

# Esitys Keudan organisaatio- ja johtamisrakenteeksi 1.1.2025 alkaen

LUONNOS

Hallituskäsittely 14.8.2024

## SISÄLTÖ

|              |   |
|--------------|---|
| <b>OSA 1</b> | Johdanto organisaatio- ja johtamisrakenteen kehitystyöhön   |
| <b>OSA 2</b> | Ehdotus vaihtoehtoisiksi organisaatorakenteiksi   |
| <b>OSA 3</b> | Keskeiset johtamisroolit ja -foorumit   |
| <b>OSA 4</b> | Tarkennettavat asiat  |
| <b>OSA 5</b> | Liite: Yhteenveto johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön näkemyksistä organisaatio- ja johtamisrakenteen kehittämisen pohjaksi |

**Johdanto  
organisaatio- ja  
johtamisrakenteen  
kehitystyöhön**



# Parhaat valmiudet työhön ja elämään



Arvot

Välitämme

Arvostamme

Uudistumme

Uniikit teot

Innostumme pedagogiikasta

Yhdistämme työelämän oppimiseen

Luomme älykkään teknologian valmiuksia

Syvennämme keudalaisuutta

Hyvinvoivan yhteisön rakentaja

Elinvoimaa vahvistava kumppani

Tulevaisuuden osaajien tekijä

Strategiset tavoitteet

**Olemme vastuullinen osaamisen, työllisyyden ja elinvoiman rakentaja**

# Ehdotettu organisaatio- ja johtamisrakenne tukee Keudan uuden strategian toteutumista

- Keudan rooli **Tulevaisuuden osaajien tekijänä** on uuden organisaatio- ja johtamisrakenteen keskiössä. Osaamis- ja kehittämisspalvelut on organisoitu neljään osaamisalueeseen, mikä tukee tätä tavoitetta nykyistä kampusrakennetta vahvemmin.
- Kehittämisspalveluiden – ja niihin liittyvien yrityspalveluiden sekä pedagogisten kehittämisspalveluiden - integroiminen osaksi osaamis- ja kehittämisspalveluita tukee puolestaan Keudan roolia **Elinvoimaa vahvistavana kumppanina**, sekä uniikkeja tekoja **Yhdistämme työelämän oppimiseen** sekä **Innostumme pedagogiikasta**.
- Yhtymäjohtamisen palveluissa puolestaan HR, keudalaisuus ja osaaminen on integroitu yhdeksi keskeiseksi kokonaisuudeksi, mikä tukee Keudan roolia **Hyvinvoivan yhteisön rakentajana** sekä uniikkia tekoa **Syvennämme keudalaisuutta**.
- **Älykkään teknologian valmiuksien luomista** taas tuetaan mm. sillä, että tiedolla johtaminen on organisoitu keskeiseksi Mahdollistamisspalveluiden toimintayksiköksi. Tämän lisäksi Digikampus on huomioitu keskeisenä Kehittämisspalveluiden toimintayksikkönä.
- Poikkiorganisatoriset kehittämissryhmät ohjaavat **strategian uniikkien tekojen toteutumista**.

# Tavoitteellinen ja oppiva yhteisö

Menestyvän organisaation edellytys on kyky oppia jatkuvasti uutta paineistetun ympäristön keskellä. Uniikit tekomme ovat:

- Innostumme pedagogiikasta
- Yhdistämme työelämän oppimiseen
- Luomme älykkään teknologian valmiuksia
- Syvennämme keudalaisuutta

Keudan organisaatio perustuu **päätöksenteossa linjaorganisaatioon**, mutta toimii strategisia ja pedagogisia tavoitteita toteuttavana **tiimiorganisaationa toimialueensa verkostoissa**.



”vaikuttavuus, tuloksellisuus, laatu”

# Johtamisen periaatteet Keudassa



| Tavoitteellisuus  | Kehittyminen  | Vaikuttavuus   | Yhteistyö  |
|---|---|--|--|
| <b>Johdamme tavoitteellisesti ja systemaattisesti</b>   | <b>Johdamme valmentavalla otteella</b>  | <b>Keskitymme perustehtäväämme, priorisoimme ja kohdennamme resurssit</b>  | <b>Toimimme tavoitteellisesti sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esihenkilö johtaa vastuualueensa henkilöstöä ja tiimin päivittäistä toimintaa Keudan arvojen, strategian ja toiminnallisten tavoitteiden mukaisesti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esihenkilö johtaa tiimin toiminnan ja työntekijöiden kehittymistä</li> <li>▪ Esihenkilö johtaa tiimin osaamista</li> <li>▪ Esihenkilö johtaa työhyvinvointia ja työn turvallisuutta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esihenkilö varmistaa vastuualueensa taloudellisen vaikuttavuuden ja tuloksellisen toiminnan johtamalla toiminnan suunnittelua ja resurssointia, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esihenkilö vastaa vastuualueensa viestinnästä ja avoimesta tiedon jakamisesta</li> <li>▪ Esihenkilö johtaa oman tiimensä aktiivista ja tavoitteellista osallistumista eri verkostoihin</li> </ul> |

Strateginen johtaminen

Pedagoginen ja operatiivinen johtaminen

Tulosjohtaminen

Verkostojohtaminen



# Ehdotus vaihtoehtoisiksi organisaatorakenteiksi





# Keudan nykyinen organisaatio



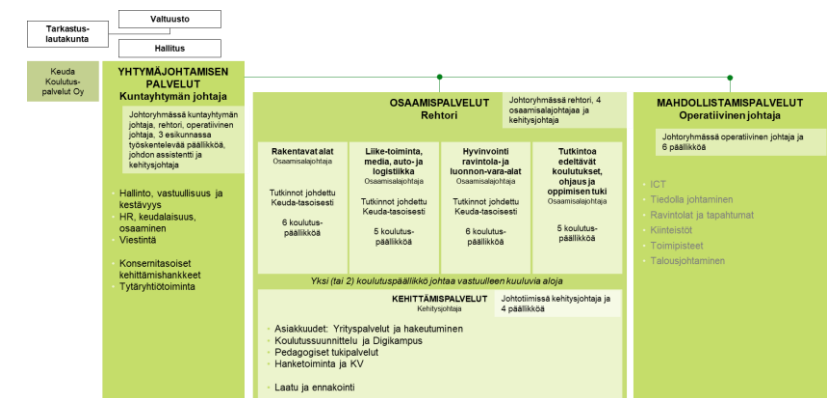
# Kuntayhtymän uusi organisaatorakenne

- Kuntayhtymän toiminta jakautuu kahteen, kuntayhtymän johtajan alaiseen palvelualueeseen (Osaamis- ja kehittämispalvelut, Mahdollistamispalvelut) sekä kuntayhtymän johtamista tukeviin palveluihin.
- Osaamis- ja kehittämispalvelut jakautuvat osaamispalveluiksi ja kehittämispalveluiksi, jotka jakautuvat edelleen tiimeiksi.
- Mahdollistamispalvelut ja yhtymäjohtamisen palvelut muodostuvat tiimeistä.
- Lisäksi kuntayhtymällä on osakeyhtiö, jota johtaa toimitusjohtaja



# Miten ehdotetut organisaatorakenteet eroavat nykyisestä rakenteesta? 1/4

- Nykyiset kampukset ja palvelualueet poistuvat. Uudessa rakenteessa on kaksi palvelualueetta: Osaamis- ja kehittämispalvelut sekä Mahdollistamispalvelut, joita johtavat rehtori ja operatiivinen johtaja. Lisäksi kuntayhtymän johtaja johtaa yhtymäjohtamisen palveluita.
- Kampusrakenteesta siirrytään osaamispalvelurakenteeseen. Keudan koulutukset jaetaan koulutusalojen mukaan neljään osaamispalveluun, joita johtavat osaamispalvelujohtajat. Lisäksi Osaamis- ja kehittämispalveluihin kuuluu Kehittämispalvelut, joita johtaa kehitysjohtaja.



# Miten ehdotetut organisaatorakenteet eroavat nykyisestä rakenteesta? 2/4

- Nykyinen toimiala- ja tiimirakenne uudistetaan. Toimialapäällikkö- ja tiimiesihenkilörakenne muutetaan koulutuspäällikkö-rakenteeksi. Rakenteella vahvistetaan Keuda-tasoista koulutusalojen johtamista ja kehittämistä.
- Kehittämispalveluissa koordinoidaan pedagogista kehittämistä ja muita pedagogiikkaa tukevia palveluita.
- Johtamis- ja esihenkilörooleja vähennetään ja yhdenmukaistetaan



# Miten ehdotetut organisaatorakenteet eroavat toisistaan? 3/4

- Osaamis- ja kehittämispalveluiden organisoitumisvaihtoehtojen erot:
  - Vaihtoehdossa 1 osaamispalvelut on organisoitu siten, että kutakin toimialaa johtaa yksi tai kaksi koulutuspäällikköä. Lähiesihenkilö ei välttämättä ole samassa toimipisteessä. Ytot kootaan yhdeksi tiimiksi kullekin osaamispalvelukokonaisuudelle.
  - Vaihtoehdossa 2 osaamispalvelut on organisoitu siten, että kutakin toimialaa johtavat yhdessä useammat paikalliset koulutuspäälliköt. Lähiesihenkilö on samassa toimipisteessä. Yto- ja ammatilliset opettajat ovat yhteisissä tiimeissä.
  - Pedagogiset tukipalvelut on organisoitu Vaihtoehdossa 1 osaksi Kehittämispalveluita ja Vaihtoehdossa 2 suoraan rehtorin alle
  - Myös osaamisalojen nimeämisessä on pieniä eroja vaihtoehtojen välillä
- Kehittämispalveluiden organisoitumisvaihtoehtojen erot:
  - Vaihtoehdossa 1 kehittämispalvelut on koottu laajasti yhteen seuraavasti:
    - Vaihtoehdossa 1 Markkinointi on irrotettu viestinnästä ja yhteiskuntasuhteista osaksi Kehittämispalveluita. Tällöin markkinointi, hakeutuminen ja yrityspalvelut muodostavat yhteisen kokonaisuuden ja näiden synergiaa pystytään hyödyntämään asiakaslähtöisemmin. Vaihtoehdossa 2 Hakeutuminen ja yrityspalvelut muodostavat yhteisen kokonaisuuden ja markkinointi pysyy osana viestintää.
    - Vaihtoehdossa 1 pedagogiset kehittämispalvelut ovat osa kehittämispalveluita. Vaihtoehdossa 2 pedagogiset tukipalvelut ovat suoraan rehtorin alaisuudessa.
    - Vaihtoehdossa 1 KV- ja hanketoiminta ovat osa pedagogisia kehittämispalveluita ja vaihtoehdossa 2 ne ovat oma kokonaisuutensa.

