtuvan oppimisen koulutuspaikkana sekä hyvänä mallina alan kannattavasta ja kannustavasta toiminnasta opiskelijoille ja omalle henkilöstölle. Gradia-ravintoloiden toimintaa ohjaavia toimintaperiaatteita ovat työn ilo, palvelualttius, asiakaslähtöisyys sekä kilpailukykyisyys.

Gradia-ravintolat toimii koulutuskuntayhtymän työpaikalla tapahtuvan oppimisen koulutuspaikkana. Ravintoloissa työskentelee opiskelijoita ruoanvalmistus-asiakaspalvelu- sekä kuljetustehtävissä. Opiskelijoiden oppimista ohjaa ja opintoihin sisältyvät osaamisen näytöt vastaanottaa ja arvioi Gradia-ravintoloiden työpaikkaohjaajakoulutuksen suorittanut henkilöstö.

Gradia-ravintolat koostuu yhdeksästä ravintolasta, jotka tuottavat kuntayhtymän tuloalueille opiskelija- ja henkilöstöruokailu- sekä kokous- ja kahviopalveluja Jyväskylässä (Oppilikka, Ykkönen ja Steiner Viitaniemessä,

Lounastuuli Harjulla, Hoivakka Kukkulalla, Popina Kankaalla ja Musiikkikampus Pitkäkadulla), Lievestuoreella (Kyytipoika) ja Jämsässä (Kahveli). Myymälä Oppipuoti on myös osa Gradia-ravintoloiden toimintaa. Gradia-ravintolat myy lounas-, päivällis-, välipala- sekä kokouspalveluja myös Spesia-ammattiopiston sekä Jyväskylän steiner-koulun opiskelijoille ja henkilöstölle.

Gradia-ravintoloissa tarjotaan päivittäin yhteensä noin 3 000–4 500 opiskelijalounasta (vuoden 2023 budjetoitu keskiarvo 3 800 lounasta/päivä x 190 päivää), 320–380 henkilöstölounasta (vuoden 2023 budjetoitu keskiarvo 350 lounasta/päivä x 190 päivää) ja 50–70 Spesia-ammattiopiston sekä 150–170 Jyväskylän steiner-koulun sekä 60–100 itse maksavien opiskelijoiden ateriaa. Gradia-ravintoloilla on neljä tuotantokeittiötä ja viisi palvelukeittiötä. Gradia-ravintolat ostaa palvelukeittiöiden ruokakuljetuspalvelut Gradia Jyväskylän logistiikka-alalta opiskelijatyönä.

Opiskelu ja työnteko on vakiintunut hybridimalliin Gradiassa. Tämä aiheuttaa isoja vaihteluita Gradia-ravintoloiden asiakasmäärissä vuoden mittaan ja haastaa päivittäisten asiakas- ja työmäärien ennakointia. Kuntayhtymän koko henkilöstöä koskeneiden YT-neuvottelujen tuloksena on, että Gradia-ravintoloiden neljän toimipisteen osalta selvitetään ulkoistusmahdollisuutta kevään 2023 aikana.

### Gradia-ravintoloiden toiminnalliset tavoitteet

| Uusi yhdessä 2020+ Strateginen päätavoite:               | Gradia-ravintoloiden toiminnalliset tavoitteet 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Itseensä ja tulevaisuuteen luottava opiskelija</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gradia-ravintoloissa toteutuvien työelämäjaksojen hyvien toimintamallien ja yhteistyön kehittäminen yhdessä tulosalueiden kanssa tukemaan erityistä tukea tarvitsevia opiskelijoitamme</li> <li>Gradia-ravintolat toimii hyvänä työelämän yrittäjyyden mallina työelämäjaksoilla oleville opiskelijoilleen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Osuva osaamista työelämään nyt ja tulevaisuudessa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gradia-ravintolat tarjoaa työssäoppimispaikkoja laajasti ravintola- ja catering-, elintarvike-, matkailu-, kaupan- sekä logistiikan alojen eri tutkinnonosiin</li> <li>Gradia-ravintoloissa tarvittavan henkilöstön sekä henkilöstön osaamisen hankkiminen ja varmistaminen oppisopimuskoulutusjärjestelmää sekä palkkatukijärjestelmää hyödyntäen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Hyvinvoiva ja kestävästi toimiva Gradia-yhteisö</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arviointi ja jatkuva parantaminen sekä esimiestyö ovat luonteva osa Gradia-ravintoloiden jokapäiväistä työtä</li> <li>Ymmärretään ja huomioidaan ruokapalvelutyön fyysinen ja henkinen kuormittavuus ja tuetaan Gradia-ravintoloiden henkilöstön työkykyä erilaisin työ- ja työaikajärjestelyin</li> <li>Gradia-ravintoloiden ruokalistan hiilijalanjäljen selvittäminen ja dokumentointi asiakkaillemme tuotannonohjausjärjestelmämme hiilijalanjälkilaskurin avulla ohjaamaan asiakkaitamme ympäristövastuullisiin ateriavalintoihin</li> <li>Ympäristövastuullinen toiminta Ekokompassi-ympäristön laatuja järjestelmän tavoitteiden mukaan <ul style="list-style-type: none"> <li>energiatehokkuuden lisääminen</li> <li>jätemäärän vähentäminen</li> <li>vastuullisuudesta viestiminen</li> </ul> </li> </ul> |

## 2.6 Gradia-kiinteistöt-liikelaitos

Gradia-kiinteistöt-liikelaitos vastaa kuntayhtymän kiinteistöistä ja käytössä olevista ulkopuolelta vuokratuista tiloista tuottaen tulosalueille turvalliset ja terveelliset tilat kustannustehokkaasti. Keskeisimpiä palveluita ovat kiinteistönhoito, puhtauspalvelut, virastomestaripalvelut, rakennuttaminen ja kiinteistöjen hallinnointi.

### Kiinteistöomaisuus ja kiinteistöjohtamisen lähtökohdat

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian omistamien rakennusten tekninen nykyarvo on vuoden 2023 alkaessa yhteensä noin 240 milj. euroa, josta Jyväskylässä käytössä olevien rakennusten osuus on noin 195 milj. euroa, Jämsän rakennusten noin 35 milj. euroa ja Lievestuoreen noin 10 milj. euroa. Kuntayhtymän omistamien tilojen laajuus on noin 126 804,5 hum2, Jyväskylässä tiloja on 102 249 hum2, Jämsässä 20 524 hum2 ja Lievestuoreella 3425,0 hum2. Vuokratiloja kuntayhtymän käytössä on noin 16 263,9 hum2, joista suurimpina kohteina eQ Varainhoito Oy:ltä vuokratut musiikin ja tanssin opetuksen tilat Musiikkikampuksella ja kulttuurialan opetuksen käyttöön vuokratut tilat Kankaan kampuksella sekä Hemsö Finland Oy:ltä vuokratut tilat Wilhelm Schildtin katu 2:ssa, jossa toimivat mm. Gradia-lukiot.

Kiinteistöomaisuus on kuntayhtymän ylivoimaisesti suurin omaisuuserä. Kiinteistöjohtamisella hallitaan ja johdetaan tilaresursseja ja omaisuutta Gradian varsinaisen ydintehtävän ja omaisuuden hallinnan näkökulmasta. Omaisuuden hoitamisessa hyödynnetään uuden teknologian ja uusien innovaatioiden tuomia mahdollisuuksia. Kiinteistövarallisuuden hallinnassa suunnataan toiminnot ja toimenpiteet niin, että tilat ja niihin liittyvät palvelut ovat välineitä koulutusorganisaation ydintoiminnan tuottamiselle. Gradia-organisaation muuttuvat toiminnalliset vaatimukset huomioidaan tulevaisuuden tilatarpeen ja käytön suunnittelussa. Gradian kiinteistöomaisuuden hallinnan ohjenuorana on Kiinteistöjen kehittämisohjelma.

Gradia-kiinteistöjen ydinprosesseja ovat tilojen hallinta ja ylläpito. Kuntayhtymä on tyydyttänyt omat tilatarpeet pääosin rakennuttamalla tilat omaan omistukseensa, jolloin omaisuudesta huolehtiminen on erittäin keskeinen osa kiinteistöjohtamista. Kiinteistöomaisuudesta seuraa vastuu omaisuuden arvon säilyttämisestä ja tilojen käyttökelpoisuudesta huolehtimisesta. Tilojen käyttämisessä ja kehittämisessä pyritään tehokkuuteen ja taloudellisuuteen tilojen viihtyisyys huomioiden. Tyhjiksi jäävät tilat ja rakennukset pyritään myymään, vuokraamaan tai purkamaan.

Rakennetulla ympäristöllä sekä kiinteistöjen ylläpidolla ja käytöllä on huomattava vaikutus niin taloudelliseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin kuin ympäristökysymyksiinkin. Siksi myös Gradia-kiinteistöillä on yhteiskunnallinen vastuu sekä oman toiminnan että laajemman vastuullisuuden kehittämisessä. Omistajan näkökulmasta taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluu varmistaa, että kiinteistöliiketoiminta on pitkäjänteisesti taloudellisesti kestävä. Sosiaalinen vastuullisuus sisältää vastuun tilojen turvallisuudesta, terveellisyydestä ja esteettömyydestä. Lisäksi toimintatapojen eettisyys, edelläkävijyys ja toiminnan läpinäkyvyys ovat keskeisiä asioita liikelaitoksen toiminnassa. Gradia-kiinteistöjen toiminnasta viestitään saavutettavasti ja ajantasaisesti asiakasrajapinnassa.

Gradia on strategiassaan sitoutunut olemaan hiilineutraali 2030-luvulla. Rakennettu ympäristö on merkittävässä roolissa ilmastonmuutoksen hillinnässä. Tulevaisuuden rakennusten on muututtava, koska rakennukset kuluttavat noin 40 % Suomessa käytetystä energiasta ja aiheuttavat noin 30 % CO<sub>2</sub>-päästöistä. Rakennusten käytönaikainen energiankulutus vastaa 75 % hiilijalanjäljestä (Lähde: Rakennusteollisuus). Gradian lasketusta hiilijalanjäljestä 46 % aiheutuu kiinteistöistä. Gradia-kiinteistöt on vahvasti mukana Gradian hiilineutraaliustavoitteen toteuttamisessa. Energiatohokkuustoimenpiteitä tullaan tekemään vuonna 2023 huomioiden taloudellisen tilanteen asettamat reunaehdot.

Gradia-kiinteistöt on sitoutunut myös Sitoumus2050:n Kestävän purkamisen Green Deal -sopimukseen, jonka tavoitteena on valtakunnallisesti edistää rakennuspurkajätteen uudelleenkäyttöä ja kierrättämistä. Gradian hankkima sähköenergia tuotetaan päästöttömästi aurinkopaneeleilla ja pohjoismaisella vesivoimalla.

### Kiinteistönpidon periaatteet

Palveluiden tuottamisessa keskeinen lähtökohta on tuottaa kustannustehokkaasti koulutustoimintaa mahdollisimman hyvin palvelevat tilat. Tilojen ja ulkoalueiden käyttö ja omistaminen vaativat tuekseen palveluja, kuten kiinteistönhoito, puhtaanapito, kunnossapito, turvallisuudesta ja viihtyisyydestä huolehtiminen sekä opastaminen. Näiden palveluiden järjestäminen ja tuottaminen yhteistyössä asiakkaan kanssa on keskeinen osa palvelutoimintaa.

Haasteena kiinteistön ylläpidossa on saada palvelu joustamaan muutosten mukana. Palveluissa tarvittavat resurssit, joista henkilöstökustannukset ovat suurimmat, tulisi aina suhteuttaa sen hetkiseen tarpeeseen. Henkilöstöresurssin tehokkuus ja tuottavuus taataan osaavilla työntekijöillä. Sekä omassa että ulkoa ostetussa palvelussa edellytetään henkilöstöltä alan ammattitutkintoa.



Peruskorjauksissa ja vuosikorjauksissa huomioidaan nykytrendit: työnteon ja opettamisen uudet toimintatavat, tilankäytön tehokkuus, kiinteistöturvallisuus, energiatehokkuus, kestävä kehitys ja digitalisoituminen. Opetus- ja työtilat suunnitellaan muunneltaviksi ja viihtyisiksi Terve talo -periaatteita noudattaen. Tilamuutokset tehdään harkitusti ja perustelluista syistä. Kiinteistöjen kehittämishjelmaan sisältyvä tilojen käytön suunnitelma ohjaa muutostöiden suunnittelua ja toteutusta. Tilojen käyttäjät ovat tiiviisti mukana hankkeiden suunnittelussa tiloissa tapahtuvan toiminnan asiantuntijoina.

## Gradia-kiinteistöt-liikelaitoksen toiminnalliset tavoitteet

| Uusi yhdessä 2020+ Strateginen päätavoite:             | Gradia-kiinteistöjen toiminnalliset tavoitteet 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hyvinvoiva ja kestävästi toimiva Gradia-yhteisö</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradian hiilitiekartassa vuodelle 2023 esitettyjen tavoitteiden toteuttaminen</li> <li>• Pilotoidaan olosuhdeanalytiikkaa ja tilojen käyttöä mittaavaa anturointia.</li> <li>• Kannustetaan tulosalueita tilankäytön tehostamiseen tuottamalla tietoa tilankäytön todellisista kustannuksista ja tilojen käyttöasteista.</li> <li>• Tuetaan hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä mm. järjestämällä yhteisiä koulutus- ja työhyvinvointitilaisuuksia.</li> </ul> |

## 2.7 Gradia-koulutuspalvelut Oy (kuntayhtymän tytäryhtiö)

Gradia-koulutuspalvelut Oy on Jyväskylän koulutuskuntayhtymän 100-prosenttisesti omistama tytäryhtiö, jonka tehtävä on toimia kilpailuilla koulutusmarkkinoilla. Yhtiön toiminta käynnistyi vuoden 2015 alusta, joten edessä on yhdeksäs tilikausi.

