



Keuda

Keudan organisaatio- ja johtamisrakenne 1.1.2025

(vahvistettu yhtymähallituksessa 9.10.2024)

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

Organisaatio- ja johtamisrakenne tukee Keudan uuden strategian toteutumista

- Keudan rooli **Tulevaisuuden osajien tekijänä** on uuden organisaatio- ja johtamisrakenteen keskiössä. Osaamis- ja kehittämisspalvelut on organisoitu neljään osaamisalueeseen, mikä tukee tätä tavoitetta nykyistä kampusrakennetta vahvemmin.
- 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 DigiKeuda on huomioitu keskeisenä Kehittämisspalveluiden toimintona.
- 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



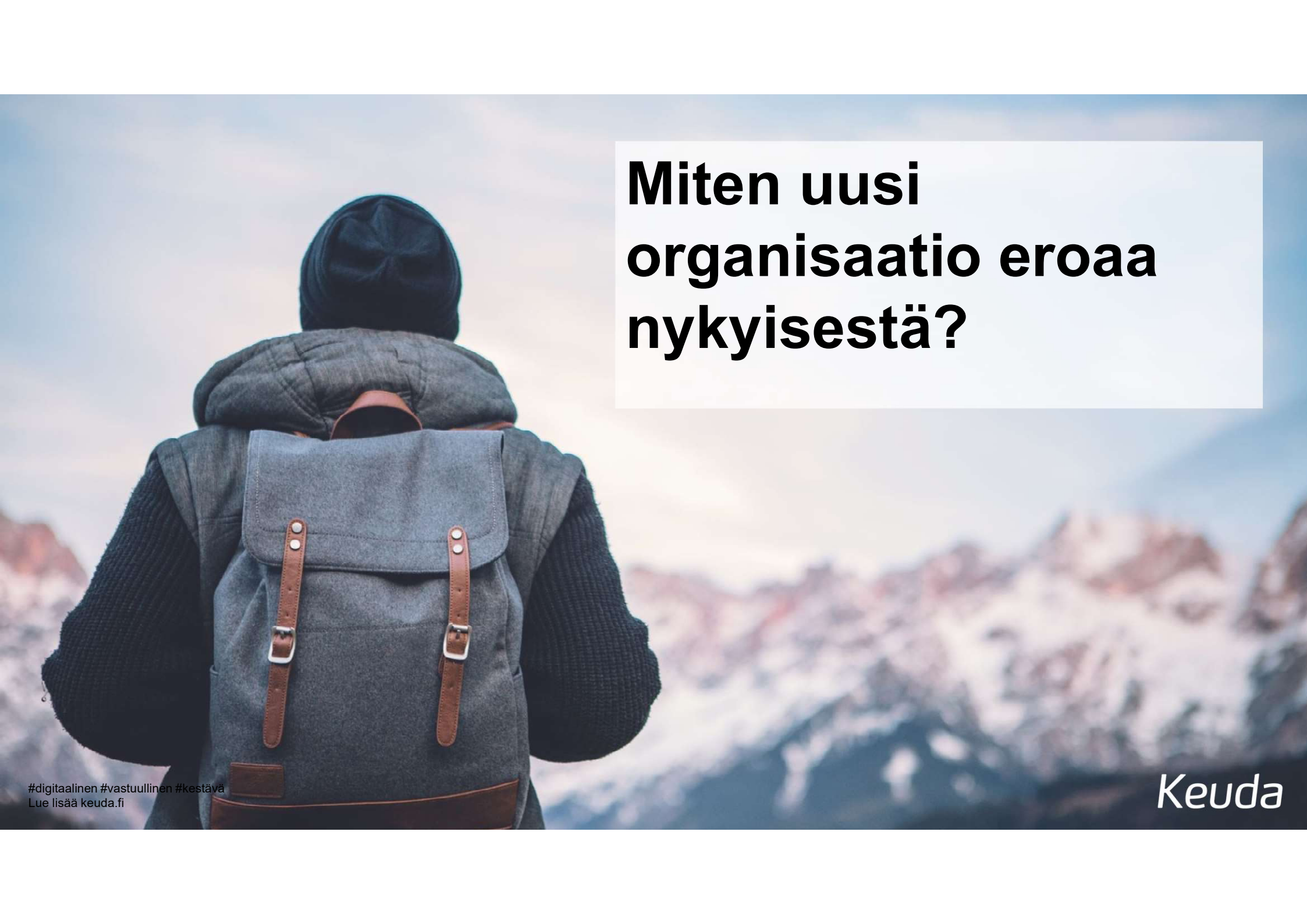
Tavoitteellisuus	Kehittyminen	Vaikuttavuus	Yhteistyö
Johdamme tavoitteellisesti ja systemaattisesti	Johdamme valmentavalla otteella	Keskitymme perustehtäväämme, priorisoimme ja kohdennamme resurssit	Toimimme tavoitteellisesti sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa
<ul style="list-style-type: none"> ▪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

