KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

TAMPEREEN YLIOPISTON AUDITOINTI

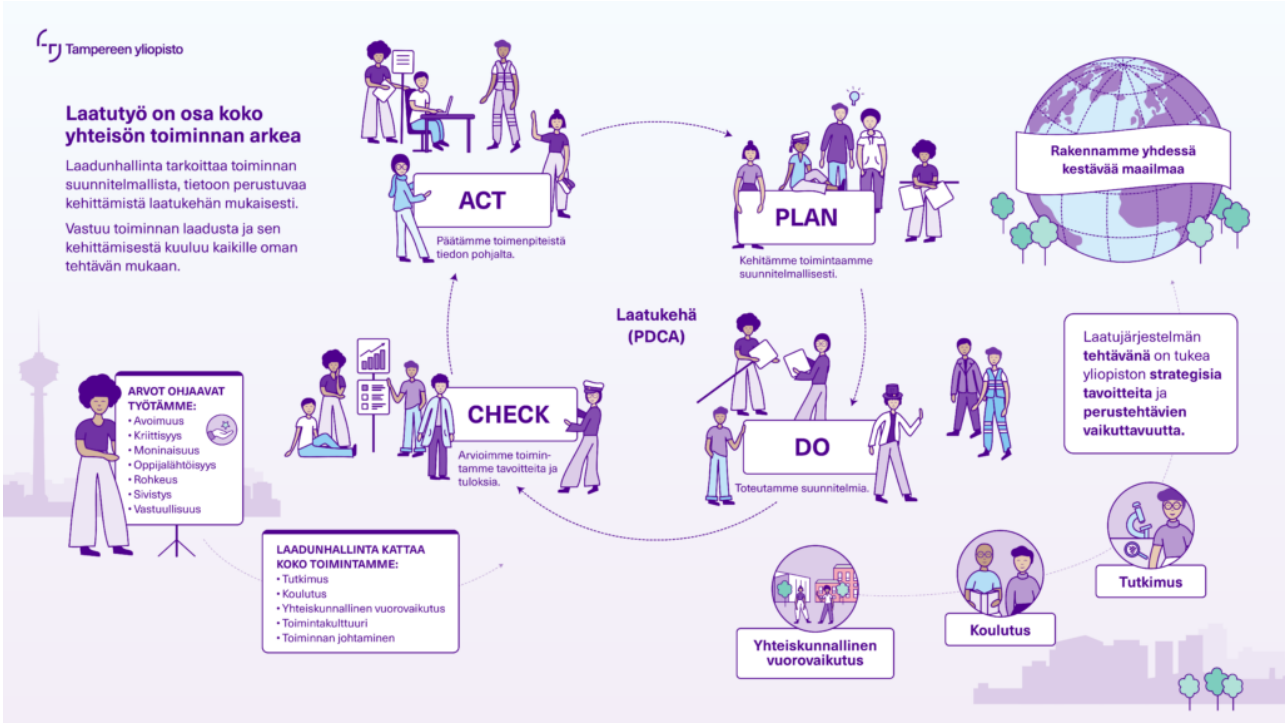
Tekijät **Markus Granlund, Sampo Mielityinen, Helena Mustikainen, Aino Karvonen, Hanna Väätäinen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Tampereen yliopiston itsearviointiraportti (toim.) Leena Ahrio, Taru Koskinen & Terhi Yliniemi**
Auditointivuosi **2023**, Karvin julkaisu **25:2023**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-803-3 pdf**

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

Laatujärjestelmä tukee strategian toteuttamista

Yliopiston laatupolitiikka muodostuu laatukäsikirjassa määritellyistä laadunhallinnan tavoitteista, periaatteista ja vastuista. Laadunhallinnassa hyödynnetään laatukehää (PDCA). Laadunhallinta rakentuu toiminnan suunnitelmallisesta kehittämisestä (PLAN), suunnitelmien toteuttamisesta (DO), toiminnan, tavoitteiden ja tulosten seurannasta ja arvioinnista (CHECK) sekä näiden tietojen pohjalta päätöksenteosta ja toimenpiteistä (ACT).



Kuvio 8. Laadunhallinta Tampereen yliopistossa.

Laatujärjestelmän tehtävänä on tukea yliopiston perustehtäviä, strategisia tavoitteita ja toiminnan vaikuttavuutta yliopiston arvojen mukaisesti.

Tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen strategisia tavoitteita seurataan keskeisten valittujen indikaattoreiden kautta ja toimintaa toteutetaan yliopiston arvojen ja hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti. Yliopistotason periaatteet on luotu vuonna 2022 jokaiseen tiedekuntaan tehdyn hyvän hallinnon sisäisen tarkastuksen tuloksia hyödyntäen. Yliopiston strategiaa päivitetään toimintaympäristön muutoksia ennakoiden. Strategian yhteyttä jokaisen arkipäiväiseen työhön vahvistetaan kehitys- ja tavoitekeskusteluissa.

Vuosisuunnittelulla toimeenpannaan strategiaa

Hallitus hyväksyy yliopistotason nelivuotisen toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS) vuosittain ja päättää säätiöpääomien tuottojen kohdentamisesta strategisiin kohteisiin suunnittelukaudella varainkäyttöpolitiikan mukaisesti. Vuosisuunnittelu nivoo tiedekunta- ja palveluyksikkötason toiminta-, talous- ja henkilöstösuunnittelun yhdeksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on pitkäjänteinen suunnittelu, joka huomioi strategiasta johdetut tavoitteet, ministeriön kanssa sovitut sopimustavoitteet ja muut toimintaa linjaavat sitoumukset sekä tulos-, arviointi- ja palautetiedot. Yliopiston uudistettu sisäinen rahoitusohjausmalli tukee toiminnan pitkäjänteisyyttä, palkitsee tuloksellisuudesta, lisää läpinäkyvyyttä ja kannustavuutta ja parantaa tiedekuntien talouden ennakoitavuutta mahdollistaen pidemmän aikavälin suunnittelun.

Vuosisuunnitelmassa tiedekunta määrittelee tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi tähtäävät toimenpiteet. Tavoitteiden ja

toimenpiteiden edistymistä seurataan säännöllisesti tiedekunnissa ja yliopiston johtoryhmässä. Samalla tarkastellaan tavoitteiden ja toiminnan riskejä ja niiden hallintatoimia. Myös talouden kehitystä ja talousennustetta seurataan säännöllisesti sekä yliopisto- että tiedekuntatasolla. Talousraportointia on selkeytetty ja sitä kehitetään edelleen osana tiedolla johtamista.

Vastaavasti palveluyksiköt suunnittelevat ja seuraavat toimintaansa yliopiston perustehtävien tukemiseksi. Strategisen johtamisen tasolla palveluiden organisoinnilla ja toimintatapojen uudistamisella on tuettu tiedekuntien toimintaedellytysten vahvistamista ja korkeakouluyhteisön synergiaetujen saavuttamista. Asiakastyytyväisyyttä seurataan mm. korkeakouluyhteisön yhteisellä ja palvelujen omilla palautekyselyillä. Palveluiden kehittämisprojektien laatua varmistetaan yhteisellä projektinhallintamallilla ja projektisalkun ohjausryhmällä.

Seuranta- ja palautetiedon hyödyntäminen

Tiedolla johtamista on kehitetty systemaattisesti koko uuden yliopiston ajan yhteistyössä TAMKin kanssa. Strategian päivittämisen yhteydessä hallitus vahvisti strategian yliopistotason indikaattorit vuodelle 2023. Laatujärjestelmän tuottama tieto on laajasti saatavilla opetus- ja tutkimushenkilöstön ja palveluiden asiantuntijoiden työn tueksi korkeakouluyhteisön yhteisestä raportointisovelluksesta (TUNIreports). Tiedekuntien tiedolla johtamista tuetaan johdon raportointisovelluksella (JORA) ja johtoryhmille ja toimielimille mahdollistetaan tiedon hyödyntäminen toiminnan ohjaamisessa ja seuraamisessa vuosikellon mukaisesti. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa kehitetään edelleen historiatiedosta ennakointitiedon suuntaan.

