

Auditointikohde	1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
Näytön nimi	<b>STRATEGIAN LAADINTA JA TOIMEENPANO</b>
Näytön laadinnan vastuuhenkilöt	Susanna Rosell, keskuksen johtaja, Sosiaali- ja terveysalan keskus Ulla Asikainen, keskuksen johtaja, Biotalouskeskus Pekka Auvinen, suunnittelu- ja laatujohtaja, Kehittämisen- ja palvelukeskus Vesa Saarikoski, rehtori
Näytön tarkoitus	Kuvata PKAMK:n strategian laatiminen, toteutus sekä toteutumisen arviointi. Vuositason toiminnan suunnittelu on kuvattu eri näytössä.

## 1. NÄYTÖN KUVAUS

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun strateginen perusta koostuu PKAMK:n strategiasta, ISAT-kumppanuusstrategiasta ja PKAMK:n kehittämisohjelmista. PKAMK:n strategiatyö käynnistyi jo kokeiluvaiheessa 1990-luvun alussa ja toimiluvan hakemisen yhteydessä 1995. Tämän jälkeen PKAMK:ssa on laadittu kolme strategiaa, viimeisin vuosille 2007–2012 sekä ISAT-kumppanuusstrategia vuosille 2010–2012. Uuden strategian valmistelu vuonna 2013 alkavalle strategiakaudelle on käynnistynyt. Yhteisen ISAT-strategian merkitys tulee korostumaan tulevilla kaudella.

Laadunvarmistuksen keskeisenä tavoitteena on sujuva ja tarkoituksenmukainen toiminta strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen strategian laadintaprosessilla, toimeenpanolla, arvioinnilla ja kehittämisellä on keskeinen merkitys strategisten tavoitteiden ymmärtämisessä sekä jalkautumisessa koko ammattikorkeakoulun toimintaan ja jokaisen työhön. Strategisilla valinnoilla on tärkeä merkitys myös kumppanuuksien rakentamisessa.

### Strategian suunnittelu

Strategisesta ohjauksesta vastaa viime kädessä PKAMK:n johtokunta. Käytännössä strategiatyön käynnistää johtokunnan esittelijänä toimiva rehtori strategiakauden päättymisen lähestyessä. Rehtori nimeää työryhmän koordinoimaan laadintatyötä. Laadinta toteutetaan strategiatyön prosessikuvauksen ja toimintaohjeen mukaisesti. ISAT-kumppanuusstrategian suunnittelu tapahtuu yhteistyössä Savonia-ammattikorkeakoulun johdon ja ylläpitäjien kanssa.

Strategiaa työstetään strategiapäivillä sekä erilaisissa strategiaseminaareissa yhdessä opiskelijoiden, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Tällä varmistetaan henkilöstön laaja osallistuminen ja näkemysten tuominen strategiatyöhön. Myös opiskelijakunnan edustajat osallistuvat strategian työstämiseen ja kommentointiin. Strategiaprosessin kuluessa järjestetään yhteisiä kumppani- ja sidosryhmätapaamisia sekä pyydetään näkemyksiä ja kommentteja strategialuonnoksista. Strategialuonnoksia ja palautteita käsitellään strategian laadintaryhmässä ja johtoryhmässä sekä ISAT-kumppanuusstrategian osalta ISAT-ohjaus- ja yhteistyöryhmissä.

- [Strategiatyön prosessikuvaus](#)
- [PKAMK:n strategia 2007–2012](#)
- [PKAMK:n kehittämisohjelmat 2011–2012](#)
- [ISAT-kumppanuusstrategia 2010–2012](#)
- [ISAT-toimenpideohjelma 2010–2012](#)

## Strategian toteutus

Ammattikorkeakoulu-liikelaitoksen johtokunta hyväksyy strategian ammattikorkeakoulun hallituksen esityksestä. Johtokunnalle ja hallitukselle raportoidaan säännöllisesti strategisten tavoitteiden toteutumisesta. PKAMK:n rehtorilla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan tuloksista sekä laadusta ja sen kehittämistä ja siten myös strategian toteuttamisesta.

Strategian vieminen käytäntöön tapahtuu opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitesopimusprosessin (OKM/TASO) ja ammattikorkeakoulun sisäisen tavoitesopimusmenettelyn (PKAMK/TASO) avulla. Vuosittaisen toiminnan suunnittelu on kuvattu eri näytössä. PKAMK/TASO-prosessiin liittyy vuosittain keskuksissa budjetin laadinta. Strategiaa ja sen toteutusta käsitellään strategiapäivissä, keskusten henkilöstökokouksissa ja erilaisissa työryhmissä. Matriisiryhmät ja tiimit toteuttavat strategiaa kukin omilla alueillaan. ISAT-kumppanuusstrategian toteutusta ohjaa ammattikorkeakoulujen rehtoreiden hyväksymä ISAT-toimenpideohjelma, jonka keskeiset asiat on kirjattu myös osaksi OKM/TASO- ja PKAMK/TASO-sopimuksia.