Strateginen johtaminen

Pedagoginen ja operatiivinen johtaminen

Tulosjohtaminen

Verkostojohtaminen

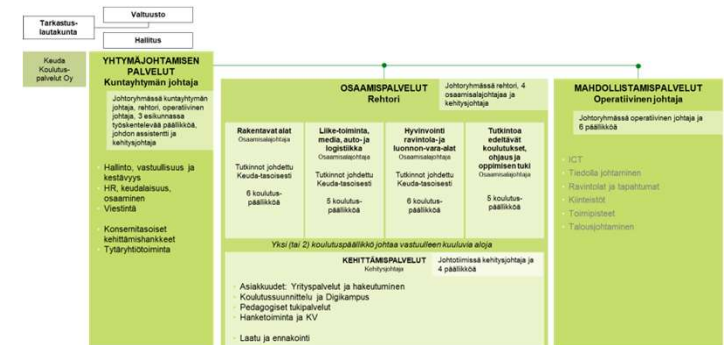
A person wearing a dark hooded jacket and a grey quilted vest with a large blue backpack is seen from behind, looking out over a vast, snow-covered mountain range under a clear sky. The scene is set in a high-altitude, alpine environment.

Miten uusi organisaatio eroaa nykyisestä?

Miten uusi organisaatorakenne eroaa nykyisestä? 1/9

Kolme palvelualueetta

- Nykyiset kampukset ja palvelualueet poistuvat
- Kolme palvelualueetta:
 - Yhtymäjohtamisen palvelut (ky johtaja),
 - Osaamis- ja kehittämispalvelut (rehtori) sekä
 - Mahdollistamispalvelut (operatiivinen johtaja)
- Osaamispalvelurakenteessa koulutukset jaetaan neljään osaamispalveluun, joita johtavat koulutusjohtajat ja vararehtori
- Osaamis- ja kehittämispalveluihin kuuluu kehittämispalvelut, joita johtaa kehitysjohtaja



Miten uusi organisaatorakenne eroaa nykyisestä? 2/9

Osaamispalveluiden rakenne

- Nykyinen toimiala- ja tiimirakenne uudistetaan. Toimialapäällikkö- ja tiimiesihenkilörakenne muutetaan koulutuspäällikkörakenteeksi. Johtamis- ja esihenkilörooleja vähennetään ja yhdenmukaistetaan
- Pedagogisen johtamisen palvelualueelle sijoittuneet koordinoivat opettajat (kilpailutoiminta ja yrittäjyyskasvatus) sijoittuvat osaamispalveluiden tiimeihin
- Perustelut uudelle rakenteelle
 - Vahvistetaan Keuda-tasoista koulutusalojen johtamista ja kehittämistä
 - Varmistetaan laadukkaat pedagogiset toimintamallit koko oppilaitokseen
 - Panostetaan kokopäiväiseen esihenkilötyöhön. Osa-aikainen esihenkilötyö on osin ollut liian kuormittavaa ja keudalainen esihenkilötyö on sirpaloitunut
 - Levitetään hyvät käytänteet
 - Kohdennetaan resurssit optimaalisesti muuttuvissa tilanteissa

Miten uusi organisaatorakenne eroaa nykyisestä? 3/9

Kehittämispalveluiden rakenne

- Kehittämispalveluihin muodostetaan kaksi tiimiä, joita johtavat palvelupäälliköt. Tiimeistä koordinoidaan pedagogista kehittämistä, hakeutumista ja työelämäyhteistyötä
- Nykyisten hakeutumispalveluiden osalta hakeutumiskoordinaattorit sijoittuvat Kehittämispalveluihin, mutta hakeutumispalveluissa olleet opinto-ohjaajat sijoittuvat Ohjauksen ja tuen osaamispalveluun
- Perustelut uudelle rakenteelle
 - Vahvistetaan Keuda-tasoista koulutusalojen johtamista ja kehittämistä
 - Varmistetaan laadukkaat pedagogiset toimintamallit koko oppilaitokseen
 - Levitetään hyvät käytänteet
 - Kohdennetaan resurssit optimaalisesti muuttuvissa tilanteissa

Miten uusi organisaatorakenne eroaa nykyisestä? 4/9

Yhteiset tutkinnon osat

- Yhteiset tutkinnon osat (YTO) on nykyisessä mallissa johdettu keskitetysti. Uudessa rakenteessa YTO:t integroidaan osaamispalveluiden tiimeihin. Kunkin toimipisteen YTO-opettajien lähiesihenkilönä on toimipisteessä oleva nimetty koulutuspäällikkö
- Perustelut
 - Strategiassa painotetaan työelämälähtöisyyttä (yhdistämme työelämän oppimiseen) ja työllistymisen varmistamista sekä pedagogiikan monipuolistamista (integrointi, työelämälähtöisyys, toiminnallisuus vs digi-tarjonta)
 - Resurssien käyttö tehostuu. Työelämälähtöisten ja yhteistoteutusten tarjontaa lisätään systemaattiseksi (ytot+ammattilliset eli koko tutkinnon suorittaminen opiskelijalle yhtenäistä tarjontaa). Ammatillisen alan yto-osaaminen syvenee
 - Keudan tuloksissa tarve vahvistaa koko tutkintojen suorittamista
 - Joustava resurssien käyttö ja tarjonnan suunnittelu ytojen ja ammatillisten kesken paranee

