

Tehokkaasta hallinnosta tukea Etelä-Pohjanmaan koulutuksen ja osaamisen vahvistamiselle

Ilkka Virtanen

Alustus Seinäjoen koulutuskunta-
yhtymän hallinnon arvioinnin
raportin julkistamistilaisuudessa

Frami, Seinäjoki 20.11.2006

Yhteiskunnan muutosprosessit

- **Kunta- ja palvelurakennemuutos**
 - Koulutuskuntayhtymällä jo nyt laaja omistus pohja
- **Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen**
 - Ammattikorkeakoulu maakunnallinen
 - Yksiköjä paljon
 - Yksikkökoko joissakin tapauksissa pieni
 - Yksiköillä jossain määrin päällekkäisyyttä
- **Verkottuminen (ml. kansainvälistyminen)**
 - Koulutuskuntayhtymä jo itsessään verkosto
 - Pohjanmaan maakuntien ammattikorkeakouluilla yhteistä koulutustoimintaa
 - SeAMK ja Seinäjoen yliopistokeskus yhteistyössä
 - Senuko ja Opinlakeus -verkostot (Sedu)
 - Kansainväliset yhteydet

Arvioinnin tausta ja toteutus

- Koulutus kuntalähtöinen, omaehtoinen toteutus
 - Osa laadunvarmistusprosessia
 - Tulevaisuussuuntautunut
 - Taustalla talouden tervehdyttämistyöryhmän ehdotus
 - Rinnakkainen eräille muille arvioinneille
- Käynnistys (ulkopuolinen arviointi) touku-kuussa 2006
 - Professori Ilkka Virtanen (VY)
 - Hallinto- ja talousjohtaja Keijo Tikka (MiAMK)

Arvioinnin tausta ja toteutus (2)

- Arvioinnin tavoitteet
 - Nykytilan analyysi
 - Hallinnon tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus
 - Hallintorakenteiden toimivuus
 - Organisaatorakenteen toimivuus
 - Kustannusrakenne
 - Hallintoprosessien toimivuus
 - Keskushallinnon ja yksikköhallinnon suhde
 - Henkilöstön mitoitus
 - Laajenevan organisaation johtaminen ja ohjaaminen

Arvioinnin tausta ja toteutus (3)

Arvioinnin perustana oleva tietoaineisto

- Kuntayhtymän olemassa oleva ja varta vasten tuotettu dokumenttiaineisto (mukana myös arviointityypistä)
- Arviointivierailut
 - Vierailut 10.-11.8. ja 9.-10.10.2006
 - Haastatteluissa n. 150 henkilöä 20 eri ryhmässä
 - Kuntayhtymän johto ja yhteisten palvelujen henkilökunta
 - SeAMK:n ja sen yksiköiden johto, henkilökunta ja opiskelijat
 - Sedun ja sen yksiköiden johto, henkilökunta ja opiskelijat
 - Yksikkövierailut Kauhajoki (SeAMK ja Sedu), SeAMK:n liiketalouden yksikkö (Seinäjoki)
- Vierailujen jälkeen täydentävää tietoa

Koulutus kuntayhtymän rakentuminen

- Kuntayhtymä alun perin ammattikorkeakoulua varten
 - Kokeiluvaihe 1992
 - Kuntayhtymä 1994
 - Vakinaistaminen 1995
 - Laajeneminen koko maakunnan kattavaksi 1997-1999
- Toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa yksittäisiä fuusioita 1990-luvulla
- Nykymuotoinen koulutus kuntayhtymä 2005
 - SeAMK
 - Sedu
 - Yhteiset palvelut
- Laajenemissuunnitelmat myös Sedun osalta (lähes) maakunnan kattavaksi (2008?)

Yleisiä havaintoja hallinnon toimivuudesta

- Nykyinen hallinto toimii
 - Vanhoja käytänteitä yhdistämällä ja uutta luomalla on saatu aikaan toimiva järjestelmä
 - Hallintokulttuuri avointa, läpinäkyvää ja keskustelevaa
- Ammattikorkeakoulu enemmän joukko oppilaitospohjaisia tulosyksiköitä kuin yhtenäisen toimintakulttuurin omaava korkeakoulu
 - Korkeakoulutasoisuus ei kyseenalainen
 - Yksiköiden horisontaalinen integraatio vähäistä
 - Yhtenäinen kampusalue puuttuu (Seinäjoki), ammattikorkeakoulu-identiteettiä hämärtää lisäksi SeAMK:n ja Sedun yksiköiden toiminta samoissa kiinteistöissä (Seinäjoki)
 - Ammattikorkeakoulutason yhtenäiset puitteet ja käytänteet opetuksessa ja T&K :ssa puuttuvat, niitä ei tunneta tai niistä ei välitetä
- Sedu vastaavien haasteiden edessä laajentumisvaiheessa
 - Miten saavuttaa win-win periaate?

