KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Turo Kilpeläinen, Hannele Keränen, Leena Pöntynen, Paavo Sormunen, Karl Holm & Laura Partanen. Tampereen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Teemu Jokinen, Piia Tienhaara & Anu Vainonen.**
Auditointivuosi **2022**, Karvin julkaisu **5:2022**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-724-1 pdf**

4.1 Korkeakouluyhteisön yhteiset palvelut

- Korkeakoulun itsearviointi

Tampereen korkeakouluyhteisössä (Tampereen yliopisto ja sen pääosin omistama Tampereen ammattikorkeakoulu) pyritään synergiahyötyjen saamiseen ydintoiminnoissa ja tukipalveluissa. Yhteistyö rakentuu vaiheittain TAMKin TKI-toimintojen, osaamisyksiköiden, Tampereen yliopiston tiedekuntien sekä korkeakoulujen jatkuvan oppimisen ja maksullisten palveluiden yksiköiden kesken.

Tarkoituksena on keskinäisin sopimuksin määrittää osapuolten toimintatapa niin, että koulutus- ja tutkimustoiminta voidaan toteuttaa kaikissa korkeakouluyhteisön toiminnoissa aiempaa laadukkaammin ja yhdessä toimien, entistä tehokkaammilla tuki- ja hallintopalveluilla.

Palvelun tuottamisen periaatteet ja vastuut

Tukipalveluissa synergiaetua on rakennettu yhteisillä palveluilla. Osan palveluista tuottaa toinen korkeakoulu yhdestä paikasta koko korkeakouluyhteisölle. Ulkopuolisille tahoille tarjottavasta palvelusta sovitaan palvelun ostajan kanssa erikseen. Periaatteet, joiden varaan koko korkeakouluyhteisön palvelut rakennetaan, ovat palvelujen tasalaatuinen saatavuus ja sisältö, kustannustehokkuus, riskienhallintakyky ja kehittämiskyvykkyys molempien sopimuspuolten käyttämissä palveluissa.

Palvelujen tuottamisvastuuta ohjaa pääsopimus, jonka mukaan kunkin palvelun osalta sovitaan erikseen palvelun keskeisin tavoite. Tavoitteen pohjalta määritetään tarkentavat seurantamittarit. Palveluja tuotetaan palvelukohtaisessa liitteessä sovitulla laatutasolla, joka toimii myös hinnoittelun pohjana.

Koko korkeakouluyhteisölle tuotettujen palvelujen yleiset periaatteet, erimielisyydet ja tarvittavat uudet linjaukset sovitaan palvelujen ohjausryhmässä; korkeakoulujen yhteistoiminnan valmisteluelimenä toimivassa kuukausittaisessa ylimmän johdon rehtoraattiryhmässä.

TAMK tuottaa koko korkeakouluyhteisölle tila-, kiinteistö- ja AV-palvelut sekä liikuntapalvelut. Tampereen yliopisto vastaavasti tuottaa myös TAMKille tietohallinto-, kirjasto-, matka-, talous- ja projektihallintopalvelut sekä hankintojen kilpailutus- ja lakipalvelut.

Arviointikohteen valinta: vaikuttavuutta yhdessä strategisena tavoitteena

Arvioinnin kohteeksi on valittu ”Korkeakouluyhteisön yhteiset palvelut; palvelun ostajan asiakasohjaus ja palvelun laadunhallinta osana ostajan laatujärjestelmää”. Yhteisötasoisten palvelujen alku- ja laajenemisvaiheessa on tarve laadunhallinnan kehittämiseen erityisesti omistajayliopiston TAMKille tuottaman palvelun TAMKin tarpeista lähtevässä ohjauksessa ja laadunhallinnassa.