Miten uusi organisaatorakenne eroaa nykyisestä? 5/9

Yhteiset tutkinnon osat

- Yksi koulutusjohtaja vastaa Keuda-tasoisista YTO-opintojen pedagogisista toimintatavoista (integraatiot ammatillisiin, järjestämismuodot, työelämälle vietävä opetus yms.) sekä tarjonnan suunnittelusta:
 - toimipisteen lähipajatarjonta, monimuoto- ja joustava toteutus ml. avoin verkkotarjonta
 - suunnittelussa mukana ovat koulutussuunnittelijat, koulutuspäälliköt, ytoista nimetyt kehittäjäopettajat
 - huomioidaan asiakastarpeet ja tarvittava tarjonta sopien eri tarpeisiin.
 - suunnittelun lähtökohtana osaamisperusteisuus (osaamispassit) ja työelämälähtöisyys sekä alan opintoihin integrointi
- Resurssoinnissa huomioidaan kaikkien opettajien osaaminen ja kokonaisvaltainen henkilöstösuunnitelma tehdään vastaavan koulutusjohtajan johdolla
- YTO-opettajat voivat toimia myös vastuopettajina

Miten uusi organisaatorakenne eroaa nykyisestä? 6/9

Opinto-ohjaajat ja erityisopettajat

- Opinto-ohjaajat ja erityisopettajat ovat olleet kampuksilla eri tiimeissä. Uudessa rakenteessa opinto-ohjaajille ja erityisopettajille muodostetaan erilliset, kahden eri koulutuspäällikön johtamat tiimit.
- Perustelut uudelle keskitetylle mallille
 - Valmistaudutaan oppimisen tuen kokonaisuudistukseen
 - Valmistaudutaan rahoitusjärjestelmän muutokseen, jossa jatko-opinnot ja työllistyminen ovat entistä suuremmassa roolissa
 - Varmistetaan yhdenmukaiset toimintamallit koko oppilaitokseen
 - Systematisoidaan hyvät käytänteet
 - Kohdennetaan resurssit optimaalisesti muuttuvissa tilanteissa

Miten uusi organisaatorakenne eroaa nykyisestä? 7/9

Mahdollistamispalvelut

- Nykyisessä rakenteessa koulutusassistentit ovat olleet Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden tuen palvelualueella. Uudessa rakenteessa sijoitetaan Mahdollistamispalveluihin. Yhdistetään aulapalvelut ja osa opintotoimistoa toimipistepalveluiksi.
- Perustelut uudelle mallille
 - Mahdollistetaan opintohallinnon syvempi osaaminen
 - Jatketaan keskitetysti digitalisaatiota opintohallintotyössä
 - Saadaan synergiaetua aulapalveluiden ja opintotoimistopalvelujen yhteistyöstä
 - Vahvistetaan tiedolla johtamisen osaamista
 - Keskitetään turvallisuuden ja työsuojelun johtaminen samalle palvelualueelle

Miten uusi organisaatorakenne eroaa nykyisestä? 8/9

Mahdollistamispalvelut

- Mahdollistamispalveluiden tiimejä organisoidaan uudelleen. Kiinteistöpäällikön vastuulla on jatkossa myös aiemmin palvelupäällikön vastuulla olleet Kerava-salin ja tapahtumasiiven tilojen ylläpito ja käyttötarkoituksesta päättäminen.
- Keuda-talon tapahtumasiiven tilojen operatiivisen toiminnan järjestelyistä vastaa jatkossa ravintola,-kokous- ja tapahtumapalveluiden palvelupäällikkö yhdessä tapahtuma-asiantuntijan kanssa
- Turvallisuusvastuita organisoidaan uudelleen. Turvallisuuden ja työsuojelun kokonaisvaltainen johtaminen keskitetään operatiiviselle johtajalle ja hän on Keudan nimetty turvallisuus- ja työsuojelupäällikkö. Käytännön turvallisuustyö organisoidaan osaksi palvelukoordinaattoreiden työtä ja työhyvinvoinnin asiantuntija toimii jatkossa myös työsuojelun asiantuntijatehtävissä.
- Toimipistepalvelut on uusi kokonaisuus. Se sisältää aulapalvelut ja opintotoimiston sekä käytännön operatiivisesta turvallisuustyöstä vastaavat palvelukoordinaattorit ja aulapalveluvastaavat
- AV-asioiden koordinointi, kehittäminen ja ylläpito siirtyy osaksi ICT-palveluita. Käytännön AV-tuki siirtyy osaksi helpdesk-toimintoja aulapalveluvastaavien antaman tuen lisäksi
- Tiedolla johtaminen on omana tiiminään. Se vahvistaa strategista tavoitetta Älykkäiden teknologioiden hyödyntämisestä. Tiimin vastuulla on tietojohdamisen ja raportoinninkokonaisvaltainen kehittäminen ja ylläpito

Miten uusi organisaatorakenne eroaa nykyisestä? 9/9

Yhtymäjohtamisen palvelut

- Yhtymäjohtamisen palveluiden hallintopalveluita vahvistetaan hallintopäällikön viralla. Näin vahvistetaan pedagogisen hallinnon ja kuntayhtymän hallinnon osaamista sekä hyvän hallintotavan mukaisia menettelyitä.
- Kestävän kehityksen ja vastuullisuuden tehtäväkokonaisuus siirtyy osaksi hallintopalveluita, jolla varmistetaan koko Keudan kestävä kehitys toteutuminen (ekologinen, sosiaalinen, taloudellinen kestävyys)
- Työsuojelupäällikön rooli Henkilöstöpalveluista siirretään Mahdollistamispalveluihin, jonne muodostuu turvallisuus- ja työsuojeluasioiden kokonaisvastuu.

