

Keudan toiminta-ajatuksen ”Olemme vastuullinen osaamisen, työllisyyden ja elinvoiman rakentaja” takana on tavoite tulla yhdeksi Suomen johtavaksi koulutus- ja osaamispalveluiden järjestäjäksi ja alan vastuulliseksi edelläkävijäksi. Saavuttaakseen tavoitteensa ja vauhdittaakseen oikeasuuntaista kehitystä kuntayhtymä on uudistanut strategiansa, jossa opiskelijat ja asiakkaat ovat keskiössä, ja jossa Keski-Uudenmaan asukkaat ja yritykset saavat tarvitsemansa osaamispalvelut.

Keudan organisaatorakennetta ja johtamismallia on muutettu aina sen mukaan, mitä ammatillisen koulutuksen ja toimintaympäristön muutokset ovat vaatineet. Koulutuspolitiikan ja hallitusohjelmien edellyttämät sekä ministeriön toimeenpanemat uudistukset on Keudassa viety läpi mahdollisimman ennakoivalla otteella. Keuda on vastannut työelämän ja yhteiskunnan muutoksiin ottamalla tarvittavat koulutus- ja kehittämisvelvoitteet hoitaakseen. Organisaatiomuutokset ja johtamistavat on rakennettu aina kulloisenkin tarpeen mukaisiksi. Keuda on kasvanut vuosien saatossa omistajakuntien määrittämien koulutustarpeiden ja työelämän edellyttämien osaamistarpeiden pohjalta. Strategian toimeenpano edellyttää organisaatorakenteen uudistamista, jotta se tukisi entistä paremmin oikeasuuntaista kasvua ja kehitystä. Menestyvän organisaation edellytys on kyky oppia jatkuvasti uutta paineistetun ympäristön keskellä.

Keudan strategian ja sen myötä organisaatiouudistuksen lähtökohtana on opiskelija- ja työelämälähtöisyys. Uudistettava rakenne mahdollistaisi resurssien paremman kohdistamisen, vahvistaisi kriittisiä kyvykkyyksiä ja selkeyttäisi vastuualueita. Keudan organisaatio perustuisi päätöksenteossa linjaorganisaatioon, mutta toimisi operatiivisia ja pedagogisia tavoitteita toteuttavana tiimiorganisaationa.

Toimivan organisaatio- ja johtamisrakenteen tarkoituksena on mahdollistaa strategian toteutuminen, selkeät roolit ja tasaiset työmäärät, nopea päätöksenteko ja reagointi muutoksiin, delegointi ja tiedonkulku, sujuva toiminta ja aito yhteistyö sekä kehitysprojektien onnistuminen ja lisätä Keudan houkuttelevuutta.

Kuntayhtymän organisaatorakenteen erityispiirteitä ovat autonomiset tiimit ja lähiesihenkilötyö, kymmen toimipistettä, saman alan koulutusten tuottaminen useissa toimipisteissä, kolmen järjestämisluvan koulutukset (ammatillinen koulutus, vapaa sivistystyö, aikuisten perusopetus) sekä muut osaamispalvelut (esim. TE-koulutuspalvelut, vieraskielisten palvelut).

Toimivan organisaatorakenteen muodostamiseksi on kevään aikana kerätty näkemyksiä esihenkilöiltä esihenkilöfoorumissa (24.4.2024), luottamusmiehiltä ja työsuojeluvaltuutetuilta yhteistoiminnan kehittämispäivässä (30.4.2024) sekä henkilöstöltä Keuda-päivässä (17.5.2024). Kaikissa ryhmissä kysyttiin näkemyksiä säilytettävistä, kehitettävistä sekä poistettavista rakenteista.

Uusi organisaatio tulisi voimaan 1.1.2025.

Esittelijä	Kuntayhtymän johtaja Riikka-Maria Yli-Suomu
Päätösehdotus	Esitän, että yhtymähallitus päättää 1) käynnistää organisaatiouudistuksen valmistelun vahvistetun strategian pohjalta. 2) valtuuttaa kuntayhtymän johtajan valmistelemaan työnantajan esitykset vaihtoehtoisiksi organisaatiomalleiksi siten, että asiaa koskevat yhteistoimintaneuvottelut voidaan vahvistaa käynnistettäväksi yhtymähallituksessa 14.8.2024
Päätös	Hyväksyttiin esitys.