Laatujärjestelmä johtamisen tukena

Yliopiston toimielimet ja johtoryhmät kehittävät toimintaansa esimerkiksi johtamisesta saadun palautteen, sisäisten tarkastusten suositusten ja itsearviointien perusteella. Työhyvinvointikyselystä saadaan kehittämistä ohjaavaa palautetta johtamisesta ja lähiesihenkilötyöstä. Lisäksi osana yliopiston hallituksen päättämää sisäisen tarkastuksen vuoden 2022 vuosiohjelmaa toteutettiin yliopiston johtamisjärjestelmän arviointi, jonka toimenpidesuositusten seurannasta vastaa hallitus. Sisäisen valvonnan menettelyt varmistavat hyvän hallinnon toteuttamista.

Strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen kehittävässä arvioinnissa vuonna 2022 vuosisuunnittelun hyviksi käytännöiksi tunnistettiin mm. vuosikellot, yhteisön sitoutuminen suunnitelmiin osallistavien menettelytapojen kautta sekä tiedekuntien välinen vertaisoppiminen. Kehittämistä vaativiksi asioiksi tunnistettiin erityisesti ulkoisten sidosryhmien kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen systematisointi sekä vuosisuunnittelun aikajänteen pidentäminen.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Tiedekuntien ja palveluyksiköiden henkilöstöä osallistava vuosisuunnittelun prosessi.	Varmistetaan seurantatiedon hyödyntäminen kattavasti toiminnan ohjaamisessa ja seuraamisessa (CHECK ja ACT).
Tiedolla johtamista tuetaan keskitetyllä raportointisovelluksella ja vuosikellolla.	Varmistetaan osana vuosisuunnittelua, että palveluiden suunnitelmat tukevat tiedekuntien tavoitteita.
Yhteistyössä koostetut hyvän hallinnon periaatteet ohjaavat arjen toimintaa.	Tiedekuntien ja palveluyksiköiden vuosisuunnittelun pidentäminen kolmivuotiseksi.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Yliopistolla on hyvin dokumentoitu laatupolitiikka ja laatujärjestelmä

Tampereen yliopistolla on laatupolitiikka, joka muodostuu laatujärjestelmään kirjatuista periaatteista, vastuista ja tavoitteista. Tampereen yliopiston julkisen laatupolitiikan mukaan laatutyön tavoitteena on tukea yliopiston perustehtävien vaikuttavuutta ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. Laatupolitiikan määritelmässä todetaan myös, että laatujärjestelmän tarkoituksena on tarjota viitekehys koko yliopiston toiminnan laadunhallinnalle.

Laatupolitiikkaa on kehitetty vuosien mittaan järjestelmällisesti. Laatutyö perustuu laatupolitiikkaan ja on siten myös vastuutettu osa-alueittain. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta yliopistossa on pohdittu laadunhallinnan ja vastuutuksen kehittämistä. Tästä yksi esimerkki on pohdinta kolmannen, vaikuttavuustyöhön keskittyvän vararehtorin nimittämisestä. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus ovat hyvin esillä Tampereen yliopiston toiminnassa, mutta vuorovaikutuksen suuntaamista ja kehittämistä edistäisi yhteisten tavoitteiden määrittely (ks. luku 2.1).

Auditointivierailun haastattelujen ja työpajojen perusteella Tampereen yliopistolla on hyvin

dokumentoitu laatujärjestelmä, jota hyödynnetään toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Yliopistolla on esittää runsaasti näyttöä hyvistä laadunhallinnan käytänteistä, esimerkiksi Hyvän hallinnon periaatteet -dokumentti sekä näyttöä dokumentin mukaisesta toiminnasta. Tietyiltä osin vastuut eivät ole yhtä selvästi tai läpinäkyvästi määriteltyjä. Tästä voidaan mainita esimerkkinä yllä mainitut yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja niiden vastuutukseen liittyvät toiminnot osana laatujärjestelmää.

