



TURUN YLIOPISTON YLIOPPILASKUNTA
THE STUDENT UNION OF THE UNIVERSITY OF TURKU

Hallinnon keskittäminen osana yliopiston sopeuttamis- ja kehittämissuunnitelmaa

Koponeuvosto

10.5.2016



Tausta

- **Halrake (vuosi 2013):** Tavoitteena oli, että tulevien henkilöstön poistumien yhteydessä toimintoja järjestetään uudelleen ja että henkilökuntaa voidaan siirtää joustavasti yksiköstä toiseen. Edelleen tavoitteena oli yliopiston hallintokustannusten pienentäminen suhteessa yliopiston kokonaismenoihin.
 - Suurimmat suunnitelmat pysähtyivät jo selvitysvaiheessa tiedekuntien vastustukseen (mm. kampuspalvelupisteet, opintohallinto)
- **Halraken seuranta (kevät 2015):** monia prosesseja kehitetty, suurimpia rakenteellisia muutoksia ovat talouspalveluiden keskittäminen ja muutokset kirjaston toimintaan, hallinnon osuus henkilöstöstä pienentynyt
- **Sipilän hallitusohjelma (kevät 2015):** TY:n rahoitus n. - 10 milj. Vuodelle 2016 ja indeksin poiston kautta - 2-3 milj./vuosi 2017 ja 2018
- **TY:n Soke (kesä-alkusyksy):** opintohallinto keskitetään, muun hallinnon osalta selvitys
- **Esitykset yliopiston hallinnon järjestämisestä (maalis-huhtikuu):** kampuspalvelupisteet (3-4 kpl), opintohallintoa ei oppiaineissa tai laitoksissa



Turun yliopiston SoKe-ohjelma

Neljä kokonaisuutta:

1. rakenteelliset muutokset sekä hallinto- ja tukipalveluiden kehittäminen
2. kansallinen koulutuksen profilaatio ja yliopistojen välinen yhteistyö
3. koulutuksen ja tutkimuksen uusien tulolähteiden käyttöönotto
4. alijäämäisen tilinpäätöksen tekeminen vuosina 2016–2017



Rakenteelliset muutokset

- Hallintotehtävien keskittäminen
- Opintohallinnon keskittäminen
- Avoimen yliopiston organisoinnin selvitystyö
- Kieltenopetuksen keskittäminen
- Tilaratkaisut



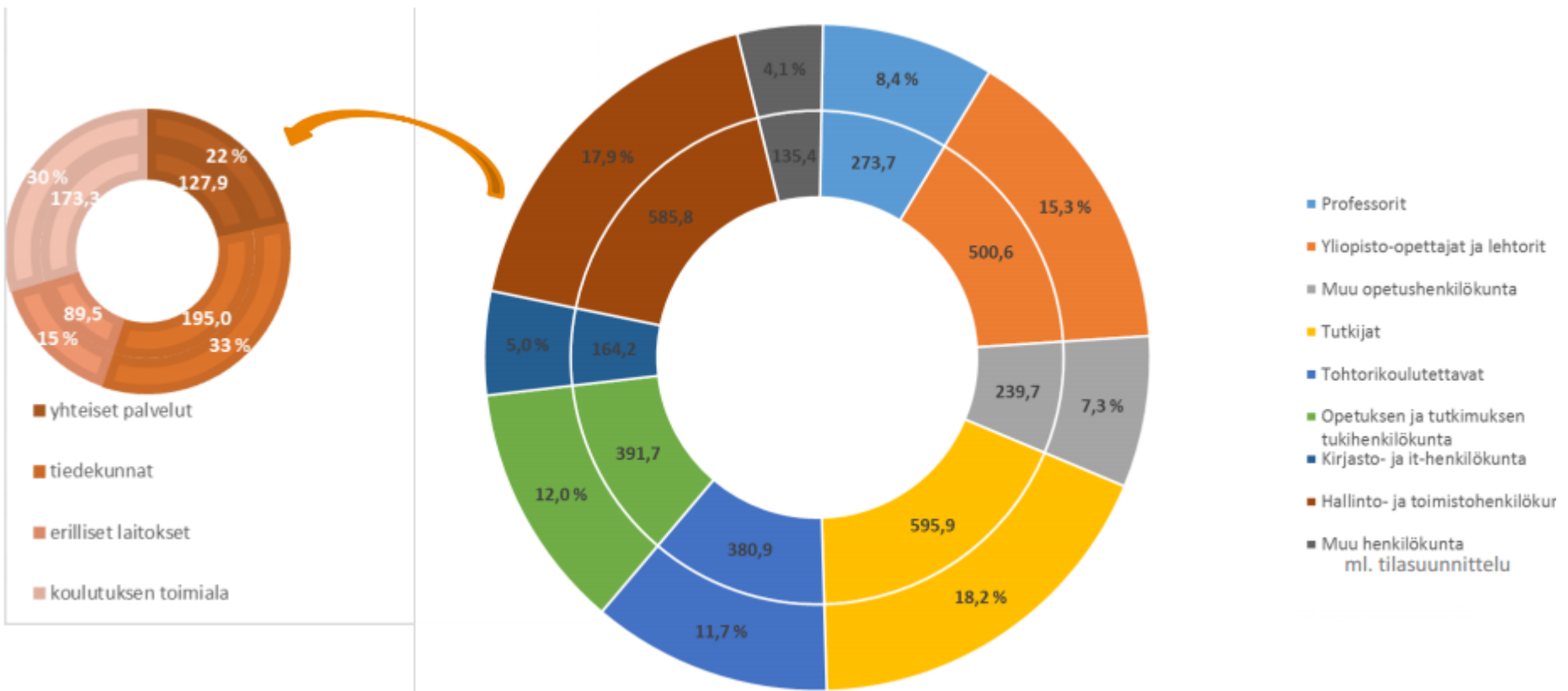
Reunaehdot, jotka hallintotehtävien organisoinnin tulee täyttää (raportista)

