

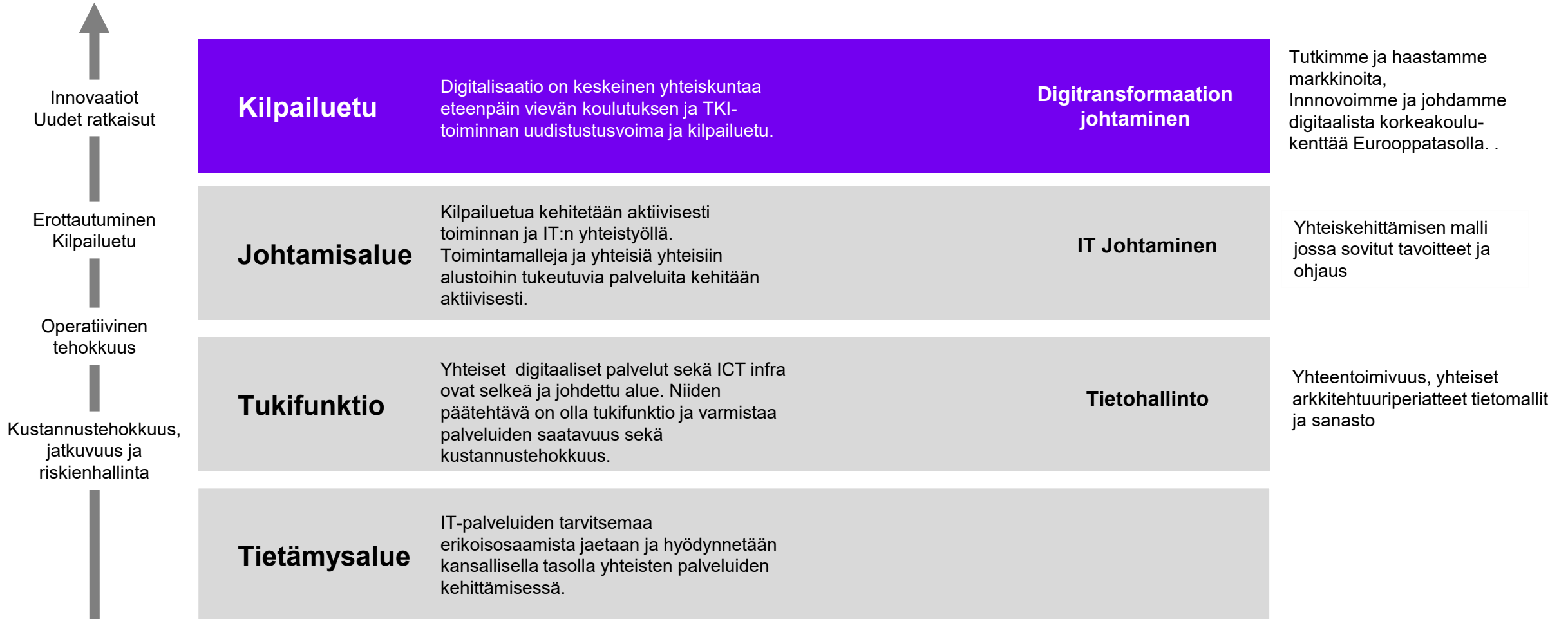
Korkeakoulutuksen muutos, digitalisaatio ja ohjaus

Näkökulmia ohjausyhteistyöhön

Anne-Maarit Selinummi

Johtava digipalvelupäällikkö

Ambitiotaso?



Mitkä periaatteet ovat tärkeimpiä kokonaisuuden ohjauksen kannalta?

Esityksen periaatteet 2–4 ovat tärkeimmät, koska ne pakottavat sektorin tekemään yhteiset valinnat siitä, **mitä** tehdään yhdessä (2), sitoutumaan yhteisiin **tietomalleihin ja arkkitehtuuriin**, jotta kokonaisuus toimii (3) ja varmistamaan, että korkeakoulut eivät ole ohjauksen kohde vaan omalta osaltaan **ohjauksen omistajia eli mukana päätöksenteossa, sekä osaltaan vastuussa toteutuksesta ja tuloksista.**

2

Ohjauksessa tulee määritellä missä asioissa yhteistyö on välttämätöntä ja/tai yhteisistä ratkaisuista syntyy lisäarvoa

3

Ohjauksen tulee nojata yhteisiin arkkitehtuureihin ja tietomalleihin

4

Ohjauksen tulee nojata korkeakoulujen vahvaan ja systemaattiseen osallistumiseen

Yhteisistä ratkaisuista tulee syntyä lisäarvoa

- *Pelkkä yhteistyö ei ole lisäarvoa.* Lisäarvoa syntyy vasta silloin, kun yhteistyö johtaa päätöksiin, jotka näkyvät koulutuksen ja tutkimuksen arjessa, kustannuksissa, laadussa, nopeudessa ja riskissä
- Periaate 2 pakottaa valintoihin: mikä on yhteistä ja velvoittavaa, ja mikä jätetään tietoisesti paikalliseksi. Mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä.
- **Yhteentoimivuus ja verkostovaikutus:** jos palvelun arvo syntyy siitä, että kaikki ovat mukana, se on vahva peruste yhteiselle ratkaisulle
- **Yhteinen päätös ilman yhteistä rahoitusmallia ei kannata,** eikä pääse tuottamaan arvoa
- Jos lisäarvoa ei voi osoittaa mittareilla, se ei ole lisäarvoa vaan hallintoa.