Yh 14.08.2024 § 78

Keudan yhtymähallituksen päätöksen §57/2024 mukaisesti Keudassa on käynnistetty organisaatiouudistuksen valmistelu. Organisaatiouudistuksen valmistelu perustuu Keudan strategiaan vuosille 2025–2028, joka on vahvistettu yhtymävaltuuston päätöksellä §7/2024.

Toimivan organisaatorakenteen muodostamiseksi on kevään aikana kerätty näkemyksiä esihenkilöiltä esihenkilöfoorumissa (24.4.2024), luottamusmiehiltä ja työsuojeluvaltuutetuilta yhteistoiminnan kehittämispäivässä (30.4.2024) sekä henkilöstöltä Keuda-päivässä (17.5.2024). Näihin näkemyksiin ja vahvistettuun strategiaan pohjautuen on kesän aikana luotu esitys ja vaihtoehdot uudesta organisaatiosta. Valmistelutyöhön ovat osallistuneet kuntayhtymän johtoryhmä ja pedagoginen johtoryhmä. Keudan koko henkilöstöllä ja esihenkilöillä on mahdollisuus edelleen vaikuttaa organisaatiouudistuksen valmisteluun ennen hallituksen päätöstä asiasta.

Organisaatiouudistuksen valmistelun pohjalta esitetään kahta vaihtoehtoista rakennetta Keudan uudeksi organisaatiomalliksi. Ehdotetut organisaatio- ja johtamisrakenteet tukevat Keudan uuden strategian toteutumista. Molemmissa vaihtoehdoissa kuntayhtymän toiminta jakautuu kahteen, kuntayhtymän johtajan alaiseen palvelualueeseen 1) osaamis- ja kehittämispalvelut ja 2) mahdollistamispalvelut. Lisäksi kuntayhtymän johtamista tukee yhtymäjohtamisen palvelut. Osaamis- ja kehittämispalvelut jakautuvat osaamispalveluiksi (4 aluetta) ja kehittämispalveluiksi, jotka jakautuvat edelleen tiimeiksi. Mahdollistamispalvelut ja yhtymäjohtamisen palvelut muodostuvat tiimeistä. Lisäksi kuntayhtymällä on osakeyhtiö, jota johtaa osakeyhtiön toimitusjohtaja.

Molemmissa vaihtoehdoissa osaamis- ja kehittämispalvelut on organisoitu neljään osaamispalvelualueeseen, jotka tukevat Keudan strategisten tavoitteiden toteutumista nykyistä kampusrakennetta vahvemmin. Erityisesti tavoitteena on vahvistaa koulutusalojen toimialakohtaista johtamista. Kehittämispalveluiden integroiminen osaksi osaamis- ja kehittämispalveluita tukee puolestaan Keudan strategian mukaista roolia elinvoimaa vahvistavana kumppanina. Yhtymäjohtamisen palveluissa henkilöstöhallinto, keudalaisuus ja osaaminen on integroitu yhdeksi keskeiseksi kokonaisuudeksi, joka tukee Keudan strategista tavoitetta hyvinvoivan yhteisön rakentajana. Älykkään teknologian valmiuksien luomista tuetaan muun muassa sillä, että tiedolla johtaminen on organisoitu keskeiseksi mahdollistamispalveluiden vastualueeksi.

Poikkiorganisatoriset kehittämissryhmät ohjaavat strategian uniikkien tekojen toteutumista.

Esitetyn organisaatiouudistuksen myötä johtamis- ja esihenkilörooleja vähennetään ja yhdenmukaistetaan. Uudessa rakenteessa osaamis- ja kehittämisspalveluita johtaa rehtori ja mahdollistamispalveluita operatiivinen johtaja. Lisäksi kuntayhtymän johtaja johtaa yhtymäjohtamisen palveluita. Neljää osaamispalvelualueetta johtavat osaamispalvelujohtajat. Lisäksi osaamis- ja kehittämisspalveluihin kuuluu kehittämisspalvelut, joita johtaa kehitysjohtaja. Nykyisen rakenteen mukainen toimialapäällikkö- ja tiemiesihenkilörakenne muutetaan koulutuspäällikkörakenteeksi. Rakenteella vahvistetaan Keuda-tasoisista koulutusalojen johtamista ja kehittämistä.