Gradia-koulutuspalvelut Oy:n keskeisimmät tavoitteet vuodelle 2023 on edelleen vahvistaa kilpailukykyä, kasvattaa markkinaosuutta ja kehittää nykyistä liiketoimintamallia. Tavoitteen saavuttamiseksi yhtiö osallistuu aktiivisesti koulutustarjouskilpailuihin ja lisää näkyvyyttä koulutusmarkkinoilla. Asiakasohjautuvuuden parantamiseksi lisätään vuoropuhelua keskeisissä sidosryhmissä erityisesti työllisyyden kuntakokeilun toimijoiden kanssa. Lisäksi vahvistetaan yhteistä tavoiteasetantaa myynnin määrällisissä tavoitteissa Gradian tulosityksiköiden ja koulutusalojen kanssa.

Yhtiön arvioiden mukaan kilpailutilanne koulutusmarkkinoilla tulee jatkumaan kireänä. Hyvän kilpailukyvyn ja markkina-aseman säilyttämiseksi yhtiö jatkaa tiivistä vuoropuhelua koulutuspalveluja hankkivien organisaatioiden ja asiakkaiden kanssa. Valmistautuminen TE-palveluiden uudistamiseen vuoden 2025 alusta on jo käynnistetty. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja menestyminen kilpailutuksissa edellyttää muutosten ennakointia, ketteryyttä ja jatkuvaa uudistumista.

Yhtiö tuottaa koulutukset pääosin koulutuskuntayhtymältä ostetuilla resursseilla. Yhtiö ostaa tukipalvelut kuntayhtymältä lukuun ottamatta talous- ja palkkahallintoa, jotka tuottaa tilitoimisto. Gradia-koulutuspalvelut Oy:n toimintaa ohjaavat valtuuston hyväksymä omistajapolitiikka ja konserniohje.

Yhtiön liikevaihtotavoite talousarviovuonna 2023 on 3,0 milj. euroa ja tilikauden tulostavoite on 270 000 euroa. Tavoiteltava asiakasmäärä tulee olemaan noin 3 200

Yhtiölle asetettu valtuustoon nähden sitova tavoite on esitetty talousarvion kohdassa 2.1 Gradian yhteiset tavoitteet.

### 3 Käyttötalous- ja tuloslaskelmaosa

1 000 e

## KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ YHTEENSÄ

- ilman sisäisiä eriä

Tästä tuloslaskelmasta on eliminoitu pois kuntayhtymän tulosalueiden sisäinen myynti ja ostot.  
Euromäärät kertovat siis kuntayhtymän ulkopuolelta tulevien tuottojen ja ulkopuolelle maksettavien  
kustannusten määrän.

|                                  | TP 2021        | TPE 2022       | TA 2023        | TS 2024        | TS 2025        |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TOIMINTATUOTOT</b>            |                |                |                |                |                |
| Opiskelijatuotot                 | 86 229         | 86 791         | 87 724         | 88 381         | 88 056         |
| Myyntituotot (ulkoiset)          | 5 665          | 6 387          | 7 327          | 7 421          | 7 473          |
| Tuet ja avustukset, hankerah.    | 4 912          | 4 725          | 4 345          | 4 732          | 4 762          |
| Vuokratuotot (ulkoiset)          | 1 585          | 1 646          | 1 749          | 1 659          | 1 676          |
| Muut toimintatuotot              | 734            | 809            | 847            | 248            | 248            |
| <b>*TOIMINTATUOTOT YHT.</b>      | <b>99 125</b>  | <b>100 358</b> | <b>101 992</b> | <b>102 441</b> | <b>102 214</b> |
| <b>TOIMINTAKULUT</b>             |                |                |                |                |                |
| Henkilöstökulut, opetustyö       | -45 599        | -46 745        | -43 966        | -42 493        | -43 191        |
| Henkilöstökulut, muu työ         | -21 150        | -21 480        | -19 759        | -19 374        | -19 326        |
| Palveluiden ostot (ulkoiset)     | -11 452        | -11 577        | -10 698        | -10 990        | -11 206        |
| Aineet ja tarvikkeet             | -8 720         | -8 755         | -9 512         | -9 318         | -9 568         |
| Avustukset                       | -168           | -193           | -177           | -182           | -182           |
| Vuokrat (ulkoiset)               | -3 112         | -3 696         | -4 053         | -4 334         | -4 286         |
| Verot                            | -1 424         | -1 548         | -1 478         | -1 525         | -1 532         |
| Muut toimintakulut               | -148           | -123           | -72            | -79            | -80            |
| <b>*TOIMINTAKULUT YHT.</b>       | <b>-91 773</b> | <b>-94 117</b> | <b>-89 715</b> | <b>-88 296</b> | <b>-89 373</b> |
| <b>*TOIMINTAKATE</b>             | <b>7 352</b>   | <b>6 241</b>   | <b>12 277</b>  | <b>14 145</b>  | <b>12 842</b>  |
| Korkotuotot(+)/korkokulut(-)     | -601           | -516           | -500           | -455           | -435           |
| <b>*VUOSIKATE</b>                | <b>6 751</b>   | <b>5 725</b>   | <b>11 777</b>  | <b>13 690</b>  | <b>12 407</b>  |
| Sumu-poistot ja arvonalentumiset | -10 056        | -10 529        | -10 175        | -9 829         | -9 612         |
| <b>*TILIKAUDEN TULOS</b>         | <b>-3 304</b>  | <b>-4 804</b>  | <b>1 602</b>   | <b>3 861</b>   | <b>2 795</b>   |
| Poistoeron muutos                | 1 154          | 1 145          | 1 137          | 1 094          | 1 094          |
| Varausten muutos                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Rahastojen muutos                | 1 070          | 1 200          | 0              | 0              | 0              |
| <b>*YLI/ALIJÄÄMÄ</b>             | <b>-1 080</b>  | <b>-2 459</b>  | <b>2 739</b>   | <b>4 955</b>   | <b>3 889</b>   |

# JYVÄSKYLÄN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN TALOUSARVIO 2023

|                                  | Gradia<br>Ammatillinen | Gradia-lukiot  | Hallinto ja<br>kehittäminen -<br>tulosalue | Gradia-<br>ravintolat | Gradia-kiinteistöt | Koulutuskuntayhtymä<br>yhteensä |
|----------------------------------|------------------------|----------------|--------------------------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------------------|
| <b>TOIMINTATUOTOT</b>            |                        |                |                                            |                       |                    |                                 |
| Opiskelijatuotot                 | 68 256                 | 19 468         | 0                                          | 0                     | 0                  | 87 724                          |
| Myyntituotot                     | 5 402                  | 0              | 73                                         | 1 704                 | 148                | 7 327                           |
| Myyntituotot (sisäiset)          | 445                    | 11             | 12 405                                     | 3 100                 | 1 956              | 17 917                          |
| Tuet ja avustukset, hankerah.    | 156                    | 1 700          | 2 417                                      | 72                    | 0                  | 4 345                           |
| Vuokratuotot                     | 1                      | 0              | 0                                          | 0                     | 1 748              | 1 749                           |
| Vuokratuotot (sisäiset)          | 0                      | 0              | 0                                          | 0                     | 17 776             | 17 776                          |
| Muut toimintatuotot              | 227                    | 0              | 0                                          | 0                     | 620                | 847                             |
| <b>*TOIMINTATUOTOT YHT.</b>      | <b>74 487</b>          | <b>21 179</b>  | <b>14 895</b>                              | <b>4 876</b>          | <b>22 248</b>      | <b>137 685</b>                  |
| <b>TOIMINTAKULUT</b>             |                        |                |                                            |                       |                    |                                 |
| Henkilöstökulut, opetustyö       | -32 952                | -11 014        | 0                                          | 0                     | 0                  | -43 966                         |
| Henkilöstökulut, muu työ         | -6 294                 | -903           | -9 114                                     | -1 740                | -1 708             | -19 759                         |
| Palveluiden ostot (ulkoiset)     | -3 248                 | -725           | -2 740                                     | -111                  | -3 874             | -10 698                         |
| Palveluiden ostot (sisäiset)     | -12 821                | -4 280         | -113                                       | -591                  | -111               | -17 917                         |
| Aineet ja tarvikkeet             | -3 226                 | -974           | -178                                       | -1 364                | -3 770             | -9 512                          |
| Avustukset                       | -161                   | -6             | -10                                        | 0                     | 0                  | -177                            |
| Vuokrat (ulkoiset)               | -878                   | -487           | -20                                        | -10                   | -2 658             | -4 053                          |
| Vuokrat (sisäiset)               | -12 241                | -2 695         | -1 836                                     | -1 005                | 0                  | -17 776                         |
| Verot                            | -66                    | 0              | 0                                          | -8                    | -1 404             | -1 478                          |
| Muut toimintakulut               | -40                    | -5             | -22                                        | 0                     | -5                 | -72                             |
| <b>*TOIMINTAKULUT YHT.</b>       | <b>-71 927</b>         | <b>-21 089</b> | <b>-14 033</b>                             | <b>-4 829</b>         | <b>-13 530</b>     | <b>-125 408</b>                 |
| <b>*TOIMINTAKATE</b>             | <b>2 560</b>           | <b>90</b>      | <b>862</b>                                 | <b>47</b>             | <b>8 718</b>       | <b>12 277</b>                   |
| Korkotuotot(+)/korkokulut(-)     | 0                      | 0              | 67                                         | 0                     | -567               | -500                            |
| <b>*VUOSIKATE</b>                | <b>2 560</b>           | <b>90</b>      | <b>929</b>                                 | <b>47</b>             | <b>8 151</b>       | <b>11 777</b>                   |
| Sumu-poistot ja arvonalentumiset | -1 494                 | -90            | -212                                       | 0                     | -8 379             | -10 175                         |
| <b>*TILIKAUDEN TULOS</b>         | <b>1 066</b>           | <b>0</b>       | <b>717</b>                                 | <b>47</b>             | <b>-228</b>        | <b>1 602</b>                    |
| Poistoeron muutos                | 0                      | 0              | 0                                          | 0                     | 1 137              | 1 137                           |
| Varausten muutos                 | 0                      | 0              | 0                                          | 0                     | 0                  | 0                               |
| Rahastojen muutos                | 0                      | 0              | 0                                          | 0                     | 0                  | 0                               |
| <b>*YLI-/ALIJÄÄMÄ</b>            | <b>1 066</b>           | <b>0</b>       | <b>717</b>                                 | <b>47</b>             | <b>909</b>         | <b>2 739</b>                    |

# KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ YHTEENSÄ

|                                 | TP 2021         | TPE 2022        | TA 2023         | TS 2024         | TS 2025         |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>TOIMINTATUOTOT</b>           |                 |                 |                 |                 |                 |
| Opiskelijatuotot                | 86 229          | 86 791          | 87 724          | 88 381          | 88 056          |
| Myyntituotot (ulkoiset)         | 5 665           | 6 387           | 7 327           | 7 421           | 7 473           |
| Myyntituotot (sisäiset)         | 18 593          | 19 794          | 17 917          | 17 988          | 18 051          |
| Tuet ja avustukset, hankerah.   | 4 912           | 4 725           | 4 345           | 4 732           | 4 762           |
| Vuokratuotot (ulkoiset)         | 1 585           | 1 646           | 1 749           | 1 659           | 1 676           |
| Vuokratuotot (sisäiset)         | 17 493          | 17 360          | 17 776          | 17 859          | 18 038          |
| Muut toimintatuotot             | 776             | 809             | 847             | 248             | 248             |
| <b>*TOIMINTATUOTOT YHT.</b>     | <b>135 252</b>  | <b>137 512</b>  | <b>137 685</b>  | <b>138 288</b>  | <b>138 303</b>  |
| <b>TOIMINTAKULUT</b>            |                 |                 |                 |                 |                 |
| Henkilöstökulut, opetustyö      | -45 599         | -46 745         | -43 966         | -42 493         | -43 191         |
| Henkilöstökulut, muu työ        | -21 150         | -21 480         | -19 759         | -19 374         | -19 326         |
| Palveluiden ostot (ulkoiset)    | -11 452         | -11 577         | -10 698         | -10 990         | -11 206         |
| Palveluiden ostot (sisäiset)    | -18 588         | -19 794         | -17 917         | -17 988         | -18 051         |
| Aineet ja tarvikkeet            | -8 764          | -8 755          | -9 512          | -9 318          | -9 568          |
| Avustukset                      | -168            | -193            | -177            | -182            | -182            |
| Vuokrat (ulkoiset)              | -3 112          | -3 696          | -4 053          | -4 334          | -4 286          |
| Vuokrat (sisäiset)              | -17 493         | -17 360         | -17 776         | -17 859         | -18 038         |
| Verot                           | -1 424          | -1 548          | -1 478          | -1 525          | -1 532          |
| Muut toimintakulut              | -148            | -123            | -72             | -79             | -80             |
| <b>*TOIMINTAKULUT YHT.</b>      | <b>-127 899</b> | <b>-131 271</b> | <b>-125 408</b> | <b>-124 143</b> | <b>-125 461</b> |
| <b>*TOIMINTAKATE</b>            | <b>7 352</b>    | <b>6 241</b>    | <b>12 277</b>   | <b>14 145</b>   | <b>12 842</b>   |
| Korkotuotot(+)/korkokulut(-)    | -601            | -516            | -500            | -455            | -435            |
| <b>*VUOSIKATE</b>               | <b>6 751</b>    | <b>5 725</b>    | <b>11 777</b>   | <b>13 690</b>   | <b>12 407</b>   |
| Sumu-poistot ja arvonalentumise | -10 056         | -10 529         | -10 175         | -9 829          | -9 612          |
| <b>*TILIKAUDEN TULOS</b>        | <b>-3 304</b>   | <b>-4 804</b>   | <b>1 602</b>    | <b>3 861</b>    | <b>2 795</b>    |
| Poistoeron muutos               | 1 154           | 1 145           | 1 137           | 1 094           | 1 094           |
| Varausten muutos                | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Rahastojen muutos               | 1 070           | 1 200           | 0               | 0               | 0               |
| <b>*YLI/ALIJÄÄMÄ</b>            | <b>-1 080</b>   | <b>-2 459</b>   | <b>2 739</b>    | <b>4 955</b>    | <b>3 889</b>    |