# Miten ehdotetut organisaatorakenteet eroavat toisistaan? 4/4

- Mahdollistamispalveluiden organisoitumisvaihtoehtojen erot:
  - Vaihtoehdossa 1 Tiedolla johtaminen omana tiiminään, jolloin tukee vahvasti strategista tavoitetta Älykkäiden teknologioiden hyödyntämisestä.
  - Vaihtoehdossa 2 Tiedolla johtaminen on osa ICT-palveluita, jolloin tiimien synergiaa pystytään hyödyntämään vahvemmin.
- Yhtymäjohtamisen palveluiden organisoitumisvaihtoehtojen erot:
  - Vaihtoehdossa 1 Markkinointi on irrotettu viestinnästä ja yhteiskuntasuhteista osaksi Kehittämispalveluita.
  - Vaihtoehdossa 2 Yhteiskuntasuhteet, viestintä ja markkinointi ovat nykyisenkaltainen kokonaisuus.

# **Esitys Keudan organisaatorakenteeksi**

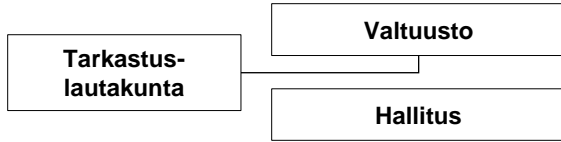
## **VAIHTOEHTO 1**

# Ehdotus Keudan organisaatorakenteeksi

Keuda

## Vaihtoehto 1

Luonnos



Keuda  
Koulutus-  
palvelut Oy

### YHTYMÄJOHTAMISEN PALVELUT

Kuntayhtymän johtaja

- Hallintopalvelut
- Henkilöstöpalvelut
- Yhteiskuntasuhteet ja viestintä
- Konsernitasoiset kehittämishankkeet
- Tytärtyhtiötoiminta

### OSAAMIS- JA KEHITTÄMISPALVELUT

Rehtori

| Osaamispalvelut                            | Osaamispalvelut                           | Osaamispalvelut                              | Osaamispalvelut                                 |
|--|---|--|---|
| <b>Tekniikka</b><br>Osaamispalvelu-johtaja | <b>Palvelut</b><br>Osaamispalvelu-johtaja | <b>Hyvinvointi</b><br>Osaamispalvelu-johtaja | <b>Ohjaus ja tuki</b><br>Osaamispalvelu-johtaja |
| 6 koulutus-päällikköä                      | 7 koulutus-päällikköä                     | 7 koulutus-päällikköä                        | 5 koulutus-päällikköä                           |

*Yksi (tai 2) koulutuspäällikkö johtaa vastuulleen kuuluvia aloja*

### Kehittämispalvelut

Kehitysjohtaja

- Asiakkuudet: Markkinointi, hakeutuminen ja yrityspalvelut
- Koulutussuunnittelu ja Digikampus
- Pedagogiset kehittämispalvelut (ml. hanketoiminta ja KV)
- Laatu ja ennakointi

### MAHDOLLISTAMISPALVELUT

Operatiivinen johtaja

- ICT-palvelut
- Tiedolla johtamisen palvelut
- Ravintola- ja tapahtumapalvelut
- Kiinteistöpalvelut
- Toimipistepalvelut
- Talousjohtamisen palvelut



# Osaamis- ja kehittämispalvelut Vaihtoehto 1 Luonnos *Keuda*

## Osaamispalvelut

| Tekniikka  | Palvelut   | Hyvinvointi  | Ohjaus ja tuki   |
|--|--|--|--|
| <div data-bbox="264 408 766 458">6 koulutuspäällikköä</div> <div data-bbox="264 496 766 546">Rakennus- ja pintakäsittelyalat</div> <div data-bbox="264 558 766 608">Sähkö- ja turva-alat</div> <div data-bbox="264 619 766 694">Talotekniikka ja puhdistus- ja kiinteistöpalvelualat</div> <div data-bbox="264 705 766 841">Laboratorio-, prosessi -, kone- ja tuotantotekniikan alat sekä tekninen suunnittelu, taideteollisuus-, puu- ja tekstiili- ja muotialat</div> <div data-bbox="264 852 766 902">Tieto- ja viestintäteknikka</div> <div data-bbox="264 913 766 963">Yhteiset tutkinnon osat</div> | <div data-bbox="848 408 1350 458">7 koulutuspäällikköä</div> <div data-bbox="848 496 1350 571">Liiketoiminta I<br/>Tieto- ja kirjastopalvelut</div> <div data-bbox="848 582 1350 656">Liiketoiminta II<br/>Johtaminen ja yrittäjyys</div> <div data-bbox="848 668 1350 718">Ajoneuvoala</div> <div data-bbox="848 729 1350 779">Logistiikka-ala</div> <div data-bbox="848 791 1350 865">Media ja kuvallinen ilmaisu I<br/>Kansanopisto</div> <div data-bbox="848 876 1350 926">Media- ja kuvallinen ilmaisu II</div> <div data-bbox="848 938 1350 988">Yhteiset tutkinnon osat</div> | <div data-bbox="1426 408 1928 458">7 koulutuspäällikköä</div> <div data-bbox="1426 496 1928 546">Kasvatus- ja ohjaus- ja hius- ja kauneusalat</div> <div data-bbox="1426 558 1928 608">Sosiaali- ja terveysalat I</div> <div data-bbox="1426 619 1928 669">Sosiaali- ja terveysalat II</div> <div data-bbox="1426 681 1928 731">Elintarvike-, ravintola- ja matkailualat</div> <div data-bbox="1426 742 1928 792">Maatalous- ja metsäalat</div> <div data-bbox="1426 803 1928 853">Puutarha- ja luontoala</div> <div data-bbox="1426 865 1928 915">Yhteiset tutkinnon osat</div> | <div data-bbox="2007 408 2509 458">5 koulutuspäällikköä</div> <div data-bbox="2007 496 2509 546">Oppimisen tuki</div> <div data-bbox="2007 558 2509 608">Opinto- ja uraohjaus</div> <div data-bbox="2007 619 2509 701">Tutkintokoulutukseen valmentavakoulutus<br/>Aikuisten perusopetus</div> <div data-bbox="2007 714 2509 763">Te-palvelut ja -koulutukset</div> <div data-bbox="2007 775 2509 825">S2, VST-kielikoulutus</div> |

Tiimien koon mukaan koulutuspäälliköllä voi olla muita lisävastuita

Toimipisteittäin toimipistevastuuryhmä (koulutuspäällikkö, aulapalveluvastaava, koulutusassistentti)