Organisaatiouudistusta ja esitettyjä vaihtoehtoja sekä vaihtoehtojen keskeisiä eroja on kuvattu tarkemmin tämän asiakohdan liitteessä.

Esittelijä

Kuntayhtymän johtaja Riikka-Maria Yli-Suomu

Päätösehdotus

Esitän, että yhtymähallitus

1) päättää merkitä tiedoksi organisaatiouudistuksen valmistelun ja esitykset vaihtoehtoisista organisaatorakenteista;

2) päättää, että Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä käynnistää koko kuntayhtymää ja sen koko henkilöstöä koskevat yhteistoimintaneuvottelut toimintojen uudelleen järjestelyistä johtuvista syistä siten kuin laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (449/2007; 4 §, 5 § ja 7 §) edellyttää;

3) päättää valtuuttaa kuntayhtymän johtajan käymään yhteistoimintalain mukaiset yhteistoimintaneuvottelut. Yhtymähallitus päättää nimetä ja valtuuttaa työnantajan edustajiksi kuntayhtymän johtajan, rehtorin, operatiivisen johtajan ja henkilöstöpäällikön valmistelemaan neuvotteluesityksen sekä edustamaan työnantajaa yhteistoimintaneuvotteluissa. Neuvotteluiden puheenjohtajana toimii kuntayhtymän johtaja, sihteerinä asianhallintapäällikkö. Neuvotteluissa työnantajaa voi edustaa ja niiden valmisteluun voi osallistua muitakin nimettyjen edustajien osoittamia henkilöitä. Neuvotteluesityksen tulee pohjautua tämän asiakohdan liitteenä olevaan organisaatiouudistuksen kuvaukseen. Yhteistoimintaneuvotteluja käydään yhteistoiminnan hengessä ja tavoitellaan yksimielisyyttä harkittujen toimenpiteiden perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista

4) päättää, että työnantaja antaa yhtymähallituksen tekemän päätöksen jälkeen kirjallisen yhteistoimintaneuvotteluesityksen henkilöstön edustajille (pääsopijajärjestöt JUKO, JHL, JYTY) lain edellyttämällä tavalla;

5) päättää tarkastaa pöytäkirjan tämän asian osalta kokouksessa.

Päätös

Hyväksyttiin esitys.

Yh 09.10.2024 § 102
130/00.01.02.02/2024

Keudan organisaatorakenteen muuttamista koskevat yhteistoimintaneuvottelut ovat päättyneet. Organisaatorakenteen

muutoksesta on käyty pääsopijajärjestöjen nimeämien edustajien kanssa yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut 22.8.-3.10.2024 välisenä aikana.

Neuvotteluiden aikana muutoksia on esitelty henkilöstöinfoissa, esihenkilöfoorumeissa sekä viikoittaisissa koko henkilöstölle järjestetyissä muutosseuroissa. Lisäksi keudalaisilla on ollut mahdollisuus ottaa esityksiin kantaa Orchidea-järjestelmässä.

Neuvotteluiden tuloksena neuvotteluryhmä esittää seuraavia muutoksia Keudan organisaatorakenteeseen:

Kolme palvelualueita

Keudan nykyinen organisaatorakenne muodostuu viidestä palvelualueesta ja neljästä kampuksesta. Uudessa rakenteessa kuntayhtymän toiminta jakautuu kolmeen kuntayhtymänjohtajan alaiseen palvelualueeseen, jotka ovat yhtymäjohtamisen palvelut, osaamis- ja kehittämispalvelut sekä mahdollistamispalvelut.

Yhtymäjohtamisen palvelut vastaavat konsernitason ohjauksesta ja strategiasta, omistajaohjaukseen ja poliittiseen päätöksentekoon liittyvästä valmistelusta, päätösten täytäntöönpanosta, yhteiskuntasuhteista sekä viestinnästä ja markkinoinnista ja henkilöstöprosesseista. Yhtymäjohtamisen palveluita johtaa kuntayhtymän johtaja.