Tampereen yliopiston laatujärjestelmä noudattaa Plan-Do-Check-Act (PDCA) -mallia, jossa suunnittelusyklin lähtökohtana ovat kehittämistavoitteet. Jatkuvaa kehittämistä ohjaavat kehittävät arvioinnit, seurantaindikaattorit ja muut palaute- ja arviointitiedot. Auditointiaineiston perusteella henkilöstölle ei kuitenkaan ole täysin selvää, miten laatujärjestelmä nivoutuu osaksi johtamisjärjestelmää. Henkilöstö ymmärtää laatujärjestelmän pääasiassa vuosisuunnitteluna ja -raportointina sekä palautejärjestelminä. Uuden säätiöyliopiston perustamisesta on kulunut vasta suhteellisen lyhyt aika, mikä heijastuu osittain siihen, että järjestelmäkokonaisuudessa sekä sen hyödyntämisessä on nähtävissä myös useita kehittämiskohteita. Yleisemmän tason kehittämiskohteeksi arvioinnissa nousi korjaava toiminta palautteen perusteella eli palautesyklin Act-vaiheessa tehtävät toimet. Palautetta kerätään ja sen keräämistä kehitetään, mutta korjaavien toimenpiteiden systemaattisuus ja tähän liittyvä viestintä kaipaavat pitkäjänteistä tarkastelua ja kehittämistä. Kokonaisuutena arvioiden yliopiston olisi auditointiryhmän näkemyksen mukaan syytä terävöittää laatujärjestelmän roolia osana kokonaisjohtamisjärjestelmää.

Laatujärjestelmä tukee yliopiston profiilia, mutta monialaisuus asettaa haasteita laadunhallinnan järjestelmällisyydelle

Auditointiaineiston perusteella Tampereen yliopisto kerää runsaasti tietoa toiminnastaan ja myös hyödyntää tietoa ongelmien tunnistamisessa, ennakoinnissa ja kehittämistoimien toteuttamisessa. Tässä mielessä yliopistoa voi kuvata oppivaksi organisaatioksi. Erityismaininnan ansaitsee auditointiryhmän mielestä laaja ja monipuolinen sidosryhmäyhteistyö, jota hyödynnetään omalta osaltaan toiminnan suuntaamisessa ja kehittämisessä (ks. luku 2).

Laatujärjestelmä tukee auditointiryhmän vierailulla saaman käsityksen mukaan sekä yliopiston profiilia monialaisena toimijana että yliopiston perustehtävien toteuttamista. Vaikka laaja monialaisuus luo myös haasteita laadunhallinnan systemaattiselle toteuttamiselle, yliopistossa on tunnistettu tähän liittyviä haasteita ja lähdetty aktiivisesti vastaamaan niihin. Esimerkkinä tästä voidaan mainita opinnäytetöiden ohjauksen käytäntöjen ja laadun harmonisointi.

Yliopisto hyödyntää laatujärjestelmää myös strategiaa jalkauttaessaan. Esimerkiksi vuosisuunnittelussa huomioidaan yksikkö- ja tiedekuntakohtaiset strategiset ja operatiiviset tavoitteet laajempia strategisia tavoitteita asetettaessa. Yliopistossa on, ja on ollut, käynnissä suuri määrä erilaisia kehittävän arvioinnin prosesseja, joiden pohjalta on tunnistettu kehittämiskohteita. Auditointihaastattelujen perusteella näiden pohjalta on myös ryhdytty

kehittämistoimiin osana strategista johtamista.

Yliopiston johto on tietoinen jatkuvan tasapainoilun haasteesta eli siitä, missä määrin ohjausjärjestelmien tulee olla yhtenäisiä, jopa standardoituja, kaikille yksiköille, ja missä määrin tulee huomioida yksiköiden ja tiedekuntien välisiä eroja. Tämä on tarkoittanut yhteisen järjestelmän kehittämistä, jonka soveltamisessa on mahdollista ottaa ainakin jossain määrin huomioon yksiköiden erilaisuus. Toisaalta laatu- ja johtamisjärjestelmää on rakennettu siten, että se loisi kannusteita yhteistyöhön yksiköiden välillä. Yliopistolla on myös toimivat hallinnolliset rakenteet ja käytössään erilaisia yliopiston laajuisia ja kampusten välisiä verkostoja ja käytäntöjä, jotka edesauttavat yhteistyötä laajasti.

Yliopiston laatujärjestelmä auttaa henkilöstöä tunnistamaan oman työnsä yhteyden yliopiston strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin. Yhteyksien tunnistamisen edellytyksenä on, että henkilöstö on riittävästi perehdytetty ja perehtynyt laatujärjestelmään ja strategiaan. Siksi myös Tampereen yliopiston tulee huolehtia siitä, että strategian, tavoitteiden ja laatujärjestelmän yhteydet on omaksuttu laajasti. Tämä vaatii jatkuvaa viestintää ja kommunikointia.