Matriisivastuut  
Keuda-  
tasoisesti

Kaksoistutkinnot, väyläopinnot

Vankilaopetus

Osuuskunta, YES

Laajennettu oppisopimus

Yto-koordinointi

Urheilijapolut, kilpailutoiminta

Opiskelijatoiminta

TE-palvelut

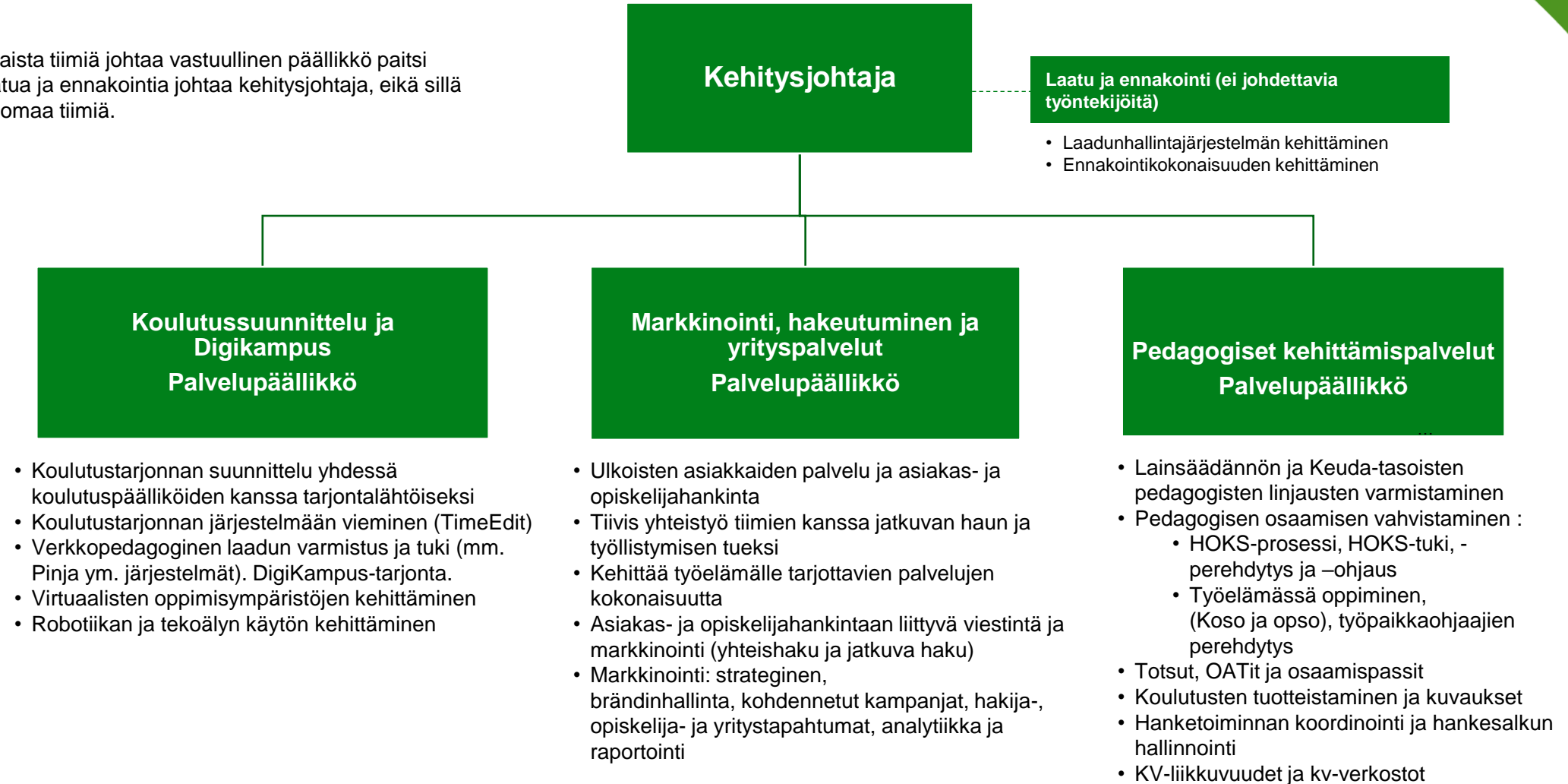
# Esitys osaamispalvelujohtajien erikseen määritellyiksi matriisivastuiksi

- Vankilaopetus
- Laajennettu oppisopimus
- Osuuskuntatoiminta, Yrittäjyyskasvatus ja Yes-toiminta
- Kilpailutoiminta, Urheilijapolut
- Lukio-opinnot ja väyläopinnot
- TE-koulutus
- YTO-koordinointi
- Opiskelijatoiminta

# Kehittämispalvelut

## Vaihtoehto 1 Luonnos

Jokaista tiimiä johtaa vastuullinen päällikkö paitsi  
Laatua ja ennakointia johtaa kehitysjohtaja, eikä sillä  
ole omaa tiimiä.



# Tutkintoa edeltävät palvelut, ohjaus ja oppimisen tuki

luonnos

## Aipe ja Tuva

### AIPE

- Luku- ja kirjoitustaito
- Alkuvaihe
- Päätövaihe
- Aineopiskelu
- opisekljakunta

### TUVA

- PerusTuva nuorille
- S2-Tuva maahanmuuttajille
- TE-Tuva kotoutumisajan ylittäneille vieraskielisille

## TE-palvelut

- Valmennuksien toteutus (ura- työ- ja työhönvalmennus)
- Asiantuntijalausunnot (koulutuskokeilu, motivaatiovalmennus)
- Osaamiskartoitukset TE-asiakkaille
- Kotoutumiskoulutus
- TNO (Kerava-Sipoo)
- Muun TE-toiminnan koordinointi
- Työpajatoiminnan koordinointi ja kehittäminen
- Siirtoja opinto- ja uraohjauksesta ja S2 tuesta

## Oppimisen tuki

- Oppimisen tuen toteutussuunnitelman mukainen toiminta:
- Erityinen tuki
- Opva > tukiopetus
- Keudaattoritoiminta
- Työpaikoille jalkautuva tuki tutkintotavoitteisessa koulutuksessa
- Opiskeluhoolto

erityisopettajat + osa ammattiohjaajista

## Opinto- ja uraohjaus

- Opinto- ja uraohjaus-palvelut Keudan opiskelijoille
- Yhteishaun kunta/toimipistekohtainen markkinointi ja jalkautuminen
- Työnhakupajojen toteutus Keudaattoreissa
- Ohjauspäivät ja lakisääteinen jälkiohjaus

## VST ja S2

- Suomi toisena kielenä YTO-opinnot
- S2- tuki ammatillisiin opintoihin
- Kielitietoisien opetuksen ja ohjauksen koordinointi
- Monikielisen koulutuksen ja ohjauksen koordinointi

VST= vapaa sivistystyö

- Startti suomeen
- Alkavalla tasolla
- Kehittyvällä tasolla

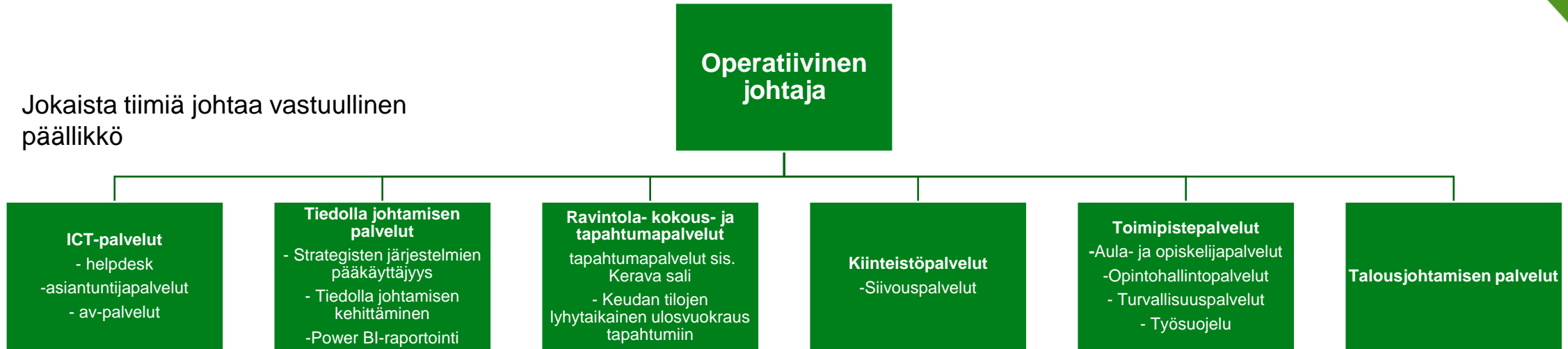


# Mahdollistamispalvelut

## Vaihtoehto 1 Luonnos

### Operatiivinen johtaja

Jokaista tiimiä johtaa vastuullinen päällikkö



#### ICT-palvelut

- helpdesk
- asiantuntijapalvelut
- av-palvelut

Perinteiset it-palvelut keskitetty tähän yksikköön. Yksilölle tiivis yhteistyö "Tiedolla johtamisen tuki"-yksikön kanssa. Yksikköön lisätään AV-laitevastuu ja kyseistä osaamista ja tekemistä laajennetaan helpdesk-työntekijöille. Kokonaisuus noin 20 henkilöä

#### Tiedolla johtamisen palvelut

- Strategisten järjestelmien pääkäyttäjä
- Tiedolla johtamisen kehittäminen
- Power BI-raportointi

Uusi kokonaisuus. Sisältää nykyisen tiedolla johtamisen asiantuntijan sekä tiedolla johtamisen ja strategisten järjestelmien parissa nykyisin työskentelevät henkilöt. Osa nykyisin opintohallinnossa, hakeutumispalveluissa ja opintotoimistotehtävissä työskentelevästä henkilöstöstä siirtyy tähän yksikköön. Kokonaisuus noin 8 henkilöä

#### Ravintola- kokous- ja tapahtumapalvelut

- tapahtumapalvelut sis. Kerava sali
- Keudan tilojen lyhytaikainen ulosvuokraus tapahtumiin

Ravintolapalvelut-yksikköön lisätty vastuualueeksi kokous- ja tapahtumapalvelut sis. Kerava-Sali . Noin 80 työntekijää

#### Kiinteistöpalvelut

- Siivouspalvelut

Kiinteistöpalvelut-yksikkö pysyy ennallaan. Noin 70 henkilöä. Kiinteistöpäällikön vastuulla jatkossa myös Kerava-salin ja tapahtumasiiven tilat.

#### Toimipistepalvelut

- Aula- ja opiskelijapalvelut
- Opintohallintopalvelut
- Turvallisuuspalvelut
- Työsuojelu

Uusi kokonaisuus. Pitää sisällään f2f-asiakaspalvelun kaikille Keudan kohderyhmille sekä aulapalveluiden ja opintotoimiston nykyisin tekemän back office-työn. Osa nykyisestä opintotoimisto/opintohallintoresurssista siirtyy/toimii ainakin osittain tiedolla johtamisen tuki-yksikön tehtävissä. Noin 35 henkilöä.