Osaamis- ja kehittämispalveluilla on vastuu opiskelijoista, oppimisesta, opetuksesta ja ohjauksesta sekä toiminnan kehittämisestä tulevaisuuden osaamistarpeiden täyttämiseksi ja elinvoiman vahvistamiseksi. Osaamis- ja kehittämispalveluita johtaa rehtori.

Mahdollistamispalvelut tukevat strategisten tavoitteiden toteutumista mahdollistamalla toimivat tukipalvelut ja tätä kautta edistäen hyvinvoivan yhteisön rakentamista. Mahdollistamispalveluita johtaa operatiivinen johtaja.

Osaamis- ja kehittämispalveluiden rakenne

Keudan rooli tulevaisuuden osaajien tekijänä on uuden organisaatio- ja johtamisrakenteen keskiössä. Uudessa rakenteessa kampusrakenteesta siirrytään osaamispalvelurakenteeseen. Keudan koulutukset jaetaan koulutusalojen mukaan neljään osaamispalveluun, joita rehtorin alaisuudessa johtavat koulutusjohtajat ja vararehtori. Neljä osaamispalvelualueita ovat tekniikka, palvelut, hyvinvointi sekä ohjaus ja tuki.

Osaamis- ja kehittämispalveluihin kuuluu kehittämispalvelut, joita johtaa kehitysjohtaja. Kehittämispalveluihin muodostetaan kaksi tiimiä, joita johtavat palvelupäälliköt. Nämä tiimit koordinoivat pedagogista kehittämistä, hakeutumista ja työelämäyhteistyötä. Nykyisten hakeutumispalveluiden osalta hakeutumiskoordinaattorit sijoittuvat kehittämispalveluihin, mutta hakeutumispalveluissa olleet opinto-ohjaajat sijoittuvat ohjauksen ja tuen osaamispalveluun.

Yhteisiä tutkinnon osia (YTO) johdetaan nykyisessä organisaatiossa keskitetysti. Uudessa rakenteessa yhteiset tutkinnon osat integroidaan osaamispalveluiden tiimeihin. Kunkin toimipisteen YTO-opettajien lähiesihenkilönä on toimipisteessä oleva nimetty koulutuspäällikkö. Yksi koulutusjohtaja vastaa Keuda-tasoisista YTO-opintojen pedagogisista toimintatavoista sekä tarjonnan suunnittelusta. Nykyisessä rakenteessa

opinto-ohjaajat ja erityisopettajat ovat olleet kampuksilla eri tiimeissä. Uudessa organisaatorakenteessa kummallekin vastuualueelle muodostetaan koulutuspäällikön johtamat tiimit.

Kun Keudan toimiala- ja tiimirakennetta uudistetaan, samalla johtamis- ja esihenkilörooleja vähennetään ja yhdenmukaistetaan. Tavoitteena on vahvistaa koulutusalojen johtamista ja kehittämistä sekä varmistaa laadukkaat pedagogiset toimintamallit koko oppilaitokseen. Muutoksella halutaan panostaa myös kokopäiväiseen esihenkilötyöhön.

Mahdollistamispalveluiden rakenne

Organisaatiomuutoksen myötä mahdollistamispalveluiden tiimejä organisoidaan uudelleen. Uudessa rakenteessa mahdollistamispalvelut muodostuvat kuudesta tiimistä, jotka ovat ICT-palvelut, tiedolla johtamisen palvelut, ravintola-, kokous- ja tapahtumapalvelut, kiinteistöpalvelut, toimipistepalvelut sekä talousjohtamisen palvelut. Operatiivinen johtaja johtaa palvelualueita ja jokaista tiimiä johtaa vastuullinen päällikkö.

Nykyisessä organisaatorakenteessa koulutusassistentit ovat olleet jatkuvan oppimisen ja työllisyyden tuen palvelualueella. Uudessa rakenteessa koulutusassistentit sijoitetaan mahdollistamispalveluihin. Samalla yhdistetään nykyisen rakenteen aulapalvelut ja osa opintotoimistoa uudeksi palvelutiimiksi, jota kutsutaan toimipistepalveluiksi. Toimipistepalvelut muodostuvat nykyisistä aulapalveluista ja opintotoimistosta sekä käytännön operatiivisesta turvallisuustyöstä vastaavista palvelukoordinaattoreista ja aulapalveluvastaavista.

