KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Kati Komulainen, Perttu Jämsén, Kimmo Mäki, Anette Pottonen, Hanna Väätäinen ja Kirsi Mustonen. Savonia-ammattikorkeakoulun itsearviointiraportti (toim.) Päivi Diov, Anne Heikkinen, Esa Viklund, Mervi Vidgrén, Mikko Vuoristo, Marja Kopeli**

Auditointivuosi **2022**, Karvin julkaisu **11:2022**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-730-2 pdf**

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

Savoniassa laadunhallinta kytkeytyy kiinteästi osaksi perustehtäviä. Hallituksen, rehtorin ja johtajien laatuvastuut määritellään johtosäännössä. Laatu on arjen tekoja, joten jokainen savonialainen on omassa tehtävässään vastuussa toiminnan kehittämisestä ja laadun ylläpitämisestä.

Savoniassa laatu tarkoittaa tarkoituksenmukaista, perusteltua sekä hallittua toimintaa, jota arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Toimintaa ja kehittämistä ohjaavat tavoitteet asetetaan strategiassa, sitä täydentävissä talous-, henkilöstö- sekä laatuohjelmissa ja sekä strategiasta johdetuissa toteutusohjelmissa. Strategian jalkauttaminen sekä tulosyksikkö- ja tiimikohtaiset tavoitteet määritellään tulos- ja tiimisopimuksissa. Tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Järjestelmä luo rakenteet ja määrittää vastuut ja menettelytavat hyvin toimivalle laadunhallinnalle. Toiminnanohjausjärjestelmän tehtävänä on varmistaa laadukas ja tehokas toiminta sekä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Toiminnanohjausjärjestelmän dokumentaatioalustana toimii henkilöstön intranet Santra. Santra sisältää kuvaukset toiminnanohjauksen kokonaisuudesta, organisaatiorakenteeseen liittyvistä valta- ja vastuusuhteista sekä toimintaa ohjaavat kuvaukset ja ohjeet. Teams-järjestelmän laajamittaisen käyttöönoton myötä laadunhallintaan kytkeytyvien järjestelmien välinen suhde tulisi määritellä tarkasti. Myös järjestelmäintegraatiota tulee tältä pohjalta kehittää.



Kuva 4. Toiminnanohjauksen dokumentaatiohierarkia

Laadunhallintaa ja johtamista tuetaan kattavalla ja ajantasaisella tiedontuotannolla ja raportoinnilla. Raportoinnissa hyödynnetään Savonian omaa tietovarastoa sekä ulkoisia tietolähteitä (mm. Opetushallitus, Tilastokeskus). Tulosyksiköiden ydintoimintoja kuvaavat automaattisesti päivittyvät raportit julkaistaan koko henkilökunnalle Santrassa. Sanallisia palautteita sisältävät osiot rajataan käyttöoikeuksilla esihenkilöiden käyttöön. Opiskelijapalauteraportit julkaistaan Repussa ja sidosryhmille tarkoitetut raportit Savonian portaalissa. Laadunhallintaan ja kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä viestimistä eri sidosryhmille tulisi edelleen monipuolistaa. Ammattikorkeakoulun toimintaa kuvaavat yhteenvetoraportit sekä opiskelija-, sidosryhmä- ja henkilöstökyselyiden yhteenvetoraportit käsitellään laadunhallintajärjestelmän mukaisissa vastuuryhmissä osavuosikatsausten yhteydessä tai ko. tiedonkeruun valmistuttua. Tulosten perusteella päätetään toimenpiteistä mahdollisten laatupoikkeamien korjaamiseksi.

Korkeakoulun tulos- ja strategiatavoitteiden saavuttamista seurataan ja ohjataan korkeakoulu- ja tulosyksikkötasoisilla tuloskorteilla. Raportointi toteutetaan neljännesvuosittain osavuosikatsauksissa.

Tutkimus- ja testauspalvelutoiminnot ovat osa Savonian yrityspalveluita. Laatuohjelma ja muut Santrassa kuvatut laatumenettelyt ja -vaatimukset kattavat myös tutkimus- ja testauspalvelutoiminnat. Testauslaboratorioiden laadukkaan toiminnan edellyttämät lisämenettelyt on huomioitu standardin SFS-EN ISO/IEC 17025:2017 vaatimusten mukaisesti. Akkreditointiraportit sekä muut keskeiset testauslaboratorioiden laadunhallintaan liittyvät kysymykset käsitellään vuosittain johtoryhmässä.