- hallinnon tehokkuuden lisääntyminen: palvelut voidaan hoitaa nykyistä pienemmällä henkilökuntamäärällä
- lähipalveluiden turvaaminen siten, että töitä ei siirry hallintohenkilökunnalta akateemiselle henkilökunnalle
- dekaanien ja laitosjohtajien riittävä hallinnollinen tuki turvataan
- palveluiden toimivuutta ja niiden tuottamaa lisäarvoa arvioidaan ensisijassa asiakkaan näkökulmasta ja toissijaisesti hallinnon näkökulmasta
- toimivuutta arvioidaan yliopiston kokonaisuuden näkökulmasta, ei yksittäisen palvelun näkökulmasta
- estetään siilojen muodostuminen ja poistetaan nykyisiä toimintojen välisiä raja-aitoja
- keskittäminen vaikuttaa kaikkiin organisaatioyksiköihin: tiedekunnat, erilliset laitokset ja yliopiston yhteiset palvelut
- hallintopalveluiden johtamisjärjestelmä on tehokas ja tiedonkulku toimii
- prosessit vakioidaan ja turha variaatio poistetaan
- luovutaan sellaisten töiden tekemisestä, jotka eivät tuota lisäarvoa

Nykyinen hallintotehtävien organisoitintapa ei täytä strategisia linjauksia eikä edellä esitettyjä reunaehtoja > pelkkä hallinnon keskittäminen nykymallilla ei riitä ratkaisuksi