Kuntayhtymän "Corporate Governance" -tason ratkaisut

- Kuntayhtymällä perinteinen hallinto- ja toimielinrakenne
- Hallinto kolmiportainen SeAMK- ja Sedu-tasolle tultaessa
 - Strategiat ja muu ylin päätösvalta yhtymävaltuustolla, näiden toimeenpano- ja toteuttamisvalta ja -vastuu vahvemmin yhtymähallitukselle
 - Sedun johtokunta jo kolmas luottamushenkilötasoinen => johtokunnan tehtävät yhtymähallitukselle (joitakin operatiivisia tehtäviä johtajalle)
 - Ammattikorkeakoulun hallituksen aseman ja tehtäväkentän vahvistaminen (AMK-laki)
 - Ammattikorkeakoulun rehtori vs. kuntayhtymän johtaja
 - "Normaalioloissa" tehtävät erillään
 - Luottamushenkilöjohto ja johtajatason esittelijät (AMK:n rehtori, Sedun johtaja, hallintojohtaja)?

Sisäiset organisatoriset ratkaisut

- Tuloyksikköjaon perustana pääosin vanha oppilaitosjako
 - Toiminnan ja resurssien käytön ohjaukseen ei ammattikorkeakoulu- ja koulutuskeskustasolla täysipainoisia edellytyksiä => toimeenpanovallan lisäys kuntayhtymän toimeenpanotasolla (yhtymähallitus) sekä ammattikorkeakoulu- ja koulutuskeskustasolla (AMK:n hallitus, yhtymähallitus)
- Koulutuskeskuksen johtajalla sekä keskuksen strateginen että operatiivinen (toimiston ja projektihenkilöstön) johtaminen => mahdollisuudet keskittyä strategiseen johtamiseen
- Sedun esimiestasolle nimikeuudistus symmetriassa ammattikorkeakoulun kanssa

Operatiivisen tason hallinto

Yleisiä näkökohtia

- Säädöspohja kunnossa
- Vanhat toimintakulttuurit yksiköissä pääosin vallitsevina
- Uusia ohjelmistoja otettu käyttöön, osin vielä sisäänajovaiheessa, kehitys jatkuu
- Keskitettyjen yhteisten palvelujen lisäksi merkittävää hajauttamista yksiköihin
 - Yksiköissä vaaditaan moniosaamista, myös harvoin toistuvien tilanteiden osalta
 - Pienten yksiköiden toiminnot haavoittuvia ja riskialttiita
 - Yhteisten palveluiden tiimit ja yksiköissä toimivat vastaavia tehtäviä tekevät hyvässä keskusteluyhteydessä

Operatiivisen tason hallinto (2)

Henkilöstöasiat

- Henkilöstöpolitiikassa yksikkökohtainen kulttuuri vallitseva
- Pienissä yksiköissä 0,5 – 1 henkilöä henkilöstöhallinnon tehtävissä => moniosaajavaatimus
- Mahdollisuus yhtenäiseen koulutus kuntayhtymä-, ammattikorkeakoulu- tai koulutuskeskustasoiseen henkilöstöpolitiikkaan?
- Suosituksia
 - Henkilöstöhallinnon päätöksenteko ja johtaminen opetus- henkilökunnan osalta vahvemmin ammattikorkeakoulu- ja koulutuskeskustasolle, tukihenkilöstön osalta kuntayhtymätasolle
 - Yksiköiden vaikutusmahdollisuudet päätöksenteossa tulee turvata

Operatiivisen tason hallinto (3)

Talousasiat

- Talousasioissa yksikkökohtainen tilanne vastaava kuin henkilöstöasioissa, henkilöstö usein yhteistä
- Pienissä yksiköissä järjestelmä haavoittuva (varahenkilö- ja sijaisuusjärjestelyt)
- Sähköisten työkalujen lisääntyvä käyttö mahdollistaa uudenlaiset ratkaisut
- Suosituksia
 - Päätöksenteko sekä toiminnan ohjaus ja johtaminen vahvemmin ammattikorkeakoulu- ja koulutuskeskustasolle, talousrutiinit kuntayhtymätasolle

Operatiivisen tason hallinto (4)

Projekti ja T&K -toiminta

- Ammattikorkeakoulussa hajautus yksiköihin, koulutuskeskuksessa ohjaus koulutuskeskuksen toimistosta
 - Toiminta ohjeistettu, mutta AMK:n yksiköt "elävät omaa elämäänsä"
 - Sedussa johtaja projektihenkilöstön esimies
- Suosituksia
 - Koulutuskuntayhtymän hyväksymien ohjeiden ja käytänteiden implementointi läpi organisaation
 - Ohjaus ja koordinointi AMK- ja Sedu-tasolle
 - Taloushallinnossa yhteisten palveluiden hyödyntäminen