Savonian strategiatyön perusteet on luonut osakeyhtiön hallitus. Strategiaprosessi toteutettiin laajasti osallistavana vuorovaikutuksessa henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien kanssa

hyödyntäen menetelmänä yhteiskehittämisen työpajoja. Työpajojen tuloksena syntynyttä aineistoa työstettiin edelleen esihenkilöfoorumissa lopullisen strategian ja tästä johdettujen toteutusohjelmien ja palvelusuunnitelman muotoon. Strategiaprosessia on arvioitu avoimeksi ja eri toimijoiden vaikutusmahdollisuuksia prosessin eri vaiheissa hyviksi.

Strategiset tavoitteet ja painopisteet konkretisoidaan toteutusohjelmien ja palvelusuunnitelman kautta tulos- ja tiimisopimuksiin ja määritellään tiimikohtaiset mittari- ja kehittämistavoitteet. Korkeakoulupalveluiden osalta tiimisopimusten ja strategisten tavoitteiden yhteyttä tulisi edelleen vahvistaa. Tiimisopimusten päivittämisen yhteydessä tiimien arviointi- ja tavoitekeskustelussa arvioidaan tavoitteiden saavuttamista ja päätetään seuraavista kehittämistoimista. Yksilökehityskeskusteluissa määritellään henkilötasolla keskeiset strategian toteutumista tukevat tavoitteet ja kehittämiskohteet. Great Place to Work -kyselyn tulosten mukaan Savonian vahvuutena on, että henkilöstö tuntee strategian, on siihen sitoutunut ja toteuttaa sitä työssään.

Henkilöstön tulevaisuuskatsauksissa ja esihenkilöfoorumeissa edistetään strategian toteutumista korkeakoulupalveluissa, koulutusaloilla ja TKI-toiminnassa. Tulevaisuuskatsauksista laaditaan muistiot ja näiden pohjalta tehty yhteenveto käsitellään laajennetussa johtoryhmässä. Yhteisissä Savonia-päivissä, johdon varteissa ja vastaavissa tilaisuuksissa tarkastellaan strategiaan pohjautuvia valintoja ja toimenpiteitä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Strategian jalkauttaminen henkilöstölle	Eri sidosryhmille laatutoiminnasta viestimisen monipuolistaminen
Monipuolinen ja ajantasainen tiedontuotanto	Strategisten tavoitteiden konkretisoiminen palvelutiimien sopimuksissa
Johdon monipuolinen vuoropuhelu henkilöstön kanssa	Järjestelmäintegraation kehittäminen (Teams-Santra)
Laatu on arjen tekoja –ajattelumalli ja siihen liittyen selkeät laatuvastuut	

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Savonian laatutyö pohjautuu strategiaan ja laajalti omaksuttuun visioon

Savonialla on yhteinen, jaettu visio, joka vie koko korkeakouluyhteisöä selkeästi kohti strategista tavoitetilaa. Laatutyön tavoitteena on tukea Savonian vision saavuttamista. Vastuullisesti vaikuttavin -visio on tunnistettu laaja-alaisesti läpi organisaation. Visio on auditointiryhmän mielestä innostava, kannustava ja tulevaisuuteen suuntautunut. Se on riittävän selkeä, jotta koko organisaatio kykenee hahmottamaan suunnan, johon visiolla pyritään. Esimerkiksi opiskelijat kertoivat haastattelussa konkreettisia esimerkkejä vastuullisuuden ilmenemisestä opinnoissaan.

Savonian julkinen laatupolitiikka on kuvattu ymmärrettävästi laatuohjelmassa, joka on avoimesti saatavilla verkkosivuilla. Savonian laatuohjelman hyväksyy osakeyhtiön hallitus ja toimeenpanosta vastaa rehtori. Laatupolitiikan kytkeytyminen strategiaan ja visioon on selkeää, ja nämä kytkökset tunnetaan hyvin. Auditointiryhmä sai vierailun aikana näyttöä siitä, että koko henkilöstö on omaksunut ”Laatu on arjen tekoja” -ajattelun. Voidaankin todeta, että laatupolitiikka luo yhteisen perustan Savonian laatutyölle.