Keskeisille kehittämisen alueille laaditaan strategiakauden mittaiset kehittämissuunnitelmat koulutustoimintaan, TKI-toimintaan, maksulliseen palvelutoimintaan, henkilöstöasioihin, kansainväliseen toimintaan ja viestintään. Jokaiselle kehittämissuunnitelmalle on oma vastuhenkilö. Kuluva strategiakauden alussa laadittiin myös erillinen PKAMK:n tilastrategia 2008 päästrategian edellyttämien rakenteellisen kehittämisen toimenpiteiden tekemiseksi.

- [PKAMK/TASO 2011-sopimus](#) (s. 1)

## Strategian arviointi

Johtoryhmä suunnittelee ja laaturyhmä koordinoi strategiatyön arviointia ja kehittämistä. Strategian seuranta ja arviointia toteutetaan vuosittaisten PKAMK/TASO -sopimuksen laadinnan (elo-marraskuu) ja johdon katselmusten (huhtikuu) yhteydessä sekä johtokunnan, hallituksen ja johtoryhmän kokouksissa. Strategian toteutumista mitataan strategisten mittarien avulla. Arviointia tehdään jatkuvasti myös talouden suunnittelun ja seurannan yhteydessä.

Strategiakauden puolenvälin ja lopun arviointi toteutetaan strategian itsearviointina, jonka pohjana ovat henkilöstökysely, strategisten tavoitteiden toteutuminen ja muu palautetieto.

OKM antoi palautetta korkeakoulujen strategioista keväällä 2010. PKAMK:n strategia sai erinomaista palautetta OKM:n virkamiehiltä tavoitesopimusneuvotteluissa 22.4.2010.

- [Johdon katselmus, vuosi 2010](#) (s. 5)
- [OKM:n palaute 7.4.2011](#) (s. 1)

## Toiminnan kehittäminen

Arvioinnin perusteella valitaan strategian loppukauden tai tulevan strategiakauden painopisteet, jotka ohjaavat strategian vuosittaista toimeenpanoa. ISAT-ohjausryhmä, PKAMK:n johtokunta ja hallitus sekä PKAMK:n johto esittävät tarvittaessa painopisteiden muutoksia.

## 2. NÄYTTEET SOVELTAMISESTA

- a. ISAT-kumppanuusstrategian laadinta ja toteuttaminen

Yhteisen ISAT-kumppanuusstrategian laadinnasta sovittiin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun välisessä elokuussa 2008 allekirjoitetussa kumppanuussopimuksessa. Kesäkuussa 2009 ammattikorkeakoulujen rehtorit nimittivät strategiaryhmän koordinoimaan

strategian valmistelua ja laativat ryhmälle toimeksiannon. Strategiatyöryhmässä oli kolme edustajaa kummastakin ammattikorkeakoulusta.

Strategian laadinta käynnistyi elokuussa 2009 Valamossa pidetyssä ylläpitäjien, ammattikorkeakoulujen johtoryhmien sekä henkilöstön ja opiskelijakuntien edustajien yhteistyönä. Seminaarin pohjalta syntyi strategian runko, joka koostui visiosta, painoalavalinnoista ja kumppanuuden kannalta kriittisistä menetystekijöistä. Strategiaryhmä työsti seminaariaineiston pohjalta ensimmäisen strategialuonnoksen syyskuun 2009 loppuun mennessä. Ammattikorkeakoulun henkilöstöllä, opiskelijakuntien edustajilla ja sidosryhmien edustajille oli mahdollisuus kommentoida strategialuonnosta. Sidosryhmien ja opiskelijakuntien edustajille lähetettiin lausuntopyyntö ja strategialuonnosta käsiteltiin sidosryhmäseminaarissa marraskuussa Kuopiossa. Henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida luonnosta intrassa keskustelupalstalla, strategiapäivässä ja henkilöstötapaamisissa. Strategiatyöryhmä käsitteli kaikki palautteet ja teki niiden pohjalta muutoksia strategialuonnokseen. Sidosryhmille lähetettiin kooste heidän toimittamisestaan palautteista ja niiden huomioimisesta strategian työstämisessä.