#### Talousjohtamisen palvelut

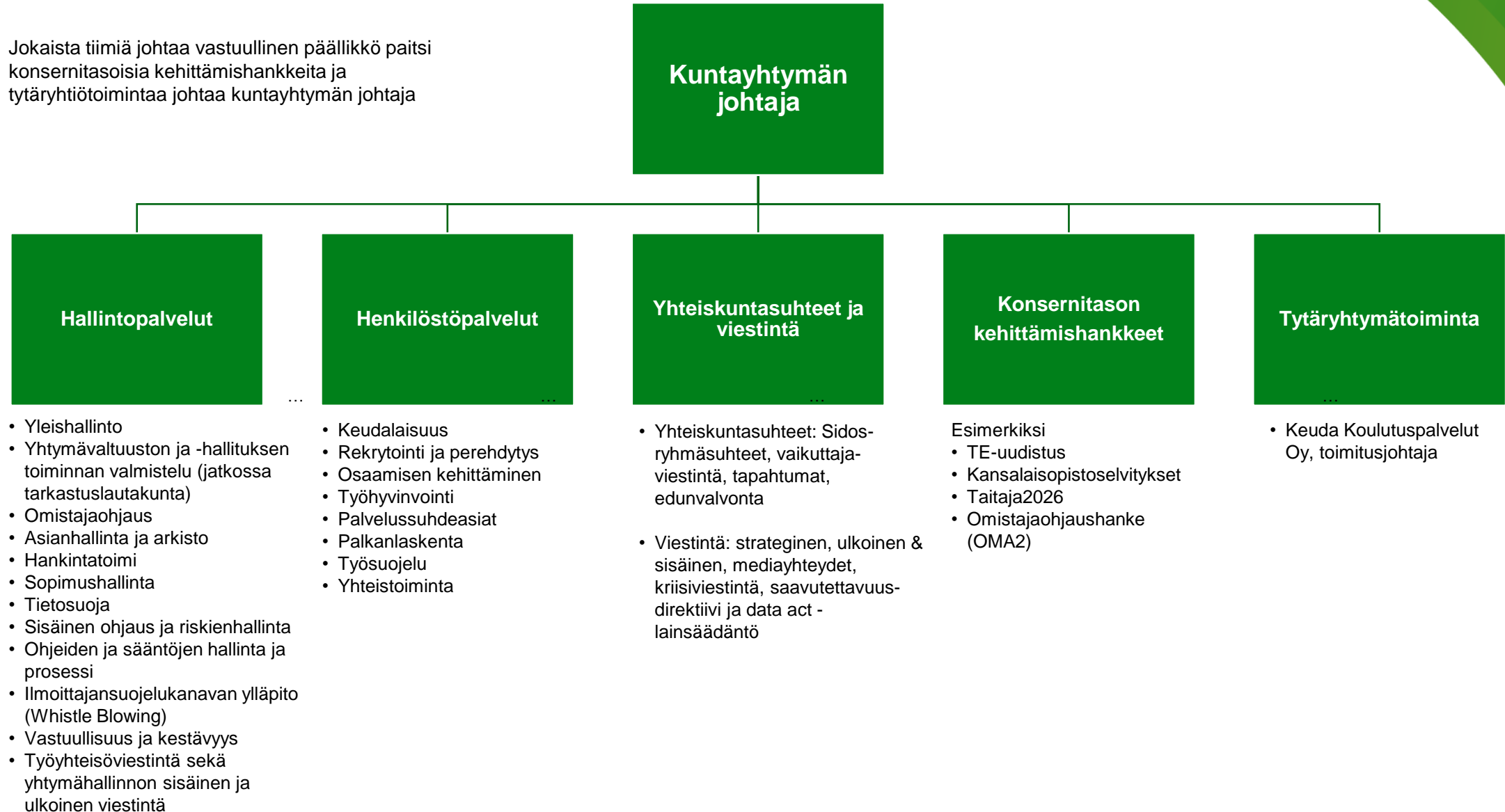
Taloushallintopalvelut-yksikkö pysyy muuten ennallaan, mutta toimintaa vahvistetaan controller-roolilla. Noin 10 henkilöä.

# Yhtymäjohtamisen palvelut

## Vaihtoehto 1 Luonnos

Keuda

Jokaista tiimiä johtaa vastuullinen päällikkö paitsi konsernitason kehittämissuunnitelmia ja tytäryhtiötoimintaa johtaa kuntayhtymän johtaja



# Esitys Keudan organisaatorakenteeksi

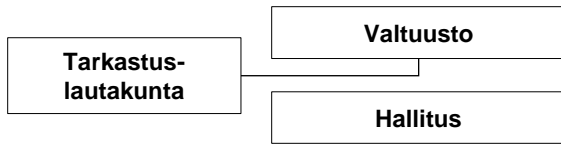
## VAIHTOEHTO 2

# Ehdotus Keudan organisaatorakenteeksi

Keuda

## Vaihtoehto 2

Luonnos



Keuda Koulutuspalvelut Oy

### YHTYMÄJOHTAMISEN PALVELUT

Kuntayhtymän johtaja

- Hallintopalvelut
- Henkilöstöpalvelut
- Yhteiskuntasuhteet, viestintä- ja markkinointipalvelut
- Konsernitasoiset kehittämishankkeet
- Tytäryhtiötoiminta

### OSAAMIS- JA KEHITTÄMISPALVELUT

Rehtori

Pedagogiset kehittämisspalvelut, palvelupäällikkö

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>Rakennus-, sähkö-, ajoneuvo- ja logistiikka-alat</b><br>Osaamispalvelujohtaja | <b>Liiketoiminta-, media-, talotekniikka-, tieto- ja viestintätekniikka-, media-, puhdistus- ja kiinteistö-, laboratorio- ja prosessialat</b><br>Osaamispalvelujohtaja | <b>Hyvinvointi ravintola- ja luonnon-vara-alat</b><br>Osaamispalvelujohtaja | <b>Tutkintoa edeltävät koulutukset, ohjaus ja oppimisen tuki</b><br>Osaamispalvelujohtaja |
| 6 koulutus-päällikköä  | 7 koulutus-päällikköä  | 5 koulutus-päällikköä   | 5 koulutus-päällikköä   |

*Paikalliset koulutus-päälliköt. Useampi koulutus-päällikkö johtaa aloja*

#### Kehittämisspalvelut

Kehitysjohtaja

- Asiakkuudet: Yrityspalvelut ja hakeutuminen
- Koulutussuunnittelu ja Digikampus
- Hanketoiminta ja KV
- Laatu ja ennakointi

### MAHDOLLISTAMISPALVELUT

Operatiivinen johtaja

- ICT-palvelut
- Tiedolla johtamisen palvelut
- Ravintola- ja tapahtumapalvelut
- Kiinteistöpalvelut
- Toimipistepalvelut
- Talousjohtamisen palvelut



# Osaamis- ja kehittämispalvelut

## Vaihtoehto 2 Luonnos

Lyhenteet:

Keke-Kerava, Keskipolku  
Kesa - Kerava, Sarviniitynkatu  
Jäsi - Järvenpää, Sibeliuksenväylä  
Jävä - Järvenpää, Wärtsilänkatu  
Nulo - Nurmijärvi, Lopentie  
Mälu - Mäntsälä, Lukkarinpolku  
Masa - Mäntsälä, Saari

Tuki - Tuusula, Kirkkotie  
Tupha - Tuusula Pekka Halosen akatemia  
Sipoo - Sipoo, Enter