Keuda

Organisaatorakenne 1.1.2025



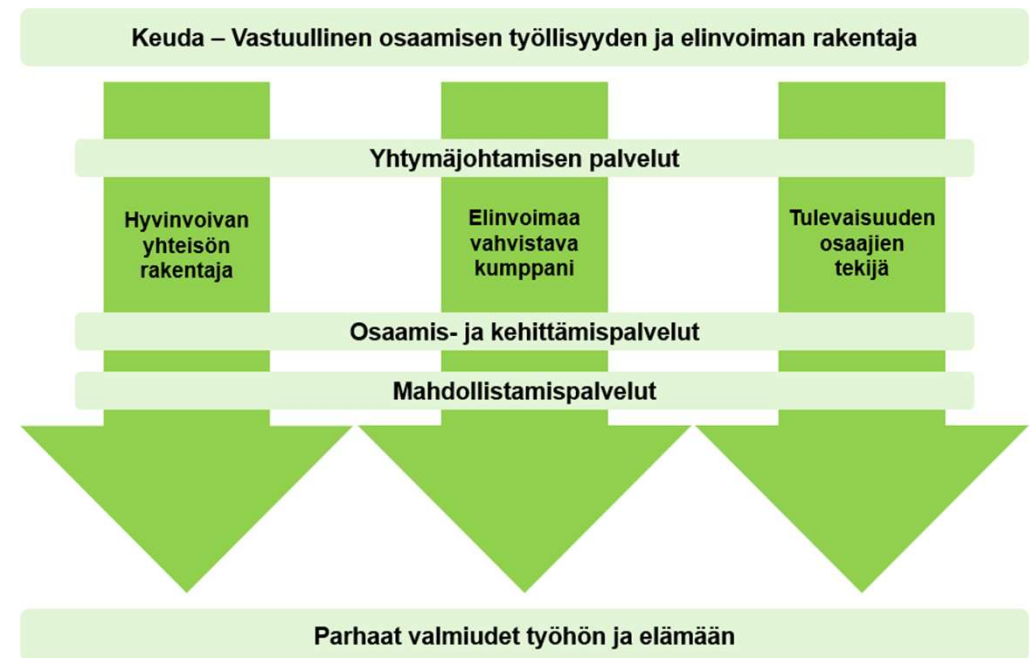
Kuntayhtymän uusi organisaatorakenne

- Kuntayhtymän toiminta jakautuu kolmeen kuntayhtymänjohtajan alaiseen, palvelualueeseen (Yhtymänjohtamisen palvelut, Osaamis- ja kehittämispalvelut, Mahdollistamispalvelut).
- Osaamis- ja kehittämispalvelut jakautuvat osaamispalveluiksi ja kehittämispalveluiksi, jotka jakautuvat edelleen tiimeiksi.
- Mahdollistamispalvelut ja yhtymäjohtamisen palvelut muodostuvat tiimeistä.
- Lisäksi kuntayhtymällä on osakeyhtiö, jota johtaa toimitusjohtaja



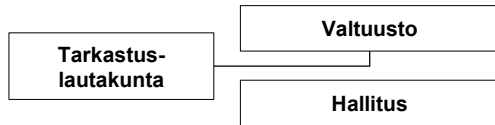
Parhaat valmiudet työhön ja elämään saavutetaan uniikeilla teoilla Keuda-konsernissa yhdessä

- Yhtymäjohtamisen palvelut vastaavat konsernitason ohjauksesta ja strategiasta, omistajaohjaukseen ja poliittiseen päätöksentekoon liittyvästä valmistelusta, päätösten täytäntöönpanosta, yhteiskuntasuhteista sekä viestinnästä ja markkinoinnista ja henkilöstöprosesseista
- Osaamis- ja kehittämispalveluilla on vastuu opiskelijoista, oppimisesta, opetuksesta ja ohjauksesta sekä toiminnan kehittämisestä tulevaisuuden osaamistarpeiden täyttämiseksi ja elinvoiman vahvistamiseksi
- Mahdollistamispalvelut tukevat strategisten tavoitteiden toteutumista mahdollistamalla toimivat tukipalvelut ja tätä kautta edistään hyvinvoivan yhteisön rakentamista.
- Kaikilla palvelualueilla on vastuu hyvinvoivan yhteisön rakentamisesta