Operatiivisen tason hallinto (5)

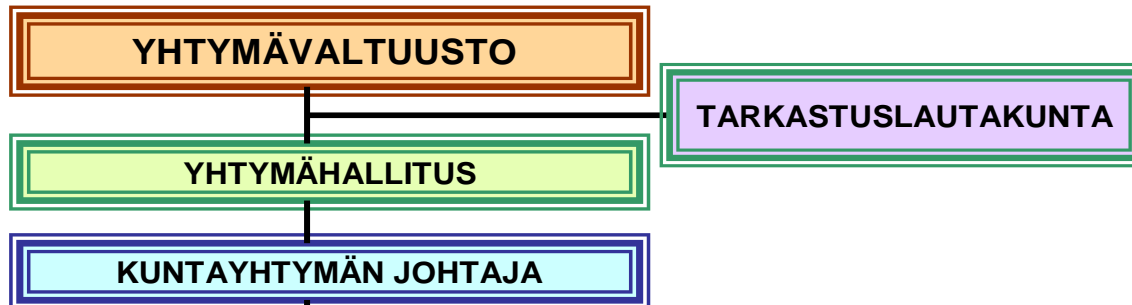
Hankinnat

- Hankinnoissa siirrytty osittain keskitettyihin hankintoihin (mm. tietohallinto), myös laajempiin hankintarenkaisiin osallistutaan (Seinäjoen kaupunki, Seinänaapurit, muut koulutuskuntayhtymät partnereina)
- Hankintoihin liittyvässä päätöksenteossa vielä kehittämisen varaa
- Suosituksia
 - Yhteishankintoihin siirtymiseen ja hankintarenkaisiin osallistumiseen suuntautuvaa kehityslinjaa jatketaan ja vahvistetaan

Koulutuskuntayhtymän palvelukeskus

- Koulutuskuntayhtymällä yhteinen strategia, sen toimeenpano ja resurssien allokointi ja yhteensovittaminen
- Toiminta kolmessa sisäisesti itsenäisessä yksikössä: SeAMK, Sedu, Palvelukeskus
 - SeAMK ammattikorkeakoululain mukainen toimija
 - Koulutuskeskus toisen asteen ammatillisten oppilaitosten kiinteä verkosto, jolla vahva yhteinen johto ja yhtenäiset toimintaperiaatteet
 - Palvelukeskus tuottaa ammattikorkeakoululle ja koulutuskeskukselle kaikki yhteisesti ja keskitetysti hoidettavissa olevat tukipalvelut

SEINÄJOEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ



SEINÄJOEN KOULUTUSKESKUS		YHTEISET PALVELUT		SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU						
JOHTOKUNTA KOULUTUSKESKUKSEN JOHTAJA		PALVELUTIIMI		AMMATTIKORKEAKOULUN HALLITUS AMMATTIKORKEAKOULUN REHTORI						
OPETUKSEN TULOSALUE	AIKUISKOULUTUKSEN TULOSALUE	HALLINTO-JOHTAJA		OPETUKSEN TULOSALUE VARAREHTORI			T&K- TOIMINNAN TULOSALUE TUTKIMUSJOHTAJA			
SEINÄJOEN AMMATTI-OPPILAITOS NK	AK	OPPIOPIMUSPALVELUT	TALOUS-PALVELUT	KORKEAKOULUKIRJASTO	ICT-YKSIKKÖ	AK+ jatko	AK	T&K	SO-TE YKSIKKÖ	SC-RESEARCH
SEINÄJOEN PALVELU-ALOJEN OPPILAITOS NK	AK		HENKILÖSTÖ-PALVELUT		KULTTUURIALA JA MUOTOILU	AK+ jatko	AK	T&K		
MAATALOUS- JA METSÄOPPILAITOS NK	AK				TIETOHALLINTO-PALVELUT	LIIKETALOUS	AK+ jatko	AK		
KAUHAJOEN PALVELU-ALOJEN OPPILAITOS NK	AK		TILAPALVELUT			YRITTÄJYYS	AK+ jatko	AK		
TAIDON JA KULTTUURIN OPPILAITOS TAIKU NK	AK				AMMATTIKORKEAKOULUN TOIMISTO	MAA- JA METSÄTALOUS	AK+ jatko	AK		
KOULUTUSKESKUKSEN TOIMISTO						RAVITSEMISALA	AK+ jatko	AK		
					SOSIAALI- JA TERVEYS	AK+ jatko	AK	T&K		
					TEKNIikka	AK+ jatko	AK	T&K		