Hallintotehtävien keskittäminen



Tarkasteltavat hallintotehtävät Turun yliopistossa



Hallintotehtävien keskittäminen

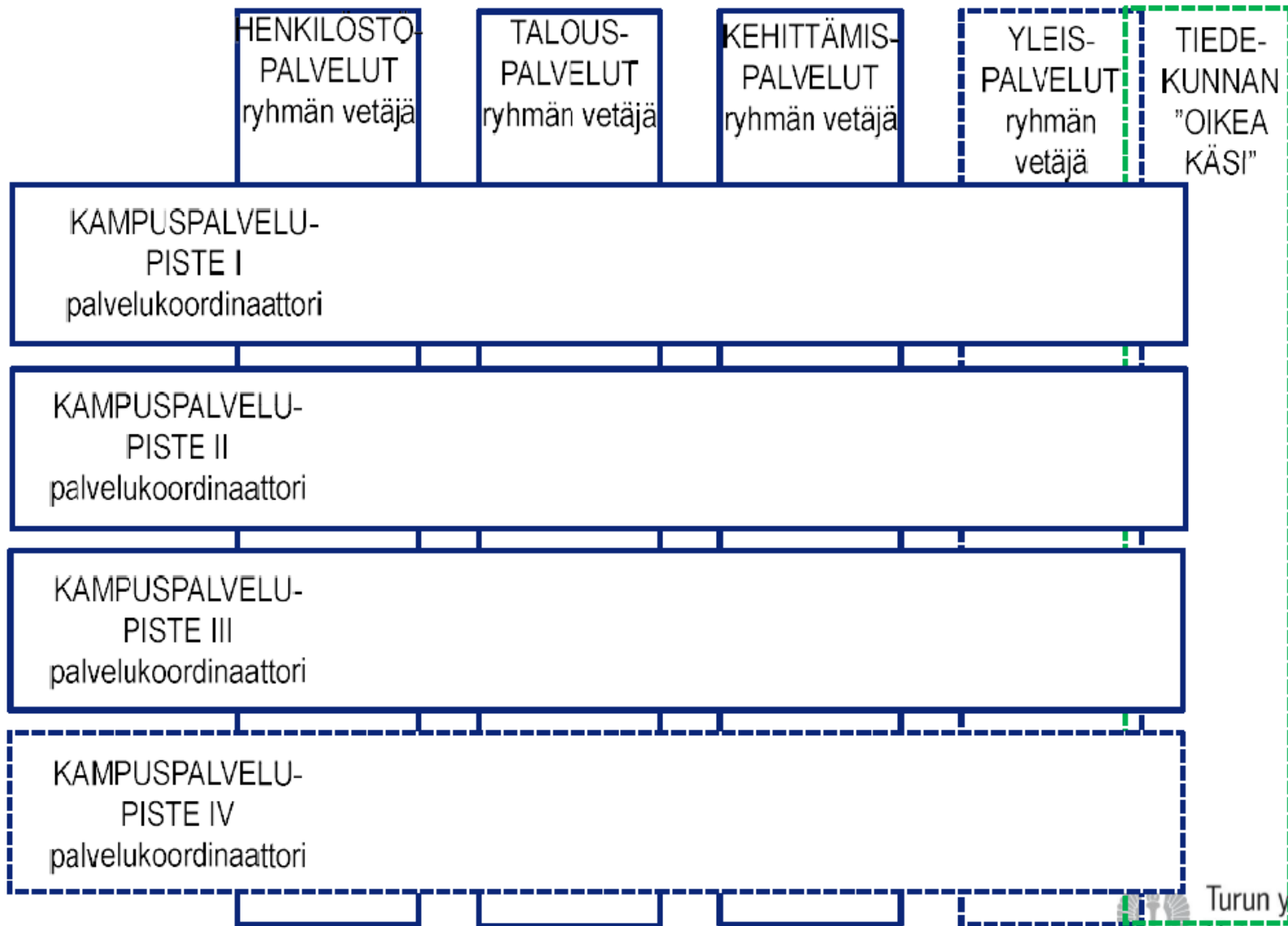
- Selvitys koskee 413 htv:tta, säästötavoite 10% henkilökustannuksista = n. 2 milj.
- Keskittäminen ei tarkoita aina fyysistä keskittämistä
→Tiedekuntien palkkalistoilla ei hallintotyöntekijöitä
- Keskushallintoa hajautettaisiin osittain (erityisesti talous-, mutta myös henkilöstö- ja kehittämisspalveluja) ja tiedekuntien hallinto keskitettäisiin
- Hallintopalvelut keskitetään kokonaan vs tiedekuntiin jää pieni dekaanin esikunta



Tiedekunnat

- Ketä fyysisesti tiedekunnissa?:
 - Yleishallinto (75 htv) & tiedekunnan ”oikea käsi”
 - Opintohallintoa, ml. opintopäälliköt (4-20 htv/tdk)
- Ketä fyysisesti oppiaineissa ja laitoksilla
 - Yleishallinnosta ei vielä esitystä, jää ehkä tiedekuntakohtaisesti sovittavaksi
 - Koto esittää, että opintohallintoa ei jää oppiaineisiin tai laitoksiin, ainoastaan tiedekunnan kansliaan (kuitenkin ”samassa talossa” -ajatus)

Keskitetetyt hallintopalvelut



Turun yliopisto
University of Turku

Huom! Tässä kuviossa käytetyt nimikkeet ovat esimerkinomaisia, eivät vielä lopullisia.



