



PELASTUSOPISTO

ULKOINEN AUDITOINTI RAPORTTI

Opetushallitus

2006

SISÄLLYSLUETTELO

I	JOHDANTO.....	4
II	KESKEISET VAHVUUDET JA PARANTAMISALUEET	5
III	ARVIOINTI ARVIOINTIALUEITTAIN.....	10
1	JOHTAJUUS	10
1.a	Miten johtajat kehittävät mission, vision ja arvot sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina	10
1.b	Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen	11
1.c	Miten johtajat ovat vuorovaikutussuhteessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa.....	12
1.d	Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa	13
1.e	Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa	14
2	TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA.....	15
2.a	Miten toimintaperiaatteet ja strategiat perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin.....	15
2.b	Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja parhaisiin käytäntöihin.....	17
2.c	Miten toimintaperiaatteet ja strategia kehitetään, niitä arvioidaan ja pidetään ajan tasalla.....	18
2.d	Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla ..	19
3	HENKILÖSTÖ	20
3.a	Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään	20
3.b	Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään	22
3.c	Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan	23
3.d	Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua.....	25
3.e	Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan	26
4	KUMPPANUUDET JA RESURSSIT	27
4.a	Miten ulkoisia kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan.....	27
4.b	Miten taloudellisia resursseja hallitaan	29
4.c	Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan	30
4.d	Miten teknologiaa hallitaan.....	31
4.e	Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan.....	32
5	PROSESSIT.....	33
5.a	Miten prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti	33
5.b	Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa	35
5.c	Miten tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella	36
5.d	Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan	38
5.e	Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään.....	40
6	ASIAKASTULOKSET	40
6.a	Asiakkaiden näkemykset.....	40
6.b	Sisäinen suorituskyky	41

7	HENKILÖSTÖTULOKSET	42
	7.a Henkilöstön näkemykset	42
	7.b Sisäinen suorituskyky	44
8	YHTEISKUNNALLISET TULOKSET.....	45
	8.a Yhteiskunnan näkemykset.....	45
	8.b Sisäinen suorituskyky	46
9	KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET.....	47
	9.a Keskeiset suorituskyvyn tulokset.....	47
	9.b Sisäinen suorituskyky	48
	Pisteytyksen yhteenvetotaulukko	

I JOHDANTO

Pelastusopiston ulkoisen auditoinnin tarkoituksena on auttaa organisaatiota tunnistamaan omat vahvuutensa ja parantamisalueensa ja siten tukea jatkuvaa toiminnan laadun kehittämistä. Raportti perustuu organisaation tekemään toiminnan kuvaukseen, itsearviointiin ja kirjallisiin dokumentteihin sekä auditointikäynnillä saatuun tietoon.

Pelastusopiston ulkoinen auditointi on tehty Euroopan laatupalkintokriteeristön (EFQM -malli) mukaan. Auditointi ja siihen liittyvä raportti on tehty organisaation toimintakuvauksissa valitseman rakenteen mukaisesti. Toimintakuvaukset on laadittu pääosin kevään 2006 aikana ja itsearviointi toteutettiin kesäkuussa 2006. Auditointikäynnillä auditoidijat haastattelivat organisaation johtoa, henkilöstöä, asiakkaita, kumppaneita ja sidosryhmiä sekä tutustuivat oppilaitoksen tiloihin, laitteisiin, välineisiin ja dokumentteihin eri toimipisteissä.

Auditointiryhmään kuuluivat opetusneuvos Leena Koski, pääauditoija sekä yli-insinööri Arto Pekkala, auditoija, koulutusalojohtaja Maarit Fränti asiantuntija, pelastusjohtaja Piia Vähäsalo, asiantuntija ja laatukoordinaattori Sauli Alaruikka, auditointiharjoittelija.

Koska auditoinnin ja raportoinnin yhtenä keskeisenä periaatteena on luottamuksellisuus, tuloksia ei esitetä niin, että yksittäisten haastattelujen tai haastateltujen ryhmien näkemykset korostuisivat. Raportti keskittyy erityisesti menettelyihin ja niiden soveltamiseen. Menettelyjen ja soveltamisen parantamismekanismista opisto ei ole vielä monien arviointikohtien osalta esittänyt näyttöä, mitä ei raportissa joka kerta erikseen mainita.