Savonian strategiassa on kuvattu toimintapolitiikka, toiminta-ajatus, tehtävä, visio, profiilit, vahvuusalat ja arvot. Toiminnanohjausjärjestelmä auttaa varmistamaan laadukkaan toiminnan ja se tukee toteutusohjelmien kautta korkeakoulun profiilia, perustehtävien tavoitteiden saavuttamista ja strategian toteuttamista.

Strategia on jaettu neljään toteutusohjelmaan, jotka jakautuvat tulossopimuksiin ja tiimisopimuksiin. Toteutusohjelmista yksi eli palvelusuunnitelma, on samalla palveluiden tulossopimus. Strategiaa täydentävät talous-, henkilöstö- ja laatuohjelmat. Jokaiselle toteutusohjelmalle on nimetty vastuutaho, keskeiset avaintulokset ja tavoitteet vuosille 2022 ja 2024 OKM-sopimuksen mukaisesti. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Savonian laajan taiteellisen toiminnan ja kulttuurialan integroiminen nykyistä vahvemmin korkeakoulun strategisiin tavoitteisiin ja toteutusohjelmiin voisi rikastuttaa korkeakoulun profiilia ja avata uusia yhteistyön ja markkinoinnin mahdollisuuksia.

Savonian toiminnanohjausjärjestelmä tukee strategista päätöksentekoa ja profiloitumista

Savonia on tehnyt tietoisen valinnan siitä, että laatujärjestelmä kytkeytyy toiminnanohjaukseen ja laatua ohjataan osana toiminnanohjausta. Auditointiryhmä kuuli vierailun aikana ammattikorkeakoulun hallitukselta ja johtoryhmältä selkeät perustelut valinnalle. Hallitus ja johtoryhmä jakavat auditointivierailun perusteella yhteisen strategisen tahtotilan, jonka saavuttamista toiminnanohjausjärjestelmä tukee.

Savonian hallitus ja johto käyttävät toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa systemaattisesti strategiseen päätöksentekoon. Tavoitteiden saavuttamista seurataan neljännesvuosittain osavuosikatsauksissa. Auditointiryhmä sai vierailun aikana näyttöä siitä, että hallitus on sitoutunut Savonian strategiaan, tuntee sen perusteet sekä menettelytavat seurata ja ohjata strategian toteutumista. Niin ikään tulosyksiköiden johtajat ja esihenkilöt hyödyntävät toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoaa osana johtamis- ja kehittämistyötä. Tiedot ovat helposti ja keskitetysti saatavilla intran dokumentaatioalustalta. Auditointiryhmä esittää pohdittavaksi mahdollisuuksia tiedontuotannon jalostamiseen ja tiivistämiseen. Tämä voisi edistää muun muassa tiedon suodattumista ja kohdentumista nykyistä tehokkaammin organisaation sisällä.

Laatujärjestelmänä toimiva Savonian toiminnanohjausjärjestelmä rakentuu kehittävän syklin mallille, jossa tulos- ja tiimisopimusten toteutumista seurataan tulevaisuuskatsausten, mittarien tuottaman tiedon ja palautteiden kautta. Tämän pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan tulevat toimenpiteet, raportointi ja toteutusohjelmat.

Toiminnanohjausjärjestelmä tukee ja vahvistaa Savonian profiilia. Tulevaisuuden kehitystyön pohjaksi auditointiryhmä suosittelee, että toiminnanohjausjärjestelmän roolia laatujärjestelmän korvaajana painotettaisiin organisaation sisäisessä viestinnässä, erityisesti palautteen keruun näkökulmasta. Henkilöstöä voisi nykyistä enemmän myös rohkaista toiminnanohjausjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseen osana arjen työtä. Johtamistyössä mobiilisti saatavilla olevat avaintulokset voisivat helpottaa nopean tilannekuvan luomisessa strategian toteutumisasteeseen.