Mahdollistamispalveluiden turvallisuusvastuita organisoidaan uudelleen. Turvallisuuden ja työsuojelun kokonaisvaltainen johtaminen keskitetään operatiiviselle johtajalle, joka samalla nimitetään Keudan turvallisuus- ja työsuojelupäälliköksi. Käytännön turvallisuustyö organisoidaan osaksi palvelukoordinaattoreiden työtä ja työhyvinvoinnin asiantuntija toimii jatkossa myös työsuojelun avustavissa tehtävissä.

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. AV-asioiden koordinointi, kehittäminen ja ylläpito siirtyy osaksi ICT-palveluita. Käytännön AV-tuki siirtyy osaksi helpdesk-toimintoja aulapalveluvastaavien antaman tuen lisäksi.

Tiedolla johtaminen on uudessa rakenteessa omana tiiminään. Tiimin tavoitteena on vahvistaa Keudan strategista tavoitetta älykkäiden teknologioiden hyödyntämisestä. Tiimin vastuulla on tietojohdamisen ja raportoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen ja ylläpito.

Yhtymäjohtamisen palveluiden rakenne

Uudessa rakenteessa yhtymäjohtamisen palvelut muodostuvat viidestä tiimistä, jotka ovat hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, yhteiskuntasuhteet sekä viestintä- ja markkinointipalvelut, konsernitason kehittämishankkeet sekä tytäryhtymätoiminta. Kuntayhtymän johtaja johtaa palvelualueita ja jokaista tiimiä johtaa vastuullinen päällikkö, paitsi konsernitason kehittämissuhteita ja tytäryhtiötoimintaa, joita johtaa kuntayhtymän johtaja.

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, jotta varmistetaan koko Keudan kestävä kehityksen toteutuminen (ekologinen, sosiaalinen, taloudellinen kestävyys). Työsuojelupäällikön rooli siirretään henkilöstöpalveluista mahdollistamispalveluihin, jonne muodostuu turvallisuus- ja työsuojeluasioiden kokonaisvastuu.

Organisaatiomuutoksen tavoitteena ei ole ollut henkilöstön vähentäminen. Muutostyö on kuitenkin edellyttänyt virallista yhteistoimintaneuvottelua, koska organisaatiomuutoksella on laaja vaikutus koko Keudaan ja koska uudelleenjärjestelyillä on vaikutusta yksittäisten viranhaltijoiden ja työntekijöiden tehtävänkuviiin sekä tehtävän sijoittumiseen organisaatiossa. Uudelleenjärjestely johtaa joidenkin nykyisten tehtävien lakkaamiseen nykyisinä tehtäväkokonaisuuksina. Tehtävien uudelleen järjestelyistä aiheutuvien toimenpiteiden kohdentamisessa noudatetaan lain ja työehtosopimusten määräyksiä. Työnantaja on kiinnittänyt huomioita tarvittavaan osaamiseen.

Nykyisten tehtävien lakkaaminen aiheuttaa irtisanomisperusteen ko. tehtävissä toimiviin henkilöihin. Irtisanomisen vaihtoehtona työnantaja tarjoaa kaikille muutoksen alaisuudessa oleville viranhaltijoille ja työntekijöille toista virka- tai työsuhdetta. Arvion mukaan merkittäviä muutoksia tehtäviin tulee noin 65 henkilölle.

Esitys Keudan uudesta organisaatiosta oman tämän asiakohdan liitteenä.

Esittelijä

Kuntayhtymän johtaja Riikka-Maria Yli-Suomu

Päätösehdotus

Esitän, että yhtymähallitus:

- 1) katsoo yhteistoimintavelvoitteen täytetyksi työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella annetun lain mukaisesti sekä toteaa yhteistoimintaneuvottelut päättyneiksi;
- 2) vahvistaa yhteistoimintaneuvottelujen lopputuloksen;
- 3) päättää vahvistaa neuvottelujen mukaisen Keudan uuden organisaatorakenteen, joka astuu suunnitellusti voimaan 1.1.2025 sekä
- 4) tarkastaa tehdyn päätöksen kokouksessa.

Päätös

Hyväksyttiin esitys.