# Keuda

## Osaamispalvelut - Vaihtoehto 2

| Rakennus-, sähkö-, ajoneuvo- ja logistiikka-alat  | Liiketoiminta-, media-, talotekniikka-, tieto- ja viestintäteknikka-, puhdistus- ja kiinteistö-, laboratorio- ja prosessialat | Hyvinvointi-, ravintola- ja luonnonvara-alat                        | Tutkintoa edeltävät koulutukset, ohjaus ja tuki                  |                    |
|---|---|---|--|--------------------|
| 6 paikallista koulutuspäällikköä  | 7 paikallista koulutuspäällikköä  | 5 paikallista koulutuspäällikköä                                    | 5 koulutuspäällikköä   |                    |
| Rakennus-, pintakäsittely-, taideteollisuus-, puuala ja tekninen suunnittelu<br>Jävä  | Tieto- ja viestintäteknikka, Tieto- ja kirjastopalvelut<br>Keke ja Sipoo + Kesa   | Sosiaali- ja terveysala, Tuki                                       | Oppimisen tuki   |                    |
| Ajoneuvoala ja kone- ja tuotantotekniikka,<br>Jävä  | Media- ja kuvallinen ilmaisu,<br>Kansanopistokoulutus, Tupha  | Kasvatus- ja ohjaus- ja hius- ja kauneusala,<br>Tuki                | Opinto- ja uraohjaus   |                    |
| Sähkö- ja turvallisuusala,<br>Jävä ja Sipoo   | Talotekniikka, Kesa   | Elintarvike-, ravintola-, tekstiili- ja muoti- ja matkailuala, Jäsi | S2, VST-kielikoulutus  |                    |
| Sähkö-, rakennus- ja ajoneuvo, liiketoiminta, tieto- ja viestintäteknikka, sosiaali- ja terveysala<br>Nulo  | Johtamis- ja yrittäjyyskoulutukset Jäsi   | Maatalous-, luonto- ja metsäala Saari                               | Tutkintokoulutukseen valmentavakoulutus<br>Aikuisten perusopetus |                    |
| Ajoneuvo-, logistiikka-, rakennus-, sähkö-, sosiaali- ja terveys- ja ravintola-ala, Mälu  | Puhdistus- ja kiinteistö-, laboratorio- ja prosessiala, Kesa  | Puutarha- ja maarakennusalat Saari                                  | TE-palvelut ja -koulutukset                                      |                    |
| Logistiikka-ala, Kesa   | Liiketoiminta ja tieto- ja kirjastopalvelut,<br>Keke ja Sipoo   |   |  |                    |
|   | Media- ja kuvallinen ilmaisu,<br>Jävä + Nulo  |   |  |                    |
| Matriisivastuut Keuda-tasoisesti  | Vankilaopetus   | Yto-koordinointi  | Osuuskunta, yrittäjyys ja YES                                    | Opiskelijatoiminta |
|   | Kaksoistutkinnot, väyläopinnot  | Laajennettu opso  | Urheilijapolut, kilpailutoiminta                                 | TE-palvelut        |
| <b>Pedagogiset tukipalvelut</b> Toteutus suunnitelmat ja tuotteistaminen, osaamispassit, HOKS-tuki, koulutus- ja oppisopimusten tuki. päällikkö asiantuntijat |   |   |  |                    |
| Toimipisteittäin toimipistevastuuryhmä (koulutus päällikkö, aulapalveluvastaava, koulutusassistentti)   |   |   |  |                    |

# Ehdotus osaamispalvelujohtajien erikseen määritellyiksi matriisivastuiksi

- Vankilaopetus
- Laajennettu oppisopimus
- Osuuskuntatoiminta, Yrittäjyyskasvatus ja Yes-toiminta
- Kilpailutoiminta, Urheilijapolut
- Lukio-opinnot ja väyläopinnot
- TE-koulutus
- YTO-koordinointi
- Opiskelijatoiminta

# Pedagogiset kehittämisspalvelut, rehtorin esikunnassa

## luonnos

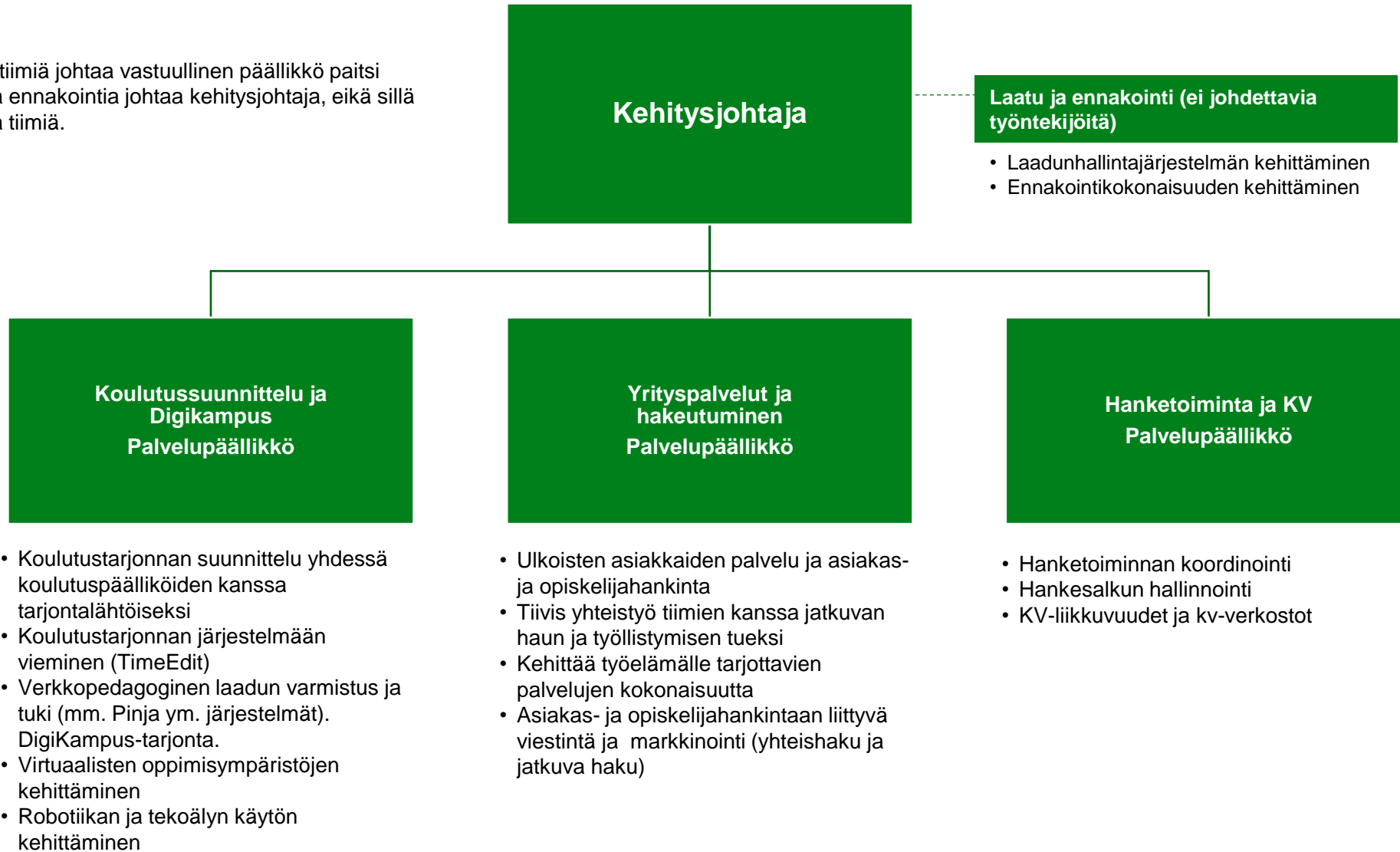
- Lainsäädännön ja Keuda-tasoisten linjausten varmistaminen
- Pedagogiset linjaukset ja periaatteet
- Pedagogisen osaamisen vahvistaminen:
  - HOKS-prosessi, HOKS-tuki, -perehdytys ja -ohjaus
  - Työelämässä oppiminen: koulutussopimus ja oppisopimus, työpaikkaohjaajien perehdytys
- Toteutussuunnitelmien, osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelmat ja osaamispassit
- Koulutusten tuotteistaminen ja kuvaukset. Oppivelvollisten sekä jatkuvan oppimisen oppimispolkujen mahdollistaminen

...

# Kehittämispalvelut

## Vaihtoehto 2 luonnos

Jokaista tiimiä johtaa vastuullinen päällikkö paitsi Laatu ja ennakointia johtaa kehitysjohtaja, eikä sillä ole omaa tiimiä.



# Tutkintoa edeltävät palvelut, ohjaus ja oppimisen tuki luonnos

## Aipe, VST ja Tuva

### AIPE

- Luku- ja kirjoitustaito
- Alkuvaihe
- Päätövaihe
- Aineopiskelu
- opiseklajakunta

### VST

- Startti suomeen
- Alkavalla tasolla
- Kehittyvällä tasolla

### TUVA

- PerusTuva nuorille
- S2-Tuva maahanmuuttajille
- TE-Tuva kotoutumisajan ylittäneille vieraskielisille

## TE-palvelut

- Valmennuksien toteutus (ura- työ- ja työhönvalmennus)
- Asiantuntijalausunnot (koulutuskokeilu, motivaatiovalmennus)
- Osaamiskartoitukset TE-asiakkaille
- Kotoutumiskoulutus
- TNO (Kerava-Sipoo)
- Muun TE-toiminnan koordinointi
- Työpajatoiminnan koordinointi ja kehittäminen
- Siirtoja opinto- ja uraohjauksesta ja S2 tuesta

## Oppimisen tuki

- Oppimisen tuen toteutussuunnitelman mukainen toiminta:
- Erityinen tuki
- Opva > tukiopetus
- Keudaattoritoiminta
- Työpaikoille jalkautuva tuki tutkintotavoitteisessa koulutuksessa
- Opiskeluhoito

erityisopettajat + osa ammattiohjaajista

## Opinto- ja uraohjaus

- Opinto- ja uraohjaus-palvelut Keudan opiskelijoille
- Yhteishaun kunta/toimipistekohtainen markkinointi ja jalkautuminen
- Työnhakupajojen toteutus Keudaattoreissa
- Ohjauspäivät ja lakisääteinen jälkiohjaus

## S2

- Suomi toisena kielenä YTO-opinnot
- S2- tuki ammatillisiin opintoihin
- Kielitietoisien opetuksen ja ohjauksen koordinointi
- Monikielisen koulutuksen ja ohjauksen koordinointi

# Mahdollistamispalvelut

## Vaihtoehto 2 Luonnos

Jokaista tiimiä johtaa vastuullinen päällikkö

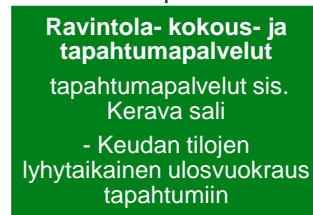
Operatiivinen johtaja



Perinteiset it-palvelut keskitetty tähän yksikköön. Yksilölle tiivis yhteistyö "Tiedolla johtamisen tuki"-yksikön kanssa. Yksikköön lisätään AV-laitevastuu ja kyseistä osaamista ja tekemistä laajennetaan helpdesk-työntekijöille. Kokonaisuus noin 20 henkilöä