Kampuspalvelupisteet

- Fyysisesti kohtuullisen lähellä tiedekuntia, laitoksia ja oppiaineita (max. 10 min kävelen)
- Nimikköhenkilöjärjestelmä: hoitavat tietyn tiedekunnan/laitoksen/oppiaineen palveluja
- Tiimityöskentely: hallinnonalan sisällä tiimityöskentelyä (prosessien yhdenmukaisuus), kampuspalvelupisteiden hallinnonalojen välillä koordinaatiota (kokonaisuuden hallinta)
 - Tiedekunta- ja hallinnonalasiilojen purkaminen



Kampuspalvelupisteet

- Kampuspalvelupisteet (3-4 kpl) hoitavat useamman tiedekunnan hallinto: talous-, henkilöstö-, tutkimus-, kehittämis- ja yleishallinto
 - Hyvin alustavan arvion mukaan kaikissa kampuspalvelupisteissä on henkilökuntaa yhteensä:
 - Henkilöstöpalvelut 45
 - Talouspalvelut 75
 - Kehittämispalvelut 30
 - Yleispalvelut 75 (työskentelevät tiedekunnissa / laitoksissa)
- Lisäksi yhteisissä palveluissa on asiantuntijatehtäviä, joiden fyysinen sijoituspaikka ei ole kampuspalvelupiste



Kampuspalvelupisteet

- Kussakin kampuspalvelupisteessä 40-50 henkilöä
- yksi palvelupiste palvelee keskimäärin kahta tiedekuntaa ja 800 - 1000 yliopiston työntekijää
- Jos kampuspalvelupisteitä on enemmän, niihin ei voida sijoittaa riittävästi henkilökuntaa
 - palveluiden tuottaminen on haavoittuvaa, sijaistukset ja vertaistuki ei toimi
- Jos työkuulttuurissa ei tapahdu aitoa muutosta, työmäärä lisääntyy
- Myös huono toteutus / liian suuret säästöt heikentävät palvelua



Koulutuksen toimiala

- Oma prosessi organisaation muodostamiseksi
- Hallinnollisesti keskitetty vuoden alusta: opintohallintoa vain Koton palkkalistoilla
- Keskitetyn hallinnon koko 173 htv (ml. Avoin yliopisto), säästötavoite sama 10 % henkilöstökustannuksista
- Prosessien hoitaminen tiimien avulla (yhdenmukaistaminen)
- Muuta hallintoa suurempi tarve lähipalveluille



Avoim yliopisto

- Avoim yliopisto liitetään hallinnollisesti koulutuksen toimialaan → avoin lähemmäs tutkinto-opetusta
- Laitos/tiedekuntakohtaista sopimista avoimen yliopisto-opetuksen järjestämisestä lisätään (korvausperusteena opettajien työsuunnitelmaoletus vs suoritettut opintopisteet)
 - tuntiopetuksen vähentäminen
 - avoimen laaja opetustarjontaa turvataan
- Avoimen kesäopetus myös TY:n opiskelijoiden käyttöön tulevaisuudessa



Riskit

- Lähipalvelut! Mikä on rakenteen rooli, mikä toimintakulttuurin?
- Esihenkilösuhteet: esihenkilöys hallinnossa, mutta opetus- ja tutkimushenkilöstö arjessa palveltavana
- Valtanäkökulma: keskittäminen siirtää valtaa tiedekunnista hallinnolle esihenkilöjärjestelyjen vuoksi
- Jos toimintakulttuuri ei muutu mukana, seuraa kaaos: muutokseen sitoutuminen keskeistä



Mahdollisuudet

- Palveluiden ja prosessien yhdenmukaistuminen (erityisen hyvä opiskelijoille)
- Mahdollisuus vahvistaa hallintopalvelujen asiantuntemusta (tiimirakenne ja vahvat kampuspalvelupisteet)
- Mahdollistaa paremmin sijaisjärjestelyt ja resurssien uudelleen kohdentamisen (keskeinen myös säästötavoitteiden osalta)
- Hallinnon henkilöstölle asiantuntavampi esihenkilötuki (kehityskeskustelut, itsensä kehittäminen jne.)