Keudan organisaatorakenne

Keuda



Keuda
Koulutus-
palvelut Oy

YHTYMÄJOHTAMISEN PALVELUT

Kuntayhtymän johtaja

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

OSAAMIS- JA KEHITTÄMISPALVELUT

Rehtori

Osaamispalvelut

Tekniikka Koulutusjohtaja	Palvelut Koulutusjohtaja	Hyvinvointi Koulutusjohtaja	Ohjaus ja tuki vararehtori
7 koulutus- päällikköä	6 koulutus- päällikköä	6 koulutus- päällikköä	4 koulutus- päällikköä

Yksi (tai 2) koulutuspäällikkö johtaa vastuulleen kuuluvia aloja

Kehittämispalvelut

Kehitysjohtaja

- Asiakkuudet: Hakeutuminen ja työelämäyhteistyö
- Koulutussuunnittelu ja DigiKeuda
- Pedagogiset kehittämispalvelut (ml. hanketoiminta ja KV)
- Laatu ja ennakkointi
- Kirjasto

Kaksi palvelupäällikköä johtaa vastuulleen kuuluvia kokonaisuuksia

MAHDOLLISTAMISPALVELUT

Operatiivinen johtaja

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

Osaamis- ja kehittämispalvelut

Keuda

Osaamispalvelut			
Tekniikka Koulutusjohtaja	Palvelut Koulutusjohtaja	Hyvinvointi Koulutusjohtaja	Ohjaus ja tuki Vararehtori
7 koulutuspäällikköä	6 koulutuspäällikköä	6 koulutuspäällikköä	4 koulutuspäällikköä
Rakennus	Liiketoiminta + ytot KEKE ja SIPOO toimipisteen ytot	Kasvatus- ja ohjaus sekä Hius- ja kauneusalat	Oppimisen tuki JÄSI toimipistevastuu
Tekninen suunnittelu, Pintakäsittely, Taideteollisuus JÄWÄ toimipistevastuu	Liiketoiminta II, Johtaminen ja yrittäjyys, Tieto- ja kirjastopalvelut KEKE toimipistevastuu SIPOO toimipistevastuu (oto)	Sosiaali- ja terveysalat I ja ytot (Tuki ja Nulo) TUKI toimipistevastuu TUKI toimipisteen ytot	Opinto- ja uraohjaus NULO toimipisteen ytot
Talotekniikka sekä Kone- ja tuotantotekniikka	Logistiikka	Sosiaali- ja terveysalat II ja ytot (Tuki ja Mälu) MÄLU toimipistevastuu MÄLU toimipisteen ytot	Tutkintokoulutukseen valmentava koulutus Aikuisten perusopetus
Laboratorio, Prosessi ja ytot KESA toimipistevastuu KESA toimipisteen ytot	Media ja kuvallinen ilmaisu I Kansanopisto ja ytot TUPHA toimipistevastuu TUPAHA toimipisteen ytot	Elintarvike, Ravintola- ja catering ja ytot JÄSI toimipisteen ytot	S2, VST-kielikoulutus, TE-palvelut ja koulutukset
Tieto- ja viestintätekniikka ja Turva	Media- ja kuvallinen ilmaisu II ja ytot JÄWÄ toimipisteen ytot	Maatalous, Metsä ja ytot SAARI toimipisteen ytot	
Puhtaus- ja kiinteistöpalvelu, Tekstiili ja muoti ja Matkailu	Sähkö	Puutarha, Luonto ja asuntola SAARI toimipistevastuu	
Ajoneuvo NULO toimipistevastuu			
Matriisivastuut Keuda-tasoisesti koulutusjohtajien ja vararehtorin vastuut	TE-palvelut	Urheilijapolut, kilpailutoiminta	Opiskelijatoiminta
	Vankilaopetus	Laajennettu oppisopimus	Kaksoistutkinnot, väyläopinnot
	Yto-koordinointi		
	Osuuskunta, yrittäjyystoiminta		

Kehittämispalvelut

Keuda



Mahdollistamispalvelut

Keuda

Operatiivinen johtaja

Jokaista tiimiä johtaa vastuullinen päällikkö

ICT-palvelut

- Helpdesk
- Asiantuntijapalvelut
- Av-palvelut

Tiedolla johtamisen palvelut

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

Ravintola- kokous- ja tapahtumapalvelut

- Ravintolapalvelut
- Tapahtumapalvelut sis. Kerava Sali
- Keudan tilojen lyhytaikainen ulosvuokraus tapahtumiin

Kiinteistöpalvelut

- Kiinteistöt
- Puhdistuspalvelut

Toimipistepalvelut

- Aula- ja opiskelijapalvelut
- Opintohallintopalvelut
- Turvallisuuspalvelut
- Työsuojelu

Talousjohtamisen palvelut

- Talousarvioprosessi
- Tilinpäätösprosessi
- Talouden suunnittelu
- Ulkoinen laskenta
- Sisäinen laskenta ja controller-toiminto
- Laskutus
- Ostolaskujen käsittely