Ulkoistaminen ei ole yleisten palvelujen osalta korkeakouluissakaan uutta, mutta tamperelaisessa korkeakouluyhteisössä se ulottuu myös tiiviisti korkeakoulun strategiseen johtamiseen ja kehittämiseen liittyviin palveluihin (kuten kirjasto ja tietohallinto). Jatkossa työnjako palveluissa voi laajentua myös ydintehtäviin välittömästi liittyviin palveluihin, jolloin korkeakoulun keskeisestä laadunhallinnasta osa perustuu sen ulkopuolella tapahtuvan toiminnan ohjaukseen ja kehittämiseen.

TAMKin hallitus on sitoutunut huomioimaan päätöksenteossaan yliopisto-omistajan konsernisäännön, jonka mukaan “konsernin tukipalvelut järjestetään mahdollisuuksien mukaan yhtenäisin menettelyin ja yhteisen tukipalveluorganisaation tuottamana”. Yksi TAMK-strategian neljästä päätavoitteesta on “Hyödynnämme korkeakouluyhteisön kilpailuedut”. Siihen liittyen on painotettu: “Teemme yliopiston kanssa yhteistyötä ja työnjakoa koulutusten, TKI-toiminnan, palvelutuotannon ja kampuskehityksen toteuttamisessa ja kehittämisessä tavoitteena toiminnan korkea laatu ja kustannustehokkuus.” Kriittisissä menestystekijöissä, joissa on onnistuttava tavoitteisiin pääsemiseksi, on viidentenä “Vaikuttavuutta yhdessä – TAMK vahvistaa kilpailukykyään osana tamperelaista korkeakouluyhteisöä.”

Palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys keskeistä

Palvelukohtaiset johtoryhmät seuraavat kunkin palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä sopivat tarkemmasta palvelujen tuottamistavasta ja niiden kehittämisestä. Johtoryhmiin kuuluvat palvelujen järjestäjän, ostajan ja loppukäyttäjän edustajat, ja ne kokoontuvat vähintään kaksi kertaa vuodessa. Palvelukohtaisena johtoryhmänä voi toimia tuottajatahon operatiivinen johtoryhmä, silloin kun ennalta määriteltyihin kokouksiin on kutsuttu myös ostajan ja loppukäyttäjien edustajat.

Asiakastyytyväisyydestä kerätään palautetta vuosittain niin, että ostajatahon palaute saadaan eriteltyä. Mikäli palveluilla on jo käytössä omia asiakastyytyväisyyskyselyjä, niitä voidaan

hyödyntää. Keväällä 2021 yhteistyötä palautteiden osalta vahvistettiin ja otettiin käyttöön yhteisöpalvelujen yhteinen palautekysely vahvistamaan asiakastyytyväisyyden kokonaisvaltaista seurantaa.

Palvelujen laadunhallintaan liittyy vuosittainen palvelukohtainen sisällön ja budjetoinnin neuvottelu, jossa huomioidaan palvelukohtaisessa johtoryhmässä tehdyt laadun arvioinnit sekä tilaajakorkeakoulun ja tuottajan kokemukset palvelun vastaavuudesta ostajan tarpeeseen. Tarvittaessa tarkennetaan palvelukohtaisen liitesopimuksen sisältöä ja sovitaan vuosihinnoittelun muutoksista.

Kaikkien yhteisten palveluiden ohjausryhmänä toimiva rehtoraattiryhmä käsittelee yhteisten palvelujen tilannetta tapauskohtaisten tarpeiden lisäksi vähintään kaksi kertaa vuodessa.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Laadunhallinta osa yhteisiä palveluja sopimusperustaisestikin; määritetty laatukriteerit ja laadun arvioinnin käytännöt	Palvelujen laadunhallinnan prosessin kuvaaminen niin, että se on kaikille yhteisöpalveluille sovellettavissa
Yhteisiä palveluja ohjaa molempien korkeakoulujen rehtoraateista koostuva ryhmä	Palvelujen johtoryhmien erilaisten kokoonpanojen ja toimintamallien toimivuuden tarkastelu
Korkeakouluilla on vahva tahtotila rakentaa laadunhallinta toimivaksi osaksi palvelun tuottamista ja jokapäiväistä työtä	Laadunhallinnan toimintatavan varmistaminen kaikissa palveluissa
Palveluissa on paljon hyviä laadunhallinnan käytäntöjä ja systemaattisia toimintatapoja	Tilaajakorkeakoulun edustajat ja loppukäyttäjät osallistavan johtamiskäytännön vakiinnuttaminen kaikissa yhteisöpalveluissa
Säännöllinen palautteen seuranta sekä toimenpiteet, joihin palautteen pohjalta on ryhdytty	Palautteen keräämisen ja hyödyntämisen yhteinen koordinointi sekä tehtyjen toimenpiteiden julkisen dokumentaation vahvistaminen