Pohja rakentuu yhteisellä arkkitehtuurilla ja tietomalleilla

- Ilman yhteisiä tietomalleja ja arkkitehtuuriperiaatteita ekosysteemi on vain sana
- Jokainen paikallinen tulkinta, oma sanasto, oma rajapinta on velkaa, joka maksetaan myöhemmin kalliina integraatioina ja hitautena
- Periaate 3 ei voi olla suositus. **Sen on oltava yhteinen minimitaso, jota noudatetaan.** Noudattaminen ei kuitenkaan synny PowerPointilla, vaan se syntyy päätöksillä, omistajuudella ja seurannalla.
- **Yhteentoimivuus pitää todentaa, ei olettaa.** Me tarvitsemme käytännön mekanismin siihen, että palvelut ja toimittajat oikeasti noudattavat sovittuja malleja ja rajapintoja. Muuten yhteinen arkkitehtuuri muuttuu nopeasti viitekehyykseksi, jota kaikki kannattavat, mutta kukaan ei toteuta.

Korkeakoulujen osallistuminen ohjaukseen

Sitoutuminen, autonomia vs. yhteinen etu

- **Päätöksenteon täytyy olla lähellä toimeenpanoa.** Strateginen, taktinen ja operatiivinen taso on hyvä jaottelu, mutta vain, jos tämä ketju toimii: päätös → rahoitus/ohjaus → tekeminen → käyttöönotto → mittarit. Jos ketju katkeaa, meillä on ohjausrakenne ilman ohjausvaikutusta.
- Periaate 4 ei saisi olla korkeakoulujen ”ottamista mukaan”. Periaate 4 on sitä että **rakennetaan malli, jossa korkeakoulut ovat mukana niin, että päätökset etenevät toteutuksiksi ja tekeminen tapahtuu ennakoitavasti, resursoidusti ja yhteiseen tavoitteeseen sidottuna.**
- Ilman sitoutunutta osallistumista ei ole myöskään yhteisiä ratkaisuja, yhteentoimivuutta, eikä kestäväää kustannuskehitystä.
- Jos autonomian nimissä sallitaan poikkeamat kaikesta, yhteinen ekosysteemi ei synny. Jos taas yhteisen nimissä pakotetaan liikaa yhdenmukaisuutta, korkeakoulujen ketteryys ja erilaiset profiilit kärsivät.
- **Osallistuminen on resursoitava rakenteellisesti, ei sankariteoilla.**
- **Edustajilla on oltava mandaatti.** Me emme voi lähettää pöytiin ihmisiä ”kuuntelemaan ja välittämään tietoa”. Me tarvitsemme edustajia, joilla on valtuus linjata, sitouttaa ja viedä päätökset omaan organisaatioon.



Mitkä kokonaisuudet ovat keskeisimmät?

Yhteinen tilannekuva on digitaalisen transformaation kannalta välttämätön, koska se muuttaa hajanaisen tekemisen johdettavaksi kokonaisuudeksi.

Ilman yhteistä, läpinäkyvää näkymää palveluihin, riippuvuuksiin, kustannuksiin, riskeihin ja etenemiseen emme johda muutosta vaan reagoimme siihen

Johtaminen alkaa näkyvyydestä

Yhteinen tilannekuva sektorille

- Yhteinen tilannekuva ei ole raportointia. Se on edellytys johtamiselle. Ilman sitä ohjaamme oletuksilla.
- Jos emme näe samaa kokonaisuutta palveluista, hankkeista, kustannuksista ja riippuvuuksista, emme pysty priorisoimaan, pystymme vain keskustelemaan.
- Tilannekuva tekee puutteet ja päällekkäisyydet näkyviksi ja pakottaa valintoihin: mitä kehitetään, mitä lopetetaan, mitä rahoitetaan.
- Kun muutosajurit kasvavat (EU-vaateet, kyberturva, suvereniteetti jne.) tilannekuva on tapa tunnistaa yhteiset riskit ajoissa ja reagoida yhtenäisesti.
- Ilman yhteistä tilannekuvaa päätökset jäävät paperille, koska kukaan ei näe, tapahtuiko käyttöönotto, syntykö vaikutus, tai kasvoiko riski.
- Kun tieto on yhteistä ja avointa, keskustelu siirtyy mielipiteistä faktoihin ja sitoutuminen yhteisiin ratkaisuihin helpottuu.
- Jos tilannekuva ei ole jaettu ja läpinäkyvä, ohjaus ei ole uskottavaa.

Kiitos!

Hämeen ammattikorkeakoulu

www.hamk.fi