## Koulutuskuntayhtymä ilman liikelaitosta

|                                  | TP 2021         | TPE 2022        | TA 2023         | TS 2024         | TS 2025         |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>TOIMINTATUOTOT</b>            |                 |                 |                 |                 |                 |
| Opiskelijatuotot                 | 86 230          | 86 791          | 87 724          | 88 381          | 88 056          |
| Myyntituotot (ulkoiset)          | 5 531           | 6 238           | 7 179           | 7 272           | 7 322           |
| Myyntituotot (sisäiset)          | 16 433          | 17 617          | 15 961          | 16 012          | 16 063          |
| Tuet ja avustukset, hankerah.    | 4 913           | 4 725           | 4 345           | 4 732           | 4 762           |
| Vuokratuotot (ulkoiset)          | 7               | 8               | 1               | 0               | 0               |
| Vuokratuotot (sisäiset)          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Muut toimintatuotot              | 500             | 434             | 227             | 90              | 90              |
| <b>*TOIMINTATUOTOT YHT.</b>      | <b>113 612</b>  | <b>115 813</b>  | <b>115 437</b>  | <b>116 487</b>  | <b>116 293</b>  |
| <b>TOIMINTAKULUT</b>             |                 |                 |                 |                 |                 |
| Henkilöstökulut, opetustyö       | -45 599         | -46 745         | -43 966         | -42 493         | -43 191         |
| Henkilöstökulut, muu työ         | -19 335         | -19 600         | -18 051         | -17 691         | -17 607         |
| Palveluiden ostot (ulkoiset)     | -6 773          | -7 286          | -6 824          | -7 039          | -7 176          |
| Palveluiden ostot (sisäiset)     | -18 542         | -19 751         | -17 805         | -17 877         | -17 940         |
| Aineet ja tarvikkeet             | -5 756          | -5 912          | -5 742          | -6 028          | -6 245          |
| Avustukset                       | -168            | -193            | -177            | -182            | -182            |
| Vuokrat (ulkoiset)               | -518            | -1 053          | -1 395          | -1 670          | -1 595          |
| Vuokrat (sisäiset)               | -17 493         | -17 360         | -17 777         | -17 859         | -18 038         |
| Verot                            | -81             | -94             | -74             | -73             | -73             |
| Muut toimintakulut               | -131            | -113            | -67             | -73             | -74             |
| <b>*TOIMINTAKULUT YHT.</b>       | <b>-114 394</b> | <b>-118 107</b> | <b>-111 878</b> | <b>-110 985</b> | <b>-112 121</b> |
| <b>*TOIMINTAKATE</b>             | <b>-782</b>     | <b>-2 294</b>   | <b>3 559</b>    | <b>5 501</b>    | <b>4 171</b>    |
| Korkotuotot(+)/korkokulut(-)     | 9               | 72              | 67              | 82              | 82              |
| <b>*VUOSIKATE</b>                | <b>-773</b>     | <b>-2 222</b>   | <b>3 626</b>    | <b>5 583</b>    | <b>4 253</b>    |
| Sumu-poistot ja arvonalentumiset | -1 852          | -1 985          | -1 796          | -1 438          | -1 146          |
| <b>*TILIKAUDEN TULOS</b>         | <b>-2 625</b>   | <b>-4 207</b>   | <b>1 830</b>    | <b>4 145</b>    | <b>3 107</b>    |
| Poistoeron muutos                | 17              | 8               | 0               | 0               | 0               |
| Varausten muutos                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Rahastojen muutos                | 1 070           | 1 200           | 0               | 0               | 0               |
| <b>*YLI/ALIJÄÄMÄ</b>             | <b>-1 538</b>   | <b>-2 999</b>   | <b>1 830</b>    | <b>4 145</b>    | <b>3 107</b>    |

## Gradia Ammatillinen

|                                 | Gradia<br>Jyväskylä +<br>Gradia Jämsä* | Gradia<br>Jyväskylä +<br>Gradia Jämsä* | TA 2023        | TS 2024        | TS 2025        |
|---------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                                 | TP 2021                                | TPE 2022                               |                |                |                |
| <b>TOIMINTATUOTOT</b>           |                                        |                                        |                |                |                |
| Opiskelijatuotot                | 69 567                                 | 68 568                                 | 68 256         | 67 756         | 67 256         |
| Myyntituotot (ulkoiset)         | 3 915                                  | 4 348                                  | 5 402          | 5 399          | 5 399          |
| Myyntituotot (sisäiset)         | 471                                    | 453                                    | 445            | 446            | 447            |
| Tuet ja avustukset, hankerah.   | 303                                    | 182                                    | 156            | 156            | 156            |
| Vuokratuotot (ulkoiset)         | 3                                      | 4                                      | 1              | 0              | 0              |
| Vuokratuotot (sisäiset)         | 0                                      | 0                                      | 0              | 0              | 0              |
| Muut toimintatuotot             | 412                                    | 376                                    | 227            | 80             | 80             |
| <b>*TOIMINTATUOTOT YHT.</b>     | <b>74 669</b>                          | <b>73 931</b>                          | <b>74 487</b>  | <b>73 837</b>  | <b>73 338</b>  |
| <b>TOIMINTAKULUT</b>            |                                        |                                        |                |                |                |
| Henkilöstökulut, opetustyö      | -34 977                                | -35 490                                | -32 952        | -31 226        | -31 665        |
| Henkilöstökulut, muu työ        | -6 316                                 | -6 726                                 | -6 294         | -5 991         | -6 117         |
| Palveluiden ostot (ulkoiset)    | -3 220                                 | -3 222                                 | -3 248         | -3 252         | -3 272         |
| Palveluiden ostot (sisäiset)    | -14 360                                | -15 220                                | -12 821        | -12 864        | -12 896        |
| Aineet ja tarvikkeet            | -3 384                                 | -3 114                                 | -3 226         | -3 164         | -3 214         |
| Avustukset                      | -138                                   | -159                                   | -161           | -150           | -150           |
| Vuokrat (ulkoiset)              | -328                                   | -639                                   | -878           | -1 120         | -1 217         |
| Vuokrat (sisäiset)              | -11 951                                | -11 851                                | -12 241        | -12 268        | -12 391        |
| Verot                           | -71                                    | -83                                    | -66            | -65            | -65            |
| Muut toimintakulut              | -73                                    | -59                                    | -40            | -42            | -42            |
| <b>*TOIMINTAKULUT YHT.</b>      | <b>-74 818</b>                         | <b>-76 563</b>                         | <b>-71 927</b> | <b>-70 142</b> | <b>-71 029</b> |
| <b>*TOIMINTAKATE</b>            | <b>-149</b>                            | <b>-2 632</b>                          | <b>2 560</b>   | <b>3 695</b>   | <b>2 309</b>   |
| Korkotuotot(+)/korkokulut(-)    | -2                                     | 0                                      | 0              | 0              | 0              |
| <b>*VUOSIKATE</b>               | <b>-151</b>                            | <b>-2 632</b>                          | <b>2 560</b>   | <b>3 695</b>   | <b>2 309</b>   |
| Sumu-poistot ja arvonalentumise | -1 497                                 | -1 638                                 | -1 494         | -1 178         | -916           |
| <b>*TILIKAUDEN TULOS</b>        | <b>-1 648</b>                          | <b>-4 270</b>                          | <b>1 066</b>   | <b>2 517</b>   | <b>1 393</b>   |
| Poistoeron muutos               | 17                                     | 8                                      | 0              | 0              | 0              |
| Varausten muutos                | 0                                      | 0                                      | 0              | 0              | 0              |
| Rahastojen muutos               | 0                                      | 0                                      | 0              | 0              | 0              |
| <b>*YLI/ALIJÄÄMÄ</b>            | <b>-1 631</b>                          | <b>-4 262</b>                          | <b>1 066</b>   | <b>2 517</b>   | <b>1 393</b>   |

\* laskennallinen Gradia Jyväskylä ja Gradia Jämsä yhteensä



## Gradia-lukiot

|                                 | TP 2021        | TPE 2022       | TA 2023        | TS 2024        | TS 2025        |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TOIMINTATUOTOT</b>           |                |                |                |                |                |
| Opiskelijatuotot                | 16 663         | 18 223         | 19 468         | 20 625         | 20 800         |
| Myyntituotot (ulkoiset)         | 5              | 2              | 0              | 0              | 0              |
| Myyntituotot (sisäiset)         | 11             | 11             | 11             | 11             | 11             |
| Tuet ja avustukset, hankerah.   | 1 738          | 1 702          | 1 700          | 1 700          | 1 700          |
| Vuokratuotot (ulkoiset)         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vuokratuotot (sisäiset)         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Muut toimintatuotot             | 31             | 48             | 0              | 10             | 10             |
| <b>*TOIMINTATUOTOT YHT.</b>     | <b>18 448</b>  | <b>19 986</b>  | <b>21 179</b>  | <b>22 346</b>  | <b>22 521</b>  |
| <b>TOIMINTAKULUT</b>            |                |                |                |                |                |
| Henkilöstökulut, opetustyö      | -10 585        | -11 255        | -11 014        | -11 267        | -11 526        |
| Henkilöstökulut, muu työ        | -706           | -722           | -903           | -924           | -945           |
| Palveluiden ostot (ulkoiset)    | -250           | -370           | -725           | -827           | -830           |
| Palveluiden ostot (sisäiset)    | -3 416         | -3 734         | -4 280         | -4 306         | -4 334         |
| Aineet ja tarvikkeet            | -548           | -750           | -974           | -1 204         | -1 243         |
| Avustukset                      | -6             | -7             | -6             | -7             | -7             |
| Vuokrat (ulkoiset)              | -158           | -370           | -487           | -522           | -350           |
| Vuokrat (sisäiset)              | -2 665         | -2 661         | -2 695         | -2 723         | -2 750         |
| Verot                           | -1             | 0              |                |                |                |
| Muut toimintakulut              | -5             | -12            | -5             | -5             | -5             |
| <b>*TOIMINTAKULUT YHT.</b>      | <b>-18 341</b> | <b>-19 881</b> | <b>-21 089</b> | <b>-21 785</b> | <b>-21 990</b> |
| <b>*TOIMINTAKATE</b>            | <b>109</b>     | <b>105</b>     | <b>90</b>      | <b>560</b>     | <b>530</b>     |
| Korkotuotot(+)/korkokulut(-)    | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>*VUOSIKATE</b>               | <b>109</b>     | <b>105</b>     | <b>90</b>      | <b>560</b>     | <b>530</b>     |
| Sumu-poistot ja arvonalentumise | -104           | -105           | -90            | -60            | -30            |
| <b>*TILIKAUDEN TULOS</b>        | <b>4</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>500</b>     | <b>500</b>     |
| Poistoeron muutos               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Varausten muutos                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Rahastojen muutos               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>*YLI/ALIJÄÄMÄ</b>            | <b>4</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>500</b>     | <b>500</b>     |

## Hallinto ja kehittäminen -tulosalue

|                                  | TP 2021        | TPE 2022       | TA 2023        | TS 2024        | TS 2025        |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TOIMINTATUOTOT</b>            |                |                |                |                |                |
| Opiskelijatuotot                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Myyntituotot (ulkoiset)          | 54             | 38             | 73             | 73             | 73             |
| Myyntituotot (sisäiset)          | 12 743         | 14 003         | 12 405         | 12 405         | 12 405         |
| Tuet ja avustukset, hankerah.    | 2 800          | 2 736          | 2 417          | 2 836          | 2 836          |
| Vuokratuotot (ulkoiset)          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vuokratuotot (sisäiset)          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Muut toimintatuotot              | 57             | 10             | 0              | 0              | 0              |
| <b>*TOIMINTATUOTOT YHT.</b>      | <b>15 655</b>  | <b>16 787</b>  | <b>14 895</b>  | <b>15 314</b>  | <b>15 314</b>  |
| <b>TOIMINTAKULUT</b>             |                |                |                |                |                |
| Henkilöstökulut, opetustyö       | -37            | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Henkilöstökulut, muu työ         | -10 672        | -10 481        | -9 114         | -9 037         | -8 805         |
| Palveluiden ostot (ulkoiset)     | -3 225         | -3 611         | -2 740         | -2 850         | -2 964         |
| Palveluiden ostot (sisäiset)     | -224           | -255           | -113           | -115           | -117           |
| Aineet ja tarvikkeet             | -322           | -268           | -178           | -189           | -198           |
| Avustukset                       | -24            | -27            | -10            | -25            | -25            |
| Vuokrat (ulkoiset)               | -24            | -30            | -20            | -22            | -22            |
| Vuokrat (sisäiset)               | -1 861         | -1 884         | -1 836         | -1 852         | -1 871         |
| Verot                            | 3              | -3             | 0              | 0              | 0              |
| Muut toimintakulut               | -53            | -42            | -22            | -26            | -27            |
| <b>*TOIMINTAKULUT YHT.</b>       | <b>-16 440</b> | <b>-16 601</b> | <b>-14 033</b> | <b>-14 115</b> | <b>-14 029</b> |
| <b>*TOIMINTAKATE</b>             | <b>-785</b>    | <b>186</b>     | <b>862</b>     | <b>1 199</b>   | <b>1 285</b>   |
| Korkotuotot(+)/korkokulut(-)     | 11             | 72             | 67             | 82             | 82             |
| <b>*VUOSIKATE</b>                | <b>-774</b>    | <b>258</b>     | <b>929</b>     | <b>1 281</b>   | <b>1 367</b>   |
| Sumu-poistot ja arvonalentumiset | -251           | -242           | -212           | -200           | -200           |
| <b>*TILIKAUDEN TULOS</b>         | <b>-1 025</b>  | <b>16</b>      | <b>717</b>     | <b>1 081</b>   | <b>1 167</b>   |
| Poistoeron muutos                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Varausten muutos                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Rahastojen muutos                | 1 070          | 1 200          | 0              | 0              | 0              |
| <b>*YLI/ALIJÄÄMÄ</b>             | <b>46</b>      | <b>1 216</b>   | <b>717</b>     | <b>1 081</b>   | <b>1 167</b>   |

|                          |
|--------------------------|
| <b>Gradia-ravintolat</b> |
|--------------------------|