4.1 Korkeakouluyhteisön yhteiset palvelut

- Auditointiryhmän arvio

TAMK valitsi arvioinnin kohteeksi ”Korkeakouluyhteisön yhteiset palvelut: palvelun ostajan asiakasohjaus ja palvelunhallinta osana ostajan laatujärjestelmää”. Erityiseksi auditoinnin kohteeksi TAMK nosti yhteisötasoisten palvelujen alku- ja laajenemisvaiheessa laadunhallinnan kehittämisen erityisesti omistajayliopiston TAMKille tuottaman palvelun TAMKin tarpeista lähtevässä ohjauksessa ja laadunhallinnassa. TAMK tuottaa koko korkeakouluyhteisölle tila-,

kiinteistö- ja AV-palvelut sekä liikuntapalvelut. Tampereen yliopisto tuottaa tietohallinto-, kirjasto-, matka-, talouspalvelut sekä hankintojen kilpailutus- ja lakipalvelut. HR- ja viestintäpalvelut tuotetaan erikseen tiiviissä yhteistyössä.

Yhteisiä palveluita kuvataan itsearviointiraportin luvussa 4.1 lukuisilla eri termeillä. Näitä ovat tukipalvelut, yhteiset palvelut, koko korkeakouluyhteisölle tuotetut palvelut, yhteisötasoiset palvelut, yleiset palvelut ja yhteisöpalvelut. Auditoinnin kysymyksenasettelussa on käytetty termiä yhteiset palvelut, joten tässä auditointiraportissa käytetään termiä ”yhteiset palvelut”. Terminologian moninaisuus vaikutti ryhmän työskentelyyn auditoinnin eri vaiheissa. Arviointiryhmä suosittelee, että terminologian yhdenmukaisuuteen kiinnitetään huomiota korkeakouluyhteisön tasolla.

Yhteisten palveluiden sisältö ja tasalaatuinen saatavuus, kustannustehokkuus, riskienhallinta- ja kehittämiskyky ovat palveluiden kehittämisen kantavia periaatteita. Tarkoituksena on keskinäisin sopimuksin määrittää tuki- ja hallintopalveluiden toimintatapa niin, että koulutus ja TKI-toiminta voidaan toteuttaa aiempaa laadukkaammin.

Yhteiset palvelut ovat lyhyessä ajassa parantaneet palvelukyvyn ja tehokkuuden asiakaskokemusta

Palveluiden tuottamisvastuuta ohjaa itsearviointiraportin mukaan pääsopimus. Auditointihaastattelujen perusteella palveluiden tavoite, sisältö ja kattavuus on määritelty selkeästi pääsopimuksessa. Palvelukohtaiset johtoryhmät toimivat aktiivisesti seuraten kunkin palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä sopivat tarkemmasta palvelujen tuottamistavasta ja niiden kehittämisestä. Palvelukohtaiset johtoryhmät – yleensä operatiivinen johtoryhmä, mutta laajenee pari kertaa vuodessa sopimuksen mukaiseksi johtoryhmäksi tilaajan ja loppukäyttäjien edustuksella – toimivat paljon tiiviimmin kuin sopimuksessa on kuvattu, jonka ansiosta epäkohtiin ja palautteisiin pystytään vastaamaan nopeasti. Yhteisen toimintatavan löytyminen vie aikaa.