Yhtymäjohtamisen palvelut

Keuda

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

Kuntayhtymän johtaja

Hallintopalvelut

- Yleishallinto
- Yhtymävaltuuston ja -hallituksen toiminnan valmistelu (jatkossa tarkastuslautakunta)
- Omistajaohjaus
- Asianhallinta ja arkisto
- Hankintatoimi
- Sopimushallinta
- Tietosuojat
- Sisäinen ohjaus ja riskienhallinta
- Ohjeiden ja sääntöjen hallinta ja prosessi
- Ilmoittajansuojelukanavan ylläpito (Whistle Blowing)
- Vastuullisuus ja kestävyys
- Työyhteisöviestintä sekä yhtymähallinnon sisäinen ja ulkoinen viestintä

Henkilöstöpalvelut

- Keudalaisuus
- Rekrytointi ja perehdytys
- Osaamisen kehittäminen
- Työhyvinvointi
- Palvelussuhdeasiat
- Palkanlaskenta
- Yhteistoiminta

Yhteiskuntasuhteet sekä viestintä- ja markkinointipalvelut

- Yhteiskuntasuhteet: Sidosryhmäsuhteet, vaikuttajaviestintä, tapahtumat, edunvalvonta
- Viestintä: strateginen, ulkoinen & sisäinen, mediayhteydet, kriisiviestintä, saavutettavuusdirektiivi ja data act -lainsäädäntö
- Markkinointi: strateginen, brändin hallinta, kohdennetut kampanjat, hakija-, opiskelija- ja yritystapahtumat, analytiikka ja raportointi

Konsernitason kehittämissuhteet

- Esimerkiksi
- TE-uudistus
 - Kansalaisopistoselvitykset
 - Taitaja2026
 - Omistajaohjaushanke (OMA2)

Tytäryhtiötoiminta

- Keuda Koulutuspalvelut Oy, toimitusjohtaja

Osaamis- ja kehittämisspalveluiden johdon ja päälliköiden työehtosopimus

- 1.1.2025 alkaen rehtorin, vararehtorin, koulutusjohtajien, koulutuspäälliköiden sekä palvelupäälliköiden tehtävien työehtosopimus on Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES

Organisaatiomuutos

- Organisaatiomuutoksen tarkoituksena ei ole henkilöstövähennys
- Mikäli henkilö ei ota tarjottua tehtävää vastaan muodostuu siitä irtisanomisperuste

A photograph of two hikers on a rocky mountain peak. One hiker, wearing a yellow jacket and a backpack, is standing and reaching out to help another hiker, who is wearing a red jacket and a backpack, climb up. The background shows a cloudy sky and a rocky landscape. The text 'Keskeiset johtamisroolit ja - vastuut' is overlaid on the right side of the image.

Keskeiset johtamisroolit ja - vastuut

Johtamisjärjestelmä mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen

Johtamisjärjestelmän tavoitteena on

- Johtaa toimintaa tuloksellisesti ja vaikuttavasti (strategia ja tavoitteet)
- Kehittää toimintaa (arvon tuottaminen asiakkaille)
- Tukea toimintaa ja henkilöstöä (toiminnanohjaus, tiedolla johtaminen, viestintä, hyvinvointi)

Johtamisjärjestelmän osa-alueet:

- Johtamisvastuut ja roolit
- Rakenteet
- Prosessit
- Johtamisen foorumit
- Henkilöstöfoorumit
- Suunnittelu-, seuranta- ja arviointijärjestelmät (ml. palautemekanismit)
- Raportointi- ja analyysityökalut
- Johtamisviestintä

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)

Organisaatorakenteen mukaiset keskeiset johtamisroolit

Vastuutaso	Johtamisrooli
Taso 1	Kuntayhtymäjohtaja
Taso 2	Rehtori ja Operatiivinen johtaja
Taso 3	Kehitysjohtaja, Koulutusjohtajat, Vararehtori
Taso 4	Yhtymäjohtamisen palveluiden, Mahdollistamispalveluiden ja Kehittämispalveluiden palvelupäälliköt, Koulutuspäälliköt
Taso 5	Ravintolapäälliköt ja siivouspäällikkö

Yhtymäjohtamisen palveluiden vastuut

- Kuntayhtymän johtaja johtaa Keudaa, Yhtymäjohtamisen palveluita, konsernitason kehittämishankkeita sekä tytäryhtiötoimintaa
- Hallintopäällikkö vastaa yleis-, asia- ja sopimushallinnosta, yhtymävaltuuston ja -hallituksen toiminnan valmistelusta, omistajaohjauksen valmistelusta, arkistosta, hankintatoimesta, tietosuojasta, sisäisestä ohjauksesta, riskienhallinnasta, vastuullisuudesta ja kestävyydestä, työyhteisö- sekä yhtymähallinnon sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä
- Henkilöstöpäällikkö vastaa rekrytoinnin ja perehdyttämisen prosesseista, palvelussuhdeasioista, palkkahallinnosta sekä työhyvinvoinnin sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen ja yhteistoiminnan prosesseista
- Viestintä- ja markkinointipäällikkö vastaa yhteiskuntasuhteiden valmistelusta sekä viestintä- ja markkinointipalveluista