|                                 | TP 2021       | TPE 2022      | TA 2023       | TS 2024       | TS 2025       |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>TOIMINTATUOTOT</b>           |               |               |               |               |               |
| Opiskelijatuotot                | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Myyntituotot (ulkoiset)         | 1 557         | 1 850         | 1 704         | 1 800         | 1 850         |
| Myyntituotot (sisäiset)         | 3 208         | 3 150         | 3 100         | 3 150         | 3 200         |
| Tuet ja avustukset, hankerah.   | 72            | 105           | 72            | 40            | 70            |
| Vuokratuotot (ulkoiset)         | 4             | 4             | 0             | 0             | 0             |
| Vuokratuotot (sisäiset)         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Muut toimintatuotot             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>*TOIMINTATUOTOT YHT.</b>     | <b>4 840</b>  | <b>5 109</b>  | <b>4 876</b>  | <b>4 990</b>  | <b>5 120</b>  |
| <b>TOIMINTAKULUT</b>            |               |               |               |               |               |
| Henkilöstökulut, opetustyö      | 0             |               | 0             |               |               |
| Henkilöstökulut, muu työ        | -1 640        | -1 671        | -1 740        | -1 740        | -1 740        |
| Palveluiden ostot (ulkoiset)    | -78           | -83           | -111          | -110          | -110          |
| Palveluiden ostot (sisäiset)    | -542          | -542          | -591          | -592          | -593          |
| Aineet ja tarvikkeet            | -1 502        | -1 780        | -1 364        | -1 471        | -1 590        |
| Avustukset                      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Vuokrat (ulkoiset)              | -8            | -14           | -10           | -6            | -6            |
| Vuokrat (sisäiset)              | -1 016        | -964          | -1 005        | -1 016        | -1 026        |
| Verot                           | -12           | -8            | -8            | -8            | -8            |
| Muut toimintakulut              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>*TOIMINTAKULUT YHT.</b>      | <b>-4 797</b> | <b>-5 062</b> | <b>-4 829</b> | <b>-4 943</b> | <b>-5 073</b> |
| <b>*TOIMINTAKATE</b>            | <b>43</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     |
| Korkotuotot(+)/korkokulut(-)    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>*VUOSIKATE</b>               | <b>43</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     |
| Sumu-poistot ja arvonalentumise | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>*TILIKAUDEN TULOS</b>        | <b>43</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     |
| Poistoeron muutos               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Varausten muutos                | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Rahastojen muutos               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>*YLI/ALIJÄÄMÄ</b>            | <b>43</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     | <b>47</b>     |

## Gradia-kiinteistöt

|                                 | TP 2021        | TPE 2022       | TA 2023        | TS 2024        | TS 2025        |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TOIMINTATUOTOT</b>           |                |                |                |                |                |
| Opiskelijatuotot                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Myyntituotot (ulkoiset)         | 134            | 149            | 148            | 149            | 151            |
| Myyntituotot (sisäiset)         | 2 159          | 2 177          | 1 956          | 1 976          | 1 988          |
| Tuet ja avustukset, hankerah.   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vuokratuotot (ulkoiset)         | 1 579          | 1 638          | 1 748          | 1 659          | 1 676          |
| Vuokratuotot (sisäiset)         | 17 493         | 17 360         | 17 776         | 17 859         | 18 038         |
| Muut toimintatuotot             | 275            | 375            | 620            | 158            | 158            |
| <b>*TOIMINTATUOTOT YHT.</b>     | <b>21 639</b>  | <b>21 699</b>  | <b>22 248</b>  | <b>21 802</b>  | <b>22 011</b>  |
| <b>TOIMINTAKULUT</b>            |                |                |                |                |                |
| Henkilöstökulut, opetustyö      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Henkilöstökulut, muu työ        | -1 817         | -1 880         | -1 708         | -1 683         | -1 719         |
| Palveluiden ostot (ulkoiset)    | -4 679         | -4 291         | -3 874         | -3 951         | -4 031         |
| Palveluiden ostot (sisäiset)    | -46            | -43            | -111           | -111           | -111           |
| Aineet ja tarvikkeet            | -3 009         | -2 843         | -3 770         | -3 290         | -3 323         |
| Avustukset                      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vuokrat (ulkoiset)              | -2 595         | -2 643         | -2 658         | -2 664         | -2 691         |
| Vuokrat (sisäiset)              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Verot                           | -1 343         | -1 454         | -1 404         | -1 452         | -1 459         |
| Muut toimintakulut              | -16            | -10            | -5             | -6             | -6             |
| <b>*TOIMINTAKULUT YHT.</b>      | <b>-13 505</b> | <b>-13 164</b> | <b>-13 530</b> | <b>-13 158</b> | <b>-13 340</b> |
| <b>*TOIMINTAKATE</b>            | <b>8 135</b>   | <b>8 535</b>   | <b>8 718</b>   | <b>8 644</b>   | <b>8 671</b>   |
| Korkotuotot(+)/korkokulut(-)    | -611           | -588           | -567           | -537           | -517           |
| <b>*VUOSIKATE</b>               | <b>7 524</b>   | <b>7 947</b>   | <b>8 151</b>   | <b>8 107</b>   | <b>8 154</b>   |
| Sumu-poistot ja arvonalentumise | -8 203         | -8 544         | -8 379         | -8 391         | -8 466         |
| <b>*TILIKAUDEN TULOS</b>        | <b>-679</b>    | <b>-597</b>    | <b>-228</b>    | <b>-284</b>    | <b>-312</b>    |
| Poistoeron muutos               | 1 137          | 1 137          | 1 137          | 1 094          | 1 094          |
| Varausten muutos                | 0              |                |                |                |                |
| Rahastojen muutos               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>*YLI/ALIJÄÄMÄ</b>            | <b>458</b>     | <b>540</b>     | <b>909</b>     | <b>810</b>     | <b>782</b>     |

## 4 Investointi- ja rahoitusosa

### INVESTOINNIT 2021 - 2025 (1 000 €)

| Investoinnit (1 000 €)       | TP 2021      | TPE 2022     | TA 2023      | TS 2024      | TS 2025      |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rakentamisinvestoinnit       | 6 750 *)     | 5 313        | 1 100        | 3 400        | 3 400        |
| Irtaimistohankinnat          | 2 165        | 1 690        | 265          | 580          | 580          |
| <b>Investoinnit yhteensä</b> | <b>8 915</b> | <b>7 003</b> | <b>1 365</b> | <b>3 980</b> | <b>3 980</b> |

\*) Kiinteistöjen rakentamisinvestoinnit 6 687 teur + Kevyet varastot ja rakennelmat 63 teur

### 4.1 Kiinteistöjen rakentamisinvestoinnit 2023–2025

Rakennusinvestointihankkeisiin on varattu yhteensä 1,1 milj. euroa vuodelle 2023. Suunnitelmavuonna 2024 rakennusinvestointeihin on arvioitu tarvittavan 3,4 milj. euroa ja suunnitelmavuonna 2025 investointitason arvioidaan olevan 3,4 milj. euroa. Suunnitellut investoinnit kohdistuvat rakennusten ja talotekniikan peruskorjauksiin.

Jämsän Koulutien kampuksen C-rakennus eli liikuntarakennus on osin saavuttanut peruskorjauksiensa. Liikuntasaliosan rakenteissa on todettu vaurioita ja salin lattia on saavuttanut teknisen käyttöikänsä. Rakennushankkeen suunnittelu aloitettiin alkuvuonna 2022 koko rakennuksen kattavana peruskorjaushankkeena, mutta laajuus supistettiin syksyllä 2022 koskemaan vain liikuntasalin osaa. Hankkeessa korjataan vaurioituneita kantavia rakenteita, uusitaan liikuntasalin lattia sekä korjataan salin kattokaivojen ympäristössä todetut vesivuodot. Rakennustyöt aloitetaan kohteella maaliskuussa 2023 ja valmistuvat vuoden 2023 loppuun mennessä.

### KIINTEISTÖJEN RAKENTAMISINVESTOINNIT 2023 - 2025

1 000 €

|                                           | TP 2021      | TPE 2022     | TA 2023      | TS 2024      | TS 2025      |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Rakennukset:</b>                       |              |              |              |              |              |
| Aktivoitavat vuosikorjaukset              | 1 055        | 772          | 600          | 1 000        | 1 000        |
| Viitaniementie 1 C - E tilamuutokset      |              | 25           |              | 2 400        | 2 400        |
| Lievestuore 3. vaihe                      | 2 199        | 3500         |              |              |              |
| Harjun A5-osa / IB-lukio                  | 326          |              |              |              |              |
| Harjun asuntolan huoneet                  | 1 237        |              |              |              |              |
| Jämsän Koulutie C peruskorjaus            |              | 100          | 500          |              |              |
| Jämsän yläkampuksen piha-alue             | 943          | 116          |              |              |              |
| Jämsän laboratorio                        | 2            | 800          |              |              |              |
| Priimus tilamuutoshanke                   | 928          |              |              |              |              |
| <b>Investointimenot yhteensä</b>          | <b>6 690</b> | <b>5 313</b> | <b>1 100</b> | <b>3 400</b> | <b>3 400</b> |
| <b>Auvilan oppilasasuntoloiden myynti</b> | <b>84</b>    |              |              |              |              |
| <b>Investointitulot yhteensä</b>          | <b>84</b>    |              | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |

## 4.2 Irtaimistohankinnat 2023–2025

Vuoden 2023 irtaimistohankintojen toteuttamiseen budjetoidaan talouden sopeuttamistoimenpiteiden vuoksi yhteensä vain noin 265 000 euroa, kun vuodelle 2022 budjetoitiin yhteensä 2,5 milj. euroa. Irtaimen investointien määrä putoaa talouden sopeuttamistoimenpiteiden vuoksi vähän yli kymmenesosaan aiempien vuosien tasosta. Vuoden 2022 toteuman arvioidaan olevan noin 1,7 milj. euroa. Ainoastaan Gradia-kiinteistöliikelaitoksen irtaimen investoinnit kasvavat vuoden 2022 noin 0,1 milj. eurosta noin 0,2 milj. euroon.

Irtaimistohankintoihin sisältyvät yli 10 000 euron arvoiset kone-, laite-, ajoneuvo-, kaluste- sekä atk-laite- ja ohjelmistohankinnat, jotka ovat käytössä usean vuoden ajan ja joiden hankintameno poistetaan poistosuunnitelman mukaan suunnitelman mukaisina poistoina.

Irtaimistohankintojen yhteydessä tarkastellaan kokonaistaloudellisin periaattein leasingrahoitusta. Kuntayhtymä hyödyntää myös vuonna 2022 tärkeimpien rahoituslaitosten kanssa tehtyjä leasing-puitejärjestelyjä sekä KL-Kuntahankintojen (Hansel Oy) sekä Kuntien Tiera Oy:n kilpailuttamia sopimuksia. Vuonna 2022 kuntayhtymä liittyi Sarastia Oy:n osakkaaksi ja hyödyntää jatkossa sen kilpailuttamia yhteishankintoja yhdessä mm. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun kanssa.

Gradia Ammatillinen pidättäytyy vuonna 2023 lähtökohtaisesti investoinneista kuntayhtymän taloudellisesta tilanteesta ja sopeutuksesta johtuen. Osalle aloittavista oppivelvollisista käyttöön hankittavat hen-

kilökohtaiset tietokoneet rahoitetaan leasingrahoitusmallilla samoin kuin muut koneiden ja laitteiden rikkoutumisesta aiheutuvat hankinnat. Vuoden 2022 investoinneista talotekniikan oppimisympäristöön hankitun maalämpöpumpun (n. 15 000 euroa) toimitus siirtynee laitetoimittajasta johtuen alkuvuoteen 2023. Jämsään hankitaan noin 15 000 euron ajoneuvon renkaiden suuntauslaite, joka rahoitetaan leasingrahoituksella. Jämsään jo keväällä tilatun puutavaranosturin (78 000 euroa, leasingrahoitus) toimitus on myöhästynyt ja leasingvuokrien maksaminen saattaa alkaa vasta vuoden 2023 alussa.

Gradia-lukioiden oppivelvollisille lukio-opiskelijoille hankitaan käyttöön henkilökohtaiset tietokoneet, jotka kuitenkin rahoitetaan leasingrahoitusmallilla. Tarpeen mukaan hankittavat henkilöstön tietokoneet ja matkapuhelimet rahoitetaan myös leasingrahoitusmallilla. Kuitenkaan vuonna 2023 ei henkilöstön uusia työvälineiden hankintoja ole henkilöstömäärän vähenemisen vuoksi odotettavissa, vaan vapautuvia laitteita hyödynnetään täysimääräisesti (koko kuntayhtymätasolla).

Gradia-kiinteistöjen irtaimistohankintoihin budjetoidaan kulunvalvontalaitteisiin 140 000 euroa ja 50 000 eurolla varaudutaan koneiden ja laitteiden yllätyksiin uusimistarpeisiin. Suunnitelmavuosille 2024–2025 varaudutaan 150 000 euron laite- ja konehankintoihin.

Hallinto ja kehittäminen -tulosalueen digipalveluiden yhteensä 60 000 euron investointivaraukset kohdistuvat langattoman tietoverkon ylläpitoon sekä palvelinten uusimiseen.