Kaikki haastateltavat kertoivat yhteisten palveluiden lisänneen palveluiden saavutettavuutta ja laatua. Auditointihaastatteluissa ei juurikaan noussut esille epäkohtia yhteisten palveluiden toiminnassa. Vastaavasti haastatteluissa ilmeni, että nykyisten laadunhallinnan keinoin pystytään ratkaisemaan esille tulevat ongelmatilanteet. Yhteiset palvelut keräävät palautetta omasta toiminnastaan laajasti ja epäkohtiin reagoidaan nopeasti. Erityistä kiitosta saavat liikunta- ja kirjastopalveluiden kattavuus sekä it-palveluiden nopea reagointi virheilmoituksiin.

Palvelukohtaisten johtoryhmillä on tärkeä tehtävä

TAMKin tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei operatiivinen palvelutoiminnan ohjaaminen erityisesti liikuntapalveluiden osalta, vie liikaa palvelukohtaisten johtoryhmien aikaa ja aiheuta päällekkäistä työtä. Palvelutoiminnan operatiivinen ohjaaminen saattaa lisäksi hämärtää palvelukohtaisten johtoryhmien tärkeää tehtävää TAMKin laadunhallinnan prosessien valvonnassa yhteisten palveluiden osalta. Yhteisten tavoitteiden tulee olla selkeitä ja niiden tulee myös ohjata toiminnan kehittämistä koko korkeakouluyhteisössä. Jos yhteiset tavoitteet eivät

ohjaa toimintaa, riskinä on, että organisaatiot toteuttavat omia tavoitteitaan, jolloin yhteisillä palveluilla ei saavuteta niille asetettuja synergiaetuja.

Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että palveluiden laatu koetaan hyväksi. Lähtökohtana on, ettei palvelun käyttäjän tarvitse tietää, kuka palvelun tuottaa. Toisaalta palveluihin tuodaan myös oman korkeakoulun kasvot oman yhteyshenkilön myötä, vaikka palveluosoitteet ovatkin paljolti yhteisiä. Haastatteluissa nousi esille, että yhteisten palveluiden henkilöstö ei vielä välttämättä tunne koko korkeakouluyhteisön käytäntöjä.

Auditoinnin perusteella yhteisillä palveluilla on toimivat palautekäytännöt. Palautetta koottiin yksilöllisesti, reaaliaikaisesti ja palautteeseen tartuttiin nopeasti. Tietohallinto sai poikkeuksellisen hyvää palautetta palvelutikettien nopeasta käsittelystä ja ongelmien ratkaisemisesta. Ainoa tietohallintoon liittyvä kritiikki oli, että uudistuksen myötä opiskelijakunta menetti käytössään olevat tietokoneet. Samalla tosin TAMKin tukea opiskelijakunnalle lisättiin palveluiden ostoina.

Yhteisten palveluiden kehityksessä välittyi vahva tulevaisuusorientaatio. Haastateltavat korostivat korkeakouluyhteistyön tarjoaman ’suuruuden ekonomian’ mahdollisuuksia varmistaa laadukkaiden järjestelmien valinta ja niiden ylläpito tulevaisuudessa. Vastaavasti haastatteluissa nostettiin esille laadun parantuminen käyttäjämäärien kasvaessa. Toisaalta haastatteluissa nousi esille se, että kokeilukyvykkyyttä tai korkeakoulujen ja niiden yksiköiden omaleimaisuutta ei saisi liikaa hävittää esimerkiksi korkeakouluyhteisön tasoisilla linjauksilla, toimintaohjeilla ja järjestelmäportfolion karsimisella. Auditointiryhmä kannustaa TAMKia kiinnittämään huomiota ja viestimään läpinäkyvästi yhteisten palveluiden sekä tehokkuuden ja myös joustavuuden välillä tehtävistä linjauksista.