Osaamis- ja kehittämispalveluiden vastuut

- Rehtori johtaa Osaamis- ja kehittämispalveluita
- Vararehtori johtaa Ohjauksen ja tuen osaamispalvelua, erikseen määriteltyjä matriisitoimintoja (opiskelijatoiminta, väyläopinnot, kaksoistutkinnot) sekä toimii rehtorin sijaisena
- Kehitysjohtaja johtaa kehittämispalveluita sekä vastaa Keudan laadunhallintajärjestelmän ja ennakointikononaisuuden kehittämisestä
- Koulutusjohtajat johtavat osaamispalveluita sekä erikseen määriteltyjä matriisitoimintoja (mm. Vankilaopetus, VOS-työvoimakoulutus, yto-koordinointi, yrittäjyyskasvatus, laajennettu oppisopimus, kilpailutoiminta)
- Koulutuspäälliköt vastaavat nimettyjen tutkintojen ja koulutusten suunnittelusta, toteuttamisesta, kehittämisestä ja työelämäyhteistyöstä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ohjauksen ja tuen koulutuspäälliköt vastaavat lisäksi lakisääteisistä oppimisen tukipalveluista
- Lisäksi koulutuspäälliköllä on toimipistevastuu, yto-vastuu tai jokin muu matriisimainen vastuu
- Kehittämispalveluiden palvelupäälliköt vastaavat pedagogisen suunnittelun organisoinnista, DigiKeudasta, hanketoiminnasta, hakeutumisesta ja työelämäyhteistyöstä
- Kaikkien tehtäviin kuuluu Keudan eri toimipisteiden ja matriisitoimintojen verkostoyhteistyö sekä oman vastualueen ulkoinen sidosryhmäyhteistyö

Mahdollistamispalveluiden vastuut

- Operatiivinen johtaja johtaa Mahdollistamispalveluita sekä toimii turvallisuusjohtajana ja työsuojelupäällikkönä
- Tietohallintopäällikkö vastaa ICT-palveluista (Helpdesk, asiantuntijapalvelut ja AV-palvelut)
- Tiedolla johtamisen palvelupäällikkö vastaa tiedolla johtamisen kehittämisestä, tietotuotannosta, tuotantoon liittyvistä järjestelmistä ja PowerBi-raportoinnista
- Ravintola-, kokous- ja tapahtumapalveluiden palvelupäällikkö vastaa ravintolapalveluista, tapahtumapalveluista (sis. Kerava Sali) ja Keudan tilojen lyhytaikaisesta ulosvuokrauksesta
- Kiinteistöpäällikkö vastaa kiinteistöistä ja puhdistuspalveluista
- Toimipistepalveluiden palvelupäällikkö aulapalveluista, opintotoimistopalveluista ja toimii esihenkilönä käytännön operatiivisesta turvallisuustyöstä vastaaville palvelukoordinaattoreille ja aulapalveluvastaaville
- Taloussuunnittelupäällikkö vastaa talousjohtamisen palveluista

Toimipistevastuu

- Jokaiseen toimipisteeseen nimetään vastuullinen paikalla oleva koulutuspäällikkö sekä hänelle koulutuspäällikkö varahenkilöksi
- Nimetty koulutuspäällikkö koordinoi toimipisteryhmää, johon kuuluvat: kiinteistöhoitaja, aulapalveluvastaava, helpdesk ja nimetty koulutusassistentti
- Koulutuspäällikön tehtävä:
 - Varmistaa, että toimipisteen toiminta ja yhteistyö on sujuvaa
 - Koordinoi hyvinvoivan yhteisön rakentumista strategisen tavoitteen mukaisesti yhdessä tiimien ja muun henkilöstön kanssa
 - Pedagogisen toiminnan sekä pedagogisen oppimisympäristön ja -yhteisön koordinoija yhdessä tiimien kanssa
 - Koordinoi toimipistevastuuryhmää (arjen sujuvuus, hyvinvointi, turvallisuus, vastuullisuus), jossa mukana ed. mainittujen lisäksi myös kaikki toimipisteen nimetyt koulutuspäälliköt.
 - Keudan muiden toimipisteiden ja matriisitoimintojen verkostoyhteistyö

Osaamis- ja kehittämisspalveluiden matriisipalvelut strategisten tavoitteiden mukaan

Hyvinvoivan yhteisön rakentaja

- Opiskeluhoolto- ja –hyvinvointipalvelut
- Erityisen tuen palvelut
- S2-opetus

Tulevaisuuden osaajien tekijä

- Pedagogisen toiminnan tukipalvelut (toteutussuunnitelmat, koulutussuunnittelu, yrittäjämäiset ympäristöt, työelämässä oppiminen, HOKS)
- Hakeutumispalvelut
- Digioppiminen ja kansainvälisyys

Elinvoimaa vahvistava kumppani

- Maahanmuuttaneiden koulutus ja työperäisen maahanmuuton palvelut
- Työllistymis- ja uraohjauspalvelut
- Työelämäyhteistyön kokonaisuus

Näiden lisäksi koulutusjohtajilla ja vararehtorilla on nimettyjä matriisivastuita