II KESKEISET VAHVUUDET JA PARANTAMISALUEET

Vahvuudet

- Pelastusopiston toiminta on kehitysmuonteista, mistä viestii muun muassa nopea reagointi erilaisiin muutoksiin ja niiden ennakointi. Kehittämismuonteisuus viestittyy sekä johdon että eri yksikköjen toiminnassa.
- Opisto on aktiivisesti mukana valtakunnallisessa ja kansainvälisessä pelastusalan koulutuksen kehittämisessä. Pelastusopisto toimii siten visioonsa sisältyvän tavoitteen kehittämiseen haastaminen suuntaisesti. Myös opiston arvojen ammatillinen kasvu ja palvelu toteutuminen edellyttää jatkuvaa kehittymistä.
- Pelastusopistossa on luotu toimintatapoja ja rakenteita, joilla kehittymistä tuetaan. Opetushenkilöstöllä on mahdollisuus käyttää vuosittain 160 tuntia omaan kehittämiseensä. Henkilöstöllä on myös ollut käytännössä hyvät mahdollisuudet päästä koulutukseen. Henkilöstön kehittämismuodot ovat monipuolisia. Koulutuksen ohella henkilöstö osallistuu muun muassa erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin.
- Organisaatorakennetta on tietoisesti madallettu ja rakenteellisilla ratkaisuilla, esim. opetuksen suunnitteluryhmän perustaminen, on delegoitu toimivaltaa alemmille tasoille ja samalla aktivoitu henkilöstöä osallistumaan laajasti Pelastusopiston toiminnan kehittämiseen.
- Pelastusopiston imago on erittäin hyvä. Tästä viestivät muun muassa korkeat hakijamäärät useiden vuosien ajalta ja erilaisten kotimaisten ja kansainvälisten sidosryhmien halukkuus tehdä yhteistyötä opiston kanssa. Myös haastateltavat mainitsivat usein opiston hyvän maineen yhtenä keskeisenä vahvuutena.
- Pelastusopistolla on monipuolinen kumppanuusverkosto, mikä tukee perustehtävän toteutumista. Myös visiossa korostetaan laajan verkostoitumisen merkitystä pyrittäessä olemaan arvostettu osaamisen keskus. Hyviä esimerkkejä yhteistyön avulla saavutettavista tuloksista ovat Savonia - ammattikorkeakoulun kanssa järjestettävä pelastusalan ammattikorkeatasoinen opetus, eri tahojen kanssa yhteistyössä toteutettava kansainvälinen koulutus, eri puolella Suomea tapahtuva koulutus, siviilikriisinhallintavalmennus sekä siihen liittyvän yksikön (Crisis Management Center) perustaminen.
- Johtamisjärjestelmää on kehitetty ja pedagoginen johtajuuden osalta vastuut on määritetty. Pedagogista johtamista on tuettu perustamalla opetuksen suunnitteluryhmä, mikä sai myös haastatteluissa hyvää palautetta.
- Palautetiedon hankinnan systematisoinnin tarve on tiedostettu ja palautejärjestelmää on kehitetty tavoitteellisesti kehittämällä toimintatapa opiskelijapalautteen hankintaan ja käsittelyyn. Näyttöä on myös tulostiedon pohjalta käynnistetyistä parantamistoimista ja niiden avulla saavutetuista tuloksista.
- Pelastusopisto on laatinut vision ja strategiset tavoitteensa vuoteen 2010 ja ottaa aktiivisesti osaa tulossopimusprosessin yhteydessä tapahtuvaan tavoitteiden asetteluun.

Strategisten tavoitteiden asettamista, niiden seuraamista ja käytäntöön viemistä on parannettu ottamalla käyttöön BSC tulokortisto.