Yhteisten palveluiden vahvuuksina tasalaatuisuus ja tehokkuus

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että palveluiden erityisiä vahvuuksia ovat tasalaatuisuus, tehokkuus, riskien hallintakyky sekä palveluiden kampuksista riippumaton käytettävyys. Yhteiset palvelut tarjoavat TAMKille lisäarvoa, sillä esimerkiksi yliopiston laajat kirjastoaineistot tulevat yhteisten palveluiden kautta myös TAMKin saataville. Auditoinnin kuluessa tehtyjen työpajojen opiskelijapalautteessa tosin nostettiin esille, että kampusten pelisääntöjä tulisi edelleen kirkastaa ja tuoda paremmin esille esimerkiksi kampustilojen käyttömahdollisuuksia monipaikkaisen opiskelun mahdollistamiseksi.

Yhteiset palvelut toimivat hyvin suhteessa Plan-Do-Study-Act (PDSA)-kehään, sillä palaute-arviointi-kehittäminen-sykli on nopeampi kuin yhteisesti on sovittu. Palautekanavia on paljon ja ne toimivat osin ristikkäin ja näyttäytyvät päällekkäisiltä. Yhteisissä palveluissa on tärkeä jatkossa kiinnittää huomioita palautekanavien päällekkäisyyksiin ja tehokkuuteen. Erityisen tärkeätä on valita parhaat toimintatavat, joilla laatujärjestelmää tukeva keskeinen palaute saadaan kerättyä mahdollisimman yksinkertaisesti.

Yhteisillä palveluilla on merkittävä tehtävä tukea korkeakouluyhteisön lakisääteisten tehtävien

yhteistyötä osana oppimisen ja palveluiden yhteistyötä. Opiskelijat toivat esimerkkinä esille, että tosiasiallisesti tamkilaisten mahdollisuus suorittaa yliopiston opintoja riippuu yliopisto-opiskelijoiden opintojaksovalinnoista. Toisin sanoen TAMKilaiset pääsevät Tampereen yliopiston opintojaksoille vain, jos kurssi ei täyty yliopiston omista opiskelijoilta.

Palveluiden kokonaisuuden toimivuuden tarkastelu kehittämisen lähtökohdaksi

Yhteisten palveluiden kehittäminen on kulkenut kolmivaiheisesti kuuden vuoden aikana. Ensimmäisessä vaiheessa palveluita tuotettiin palveluntuottajan määrittelemällä tavalla. Toisessa vaiheessa keskityttiin asiakkaan palvelutarpeisiin. Kolmannessa vaiheessa on päästy määrittelemään toimintaa korkeakoulujen omien laadunhallinnan tavoitteiden mukaisesti, millä on ollut suuri vaikutus palveluiden laadun kokemukseen. Auditointiryhmä pitää tärkeänä, että palveluiden ympärillä käytävää periaatteellista keskustelua jatketaan ja siitä viestitään avoimesti erityisesti yliopiston mittavien yhteisiin palveluihin kohdistuvien YT-neuvottelujen johdosta.

Kuukausittain tapaavassa palveluiden ohjausryhmässä, niin sanotussa rehtoraattiryhmässä, sovitaan korkeakouluyhteisön yhteisten palveluiden tuottamisen yleiset periaatteet, erimielisyydet ja tarvittavat uudet linjaukset. Auditointihaastettaluissa kävi ilmi, että rakenne on laajasti tiedossa ja se koettiin toimivaksi. Rehtoraattiryhmä siirtää tarvittaessa ongelmat rehtoreille päätettäväksi, mutta haastatteluissa tuotiin esille, että tähän menettelyyn ei ole tarvinnut vielä turvautua. Yliopiston ollessa suhteessa suurempi palveluiden maksaja (noin 75 %) ja yliopiston rehtorin toimiessa TAMKin hallituksen puheenjohtajan ominaisuudessa myös TAMKin rehtorin esihenkilönä, on TAMKin hallituksen tärkeä tarkastella ja seurata tilannetta avoimesti yhteisten palveluiden järjestämisen mahdollisissa kipupisteissä.