SoKe: high risk – high reward

- Johto ja henkilöstö valinneet vaikean tien: jos sopeutus ei onnistu, palataan irtisanomisiin, mutta hukataan aikaa
- Suuria paineita saada säästöt aikaan, mutta samalla hyvin erilaisia näkemyksiä keinoista
- Tulee koskettamaan huomattavasti suurempaa osaa (lähes kaikkia) henkilöstöstä kuin suorat irtisanomiset
- Työrauha, maltillisemmat toimet kuin muualla, määräaikaisten vakinaistamista



Yliopistojen uusi rahoitusmalli

1. 55 op suorittaneiden määrä laskee kahdella 12 → 10 %
 2. Strategisen rahoituksen määrä nousee kahdella 10 → 12 %
 3. Valmistuneet työlliset nousee yhdellä 1 → 2 %
 4. Suoritetut ylemmät korkeakoulututkinnot laskee: 13 → 12 %
 5. Alakohtaisuus nousee: 8 → 9 %
 6. Ulkomaalaisten suorittamat tohtorin tutkinnot poistuu
- SoKe-ohjelma luotu toimimaan nykyisen tasoisella rahoituksella

	Vaikuttavuus	Laatu	Kansainvälisyys	
Koulutus 39 %	suoritetut ylemmät korkeakoulututkinnot 13 %		ulkomaalaisten suorittamat ylemmät korkeakoulututkinnot 1 %	Laajuus
	suoritetut alemmat korkeakoulututkinnot 6 %			
	avoimena yo-opetuksena, erillisinä opintoina ja erikoistumiskoulutuksina suoritettavat opintopisteet 2 %	55 op suorittaneiden määrä 10 %	kansainvälinen opiskelijavaihto 2 %	
		opiskelijapalaute 3 %		
	valmistuneet työlliset 2 %			
Tutkimus 33 %	suoritetut tohtorintutkinnot 9 %		ulkomaalainen opetus- ja tutkimushenkilöstö 2 %	
	julkaisut 13 % - vertaisarvioidut: julkaisufoorumin tasoluokka 3 (kerroin 4), luokka 2 (3), luokka 1 (1) ja luokka 0 (0,1) - muut julkaisut, (kerroin 0,1)			
	kilpailtu tutkimusrahoitus 9 % - josta kansainvälinen kilpailtu tutkimusrahoitus 3 % - josta muu kilpailtu tutkimusrahoitus 6 %			
	strategiaperusteinen rahoitus 12 %			
Koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteet 28 %	alakohtaisuus 9 % (taidealat, tekniikka, luonnontieteet, lääketieteelliset alat)			
	valtakunnalliset tehtävät 7 % (valtakunnalliset erityistehtävät, harjoittelukoulu, Kansalliskirjasto)			



TYYN ajatuksia keskittämisestä 1/3

Opiskelijan kannalta keskittämisen suurin etu on prosessien, toimintatapojen ja palveluiden yhdenmukaistuminen.

Raportin reunaehdoista tulisi erityisesti näiden toteutuminen varmistaa:

- lähipalveluiden turvaaminen
- dekaanien ja laitosjohtajien riittävä hallinnollinen tuki turvataan
- palveluiden toimivuutta arvioidaan ensisijassa asiakkaan näkökulmasta
- toimivuutta kokonaisuuden näkökulmasta, ei yksittäisen palvelun näkökulmasta



TYYN ajatuksia keskittämisestä 2/3

Hallintohenkilökunnan fyysisestä sijainti

Lähipalveluiden kannalta olennaisena, että tiedekuntiin jää fyysisesti hallintohenkilökuntaa (yleispalvelu, ”oikea käsi” ja opintohallinto).

- erilaisuuden ja henkilöstön sitouttamisen tulee lähipalveluiden osalta olla räätälöintivaraa tiedekuntiin sijoitettavien fyysisestä sijainnista (tiedekunnan kanslia, laitos vai oppiaine)
- Kampuspalvelupisteiden muodostamisessa tulee huomioida eri yksiköiden erilaiset → räätälöintivara
- Prosessien yhdenmukaistaminen ei ole riippuvainen henkilöstön fyysisestä sijainnista, vaan ensisijaisesti työnjohdollinen asia.



TYYN ajatuksia keskittämisestä 3/3

Johtaminen

- Kaikin keinoin on vältettävä johtamisjärjestelmän ristiriitoja akateemisen johdon ja hallinnon esihenkilöiden välillä.
- Hallinnon tulee priorisoida opetus- ja tutkimushenkilöstön tarpeita – ei hallintoa hallinnon vuoksi (palvelukulttuuri)
- Samalla akateemisen johdon on oltava tietoinen ja ymmärrettävä yhteiset toimintatavat