## IRTAIMISTOHANKINNAT 2021 - 2025

|                                    | 1 000 e      |              |               |            |            |
|------------------------------------|--------------|--------------|---------------|------------|------------|
|                                    | TP 2021      | TPE 2022     | TA 2023       | TS 2024    | TS 2025    |
| Gradia Jyväskylä                   | 1 192        | 1 157        |               |            |            |
| Gradia Jämsä                       | 501          | 208          |               |            |            |
| Gradia Ammatillinen                |              |              | 15            | 325        | 325        |
| Gradia-lukiot                      | 105          | 120          | 0             | 25         | 25         |
| Hallinto ja kehittäminen           | 287          | 87           | 60            | 60         | 60         |
| Gradia-ravintolat                  | 0            | 0            | 0             | 20         | 20         |
| Gradia-kiinteistöt                 | 64           | 118          | 190           | 150        | 150        |
| <b>Yhteensä</b>                    | <b>2 149</b> | <b>1 690</b> | <b>265</b>    | <b>580</b> | <b>580</b> |
| <b>Muutos edellisestä vuodesta</b> | <b>-541</b>  | <b>-459</b>  | <b>-1 425</b> | <b>315</b> | <b>0</b>   |



### 4.3 Kuntayhtymän rahoitus 2023–2025

Kuntayhtymälle kertyy talousarvion mukaan tulorahoitusta vuonna 2023 yhteensä noin 11,8 milj. euron vuosikatteen verran. Investointimenoihin käytetään arvioidut 0,2 milj. euron luovutustulot huomioiden noin 1,1 milj. euroa. Toiminnan ja investointien rahavirta on siten 10,4 milj. euroa. Pitkäaikaisia lainoja lyhennetään noin 2,6 milj. euroa ja lyhytaikaisia 2,5 milj. euroa. Uusia lainoja (pitkä- ja lyhytaikaisia) ei nosteta ja siten lainakannan muutos on 5,1 milj. euroa. Lainakannan vähenemisestä kohdistuu Gradia-kiinteistöt-liikelaitoksen rakentamishankkeiden ja irtaimistohankintojen rahoitukseen pitkäaikaisen lainan osuus -2,6 milj. euroa. Lyhytaikaisen lainan osuus -2,5 milj. euroa kohdistuu kuntayhtymään, jonka vuosikate ilman liikelaitosta on 3,6 milj. euroa ja investointimenot -0,075 milj. euroa. Tuloslaskelmaosan mukaisesti kuntayhtymä ei pura kehittämisrahastoja koko taloussuunnitelmakaudella 2023–25.

Kuntayhtymä hyödyntää lyhytaikaisia lainoja (kuntatodistuksia) vielä vuonna 2023, vaikka lyhytaikaisten lainojen korot ovat nousseet merkittävästi. Vuonna 2022 nostettu lyhytaikainen laina voidaan maksaa takaisin talouden sopeuttamisen toteutuessa jo vuoden 2023 aikana.

Vuosina 2024–2025 vuosikatteen arvioidaan toteutuvan noin 13,7 ja 12,4 milj. euron. Vuonna 2024 kuntayhtymän investointimenot nousevat vuoden 2023 noin 1,4 milj. euron tasosta noin 4,0 milj. euroon. Vuonna 2025 investointimenoksi ennustetaan myös noin 4,0 milj. euroa. Näiden arvioiden perusteella toiminnan ja investointien rahavirta olisi noin 9,7 milj. euroa vuonna 2024 ja kuntayhtymän velkamäärä noin 14,7 milj. euroa. Kuntayhtymän lainakanta vähenee noin 2,0 milj. eurolla vuonna 2024. Vuonna 2025 toiminnan ja investointien rahavirta on 8,4 milj. euroa ja kuntayhtymän lainakanta pienenee 2,0 milj. eurolla.

Vuonna 2022 kuntayhtymä on nostanut talousarviossa hyväksyttyä lyhytaikaista lainaa niin, että lainan määrä vuoden lopussa on 2,5 milj. euroa. Tämän vuoksi kuntayhtymän lainakanta alenee vuonna 2022 vain 0,1 milj. euroa. Laskelmien mukaan lainakanta kuitenkin alenee noin 5,1 milj. euroa vuonna 2023. Kuntayhtymälle ei jää tämän jälkeen lainoja käyttötalouden menojen kattamiseen, vaan kaikki jäljelle jäävät pitkäaikaiset lainat on nostettu liikelaitoksen investointimenojen kattamiseen.

#### KUNTAYHTYMÄ YHTEENSÄ

1 000 €

|                                             | TP 2021 |               | TPE 2022 |               | TA 2023 |               | TS 2024 |              | TS 2025 |              |
|---------------------------------------------|---------|---------------|----------|---------------|---------|---------------|---------|--------------|---------|--------------|
| Toiminnan rahavirta                         |         |               |          |               |         |               |         |              |         |              |
| Vuosikate                                   | 6 751   |               | 5 725    |               | 11 777  |               | 13 690  |              | 12 407  |              |
| Satunnaiset erät                            | 0       |               | 0        |               | 0       |               | 0       |              | 0       |              |
| Tulorahoituksen korjauserät                 | -397    | 6 354         | -421     | 5 304         | -239    | 11 538        | 0       | 13 690       | 0       | 12 407       |
| Investointien rahavirta                     |         |               |          |               |         |               |         |              |         |              |
| Investointimenot                            | -8 917  |               | -7 003   |               | -1 365  |               | -3 980  |              | -3 980  |              |
| Rahoitusosuudet investointimenoihin         | 0       |               | 0        |               | 0       |               | 0       |              | 0       |              |
| Pysyvien vastaavien hyödykk. luovutustulot  | 413     | -8 504        | 421      | -6 582        | 239     | -1 126        | 0       | -3 980       | 0       | -3 980       |
| <b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b> |         | <b>-2 150</b> |          | <b>-1 278</b> |         | <b>10 412</b> |         | <b>9 710</b> |         | <b>8 427</b> |
| <b>Rahoituksen rahavirta</b>                |         |               |          |               |         |               |         |              |         |              |
| Antolainauksen muutokset                    |         |               |          |               |         |               |         |              |         |              |
| Antolainasaamisten lisäykset                | 0       |               | 0        |               | 0       |               | 0       |              | 0       |              |
| Antolainasaamisten vähennykset              | 0       | 0             | 0        | 0             | 0       | 0             | 0       | 0            | 0       | 0            |
| Lainakannan muutokset                       |         |               |          |               |         |               |         |              |         |              |
| Pitkäaikaisten lainojen lisäys              | 0       |               | 0        |               | 0       |               | 0       |              | 0       |              |
| Pitkäaikaisten lainojen vähennys            | -2 600  |               | -2 600   |               | -2 600  |               | -2 000  |              | -2 000  |              |
| Lyhytaikaisten lainojen muutos              | 0       | -2 600        | 2 500    | -100          | -2 500  | -5 100        | 0       | -2 000       | 0       | -2 000       |
| Oman pääoman muutokset                      |         | 0             |          | 0             |         | 0             |         | 0            |         | 0            |
| <b>Vaikutus maksuvalmiuteen</b>             |         | <b>-4 750</b> |          | <b>-1 378</b> |         | <b>5 312</b>  |         | <b>7 710</b> |         | <b>6 427</b> |
| Lainakanta 31.12.                           |         | 21 867        |          | 21 767        |         | 16 667        |         | 14 667       |         | 12 667       |

## KUNTAYHTYMÄ ILMAN LIKELAITOSTA

|                                             | TP 2021 |               | TPE 2022 |               | TA 2023 |              | TS 2024 |              | TS 2025 |              |
|---------------------------------------------|---------|---------------|----------|---------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| Toiminnan rahavirta                         |         |               |          |               |         |              |         |              |         |              |
| Vuosikate                                   | -773    |               | -2 222   |               | 3 626   |              | 5 583   |              | 4 253   |              |
| Satunnaiset erät                            | 0       |               | 0        |               | 0       |              | 0       |              | 0       |              |
| Tulorahoituksen korjauserät                 | -313    | -1 086        | -226     | -2 448        | 0       | 3 626        | 0       | 5 583        | 0       | 4 253        |
| Investointien rahavirta                     |         |               |          |               |         |              |         |              |         |              |
| Investointimenot                            | -2 167  |               | -1 572   |               | -75     |              | -430    |              | -430    |              |
| Rahoitusosuudet investointimenoihin         | 0       |               | 0        |               | 0       |              | 0       |              | 0       |              |
| Pysyvien vastaavien hyödykk. luovutustulot  | 329     | -1 838        | 226      | -1 346        | 0       | -75          | 0       | -430         | 0       | -430         |
| <b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b> |         | <b>-2 924</b> |          | <b>-3 794</b> |         | <b>3 551</b> |         | <b>5 153</b> |         | <b>3 823</b> |
| <b>Rahoituksen rahavirta</b>                |         |               |          |               |         |              |         |              |         |              |
| Antolainauksen muutokset                    |         |               |          |               |         |              |         |              |         |              |
| Antolainasaamisten lisäykset                | 0       |               | 0        |               | 0       |              | 0       |              | 0       |              |
| Antolainasaamisten vähennykset              | 0       | 0             | 0        | 0             | 0       | 0            | 0       | 0            | 0       | 0            |
| Lainakannan muutokset                       |         |               |          |               |         |              |         |              |         |              |
| Pitkäaikaisten lainojen lisäys              | 0       |               | 0        |               | 0       |              | 0       |              | 0       |              |
| Pitkäaikaisten lainojen vähennys            | 0       |               | 0        |               | 0       |              | 0       |              | 0       |              |
| Lyhytaikaisten lainojen muutos              | 0       | 0             | 2 500    | 2 500         | -2 500  | -2 500       | 0       | 0            | 0       | 0            |
| Oman pääoman muutokset                      |         | 0             |          | 0             |         | 0            |         | 0            |         | 0            |
| <b>Vaikutus maksuvalmiuteen</b>             |         | <b>-2 924</b> |          | <b>-1 294</b> |         | <b>1 051</b> |         | <b>5 153</b> |         | <b>3 823</b> |
| Lainakanta 31.12.                           |         | 0             |          | 2 500         |         | 0            |         | 0            |         | 0            |

## GRADIA-KIINTEISTÖT-LIIKELAITOS

1 000 €

| RAHOITUSLASKELMA                            | TP 2021 |               | TPE 2022 |              | TA 2023 |              | TS 2024 |              | TS 2025 |              |
|---------------------------------------------|---------|---------------|----------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| Toiminnan rahavirta                         |         |               |          |              |         |              |         |              |         |              |
| Vuosikate                                   | 7 524   |               | 7 947    |              | 8 151   |              | 8 107   |              | 8 154   |              |
| Satunnaiset erät                            | 0       |               | 0        |              | 0       |              | 0       |              | 0       |              |
| Tulorahoituksen korjauserät                 | -84     | 7 440         | -195     | 7 752        | -239    | 7 912        | 0       | 8 107        | 0       | 8 154        |
| Investointien rahavirta                     |         |               |          |              |         |              |         |              |         |              |
| Investointimenot                            | -6 751  |               | -5 431   |              | -1 290  |              | -3 550  |              | -3 550  |              |
| Rahoitusosuudet investointimenoihin         | 0       |               | 0        |              | 0       |              | 0       |              | 0       |              |
| Pysyvien vastaavien hyödykk. luovutustulot  | 84      | -6 667        | 195      | -5 236       | 239     | -1 051       | 0       | -3 550       | 0       | -3 550       |
| <b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b> |         | <b>773</b>    |          | <b>2 516</b> |         | <b>6 861</b> |         | <b>4 557</b> |         | <b>4 604</b> |
| <b>Rahoituksen rahavirta</b>                |         |               |          |              |         |              |         |              |         |              |
| Antolainauksen muutokset                    |         |               |          |              |         |              |         |              |         |              |
| Antolainasaamisten lisäykset                | 0       |               | 0        |              | 0       |              | 0       |              | 0       |              |
| Antolainasaamisten vähennykset              | 0       | 0             | 0        | 0            | 0       | 0            | 0       | 0            | 0       | 0            |
| Lainakannan muutokset                       |         |               |          |              |         |              |         |              |         |              |
| Pitkäaikaisten lainojen lisäys              | 0       |               | 0        |              | 0       |              | 0       |              | 0       |              |
| Pitkäaikaisten lainojen vähennys            | -2 600  |               | -2 600   |              | -2 600  |              | -2 000  |              | -2 000  |              |
| Lyhytaikaisten lainojen muutos              | 0       | -2 600        | 0        | -2 600       | 0       | -2 600       | 0       | -2 000       | 0       | -2 000       |
| Oman pääoman muutokset                      |         | 0             |          | 0            |         | 0            |         | 0            |         | 0            |
| <b>Vaikutus maksuvalmiuteen</b>             |         | <b>-1 827</b> |          | <b>-84</b>   |         | <b>4 261</b> |         | <b>2 557</b> |         | <b>2 604</b> |
| Lainakanta 31.12.                           |         | 21 867        |          | 19 267       |         | 16 667       |         | 14 667       |         | 12 667       |

## 5 Gradia-kiinteistöt-liikelaitoksen talousarvio 2023



Johtokunta  
24.11.2022

Hallitus  
1.12.2022

Valtuusto  
16.12.2022

Johtokunta  
16.12.2022

KJ liite nro 1

# Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia Gradia-kiinteistöt-liikelaitos

## TALOUSARVIO vuodelle 2023

## TALOUSSUUNNITELMAT vuosille 2024–2025

**Sisällys**

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.YLEISTÄ</b>                                                                    | <b>2</b>  |
| <b>1.1 Kiinteistöomaisuus ja kiinteistöjohtamisen lähtökohdat</b>                   | <b>2</b>  |
| <b>1.2 Kiinteistönpidon periaatteet</b>                                             | <b>3</b>  |
| <b>1.3 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta</b>                                     | <b>3</b>  |
| 1.3.1 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan suunnitelma vuodelle 2023              | 4         |
| 1.3.2 Tiloihin ja rakennuksiin liittyvät riskit ja niiden edellyttämät toimenpiteet | 4         |
| <b>2. TOIMINNALLISET JA TALOUDELLISET TAVOITTEET VUODELLE 2023</b>                  | <b>5</b>  |
| <b>3. KÄYTTÖTALOUS- JA TULOSLASKELMAOSA</b>                                         | <b>7</b>  |
| <b>4. INVESTOINTI- JA RAHOITUSOSA</b>                                               | <b>9</b>  |
| <b>4.1 Kiinteistöjen rakentamisinvestoinnit 2023–2025</b>                           | <b>9</b>  |
| <b>4.2 Aktivoitavat hankkeet</b>                                                    | <b>9</b>  |
| <b>4.3 Irtaimistohankinnat 2023–2025</b>                                            | <b>10</b> |
| <b>4.4 Investointien rahoitus</b>                                                   | <b>10</b> |
| <b>LIITTEET</b>                                                                     | <b>11</b> |
| Taulukko 1. Tunnuslukujen mittariseloste.                                           | 11        |

# 1.YLEISTÄ

Gradia-kiinteistöt-liikelaitos vastaa kuntayhtymän kiinteistöistä ja käytössä olevista ulkopuolelta vuokratuista tiloista tuottaen tulosalueille turvalliset ja terveelliset tilat kustannustehokkaasti. Keskeisimpiä palveluita ovat kiinteistönhoito, puhtauspalvelut, virastomestaripalvelut, rakennuttaminen ja kiinteistöjen hallinnointi.