- Opettajien ja henkilöstön ammattitaito on haastateltavien mielestä valtaosin hyvä. Opiskelijoiden haastatteluissa antama palaute ja kyselyjen tulokset tukevat hyvin tätä arviota. Opetushenkilöstö huolehtii opetuksesta yhteisvastuullisesti, mikä näkyy muun muassa niissä tilanteissa, joissa jonkun opettajan opetus ei ole mennyt riittävän hyvin perille opiskelijoille, niin toinen kouluttaja on pyrkinyt paikkaamaan tilannetta.
- Opetusta on kehitetty määrätietoisesti esim. opetussuunnitelmatyö. Opetus vastaa asiakkaiden tarpeita. Sekä opiskelija- että työelämäasiakkaiden antama palaute viestii tyytyväisyydestä opiston toimintaan ja opetuksen kehittämiseen.
- Pelastusopiston ja ammattikorkeakoulu - Savonian yhteistyön avulla on luotu opiskelijoille mahdollisuus ammattikorkeakoulutasoiseen pelastustoimen opetukseen. Pelastusopisto on tuonut työelämälähtöisen mallin ammattikorkeatasoiseen koulutukseen.
- Käytännön opetuksessa hyödynnetään simulaattoritekniikkaa ja opisto kehittää ja pilotoi pelastusalan kalustoa ja toimintamalleja.
- Pelastusopiston talous on ollut vakaalla pohjalla, mikä on mahdollistanut muun muassa kaluston ja tilojen ajanmukaisuuden varmistamisen.
- Toimintaympäristöä parannetaan tavoitteellisesti. Harjoitusaluetta on kehitetty ja se on ajanmukainen, mikä mahdollistaa käytännönläheisen opetuksen.
- Harjoitusalueen ympäristöongelmiin kehitetään aktiivisesti uusia ratkaisuja. Henkilöstön ja opiskelijoiden työturvallisuuteen on kiinnitetty huomiota ja sitä on parannettu.
- Laadunhallintaa on vuosien varrella edistetty luomalla ja dokumentoimalla toimintaohjeita. Systemaattisia toimintatapoja on luotu tukemaan laadun jatkuvaa parantamista esimerkkinä opiskelijapalautejärjestelmän kehittäminen.
- Pelastusopistolla on melko kattavasti erilaisia henkilöstömittareita ja taloutta kuvaavia mittareita. Monien tulosten osalta on esitetty trenditietoa useammalta mittauskerralta Erityisesti henkilöstötulosten osalta opisto esittää myös vertailutietoa.
- Hakijamääriä kuvaavat tulokset osoittavat hyvää tasoa usean vuoden ajalta. Keskeyttämisprosentti on ollut alhainen. Siten myös kokonaisopiskelijamäärää osoittavat tulokset ovat hyvällä tasolla.
- Hakijamäärät, aktiivinen sidosryhmäyhteistyö ja osallistuminen pelastustoimen kehittämiseen viestivät osaltaan hyvästä imagosta.
- Työtyytyväisyysbarometrin ja haastattelujen perusteella työhön sitoutuminen on korkealla tasolla sekä opetus- että tukihenkilöstön keskuudessa. Henkilöstö arvostaa Pelastusopistoa ja sen henkilöstön ammattitaitoa.

- Pelastusopisto on aktiivisesti tervävöittänyt EFQM –malliin sisältyvän TUTKA-logiikan mukaisesti organisaation tavoitteiden asettamista tulossopimuksen lisäksi muun muassa strategisten tavoitteiden seurannan ja arvioinnin osalta ottamalla käyttöön BSC tulokortiston. Tulokortisto on jatkossa tarkoitus viedä yksikkö- ja prosessitasolle asti. Yhtenäisiä toimintatapoja on luotu esim. opetukseen ja toimintaa ohjeistettu. Arviointia ja palautteiden hankintaa on kehitetty ja niihin on luotu toimintatapoja.