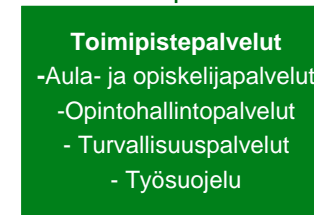
Uusi kokonaisuus. Sisältää nykyisen tiedolla johtamisen asiantuntijan sekä tiedolla johtamisen ja strategisten järjestelmien parissa nykyisin työskentelevät henkilöt. Osa nykyisin opintohallinnossa, hakeutumispalveluissa ja opintotoimistotehtävissä työskentelevästä henkilöstöstä siirtyy tähän yksikköön. Kokonaisuus noin 8 henkilöä



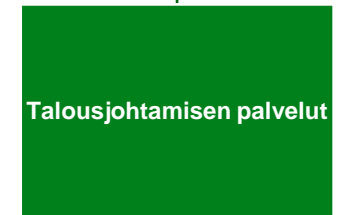
Ravintolapalvelut-yksikköön lisätty vastuualueeksi kokous- ja tapahtumapalvelut sis. Kerava-Sali . Noin 80 työntekijää



Kiinteistöpalvelut-yksikkö pysyy ennallaan. Noin 70 henkilöä. Kiinteistöpäällikön vastuulla jatkossa myös Kerava-salin ja tapahtumasiiven tilat.



Uusi kokonaisuus. Pitää sisällään f2f-asiakaspalvelun kaikille Keudan kohderyhmille sekä aulapalveluiden ja opintotoimiston nykyisin tekemän back office-työn. Osa nykyisestä opintotoimisto/opintohallintoressista siirtyy/toimii ainakin osittain tiedolla johtamisen tuki-yksikön tehtävissä. Noin 35 henkilöä.



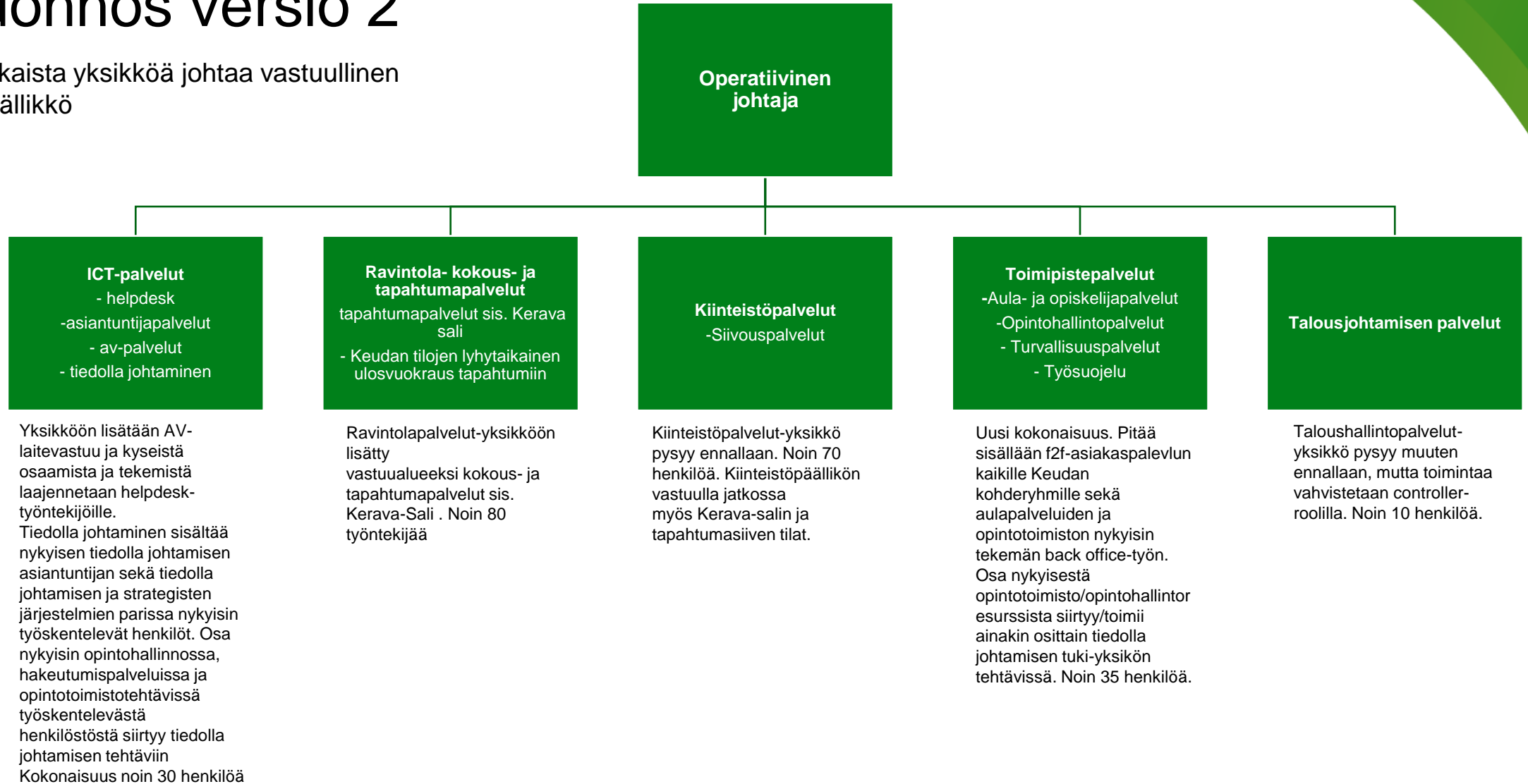
Taloushallintopalvelut-yksikkö pysyy muuten ennallaan, mutta toimintaa vahvistetaan controller-roolilla. Noin 10 henkilöä.



# Mahdollistamispalvelut

## Luonnos versio 2

Jokaista yksikköä johtaa vastuullinen päällikkö



# Yhtymäjohtamisen palvelut

## Vaihtoehto 2 Luonnos

Keuda

Jokaista tiimiä johtaa vastuullinen päällikkö paitsi konsernitason kehittämissuunnitelmiin ja tytäryhtiötoimintaa johtaa kuntayhtymän johtaja



# Keskeiset johtamisroolit ja - vastuut



# Ehdotetun organisaatorakenteen mukaiset organisaatiotasot

| Vastuutaso | Johtamisrooli  |
|------------|--|
| Taso 1     | Kuntayhtymä  |
| Taso 2     | Palvelualue (Osaamis- ja kehittämispalvelut, Mahdollistamispalvelut) |
| Taso 3     | Osaamispalvelut, Kehittämisen palvelut                               |
| Taso 4     | Tiimi  |
| Taso 5     | Tiimi (Mahdollistamispalvelut)                                       |

# Ehdotetun organisaatorakenteen mukaiset keskeiset johtamisroolit

| Vastuutaso | Johtamisrooli  |
|------------|--|
| Taso 1     | Kuntayhtymäjohtaja   |
| Taso 2     | Rehtori ja Operatiivinen johtaja   |
| Taso 3     | Kehitysjohtaja, Osaamispalvelujohtajat   |
| Taso 4     | Yhtymäjohtamisen palveluiden, Mahdollistamispalveluiden ja Kehittämispalveluiden palvelupäälliköt, Koulutuspäälliköt, Pedagogisten tukipalveluiden palvelupäällikkö (Vaihtoehto 2) |
| Taso 5     | Ravintolapäälliköt ja siivouspäällikkö   |

# Esitys toimipistekoordinointiin

**Tehdään nimetyn kiinteistönhoitajan, koulutuspäällikön, aulapalveluvastaavan ja opintotoimiston yhteistyönä (kuvataan tarkemmin tehtävänkuviin)**

- Kiinteistöjen ylläpito ja korjaus (kiinteistönhoitaja)
- Tilojen käyttö (aulapalveluvastaava)
- Turvallisuus (aulapalveluvastaava)
- Opiskelijoiden TNO-palvelut (koulutusassistentti)
- Aikataulutukset (koulutuspäällikkö)
- Työyhteisövastuu ja hyvinvointi (koulutuspäällikkö)
- Helpdesk (aulapalveluvastaava)
- Tapahtumien käytännön järjestelyt (aulapalveluvastaava)



# Yhteisten tutkinnon osien organisointi ja johtaminen

- YTO-opettajat siirtyvät osaamispalveluissa yhden toimipisteessä toimivan koulutuspäällikön alaisuuteen (vaihtoehto 2) tai osaamispalvelukohtaisesti yhdelle koulutuspäällikölle (3 osaamisalaa, vaihtoehto 1)
- Molemmissa vaihtoehdoissa yksi osaamispalvelujohtaja linjaa Keuda-tasoiset pedagogiset toimintatavat (integraatiot ammatillisiin, järjestämismuodot, työelämälle vietävä opetus yms.)
- YTO-opettajat voivat toimia myös vastuupettajina

# Esihenkilöiden yleiset vastuut

Sen lisäksi, mitä tässä toimintasäännössä ja muissa kuntayhtymän säännöissä on määrätty, kukin esihenkilö ja viranhaltija vastaa oman vastuualueensa osalta kuntayhtymän tavoitteiden mukaisesti:

1. yhtenäisen toimintakulttuurin varmistamisesta;
2. oikeudenmukaisesta ja kannustavasta henkilöstöjohtamisesta;
3. toiminnan tuloksellisuudesta ja asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamisesta;
4. yhtymähallituksen päätösten toimeenpanosta;
5. vastuualueensa sisäisestä viestinnästä sekä verkostotoiminnasta;
6. hyvästä hallintotavasta sekä sisäisen ohjauksen ja riskienhallinnan toteuttamisesta vastuualueellaan;
7. vastuualueensa osalta yhtymähallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelusta;
8. talousarvioesityksen sekä investointi- ja hankintaesitysten valmistelusta;
9. talouden ja toiminnan tavoitteiden saavuttamisesta ja korjaavista toimenpiteistä sekä
10. tietosuoja- ja tietoturvaohjeiden toimeenpanosta.