## 1.1 Kiinteistöomaisuus ja kiinteistöjohtamisen lähtökohdat

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian omistamien rakennusten tekninen nykyarvo on vuoden 2023 alkaessa yhteensä noin 240 milj. euroa, josta Jyväskylässä käytössä olevien rakennusten osuus on noin 195 milj. euroa, Jämsän rakennusten noin 35 milj. euroa ja Lievestuoreen noin 10 milj. euroa. Kuntayhtymän omistamien tilojen laajuus on noin 126 804,5 hum<sup>2</sup>, Jyväskylässä tiloja on 102 249 hum<sup>2</sup>, Jämsässä 20 524 hum<sup>2</sup> ja Lievestuoreella 3425,0 hum<sup>2</sup>. Vuokratiloja kuntayhtymän käytössä on noin 16 263,9 hum<sup>2</sup>, joista suurimpina kohteina eQ Varainhoito Oy:ltä vuokratut musiikin ja tanssin opetuksen tilat Musiikkikampuksella ja kulttuurialan opetuksen käyttöön vuokratut tilat Kankaan kampuksella sekä Hemsö Finland Oy:ltä vuokratut tilat Wilhelm Schildtin katu 2:ssa, jossa toimivat mm. Gradiat-lukiot.

Kiinteistöomaisuus on kuntayhtymän ylivoimaisesti suurin omaisuuserä. Kiinteistöjohtamisella hallitaan ja johdetaan tilaresursseja ja omaisuutta Gradian varsinaisen ydintehtävän ja omaisuuden hallinnan näkökulmasta. Omaisuuden hoitamisessa hyödynnetään uuden teknologian ja uusien innovaatioiden tuomia mahdollisuuksia. Kiinteistövarallisuuden hallinnassa suunnataan toiminnot ja toimenpiteet niin, että tilat ja niihin liittyvät palvelut ovat välineitä koulutusorganisaation ydintoiminnan tuottamiselle. Gradia-organisaation muuttuvat toiminnalliset vaatimukset huomioidaan tulevaisuuden tilatarpeen ja käytön suunnittelussa. Gradian kiinteistöomaisuuden hallinnan ohjenuorana on Kiinteistöjen kehittämisohjelma.

Gradia-kiinteistöjen ydinprosesseja ovat tilojen hallinta ja ylläpito. Kuntayhtymä on tyydyttänyt omat tilatarpeet pääosin rakennuttamalla tilat omaan omistukseensa, jolloin omaisuudesta huolehtiminen on erittäin keskeinen osa kiinteistöjohtamista. Kiinteistöomaisuudesta seuraa vastuu omaisuuden arvon säilyttämisestä ja tilojen käyttökelpoisuudesta huolehtimisesta. Tilojen käyttämisessä ja kehittämisessä pyritään tehokkuuteen ja taloudellisuuteen tilojen viihtyisyys huomioiden. Tyhjiksi jäävät tilat ja rakennukset pyritään myymään, vuokraamaan tai purkamaan.

Rakennetulla ympäristöllä sekä kiinteistöjen ylläpidolla ja käytöllä on huomattava vaikutus niin taloudelliseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin kuin ympäristökysymyksiinkin. Siksi myös Gradia-kiinteistöillä on yhteiskunnallinen vastuu sekä oman toiminnan että laajemman vastuullisuuden kehittämisessä. Omistajan näkökulmasta taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluu varmistaa, että kiinteistöliiketoiminta on pitkäjänteisesti taloudellisesti kestävä. Sosiaalinen vastuullisuus sisältää vastuun tilojen turvallisuudesta, terveellisyydestä ja esteettömyydestä. Lisäksi toimintatapojen eettisyys, edelläkävijyys ja toiminnan läpinäkyvyys ovat keskeisiä asioita liikelaitoksen toiminnassa. Gradia-kiinteistöjen toiminnasta viestitään saavutettavasti ja ajantasaisesti asiakasrajapinnassa.

Gradia on strategiassaan sitoutunut olemaan hiilineutraali 2030-luvulla. Rakennettu ympäristö on merkittävässä roolissa ilmastomuutoksen hillinnässä. Tulevaisuuden rakennusten on muututtava, koska rakennukset kuluttavat noin 40 % Suomessa käytetystä energiasta ja aiheuttavat noin 30 % CO<sub>2</sub>-päästöistä. Rakennusten käytönaikainen energiankulutus vastaa 75 % hiilijalanjäljestä (Lähde: Rakennusteollisuus). Gradian lasketusta hiilijalanjäljestä 46 % aiheutuu kiinteistöistä. Gradia-kiinteistöt on vahvasti mukana Gradian hiilineutraaliustavoitteen toteuttamisessa. Energiatehokkuustoimenpiteitä tullaan tekemään vuonna 2023 huomioiden taloudellisen tilanteen asettamat reunaehdot.

Gradia-kiinteistöt on sitoutunut myös Sitoumus2050:n Kestävän purkamisen Green Deal -sopimukseen, jonka tavoitteena on valtakunnallisesti edistää rakennuspurkujätteen uudelleenkäyttöä ja kierrättämistä. Gradian hankkima sähköenergia tuotetaan päästöttömästi aurinkopaneeleilla ja pohjoismaisella vesivoimalla.

## 1.2 Kiinteistönpidon periaatteet

Palveluiden tuottamisessa keskeinen lähtökohta on tuottaa kustannustehokkaasti koulutustoimintaa mahdollisimman hyvin palvelevat tilat. Tilojen ja ulkoalueiden käyttö ja omistaminen vaativat tuekseen palveluja, kuten kiinteistöhoito, puhtaanapito, kunnossapito, turvallisuudesta ja viihtyisyydestä huolehtiminen sekä opastaminen. Näiden palveluiden järjestäminen ja tuottaminen yhteistyössä asiakkaan kanssa on keskeinen osa palvelutoimintaa.

Haasteena kiinteistön ylläpidossa on saada palvelu joustamaan muutosten mukana. Palveluissa tarvittavat resurssit, joista henkilöstökustannukset ovat suurimmat, tulisi aina suhteuttaa sen hetkiseen tarpeeseen. Henkilöstöresurssin tehokkuus ja tuottavuus taataan osaavilla työntekijöillä. Sekä omassa että ulkoa ostetussa palvelussa edellytetään henkilöstöltä alan ammattitutkintoa.

Peruskorjauksissa ja vuosikorjauksissa huomioidaan nykytrendit: työnteon ja opettamisen uudet toimintatavat, tilankäytön tehokkuus, kiinteistöturvallisuus, energiatehokkuus, kestävä kehitys ja digitalisoituminen. Opetus- ja työtilat suunnitellaan muunneltaviksi ja viihtyisiksi Terve talo -periaatteita noudattaen. Tilamuutokset tehdään harkitusti ja perustelluista syistä. Kiinteistöjen kehittämisohjelmaan sisältyvä tilojen käytön suunnitelma ohjaa muutostöiden suunnittelua ja toteutusta. Tilojen käyttäjät ovat tiiviisti mukana hankkeiden suunnittelussa tiloissa tapahtuvan toiminnan asiantuntijoina.

## 1.3 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän valtuuston 17.12.2015 hyväksymien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteiden tavoitteena on vahvistaa ja yhdenmukaistaa Jyväskylän koulutuskuntayhtymän hyvää hallintoa ja johtamista. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet koskevat kaikkia toimielimiä ja johtohenkilöitä, tytäryhteisöjä sekä kaikkea kuntayhtymän toimintaa. Sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta on lisäksi voimassa, mitä kuntayhtymän hallinto- ja johtosäännöissä sekä muissa ohjeissa ja määräyksissä on sanottu.

Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa ja sen tavoitteena on saada kohtuullinen varmuus organisaation tavoitteiden saavuttamisesta sekä toiminnan jatkuvuudesta ja häiriöttömyydestä.



Riskienhallinta tarkoittaa järjestelmällistä ja ennakoivaa tapaa tunnistaa, analysoida, hallita ja raportoida toimintaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Riskienhallinta käsittää kuntayhtymän lyhyen ja pitkän aikavälin strategiset, taloudelliset, toiminnalliset ja vahinkoriskit, jotka voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Riskienhallinnan tulee kohdistua koko kuntayhtymään sekä ulkoistettuihin palveluihin.

### 1.3.1 Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan suunnitelma vuodelle 2023

Tulosalueet, liikelaitos ja tytäryhteisö esittävät kuntayhtymän johtajan 23.6.2022 antaman vuoden 2023 talousarvion valmisteluohjeen mukaisesti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan suunnitelman vuodelle 2023, jossa määritellään kokonaisvaltaiseen riskienarviointiin perustuen merkittävimmät riskit, niiden keskeiset hallintakeinot ja vuonna 2023 toteutettavat toimenpiteet.

Kokonaisvaltaisen riskienarvioinnin yhteydessä tulosalueet, liikelaitos ja tytäryhteisö analysoivat nykytilanteen ja pidemmän aikavälin toimintaympäristön muutoksia, tunnistavat tavoitteita uhkaavia riskejä, arvioivat niiden vaikutuksia ja toteutumisen todennäköisyyttä sekä laativat ja päivittävät tarvittavat suunnitelmat ja toimenpiteet riskien hallitsemiseksi. Hallintatoimenpiteistä päättäminen edellyttää riskirajojen, riskinottohalukkuuden ja riskinkantokyvyn määrittelyä. Tulosalueiden, liikelaitoksen ja tytäryhteisön riskienhallintasuunnitelmien pohjalta kootaan talousarvioon kuntayhtymän riskianalyysi ja menettelytavat keskeisten riskien hallitsemiseksi.

### 1.3.2 Tiloihin ja rakennuksiin liittyvät riskit ja niiden edellyttämät toimenpiteet

Kuntayhtymän tilojen osalta suurin strateginen riski ovat virheelliset tilamitoitukset ja virheinvestoinnit. Taloudellisen tilanteen heikentyessä tulosalueet joutuvat harkitsemaan tilantarpeita entistä huolellisemmin. Tällöin riskinä on, että Gradia-kiinteistöille jää tyhjää tilaa, joka kuitenkin aiheuttaa ylläpitokustannuksia, tai että saneeratut tilat ovat vain lyhyen aikaa käytössä. Gradia-kiinteistöt pyrkii vuokraamaan ulkopuolisille vuokralaisille Gradian käytöstä vapautuvat tilakokonaisuudet puitesopimuskilpailutettujen toimitilakiinteistöväliittäjien avustamana.

Rakennusurakkasopimuksiin ja konsulttisopimuksiin liittyy riskejä, kuten sopimusrikkomukset ja sopimuskumppanin taloudelliset vaikeudet. Hankintalain ja muun lainsäädännön sekä määräysten osaaminen niiden jatkuvasti muuttuessa on haastavaa. Näihin asioihin voidaan varautua käyttämällä apuna alan asiantuntijoita.

Rakennuksiin voi kohdistua vahinkoriskejä, kuten tulipalo, vesivahinko ja ilkivalta. Näihin varaudutaan asianmukaisilla vakuutuksilla, lukituksilla, kamera- ja kulunvalvonnalla, paloilmoittimilla, pelastussuunnitelmilla ja säännöllisin väliajoin tehtävillä tarkastuksilla.

Energian hinnan nousuun on varauduttu talousarviossa, mutta toisaalta on myös asetettu korkeita odotuksia energiansäästötoimenpiteiden taloudelliselle vaikutukselle. Riskinä on, että suunnitelluilla energiansäästötoimenpiteillä ei saada talousarvion mukaisia säästöjä toteutumaan ja että energian hinnat nousevat arvioitua enemmän.

Taloudellisten resurssien väheneminen ja siitä aiheutuva kunnossapito-ohjelmien mukaisten töiden minimointi ja siivoustaajuuksien harventaminen henkilöresurssien vähentyessä voi aiheuttaa kasvannutta tyytymättömyyttä tilojen käyttäjissä, ja työskentelyolosuhteiden voidaan koeta heikentyneen. Näitä riskejä pyritään välttämään kohdentamalla resursseja oikein sekä asiakasyhteistyön ja tiedotuksen keinoin.

Henkilöstön, joka toimii fyysisesti raskaissa olosuhteissa, kuten puhtauspalveluissa ja kiinteistönhoidossa, suurimmat riskit liittyvät työturvallisuuteen. Työympäristössä voi tapahtua liukastumisia, palo- ja viiltovammoja sekä altistumista erilaisille kemikaaleille. Näitä riskejä pyritään välttämään työsuojelutoimin, kouluttamalla henkilöstöä ja seuraamalla ns. läheltä-piti-tilanteiden määrää ja laatua.

## 2. TOIMINNALLISET JA TALOUDELLISET TAVOITTEET VUODELLE 2023

Gradia-kiinteistöjen keskeisin pitkän aikavälin tavoite on tyhjiä tilojen minimoiminen ja tilankäytön tehostaminen Kiinteistöjen kehittämisohjelman linjausten mukaisesti. Kiinteistöjen kehittämisohjelmaan on kirjattu ne rakennukset, joita Gradia ei tulevaisuudessa tule tarvitsemaan omassa toiminnassaan. Kehittämisohjelmaan on kirjattu myös toimintaympäristön muutokseen, kestäväan kehitykseen, tiedon hallintaan ja IOT:n, robotiikan ja analytiikan hyödyntämiseen liittyvät pitkän aikavälin tavoitteet. Kiinteistöjen kehittämisohjelman päivittämistä vuoden 2023 aikana tulee harkita yhdessä johtokunnan ja Gradian tulosityksiköiden kanssa. Kiinteistöjen kehittämisohjelman toteutumisesta seurataan Gradian Kiinteistöfoorumissa ja toteutumisesta raportoidaan myös johtokunnalle.