Parantamisalueet

- Kokonaisvaltainen tiedonhallintajärjestelmä puuttuu. Pelastusopisto hankkii tietoa monelta eri taholta. Tietoja saadaan muun muassa opiskelijapalautteista, tulokorttien mittaristosta ja EFQM -mallin tulostiedoista. Epäselväksi jäi kuitenkin, miten näitä eri tietolähteistä saatuja tietoja analysoidaan, yhdistetään ja käytetään yhdessä systemaattisesti koko Pelastusopiston, sen eri yksiköiden ja prosessien johtamiseen.
- Vaikka suorituskyvyn seurantajärjestelmää on kehitetty, se ei ole kattava. Esimerkiksi prosessien tehokkuutta osoittavia tuloksia ei seurata eikä myöskään kuvauksessa esitetä kattavasti. Myös prosessien suorituskykyä kuvaavien mittareita voitaisiin seurata nykyistä enemmän, esim. työllistyminen erilaisiin tehtäviin. Erityisesti kattavuutta on tarpeen lisätä ei- taloudellisten mittareiden osalta. On myös tarpeen selkiinnyttää opistossa EFQM - mallin tulostietojen ja BSC tulokortiston tuottaman tiedon kokonaisuutta.
- Henkilöstö kokee strategiaproessin, tulossopimusproessin ja BSC tulokortiston erillisinä. Tulossopimus on myös vieras henkilöstölle. Vaikka strategisista tavoitteista, BSC tulokortistosta ja tulossopimuksesta on informoitu, ne eivät avaudu täysin henkilöstölle. Tulokortistossa (BSC) on mainittu kunkin tavoitteen osalta vastuuhenkilön nimi. Henkilöstö ei kuitenkaan riittävästi tiedosta sitä, että tavoitteiden saavuttaminen edellyttää vastuuhenkilön ohella henkilöstön laajempaa osallistumista. Lisäksi haastatteluisa ilmeni, että usein tavoitteen tiesivät vain ne henkilöt, joiden nimi oli tulokortistossa mainittu ko. tavoitteen kohdalla.
- Täydennyskoulutuksen suunnittelu tapahtuu suurelta osin yksikkökohtaisesti tai tapauskohtaisesti. Pitkän tähtäimen suunnittelua varten ei ole myöskään koordinoivaa ryhmää. Täydennyskoulutuksen suunnittelujärjestelmä vaatii edelleen kehittämistä erityisesti siksi, että täydennyskoulutuksen roolin ennustetaan tulevana vuosina kasvavan. Epäselväksi jäi se, miten järjestelmällisesti kaikilta osin asiakastarpeita selvitetään ja miten niitä koordinoidaan.
- Toimintaympäristössä on tapahtunut monia muutoksia, jotka ovat heijastuneet Pelastusopiston toimintaan. Tiedonkulku ja mahdollisista muutoksista tiedottaminen jo varhaisessa vaiheessa olisi tärkeää, vaikkei vielä olisi tehty lopullisia asioita koskevia päätöksiä. Näin voitaisiin vähentää erilaisia spekulatioita. Epäselväksi jäi myös se, miten varmistetaan, että tieto menee eteenpäin oikealla tavalla. Tilanteessa, jolloin tapahtuu paljon erilaisia muutoksia, henkilöstö kaipasi myös lisää suunnitelmallisuutta. Henkilöstön on vaikeaa hahmottaa eri muutosten liittymistä toinen toisiinsa ja kokonaisuutta.
- Vaikka uusittu organisaatorakenne tukee pääosin hyvin strategisten tavoitteiden saavuttamista, prosessit ja nykyinen organisaatio rakenne näyttävät erillisinä. Myös strategian ja prosessien välinen yhteys jäi epäselväksi.