Kehittäjäopettajan tehtävä

- Uudistettava työrooli yhdistää nykyisen kehittäjäopettajan, HOKS-opettajan sekä osan työelämässä oppimisen kehittämisasiantuntijan työtehtäviä
- Tehtävä sisältää pedagogista suunnittelu- ja kehittämistyötä koulutuspäällikön tukena (määritelty osa opettajan työajasta)
- Tehtävissä painottuu osalla HOKS-prosessi ja osalla työelämässä oppimisen prosessit
- Tavoitteena on varmistaa opetushenkilöstön pedagoginen huippuosaaminen, kehittää oppimisympäristöjä tukemaan pedagogiikkaa sekä tukea tiimejä tarjoamaan vaikuttavia menetelmiä oppimiseen
- Kehittäjäopettajuudet tarkistetaan loppuvuoden aikana. Keuda-tasoista toimintaa koordinoi kehittämisasiantuntija

Keuda

Keskeiset johtamisfoorumit

Organisaatorakenteen mukaiset johtamisfoorumit

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

Organisaatorakenteen mukaiset johtoryhmät ja -tiimit

Keudan johtoryhmä	Pedagoginen johtoryhmä	Mahdollistamis- palveluiden johtotiimi	Pedagogisen johtoryhmän ja Mahdollistamispalveluiden yhteisjohtotiimi	Osaamisalojen johtotiimit	Kehittämispalveluiden johtotiimi
8 henkilöä <ul style="list-style-type: none"> • Kuntayhtymän johtaja • Rehtori • Operatiivinen johtaja • Henkilöstöpäällikkö • Hallintopäällikkö • Viestintä- ja markkinointipäällikkö • Kehitysjohtaja • Johdon assistentti 	7 henkilöä <ul style="list-style-type: none"> • Rehtori • Vararehtori • Kolme koulutusjohtajaa • Kehitysjohtaja • Kehittämisasiantuntija 	7 henkilöä <ul style="list-style-type: none"> • Operatiivinen johtaja • Kuusi päällikköä 	14 henkilöä <ul style="list-style-type: none"> • Pedagoginen johtoryhmä • Mahdollistamispalveluiden johtotiimi (Tapaaminen n. 6 krt/v)	5-8 henkilöä <ul style="list-style-type: none"> • Kunkin osaamisalan koulutusjohtaja/vararehtori ja koulutuspäälliköt 	4 henkilöä <ul style="list-style-type: none"> • Kehitysjohtaja • 2 palvelupäällikköä • Kehittämisasiantuntija
<ul style="list-style-type: none"> • Yhtymähallituksen ja -valtuuston päätösten käytännön toteuttaminen • Yhteistä päätöksentekoa ja kuntayhtymän kehittämistä koskevat asiat ja niihin liittyvät linjaukset • Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden johtaminen • Uudistumisen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamis – ja kehittämispalveluiden tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja uudistumisen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollistamispalveluiden tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja uudistumisen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatiivisen johtamisen tuki; koordinoiva rooli 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisalan tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja uudistumisen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämispalveluiden tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja uudistumisen johtaminen

Keuda

Mitä tapahtuu seuraavaksi?

Seuraavat vaiheet

1. Koulutusjohtajat kutsutaan uusiin tehtäviin to 10.10.2024
2. Toimialapäälliköt kutsutaan uusiin tehtäviin to 10.10.2024
3. Koulutusassistentit kutsutaan uusiin tehtäviin to-pe 10.-11.10.2024
4. Palvelupäälliköt (Hakeutuminen ja työelämäyhteistyö sekä Tiedolla johtaminen) kutsutaan uusiin tehtäviin 10.10.2024
5. Niiden henkilöiden kanssa, joiden työtehtäviin tulee **merkittäviä** muutoksia käydään/sovitaan keskusteluista 10.-11.10.2024 aikana. Muut vähäisemmät muutokset käydään loppusyksyn aikana.
6. Koulutuspäälliköiden ja hallintopäällikön virat avataan sisäiseen hakuun ma 21.10.2024 mennessä, aikaisintaan to 17.10.2024.
7. Palvelupäälliköiden toimet (Toimipistepalvelut sekä Pedagoginen suunnittelu ja DigiKeuda) avataan sisäiseen hakuun ma 21.10.2024, aikaisintaan to 17.10.2024.

Nykyinen organisaatio toimii loppuvuoden

- Nykyiset esihenkilötehtävät jatkuvat 31.12.2024 saakka
- Seuraavat TVA-lisät lakkaavat 31.12.2024:
 - Tiimiesihenkilö
 - Koordinoiva koulutusassistentti
 - Koordinoiva opinto-ohjaaja
 - HOKS-assistentti
 - Mahdollisten muiden lisien lakkautukset käsitellään henkilökohtaisesti
- Kehittäjäopettajuudet sekä TVA-lisä tarkastellaan marraskuun aikana
- Viralliset onnistumiskeskustelut käydään uuden organisaation astuttua voimaan 1.1.2025 uuden tiimin kanssa
- Vuoden 2024 onnistumiset käydään nykyisen tiimin kanssa marras-joulukuussa. Samalla tiimi kokoaa uuden rakenteen tiimeille terveiset hyvistä käytänteistä
- Organisaatiouudistuksen tarkoituksena ei ole henkilöstövähennykset
- Mikäli henkilö ei ota kutsumenettelyssä tarjottua tehtävää vastaan, muodostuu siitä irtisanomisperuste