Gradia-kiinteistöt tulee jatkamaan Gradian oman toiminnan kannalta tarpeettomien tilojen myynnin edistämistä, tyhjiä tilojen vuokramarkkinointia sekä toteuttaa tilatarveselvityksiä yhteistyössä oppilaitosyksiköiden kanssa. Pitkän tähtäimen tilatavoitteiden saavuttamiseksi on toteutettu Viitaniemeen toimistotilakonsepti, jonka tarkoituksena on tehostaa toimistotilojen käyttöä, vastata mobiili- ja hybridityöskentelyn yleistymisen mukanaan tuomiin muuttuneisiin toimistotilojen käyttötarpeisiin ja vapauttaa tilaa oppimiselle.

Gradia-kiinteistöjen keskeisenä tavoitteena on kannustaa kaikkia tulosalueita tehostamaan tilojen käyttöä mm. tarjoamalla tietoa tilankäytön todellisista kustannuksista ja tilojen käyttöasteista. Gradian tilankäytössä on merkittävä kustannus- ja ympäristövaikutusten säästöpotentiaali jo pelkästään tulosalueiden tavanomaisten käyttöaikojen (ma-pe klo 8. – 18.) osalta. Tilojen todellista käyttöä seuraavaa anturointia pilotoidaan vuonna 2023.

Gradia-kiinteistöt on ollut mukana Gradian kestäväan kehityksen kehittämissuunnitelman, *Green Bookin*, kampusympäristöjä koskevan osuuden laadinnassa. Kampusympäristöjä on tarkasteltu paitsi ekologisen, myös sosiaalisen, kulttuurisen ja taloudellisen kestävyysnäkökulmasta. Vuonna 2023 erityisesti kestäväan kehityksen taloudellinen ulottuvuus, vastuullinen ja pitkäjänteinen kiinteistötaloudenpito, tulee korostumaan entisestään.

Gradian hiilijalanjäljen lähtötasoa mittaavan hiilijalanjälkilaskennan tulokset valmistuivat alkukesästä 2022.

Gradian kokonaishiilijalanjälki vuoden 2019 tiedoilla laskettuna oli 13 813 t CO<sub>2e</sub>, mikä vastaa noin 1 341 keskivertosuomalaisen vuosittaisia päästöjä. Gradian hiilijalanjäljestä 46 % aiheutui kiinteistöistä, 30 % hankinnoista ja 25 % liikkumisesta. Kiinteistöjen osalta hiilijalanjälki laskettiin ostetun energian (lämpö ja sähkö), tuotetun energian (lämpö ja sähkö), kiinteistöjen ylläpidon, jätteiden, vedenkulutuksen ja kylmäaineiden osalta. Kiinteistöjen osalta eniten päästöjä aiheutti ostettu kaukolämpö (49 %) ja kiinteistöjen ylläpito (43 %). Jätteiden osalta suurimmat päästöt aiheutuivat energijakeesta ja keräyspaperista, joita myös syntyy määrällisesti eniten.

Hiilijalanjäljen laskennan valmistumisen jälkeen käynnistettiin hiilitiekartan laadinta. Gradian hiilitiekartta valmistuneen alkuvuodesta 2023 ja se sisältää monia hiilijalanjäljen vähentämiseen liittyviä tavoitteita myös kiinteistöjen osalta. Kiinteistöjen osalta hiilijalanjäljen pienentämisessä keskiössä ovat erityisesti sähköenergian ja lämpöenergian kulutuksen vähentäminen ja uusiutuvan energian käytön lisääminen.

Energiankäyttöä tullaan vähentämään vuonna 2023 mm ilmanvaihdon yö- ja viikonloppuajaisella pysäytyksellä ja huonelämpötilojen alentamisella huomioiden Sisäilmayhdistyksen yleisohjeen mukaiset toimenpiteet. Lisäksi ulkovalaistusta vähennetään öiseen aikaan ja sääennustetietoa tullaan käyttämään rakennusten ja sisäänkäyntien lämmityksen ohjaamiseen.

Rakennusten käyttäjiä pyritään lisäksi kannustamaan jätteen synnyn ja veden kulutuksen vähentämiseen lisäämällä käyttäjien tietoisuutta Gradialla syntyvän jätteen sekä kulutetun veden ja tuotetun jäteveden määristä ja näiden ilmastopäästöistä. Ylläpitotoiminnassa pyritään valitsemaan kestäviä, kierätettäviä, helposti ylläpidettäviä ja monikäyttöisiä materiaaleja. Puhtauspalvelut tuotetaan energiaa, vettä ja kemikaaleja säästävillä menetelmillä. Rakentamisessa käytetään lisäksi rakennuksen elinkaari- eli LCA-arviointimenetelmää.

Keskeiseksi tavoitteeksi on asetettu myös sisäilmaolosuhteiden seuranta ja analysointi pilotoinnin kautta.

| <b>Uusi yhdessä 2020+</b><br><br><b>Strateginen päätavoite:</b> | <b>Gradia-kiinteistöjen tavoitteet 2023</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hyvinvoiva ja kestävästi toimiva Gradia-yhteisö</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradian hiilitiekartassa vuodelle 2023 esitettyjen tavoitteiden toteuttaminen</li> <li>• Pilotoidaan olosuhdeanalytiikkaa ja tilojen käyttöä mittaavaa anturointia.</li> <li>• Kannustetaan tulosalueita tilankäytön tehostamiseen tuottamalla tietoa tilankäytön todellisista kustannuksista ja tilojen käyttöasteista.</li> <li>• Tuetaan hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä mm. järjestämällä yhteisiä koulutus- ja työhyvinvointitilaisuuksia.</li> </ul> |

## GRADIA-KIINTEISTÖT

| TULOSKORTTI                                                                                   | TP 2019 | TP 2020 | TP 2021 | TPE 2022 | TA 2023 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------|---------|
| <b>Kiinteistöjen ylläpito</b>                                                                 |         |         |         |          |         |
| Ominaiskulutuksen muutos, sähkö                                                               | -1,8 %  | -10,8 % | 0,9 %   | -0,2 %   | -5,0 %  |
| Ominaiskulutuksen muutos, lämpö                                                               | -0,3 %  | -8,6 %  | -2,0 %  | -0,8 %   | -5,0 %  |
| Ominaiskulutuksen muutos, vesi                                                                | -5,4 %  | -21,2 % | -7,3 %  | 21,9 %   | -1,0 %  |
| Kuntien energiatehokkuussopimuksen säästötavoite, 10,5 %:n kokonaistavoite kaudella 2017-2025 | 4,90 %  | 6,10 %  | 6,50 %  | 7,50 %   | 8,10 %  |
| Kuntoluokka, %                                                                                | 75      | 82      | 83      | 82       | 75      |
| Rakentamisinvestointien kustannusarvion pitävyys: kustannusarvion ylitys%                     |         |         |         |          |         |
| - Kukkulan A-rakennuksen peruskorjaus                                                         | -8,3    |         |         |          |         |
| - Jämsän Tekniikan rakennus                                                                   |         | -0,1    |         |          |         |
| - Viitaniemen piha-alue                                                                       |         | -21,4   |         |          |         |
| - Lievestuore                                                                                 |         |         |         | 0        |         |

Tuloskortin tavoitteiden lisäksi Gradia-kiinteistöt-liikelaitos raportoi tilinpäätöksessä tyhjiin tilojen määrää % ja tilankäytön tehokkuutta m2/opiskelija.

Gradia-kiinteistöt-liikelaitoksen tuloskortin mittarit ovat johtokuntaan, mutta ei valtuustoon, nähden sitovia.

### 3. KÄYTTÖTALOUS- JA TULOSLASKELMAOSA

Gradia-kiinteistöjen toimintatuottojen arvioidaan olevan talousarviovuonna 22,248 milj. euroa, mikä on 0,609 milj. euroa enemmän kuin viime vuoden toteuma. Vuoden 2023 kiinteistökohtaisiin pääoma- ja ylläpitovuokriin kohdistui korotuspaineita, mutta yleistä korotusta ei tehty. Joidenkin tulosalueiden tilatarpeisiin pohjautuvien rakennuskohtaisen investointien vuoksi joidenkin rakennusten pääoma-vuokrat nousivat. Talousarviovuoden sisäisten vuokratuottojen arvioidaan olevan 17,776 milj. euroa.

Ulkoisissa vuokratuotoissa on nousua edelliseen vuoteen, mm. Gradia-kiinteistöjen Harjun kampuksen B4 tilojen vuokraaminen Jyväskylän kaupungille ja Jämsän Konilannotkon vuokraaminen Suomen Pu-naiselle Ristille. Muihin toimintatuottoihin on suunniteltu Jyväskylän pienteollisuustalo Oy:n ja Viita-saaren koulutuskkiinteistö Oy myyntituottoja yhteensä 0,379 milj. euroa.

Talousarviovuonna sekä taloussuunnitelmavuosina varaudutaan yleiseen hintojen nousuun kaikissa ulkoisissa kuluerissä. Palveluiden ostoissa Gradia-kiinteistöt jatkaa maltillista linjaa ja erityisesti talousarviovuonna ostoja mietitään tarkoin kuntayhtymän taloustilanteen vuoksi. Vuosikorjauksista supistettiin 0,450 t € vuoden 2022 talousarviosta, joten käyttäjälähtöisiä korjauksia tai muita pyyntöjä ei juuri voida toteuttaa. Aineiden ja tarvikkeiden suurimman erän, energiakulujen arvioiminen on haastavaa maailmanpoliittisen tilanteen vuoksi. Talousarviovuonna varaudutaan sähkön hinnan nousuun 1 milj. eurolla.

Puhtauspalveluissa on myös tarkasteltu kustannuksia, mikä tarkoittaa siivoustaajuuksien harventamista. Henkilöstömenoja vähentävät talousarviovuonna puhtauspalveluiden henkilöstön eläköitymiset edelliseen vuoteen verrattuna sekä eläkemenoperusteisen maksun poistuminen. Taloudellisista haasteista huolimatta asiakkaille tarjotaan edelleen terveet ja turvalliset tilat.

Ulkopuolelle maksettavissa vuokrissa muutoksia aiheuttivat Jämsässä Auvilan maavuokran poisjäänti sekä Sepelitien väistötiloista luopuminen. Vuosittaiset indeksitarkistukset tuovat kuitenkin jatkuviin ulkoisiin vuokrasopimuksiin korotusta vuosittain. Nämä ulkoisten vuokrasopimusten hintojen korotukset on siirretty suoraan sisäisiin vuokriin.

Talousarviossa ennustettu vuosikate on 8,091 milj. euroa. Arvioidut poistot ja arvonalentamiset ovat 8,379 milj. euroa, Lievestuoreen ja Jämsän alakampuksen investointien valmistuminen nostavat poistotasoa edellisestä vuodesta.

Gradia-kiinteistöt-liikelaitos esittää, että vuoden 2023 talousarvion sitovuustasoksi määritellään vuosikate 8.151 milj. euroa.

|                                  | TP 2021        | TPE 2022       | TA 2023        | TS 2024        | TS 2025        |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TOIMINTATUOTOT</b>            |                |                |                |                |                |
| Opiskelijatuotot                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Myyntituotot (ulkoiset)          | 134            | 149            | 148            | 149            | 151            |
| Myyntituotot (sisäiset)          | 2 159          | 2 177          | 1956           | 1 976          | 1 988          |
| Tuet ja avustukset, hankerah.    | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vuokratuotot (ulkoiset)          | 1 579          | 1 638          | 1748           | 1 659          | 1 676          |
| Vuokratuotot (sisäiset)          | 17 493         | 17 360         | 17 776         | 17 859         | 18 038         |
| Muut toimintatuotot              | 275            | 375            | 620            | 158            | 158            |
| <b>*TOIMINTATUOTOT YHT.</b>      | <b>21 639</b>  | <b>21 699</b>  | <b>22 248</b>  | <b>21 802</b>  | <b>22 011</b>  |
| <b>TOIMINTAKULUT</b>             |                |                |                |                |                |
| Henkilöstökulut, opetustyö       | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Henkilöstökulut, muu työ         | -1 817         | -1 880         | -1 708         | -1 683         | -1 719         |
| Palveluiden ostot (ulkoiset)     | -4 679         | -4 291         | -3 874         | -3 951         | -4 031         |
| Palveluiden ostot (sisäiset)     | -46            | -43            | -111           | -111           | -111           |
| Aineet ja tarvikkeet             | -3 009         | -2 843         | -3 770         | -3 290         | -3 323         |
| Avustukset                       | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vuokrat (ulkoiset)               | -2 595         | -2 643         | -2 658         | -2 664         | -2 691         |
| Vuokrat (sisäiset)               | 0              | 0              | 0              |                |                |
| Verot                            | -1 343         | -1 454         | -1 404         | -1 452         | -1 459         |
| Muut toimintakulut               | -16            | -10            | -5             | -6             | -6             |
| <b>*TOIMINTAKULUT YHT.</b>       | <b>-13 505</b> | <b>-13 164</b> | <b>-13 530</b> | <b>-13 158</b> | <b>-13 340</b> |
| <b>*TOIMINTAKATE</b>             | <b>8 135</b>   | <b>8 535</b>   | <b>8 718</b>   | <b>8 644</b>   | <b>8 671</b>   |
| Korkotuotot(+)/korkokulut(-)     | -611           | -588           | -567           | -537           | -517           |
| <b>*VUOSIKATE</b>                | <b>7 524</b>   | <b>7 947</b>   | <b>8 151</b>   | <b>8 107</b>   | <b>8 154</b>   |
| Sumu-poistot ja arvonalentumiset | -8 203         | -8 544         | -8 379         | -8 391         | -8 466         |
| <b>*TILIKAUDEN TULOS</b>         | <b>-679</b>    | <b>-597</b>    | <b>-228</b>    | <b>-284</b>    | <b>-312</b>    |
| Poistoeron muutos                | 1 137          | 1 137          | 1 137          | 1 094          | 1 094          |
| Varausten muutos                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Rahastojen muutos                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>*YLI/ALIJÄÄMÄ</b>             | <b>458</b>     | <b>540</b>     | <b>909</b>     | <b>810</b>     | <b>782</b>     |

## 4. INVESTOINTI- JA RAHOITUSOSA

### 4.1 Kiinteistöjen rakentamisinvestoinnit 2023–2025

Rakennusinvestointihankkeisiin on varattu yhteensä 1,1 milj. euroa. vuodelle 2023. Suunnitelma-vuonna 2024 rakennusinvestointeihin on arvioitu tarvittavan 3,4 milj. euroa ja suunnitelmavuonna 2025 investointitason arvioidaan olevan 3,4 milj. euroa. Suunnitellut investoinnit kohdistuvat raken-nusten ja talotekniikan peruskorjauksiin.