- Yksikköjen päälliköillä ei tällä hetkellä ole foorumia yhteisten periaatteiden luomiseen eikä toimintatavoista keskusteluun, mikä voisi edistää toiminnan yhtenäistämistä ja samalla tukisi heitä esimiestehtävissä. Henkilöstöinfo ei ole keskustelufoorumi. Verstaistukea kaivataan.
- Tutkimus- ja kehittämisspalvelut yksikkö näyttäytyy melko erillisenä muusta toiminnasta. Linkkinä muuhun toimintaan on se, että osa opetushenkilöstöstä osallistuu ko. yksikön toimintaan sekä opiskelijoiden opinnäytetyöt. Tällä toimintatavalla ja/tai organisoinnilla ei pystytä hyödyntämään kaikkia mahdollisuuksia eikä synergiaetuja. Tärkeää on myös varmistaa uuden siviilikriisinhallintakeskuksen linkittyminen muun toimintaan synergiaetujen saamiseksi.
- Pelastusopistossa ei ole tehty systemaattista henkilöstön osaamistarvekartoitusta eikä pitemmän tähtäyksen kehittämissuunnitelmaa. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan yksittäisten henkilöiden kehittämistarpeita yleensä yhden vuoden osalta. Epäselväksi jäi, miten kartoitetaan pitemmän ajan kehittämistarpeita ja miten varmistetaan henkilöstön kehittämistarpeiden yhdensuuntaisuus Pelastusopiston vision ja strategisten tavoitteiden kanssa.
- Palautejärjestelmää ollaan parhaillaan kehittämässä ja systematisoimassa. Palautteen hankinta keskittyy edelleen opetukseen eikä sitä hankita juurikaan koko Pelastusopiston toiminnasta muilta kuin henkilöstöltä. Tärkeää olisi jatkossa varmistaa myös se, että palautetta antaneille opiskelijaryhmille informoidaan tuloksista. Haastatellut opiskelijat mainitsivat, etteivät ole saaneet tietoa annetusta palautteesta eivätkä niiden pohjalta toteutetuista parantamistoimista.
- Vaikka saatu palaute opetuksesta on ollut keskimäärin erittäin hyvää, opetuksen laadun ja opettajien ammatillisen osaamisen ajantasaisuuden varmistamisjärjestelmä ei ole aukoton. Opetuksen laatu vaihtelee jonkin verran eri opettajien välillä. On myös tarpeen miettiä, miten voitaisiin aikaisempaa enemmän yksittäisiin palautteisiin reagoinnin sijasta pyrkiä ennakoimaan niitä ja kehittämään uusia toimintamalleja.
- Työharjoittelua voisi liittyä nykyistä kiinteämmin Pelastusopistossa annettavaan opetukseen. Tämä edellyttäisi muun muassa työharjoittelulle asetetuista tavoitteista informoinnin tehostamista ja yhteistä keskustelua työpaikkojen kanssa. Tätä toivoivat myös haastateltavat esimerkiksi hätäkeskuspäivystäjäkoulutuksen osalta. Ongelmaksi koettiin myös se, että harjoitteluun tulevista opiskelijoista saattaa tulla etukäteen vain nimillistä.
- Opiskelijoiden koulutusprosessia ei tarkastella riittävästi kokonaisuutena esimerkiksi siltä osin, missä vaiheessa eri asioita opetetaan tai mitä asioita on välttämätöntä käsitellä ennen harjoitteluun siirtymistä. Myös eri yksikköjen opetuksen koordinoitua on tarpeen lisätä. Samansuuntaista viestiä saatiin auditoinnin aikana sekä opiskelijoilta, työelämältä että opettajilta hätäkeskuspäivystäjäkoulutuksen ja pelastajatutkinnon osalta. Ongelmia koettiin olevan sekä lukujärjestyksen, asioiden etenemisjärjestyksen että jaksotuksen osalta. Resurssivarausten päällekkäisyyksien poistamiseen on myös tarpeen kiinnittää huomiota nykyistä enemmän.
- Opiskelija-arviointijärjestelmää voitaisiin kehittää edelleen kriteeriperusteisen arvioinnin suuntaan. Näin opiskelijat voisivat saada kunkin opintokokonaisuuden osalta etu-

käteen tietoa siitä, minkälaista osaamista esimerkiksi arvosanan hyvä saaminen edellyttää. Tämä informaatio voisi sisältyä opetussuunnitelmiin. Arvosanojen saannissa on myös jonkin verran viiveitä.