Strategialuonnos käsiteltiin johtokunnassa ja ammattikorkeakoulun hallituksessa, jotka hyväksyivät strategian vuoden 2010 alussa. Lisäksi ammattikorkeakoulun rehtorit ja ylläpitäjien edustajat kävivät esittelemässä strategialuonnosta opetus- ja kulttuuriministeriössä joulukuussa 2009. Ministeriön näkökulmasta strategia vastasi hyvin rakenteellisen kehittämisen haasteisiin Itä-Suomessa.

Strategian laadintaa ja toimeenpanoa (ISAT-toimenpideohjelma) varten opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi ammattikorkeakouluille erillistä hankerahoitusta. Hankkeen toteuttamista johtaa projektipäällikköpari, jotka edustavat kumpaakin ammattikorkeakoulua. Heidän johdolla laaditaan vuosittain toimintasuunnitelma, johon kirjataan painoalojen ja toimenpidekokonaisuuksien vuosittaiset toimenpiteet ja vastuuhenkilöt. ISAT-toimintakertomuksessa arvioidaan vuosittain tavoitteiden toteutumista. Ylläpitäjien edustajista ja rehtoreista koostuva ISAT-ohjausryhmä sekä ISAT-ydinryhmä arvioivat säännöllisissä tapaamisissaan strategian ja toimenpideohjelman toteutumista.

b. PKAMK:n strategian 2007–2012 toimeenpano tilastrategian avulla

Strategiakauden alkuvaiheen (2007–2009) painopisteenä on ollut toiminnan osaamisperustainen organisoiminen ja siihen liittyvä rakenteellinen kehittäminen sekä kumppanuuksien vahvistaminen. Toimipisteet (2006: Outokummussa, Lieksassa, Nurmeksessa, Kiteellä ja Joensuussa) keskitettiin tilastrategian mukaisesti vuoteen 2009 mennessä Joensuuhun. Strategiakauden alkupuolella on tehtiin päätökset ja varmistettiin resurssit neljän kampusalueen kehittämiseksi erillisen strategiaa tämentäneen tilaohjelman mukaisesti. Tiedepuisto ja Wärtsilä-talo eivät vaadi strategiakaudella peruskorjaus- tai vastaavia toimenpiteitä. Sirkkala-kampuksen lisärakentaminen valmistui syksyllä 2010. Tikkarinne-kampuksen laaja peruskorjaus valmistuu 2014. Rakenteelliseen kehittämiseen liittyen on toteutettu laaja hallinto- ja organisaatiouudistus. Liikelaitosmalliin perustuvaa ylläpitojärjestelmää on selkeytetty, ja sisäisesti on organisoiduttu kuuteen keskukseen entisen koulutusohjelmaperustaisen hajautetun mallin sijaan.

- [PKAMK:n tilastrategia 2008](#)

c. PKAMK:n strategian 2007–2012 väliarviointi 2009–2010

PKAMK:n strategian väliarviointi käynnistettiin 9/2009 toteuttamalla ammattikorkeakoulun henkilöstölle kysely, jossa kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä strategian toteutumisesta, strategiakauden loppuosan painopisteistä, strategian laadinta- ja toteuttamisprosessin onnistumisesta sekä toi-

veita ISAT-strategiaprosessin toteuttamisesta. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 133 henkilöä. Henkilöstön näkemykset pohjustivat johtoryhmässä 10/2009–1/2010 työstettyä väliarviota. Väliarvio on lisäksi käsitelty ammattikorkeakoulun hallituksessa ja ammattikorkeakoulu-liikelaitoksen johtokunnassa 2/2010.

- [PKAMK:n strategia 2007-2010 \(väliarvioinnin perusteella päivitetty versio 02/2010\)](#)

### 3. TOIMINNAN ITSEARVIOINTI

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| Hyvät käytännöt                | <ul style="list-style-type: none"><li>- PKAMK:n strategia on valtakunnalliset linjaukset huomioiva ja käytännön toimintaa aidosti ohjaava asiakirja</li><li>- Säännöllisesti toistuvat ja osallistavat PKAMK:n strategiapäivät</li><li>- strategian tiivis liittäminen vuosittaiseen toiminnan suunnitteluun ja arviointiin (PKAMK/TASO-prosessi ja johdon katselmus)</li><li>- strategian väliarviointi strategiakauden puolivälissä</li></ul> |
| Kehittämiskohteet              | <ul style="list-style-type: none"><li>- sidosryhmien ja opiskelijoiden osallistaminen</li></ul>   |
| Käynnissä olevat kehitystoimet | <ul style="list-style-type: none"><li>- kehittämisohjelmien toteuttaminen ja jalkauttaminen</li><li>- kumppanuuksien hallinnan systematisointi</li></ul>  |