Jämsän Koulutien kampuksen C-rakennus eli liikuntarakennus on osin saavuttanut peruskorjauksiän. Liikuntasaliosan rakenteissa on todettu vaurioita ja salin lattia on saavuttanut teknisen käyttöikänsä. Rakennushankkeen suunnittelu aloitettiin alkuvuonna 2022 koko rakennuksen kattavana peruskor-jaushankkeena, mutta laajuus supistettiin syksyllä 2022 koskemaan vain liikuntasalin osaa. Hankkeessa korjataan vaurioituneita kantavia rakenteita, uusitaan liikuntasalin lattia sekä korjataan salin kattokai-vojen ympäristössä todetut vesivuodot. Rakennustyöt aloitetaan kohteella maaliskuussa 2023 ja val-mistuvat vuoden 2023 loppuun mennessä.

### 4.2 Aktivoitavat hankkeet

Aktivoitaviin vuosikorjauksiin on varattu 0,6 milj. euroa. Hankkeet kohdistuvat vanhentuneen talotek-niikan uusimiseen Viitaniemen kampuksella. A- ja C-rakennuksen serverihuoneita palvelevat jäähdy-tyskoneikot uusitaan ja D-rakennukseen uusitaan serverihuoneen vedenjäähdytin.

| KIINTEISTÖJEN RAKENTAMISINVESTOINNIT 2023 - 2025 |              |              |              |              |              |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                  | 1 000 €      |              |              |              |              |
|                                                  | TP 2021      | TPE 2022     | TA 2023      | TS 2024      | TS 2025      |
| <i>Rakennukset:</i>                              |              |              |              |              |              |
| Aktivoitavat vuosikorjaukset                     | 1 055        | 772          | 600          | 1 000        | 1 000        |
| Viitaniementie 1 / piha-alue                     |              |              |              |              |              |
| Viitaniementie 1 C - E tilamuutokset             |              | 25           |              | 2 400        | 2 400        |
| Kukkulan kampus / piha-alue                      |              |              |              |              |              |
| Lievestuore 3. vaihe                             | 2 199        | 3500         |              |              |              |
| Harjun A5-osa / IB-lukio                         | 326          |              |              |              |              |
| Harjun asuntolan huoneet                         | 1 237        |              |              |              |              |
| Jämsän Koulutie C peruskorjaus                   |              | 100          | 500          |              |              |
| Jämsän Myllymäen kampussaneeraukset              |              |              |              |              |              |
| Jämsän yläkampuksen piha-alue                    | 943          | 116          |              |              |              |
| Jämsän laboratorio                               | 2            | 800          |              |              |              |
| Priimus tilamuutoshanke                          | 928          |              |              |              |              |
| Uudet energiaratkaisut / Kestävä kehitys         |              |              |              |              |              |
| <b>Investointimenot yhteensä</b>                 | <b>6 690</b> | <b>5 313</b> | <b>1 100</b> | <b>3 400</b> | <b>3 400</b> |
| Auvilan oppilasasuntoloiden myynti               | 84           |              |              |              |              |
| <b>Investointitulot yhteensä</b>                 | <b>84</b>    |              | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |

### 4.3 Irtaimistohankinnat 2023–2025

Irtaimistohankintoihin budjetoidaan kulunvalvontalaitteisiin 140.000 euroa ja 50.000 eurolla varaudutaan koneiden ja laitteiden yllättäviin uusimistarpeisiin.

Suunnitelmavuosille varaudutaan 150.000 € laite- ja konehankintoihin.

#### Irtaimistohankinnat

1 000 €

| TP 2021 | TPE 2022 | TA 2023 | TS 2024 | TS 2025 |
|---------|----------|---------|---------|---------|
| 64      | 118      | 190     | 150     | 150     |

### 4.4 Investointien rahoitus

Gradia-kiinteistöt-liikelaitoksen rahoitusjärjestelyt hoidetaan osana Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian rahoitusta.

Vuoden 2023 investointien kokonaismääräksi esitetään 1,29 milj. euroa, josta rakentamisinvestointien määrä on 1,1 milj. euroa. Pitkäaikaista lainaa lyhennetään talousarvion mukaan 2,6 milj. euroa, Kunta-rahoitus OYJ:n 6 milj. euron laina vuodelta 2013 päättyy talousarviovuonna.

#### GRADIA-KIIINTEISTÖT-LIIKELAITOS

1 000 €

| RAHOITUSLASKELMA                            | TP 2021       | TPE 2022     | TA 2023      | TS 2024      | TS 2025      |
|---------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Toiminnan rahavirta                         |               |              |              |              |              |
| Vuosikate                                   | 7 524         | 7 947        | 8 151        | 8 107        | 8 154        |
| Satunnaiset erät                            | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Tulorahoituksen korjauserät                 | -84 7 440     | -195 7 752   | -239 7 912   | 0 8 107      | 0 8 154      |
| Investointien rahavirta                     |               |              |              |              |              |
| Investointimenot                            | -6 751        | -5 431       | -1 290       | -3 550       | -3 550       |
| Rahoitusosuudet investointimenoihin         | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Pysyvien vastaavien hyödykk. luovutustulot  | 84 -6 667     | 195 -5 236   | 239 -1 051   | 0 -3 550     | 0 -3 550     |
| <b>Toiminnan ja investointien rahavirta</b> | <b>773</b>    | <b>2 516</b> | <b>6 861</b> | <b>4 557</b> | <b>4 604</b> |
| Rahoituksen rahavirta                       |               |              |              |              |              |
| Antolainauksen muutokset                    |               |              |              |              |              |
| Antolainasaamisten lisäykset                | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Antolainasaamisten vähennykset              | 0 0           | 0 0          | 0 0          | 0 0          | 0 0          |
| Lainakannan muutokset                       |               |              |              |              |              |
| Pitkäaikaisten lainojen lisäys              | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Pitkäaikaisten lainojen vähennys            | -2 600        | -2 600       | -2 600       | -2 000       | -2 000       |
| Lyhytaikaisten lainojen muutos              | 0 -2 600      | 0 -2 600     | 0 -2 600     | 0 -2 000     | 0 -2 000     |
| Oman pääoman muutokset                      | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>Vaikutus maksuvalmiuteen</b>             | <b>-1 827</b> | <b>-84</b>   | <b>4 261</b> | <b>2 557</b> | <b>2 604</b> |
| Lainakanta 31.12.                           | 21 867        | 19 267       | 16 667       | 14 667       | 12 667       |



## LIITTEET

### Taulukko 1. Tunnuslukujen mittariseloste.

#### GRADIA-KIIINTEISTÖT-LIIKELAITOS tulokortti

| Mittari                                                                                       | Mittariseloste                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ominaiskulutuksen muutos, sähkö                                                               | Rakennustilavuutta kohti laskettu sähköenergian kulutuksen prosentuaalinen muutos verrattuna edelliseen vuoteen.                                                                                                         |
| Ominaiskulutuksen muutos, lämpö                                                               | Rakennustilavuutta kohti laskettu lämpöenergian kulutuksen prosentuaalinen muutos verrattuna edelliseen vuoteen.                                                                                                         |
| Ominaiskulutuksen muutos, vesi                                                                | Rakennustilavuutta kohti laskettu vedenkulutuksen prosentuaalinen muutos verrattuna edelliseen vuoteen.                                                                                                                  |
| Kuntien energiatehokkuussopimuksen säästötavoite, 10,5 %:n kokonaistavoite kaudella 2017-2025 | Sopimuksen sisältämä säästövelvoitteen tavoitearvo.                                                                                                                                                                      |
| Kuntoluokka, %                                                                                | Omien kiinteistöjen nykyhinnan ja uudishinnan välinen suhde. Tunnusluku kuvaa rakennusten nykykuntoa suhteessa uuteen vastaavaan rakennukseen. Tavoitetaso on 75%                                                        |
| Rakentamisinvestointien kustannusarvion pitävyys: kustannusarvion ylitys %                    | Valmistuneiden rakentamisinvestointien toteutuneiden kustannusten ja talousarviokustannusten välinen erotus hankkeittain. Tavoitteena, ettei toteuma ylitä budjettia. Tavoitetunnusluku% pienempi tai yhtä suuri kuin 0. |

## Liite: Mittariseloste / Gradian tulokortit

Gradian Laadulla ja tiedolla johtamisen ryhmä on vuoden 2019 aikana uudistanut ja yhdenmukaistanut Gradian toimintaa kuvaavan mittariston. Nämä mittarit on koottu Gradian tulokorteiksi ensimmäisen kerran vuoden 2020 talousarviossa ja tätä mittaristoa noudatetaan myös TA2023 laadinnassa.

| Mittarin nimi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Selite                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Asiakas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                  |
| Suoritetut tutkinnot <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylioppilastutkinto</li> <li>• IB Diploma</li> <li>• Ammatilliset perustutkinnot</li> <li>• Ammattitutkinnot</li> <li>• Erikoisammattitutkinnot</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          | Tarkastelujaksolla suoritettuja koko tutkintoja. Gradiatasoisesti yksi luku, joka tulosalueiden tulokorteissa on ilmoitettu myös tutkintotyypeittäin.                                                            |
| Opinto-oikeuksia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lukiokoulutus (tutkintotavoitteinen)</li> <li>• Ammatilliset perustutkinnot (koko tutkinto)</li> <li>• Ammattitutkinnot (koko tutkinto)</li> <li>• Erikoisammattitutkinnot (koko tutkinto)</li> <li>• Ammatilliset tutkinnot (pt, at, eat, tutkinnon osien suorittajat)</li> <li>• TUVA</li> <li>• Perusopetus</li> <li>• Taiteen perusopetus</li> <li>• Muu ei tutkintoon johtava koulutus</li> </ul> | Kaikki opinto-oikeudet tarkastelujaksolla. Gradiatasoisesti yksi luku, joka tulosalueiden tulokorteissa on ilmoitettu myös tarjottavin koulutusmuodoittain.                                                      |
| Opiskelijatytytyväisyys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Valmistuneiden opiskelijoiden antaman palautteen kokonaisarvosana/keskiarvo. Mukana ammatillisen tutkintokoulutuksen ARVO-palautteet ja tutkintotavoitteisen lukiokoulutuksen palautteet. Arviointiasteikko 1–5. |
| Työelämä- ja yrityskumppanuudet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Y-tunnuksen mukaan lasketut koulutus- ja oppisopimuspaikat (tarkastelujakson aikana voimassa olleet koulutus- ja oppisopimukset) sekä maksullisen palvelutoiminnan asiakkaat tarkastelujakson aikana.            |
| Työelämäpalaute                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tarkastelujaksolla työpaikkojen ja työpaikkaohjaajien antaman palautteen kokonaisarvosana/keskiarvo. Ammatillisen tutkintokoulutuksen ARVO-palautteet. Arviointiasteikko 1–5.                                    |

| <b>Pedagogiikka</b>                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ensimmäisen toisen asteen tutkinnon läpäisy 3,5 vuodessa | 3,5 vuodessa valmistuneiden osuus niistä ammatillisen peruskoulutuksen ja lukiokoulutuksen opiskelijoista, joilla tavoitteena koko tutkinnon suorittaminen ja pohjakoulutuksena vain peruskoulu. Luvussa ei mukana aikuislukion opiskelijoita.           |
| Valmistuneiden työllistyminen                            | Tilastokeskuksen Tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen -tilaston perusteella, tilastovuotta edeltäneenä vuonna valmistuneiden opiskelijoiden työllistymistilanne tilastovuoden lopussa. (27.10.2022 käytettävissä tilastovuoden 2020 tiedot)            |
| Valmistuneiden sijoittuminen jatko-opintoihin            | Tilastokeskuksen Tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen -tilaston perusteella, tilastovuotta edeltäneenä vuonna valmistuneiden opiskelijoiden sijoittuminen jatko-opintoihin tilastovuoden lopussa. (27.10.2022 käytettävissä tilastovuoden 2020 tiedot) |
| Opiskelijaliikkuvuus                                     | Kuinka moni Gradian opiskelija on tarkastelujaksolla ollut vaihtojaksolla ulkomailla. Kaikki vaihtojaksopituudet huomioidaan.                                                                                                                            |
| Opiskelijayrittäjien määrä                               | Tarkastelujakson aikana NY-yritystoiminnassa ja osuuskuntatoiminnassa jäsenenä olleiden opiskelijoiden määrä.                                                                                                                                            |
| <b>Yhteisö</b>                                           |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Henkilöstömäärä                                          | Vakituiset ja määräaikaiset päätoimiset työntekijät tarkastelujaksolla. Opetus- ja ohjaushenkilöstö, johto ja esimiehet, muu henkilöstö. Ei yli 2 viikon keskeytyksillä oleva henkilöstö, ei sivutoimisia.                                               |
| Terveys-%                                                | Se osuus henkilöstöstä, jolla ei ole tarkastelujaksolla ollut lainkaan sairauspoissaoloja. Tieto saadaan Terveystalon järjestelmästä.                                                                                                                    |
| Jätteiden kierrätysaste                                  | Prosentteja jätteen kokonaismäärästä.                                                                                                                                                                                                                    |
| Sähkön ominaiskulutuksen muutos                          | Sähkön ominaiskulutuksen muutos.                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Talous</b>                                            |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Toimintatuotot, ulkoiset                                 | Peruskuntayhtymän ulkoiset toimintatuotot tarkastelujaksolla, mukana ei Gradia-koulutuspalvelut Oy:n lukuja.                                                                                                                                             |
| Toimintakulut, ulkoiset                                  | Peruskuntayhtymän ulkoiset toimintakulut tarkastelujaksolla, mukana ei Gradia-koulutuspalvelut Oy:n lukuja.                                                                                                                                              |
| Investoinnit                                             | Peruskuntayhtymän investoinnit tarkastelujaksolla, mukana ei Gradia-koulutuspalvelut Oy:n lukuja.                                                                                                                                                        |