Tällaisessa toimintamallissa ei voida toimia kuten yksityisillä markkinoilla: tuottajaa ei voida vaihtaa epäkohtien ilmetessä. Tämä on toisaalta luonut tilanteen, jossa molemmilla korkeakouluilla on kannuste vaikuttaa ja muokata sopimusta sellaiseksi, että se mahdollistaa haasteisiin vastaamisen. Auditointihaastatteluissa ei tullut esille tilanteita, joihin ei sovitulla rakenteella olisi pystytty vastaamaan. Tilanne vaatii jatkuvaa yhteistyötä, luottamuksen rakentamista ja avointa tiedottamista myös silloin, kun mitään varsinaista tiedotettavaa ei ole.

Palveluiden sisällön, laadun ja kustannusten tulee kohdata

TAMKin kannalta on olennaista, että palvelukohtaisissa sisältö- ja budjettineuvotteluissa pidetään tarkkaan huolta siitä, että tuotetun palvelun sisältö, laatu sekä sen hinta vastaavat TAMKin laadunhallinnan periaatteita. Auditointihaastatteluissa huolta aiheutti Tampereen yliopiston YT-neuvottelujen vaikutukset hankittavan palvelun laatuun ja sitä kautta sen hintaan. Vastaavasti korkeakouluyhteisön kampusratkaisuja päätettäessä tulee huomioida korkeakoulujen erilaiset lähtökohdat.

Yhteisten palveluiden hankinnassa koettiin edelleen tarvetta kokonaisarkkitehtuuritason tarkastelulle. Jokaisella tarkastelutasolla on syytä kiinnittää huomiota sekä palveluiden tasoon,

laatuun että niiden kustannusvaikutuksiin. Vastaavasti korkeakoululainsäädäntö tulee huomioida yhteistyön tulevaisuutta rakennettaessa.

Yhteisten palveluiden sisäisen toiminnan tehokkuutta kehitetään korkeakoulujen lakisääteisten tehtävien tehokkuuden näkökulmasta. Käytännössä korkeakouluyhteisössä on kolme organisaatiota – yliopisto, ammattikorkeakoulu ja tukipalvelut – joiden kaikkien tulee sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Muussa tapauksessa toimijoiden sisäiset prioriteetit voivat vaikuttaa tukipalveluiden kykyyn vastata korkeakoulujen tarpeisiin, joka puolestaan johtaa tyytymättömyyteen ja turhiin ristiriitoihin. Tästä syystä auditointiryhmä pitää tärkeänä, että jokaisen esihenkilön tavoitteisiin kirjataan kokonaisuuden kehittymisen kannalta oleellisia tavoitteita.

Auditointiryhmä esittää huolensa havainnosta, että keskitettyjen tukipalveluiden ideasta on osittain livetty. Tällä tarkoitetaan sitä, että TAMKissa on tukipalveluille, kuten talouteen liittyviä, kuuluvia tehtäviä tekeviä ihmisiä. Toisaalta tietohallinnon kehittäminen TAMKin erityistarpeisiin on sovittu säilytettäväksi TAMKissa ja päällekkäisyyttä Tampereen yliopiston tietohallinnon kanssa ei ole.

Yhteisten palveluiden näkökulmasta tilanne voi kuitenkin muodostua kestämättömäksi erityisesti tapauksissa, joissa heidän pitäisi pystyä luomaan yhteisiä käytäntöjä koko korkeakouluyhteisön mittakaavassa. Vastaavasti auditointiryhmä kannustaa korkeakouluyhteisöä tekemään riskianalyysin yhteisten palveluiden siirtämiseksi yhden johdon alaisuuteen. Tilanne, jossa osa palveluista on TAMKin ja osa yliopiston tuottamia palveluita, voi vaikuttaa palveluiden saavutettavuuden tunteen heikkenemiseen ja tietynlaiseen tehottomuuteen jatkossa.