# Rehtorin vastuut – luonnos

- Johtaa kuntayhtymän pedagogista toimintaa ja toimii rehtorina
- Vastaa osaamis- ja kehittämispalveluiden toiminnan tuloksellisuudesta ja strategisten tavoitteiden saavuttamisesta
- Hyväksyy lakisääteiset pedagogiset suunnitelmat
- Tekee opiskelijoita koskevia päätöksiä (luettelo)
- Palkkaa opetushenkilöstön palvelussuhteisiin toimintasäännön mukaisesti (yli vuoden)
- Myöntää yli vuoden opintovapaan vastuualueensa henkilöstölle
- Päättää pienhankinnoista Keudan hankintaohjeen mukaisesti (<60 000)
- Allekirjoittaa vastuualueensa sopimuksia
- Allekirjoittaa todistukset (luettelo)

# Kehitysjohtajan vastuut – luonnos

- Vastaa kehittämispalveluiden toiminnan tuloksellisuudesta ja strategisten tavoitteiden saavuttamisesta
- Johtaa kehittämispalveluiden kokonaisuutta
- Palkkaa henkilöstön palvelussuhteisiin toimintasäännön mukaisesti
- Myöntää 6-12 kuukauden opintovapaan vastuualueensa henkilöstölle
- Päättää pienhankinnoista Keudan hankintaohjeen mukaisesti (<15 000)
- Allekirjoittaa vastuualueensa sopimuksia

# Osaamispalvelujohtajan vastuut – luonnos

- Vastaa osaamispalvelunsa toiminnan tuloksellisuudesta ja strategisten tavoitteiden saavuttamisesta
- Johtaa osaamispalvelunsa kehittämistä, työelämäyhteistyötä ja työllistymisen varmistamista
- Tekee opiskelijoita koskevat päätökset (luettelo)
- Palkkaa opetushenkilöstön palvelussuhteisiin toimintasäännön mukaisesti (alle vuoden)
- Myöntää 6-12 kuukauden opintovapaan vastuualueensa henkilöstölle
- Päättää pienhankinnoista Keudan hankintaohjeen mukaisesti (<15 000)
- Allekirjoittaa viranomaisten vaatimia dokumentteja (luettelo)
- Vastaa osaamispalvelulle erikseen määrätyistä vastuista ja tehtävistä

# Koulutuspäällikön vastuut – luonnos

- Vastaa tiimensä toiminnan tuloksellisuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta
- Vastaa nimettyjen tutkintojen ja koulutusten suunnittelusta, toteuttamisesta, kehittämisestä ja työelämäyhteistyöstä
- Vastaa nimetyin vastuualueensa opiskelijoiden ohjauksesta, tuesta ja hyvinvoinnista
- Palkkaa opetushenkilöstön palvelussuhteisiin toimintasäännön mukaisesti (alle kuukauden)
- Myöntää alle 6 kuukauden opintovapaan vastuualueensa henkilöstölle
- Toimii tarvittaessa opettajan sijaisena
- Päättää pienhankinnoista Keudan hankintaohjeen mukaisesti (<5 000)
- Tiimien koon mukaan koulutuspäälliköllä voi olla muita lisävastuita
- Vastaa erikseen määräytyistä vastuista ja tehtävistä



# Palvelupäällikön vastuut – luonnos

- Vastaa tiimensä toiminnan tuloksellisuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta
- Vastaa tiimensä toiminnan suunnittelusta, toteuttamisesta, kehittämisestä
- Palkkaa henkilöstön palvelussuhteisiin toimintasäännön mukaisesti (alle kuukauden)
- Toimii tarvittaessa tiimensä henkilöstön sijaisena
- Päättää pienhankinnoista Keudan hankintaohjeen mukaisesti (<5 000)
- Vastaa erikseen määräytyistä vastuista ja tehtävistä

# Muut lisätehtävät

- Osana **yhteistoimintaneuvotteluja** tarkennetaan mm. seuraavia lisätehtäviä:
  - HOKS-opettaja
  - kehittäjäopettaja
  - koordinoivat tehtävät

# Keskeiset johtamisfoorumit

# Ehdotetun organisaatorakenteen mukaiset johtamisfoorumit – luonnos

| Luottamushenkilöryhmät   | Johtoryhmät ja johtotiimit   | Asiantuntijaryhmät  | Kehittämisryhmät   | Lakisääteiset ryhmät  | Viestinnän ja tiedonjakamisen foorumit   |
|--|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylintä päästövaltaa käyttävät poliittiset ryhmät, joihin edustajat valitaan neljän vuoden välein</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtävät määriteltä</li> <li>• Voivat nimetä pysyviä ryhmiä nimettyjen asioiden hoitamiseksi (esim. VaTu-ryhmät)</li> <li>• Voivat nimetä määräaikaista työryhmiä nimettyjen asioiden eteenpäin viemiseksi (esim. autoryhmä)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pieni, pysyvä</li> <li>• Tehtävä määriteltä</li> <li>• Toiminnan koordinointi ja seuranta</li> <li>• Raportointi sovittulle taholle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Määräaikainen</li> <li>• Tehtävänä kehittämisteemojen eteenpäin vieminen</li> <li>• Voi siirtyä pysyväksi asiantuntijaryhmäksi, jos katsotaan tarpeelliseksi</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryhmän tehtävä määräytyy lain, asetuksen, sopimuksen tai muun määräyksen kautta</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedonvaihto ja viestintä</li> <li>• Keskustelu ja verkostoituminen</li> <li>• Hyvien käytäntöjen ja osaamisen jakaminen</li> <li>• Yhteisöllisyyden vahvistaminen</li> </ul> |
| Johtamisfoorumit   |  |   |  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhtymävaltuusto</li> <li>• Yhtymähallitus</li> <li>• Tarkastuslautakunta</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keudan johtoryhmä</li> <li>• Pedagoginen johtoryhmä</li> <li>• Mahdollistamispalveluiden johtoryhmä</li> <li>• Yhteisjohtotiimi</li> <li>• Kehittämispalveluiden johtotiimi</li> <li>• Osaamispalveluiden johtotiimit</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedatiimit</li> <li>• Työelämäyhteistyöryhmä</li> <li>• Palkkausjärjestelmän kehittämisryhmä (sis.TVA)</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisten ohjelmien kehittämisryhmät* <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagoginen ohjelma</li> <li>• Työelämäyhteistyön ohjelma</li> <li>• Teknologian ja tiedolla johtamisen ohjelma</li> <li>• Henkilöstön ja valmentavan työkuulttuurin ohjelma</li> <li>• Tila- ja kiinteistöohjelma</li> </ul> </li> <li>• Turvallisuuden ohjausryhmä</li> <li>• VAKEKE-ryhmä</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opiskelijan oikeusturvatoimikunta</li> <li>• Opiskeluhoitoyhmä</li> <li>• Työsuojelutoimikunta</li> <li>• Yhteistoimintaryhmä</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogisen johdon foorumi</li> <li>• Esihenkilöfoorumi</li> <li>• Henkilöstöinfo</li> <li>• Yhteinen pedagoginen pöytä</li> </ul>  |

# Ehdotetun organisaatorakenteen mukaiset johtoryhmät ja -tiimit

| Keudan johtoryhmä   | Pedagoginen johtoryhmä   | Mahdollistamis- palveluiden johtoryhmä  | Yhteisjohtotiimi  | Osaamisalojen johtotiimit   | Kehittämispalveluiden johtotiimi   |
|---|--|---|---|---|--|
| <p>8 henkilöä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntayhtymäjohtaja</li> <li>• Rehtori</li> <li>• Operatiivinen johtaja</li> <li>• Kolme esikunnan yhtymäpalvelupäällikköä</li> <li>• Kehitysjohtaja</li> <li>• Johdon assistentti</li> </ul>   | <p>6-7 henkilöä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehtori</li> <li>• Neljä osaamispalvelujohtajaa</li> <li>• Kehitysjohtaja</li> <li>• (Pedagogisten kehittämispalveluiden palvelupäällikkö)</li> </ul> | <p>7 henkilöä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatiivinen johtaja</li> <li>• Kuusi päällikköä</li> </ul>   | <p>13 henkilöä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamispalveluiden johtotiimi</li> <li>• Mahdollistamispalveluiden johtotiimi</li> </ul> <p>(Tapaaminen n. 6 krt/v)</p> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4-5 henkilöä</li> <li>• Kehitysjohtaja</li> <li>• 3-4 kehittämispalveluiden päällikköä</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhtymän hallituksen ja valtuuston kokousten valmistelu ja päätösten käytännön toteuttaminen</li> <li>• Yhteistä päätöksentekoa ja kuntayhtymän kehittämistä koskevat asiat ja niihin liittyvät linjaukset</li> <li>• Tuloksellisuuden johtaminen</li> <li>• Uudistumisen johtaminen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamispalveluiden tuloksellisuuden ja uudistumisen johtaminen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollistamispalveluiden tuloksellisuuden ja uudistumisen johtaminen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatiivisen johtamisen tuki; koordinoiva rooli</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisalan tuloksellisuuden ja uudistumisen johtaminen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämispalveluiden tuloksellisuuden ja uudistumisen johtaminen</li> </ul>                      |



## Liite

Yhteenveto johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön näkemyksistä organisaatio- ja johtamisrakenteen kehittämisen pohjaksi





# Nykyisen organisaatio- ja johtamisrakenteen kehitystarpeet

Yhteenveto johtoryhmän työpajan, esihenkilöfoorumin ja henkilöstön näkemyksistä

Keuda



## Säilytettävät asiat

- **Valmentava johtamiskulttuuri**
- **Laadukas ja saavutettava lähiesihenkilötyö** eri toimipisteissä
- **Tiimiorganisaatio ja yhteisöohjautuvuus:** tiimin vaikutusmahdollisuuksien säilyttäminen ja osallistaminen
- Nykyinen tiimimalli, jossa tiimin koko ja toiminta ovat tasapainossa
- **Hyvä HR-tuki**
- **Kampusrakenteen, jossa yhteistyö ja synergia eri alojen ja toimipisteiden välillä säilytetään**
- Roolit: kuntayhtymän johtaja ja rehtori
- Tutkintojen Keuda-tasoinen kehittäminen



## Poistettavat asiat

- **Moniportaiset rakenteet;** tietyt hallinnolliset tehtävät ja ylimääräiset johtamistasot
- **Ohjohtaminen**
- **Opettajien toimiminen esihenkilöroolissa**
- **Päällekkäiset tehtävät**
- **Osa nykyisistä rooleista kaipaa kriittistä tarkastelua tai kehittämistä** (ks. kehitettävät asiat)
- **Kampusrakenteen osat, jotka eivät palvele alakohtaista kehittämistä tulevaisuudessa**
- Joidenkin toimipisteiden ja koulutusalojen harkinta, mikäli eivät ole perustoimintaa tukevia
- **Turhat kokoukset ja päällekkäiset infot**
- **Tiedon ja osaamisen siiloutuminen**
- Toimimattomat järjestelmät ja prosessit
- Ylimääräinen raportointi

# Nykyisen organisaatio- ja johtamisrakenteen kehitystarpeet

Yhteenveto johtoryhmän työpajan, esihenkilöfoorumin henkilöstön näkemyksistä

Keuda



## Kehitettävät asiat

**Rakenteiden tulisi tukea strategian toteutumista, talousarviossa pysymistä sekä tehokasta ja linjakasta päätösten toimeenpanoa, yhteistyötä ja tiedon jakamista**

### Toimialat/toiminnot

- Toimialojen/koulutusalojen johtamiseen ja kehittämiseen panostaminen toimipisteriippumattomasti: voi edellyttää alojen keskittämistä maantieteellisesti ja kampusrakenteen uudelleenjärjestelyä
- Nykyistä suuremmat kustannuspaikat
- Toimintojen uudelleenmuotoilu ja yhdistäminen tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi sekä toimintojen ulkoistamisen tarkastelu
- Avaintoimintoriskien hallitseminen (esim. palkkahallinto)

### Johtamistasot ja –roolit; johtamisfoorunit

- Selkeät roolit ja vastuut: vallan ja vastuun tasapaino sekä autonomian raamit
- Toimialapäällikkö-tiemiesihenkilötason uudistaminen: ei osa-aikaisia esihenkilörooleja
- Selkeät esihenkilöroolit
- Koordinoivien roolien lisääminen
- Lähijohtamisessa fokuksen siirtäminen henkilöstöjohtamiseen
- Johtamisfoorumeiden vähentäminen: yksi yhteinen johtoryhmä

### Johdettavat asiat

- Tietohallinto ja digikyvykykyys
- Kehittämisen ja uusien avausten johtaminen
- Henkilöstösuunnittelu ja osaamisen johtaminen

### Työn koordinaatio ja sisäinen yhteistyö

- Verkostomaisen ajattelun vahvistaminen
- Tiedonkulun, päätöksenteon ja viestinnän parantaminen organisaation sisällä
- Ky/Oy-yhteistyö
- Tukipalveluiden ja opetuksen yhteistyön tiivistäminen
- Yhteinen valmistelu ja työskentely verkossa

### Ulkoisen yhteistyö

- TE-alue- ja työelämäyhteistyön koordinaatio
- Kansainvälinen yhteistyö

### Henkilöstön sijoittuminen organisaatiossa

- Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla
- Toimenkuvat eriytettyinä opiskelijaprofiiliin mukaan (oppivelvolliset vs. muut opiskelijat)
- Tarkasteltavia rooleja ja toimintoja: asiantuntija- ja koordinaattoriroolit, koulutusassistentti, Studenta-rooli, sisäinen posti, Yes-toiminta, sisäinen logistiikkavarasto

### Opetus ja ohjaus

- Hyvinvointi, ohjaus, erityinen tuki
- HOKS-tuen tarkoituksenmukainen laajuus
- Yto-opintojen järjestäminen ja johtaminen
- Erityisen tuen ohjaus
- Keudaattori-toiminnan uudelleen profilointi
- Yhteistyön lisääminen ammatillisten ja yto-opettajien välillä

### Prosessit ja toimintamallit

- Tiedonkulun, päätöksenteon ja viestinnän kehittäminen; väliportaiden poistaminen päätöksenteossa
- Johtamisen kehittäminen alojen ja tiimien yhteistyön avulla
- Järjestelmien ja prosessien tehostaminen ja yhtenäistäminen koko organisaatiossa
- Päällekkäisten toimintojen ja järjestelmien poistaminen
- Turvallisuus- ja aulapalveluiden tehostaminen

# Uudelle organisaatio- ja johtamisrakenteelle asetettavat tavoitteet (johtoryhmän työpaja)

## Asioiden ja toiminnan johtaminen (management)

### Strategian toimeenpanon ja kokonaisuuksien johtaminen

- Rakenne varmistaa strategiassa esille nostettujen ”uniikkien tekojen toteutumisen”
- Johdetaan kokonaisuuksia; vältetään osa-optimointia
- Selkeät tavoitteet ja raamit toiminnalle; tärkeiden asioiden vieminen loppuun varmistetaan

### Matala hierarkia ja selkeät roolit

- Matala hierarkia
- Valta ja vastuu tasapainossa
- Johtoryhmän/johtotiimin toiminta virtaviivaistettu
- Päätöksenteon organisointi on virtaviivaista ja selkeää
- Keskeisille prosesseille on määritelty omistajat
- Systematisointi – prosessien omistajuus
- Tehtävänimikkeistö on yhdenmukaistettu ja virtaviivaistettu (esim. niin, että kaikilla päällikkö-nimikkeisillä on alaisia, muutoin asiantuntija-nimike)
- Henkilövalinnat tärkeitä

### Toimivat tukirakenteet ja prosessit

- Toiminnot uudelleenmuotoiltu tarkoituksenmukaisella tavalla ( esim. tietohallinnon ja digitiimin yhteistyö)
- Toimivat johtamisen tukirakenteet ja prosessit; tukitoiminnoilla vastuu toimenpiteiden toteuttamisesta yhteistyössä organisaation osien kanssa (esim. rekrytointi)
- Turvallisuus- ja aulapalvelu

### Osaamisen ja laadun systemaattinen kehittäminen

- Sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja osaamista hyödynnetään aktiivisesti
- Henkilöstön osaamisen johtaminen on systemaattista ja eri organisaation osia osallistavaa
- Jatkuvan parantamisen toimintamalli
- Asiakaslähtöisyys

# Uudelle organisaatio- ja johtamisrakenteelle asetettavat tavoitteet (johtoryhmän työpaja)

Ihmisten johtamisen ja esihenkilötyö (leadership)

## Selkeät johtamisfoorumit ja -vastuut

- Keskeiset johtamisfoorumit on identifioitu
- Johtamisfoorumien roolit ja vastuut ovat tarkoituksenmukaiset ja selkeät

## Selkeät esihenkilöroolit ja vahva esihenkilötyön osaaminen

- Esihenkilöiden roolit ja vastualueet sen kokoisia, että esihenkilötyö on mahdollista yhteisten toimintamallien tukemana
- Esihenkilötyö koetaan tärkeäksi ja esimiestyön osaamista on kehitetty systemaattisesti

## Jokainen keudalainen ymmärtää oman roolinsa merkityksen

- Jokaisella keudalaisella on selkeä käsitys omasta roolista ja sen merkityksestä
- Rooleihin on valittu juuri näihin rooleihin sopivat henkilöt

## Valmentava johtamiskulttuuri ja henkilöstön osallistuminen

- Esihenkilötyötä toteutetaan valmentavan johtamiskulttuurin mukaisesti
- Monialainen yhteisöohjautuvuus ja kollegoiden tuki tukevat kaikkien keudalaisten onnistumista
- Henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen
- Jokainen keudalainen voi kokea työskentelyn psykologisesti turvalliseksi