- Verkko-opetuksen käyttömahdollisuuksia olisi tärkeää kartoittaa. Joissakin tilanteissa se olisi tarkoituksenmukainen vaihtoehto. Henkilöstön ATK valmiudet eivät myöskään kaikilta osin mahdollista tehokasta tietotekniikan hyödyntämistä.
- Ammattikorkeakouluopetuksen edelleen kehittämisen kannalta kriittistä on varmistaa opetushenkilöstön pätevyys ja tutkimukselliset valmiudet. Opiskelijoiden osaamiseen sisältyy tutkimus- ja kehittämisvalmiudet ammattikorkeakouluopetuksessa. Tutkimus- ja kehittämysyksikön mahdollista roolia tässä on tarpeen vahvistaa. Opettajien yhteyksiin muissa ammattikorkeakoulussa opettavien kanssa on tarpeen kiinnittää myös huomiota.
- Opiskelijoiden opintojen ohjaus keskittyy usein jaettavaan materiaaliin ja yleisinformaatioon. Yksilöohjaukselle ei opistossa ole perinteitä.
- Erilaisiin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin reagoidaan nopeasti, mutta myös käytännön asioissa pitäisi pyrkiä löytämään ratkaisuja nykyistä pitemmällä tähtäyksellä. Tiedonkulussa koetaan myös olevan auditointikäynnin perusteella jonkin verran ongelmia.
- Laatu työ on näyttäytynyt henkilöstölle viime vuosina lähinnä toimintaohjeina, muilta osin se on muuten jäänyt vieraaksi. Prosessijattelun vieminen käytännön toiminnan tasolle ontuu eikä prosessijattelu näy toiminnassa. Prosesseja ei hahmoteta osaprosesseina eikä eri toimintojen ketjuna, joilla asiakkaille tuotetaan palveluja. Prosessikonaisuutta on myös tarpeen tarkastella. Prosessikuvaukset eivät kaikilta osin vastaa nykytilannetta, koska ne ovat vuodelta 1999.
- Pelastusopistolla ei ole järjestelmällistä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seuranta järjestelmää esim. imagon osalta.
- Naisten työhyvinvointi on tutkimusten perusteella heikompi kuin miesten. Epätas arvoa koetaan olevan opetus- ja tukihenkilöstön välillä sekä myös tukihenkilöstön kesken. Positiivista on, että asiaan on päätetty määrätietoisesti vaikuttaa. Tärkeää on jatkossa seurata näiden toimenpiteiden vaikusta tuloksiin.
- Henkilöstön koulutustasoa kuvaavat tulokset ovat vielä auditointiajankohtana melko alhaiset eivätkä vastaa asetettua tavoitetta. Koulutustason kohottamiseen ja pedagogiseen pätevyyteen on kohdistettu toimenpiteitä, jotka heijastuvat ko. tuloksiin lähitulevaisuudessa.
- Vaikka opistossa on edetty TUTKA – logiikan suuntaisesti, on edelleen haasteita muun muassa toiminnan systematisoinnissa. Toimintatapojen soveltaminen ei ole vielä kaikilta osin yhtenäistä, muun muassa kehityskeskustelujen eikä palautteiden käsittelyn osalta. Tulosten ja palautetiedon pohjalta tapahtuva päätöksenteko edellyttäisi nykyistä enemmän eri lähteistä saatavan tiedon yhdistämistä ja systemaattista analysointia kokonaisuutena yksittäisiin tulostietoihin reagoinnin sijasta. Vertailutietoja esitetään vähän muiden kuin henkilöstötulosten osalta. Opistossa voitaisiin myös tunnistaa nykyistä te-

hokkaammin sekä omia että muiden organisaatioiden hyviä käytäntöjä ja hyödyntää tätä tietoa kehittämisessä.

III ARVIOINTI ARVIOINTIALUEITTAIN

1 JOHTAJUUS

Miten johtajat kehittävät mission, vision ja arvot sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina

Pelastusopiston henkilöstö on osallistunut johdon kanssa toiminta-ajatuksen ja vision määrittelyyn. Johtoryhmä päivittää vuosittain tarvittavat muutokset. Pelastusopisto on ottanut käyttöönsä pelastusalan eettiset arvot ja lisäksi on kaksi opiston itse määrittelemää arvoa.

Vision ja arvojen toteutumista ei seuranta järjestelmällisesti, vaikka joitakin tunnuslukuja seuraamalla siihen pyritään. Pelastusopisto seuraa eri yksiköissä samoja keskeisiksi suorituskäytöksiksi määriteltyjä asioita. Toiminnallisten tavoitteiden asettaminen on myös kehittynyt viime vuosina. Mittaristo ei vielä ole aivan kattava, tätä osoittaa muun muassa itsearviointiraportissa esitettyjen asiakastulosten vähäisyys.

Johto osallistuu aktiivisesti toiminnan kehittämiseen ja Pelastusopiston kaikkeen toimintaan. Johto on kehittänyt muun muassa organisaatorakennetta. Johtoa on helppo lähestyä.

Johto on edistänyt toiminnallaan yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa. Rehtori on Savonia - ammattikorkeakoulun johtoryhmän jäsen ja koulutusjohtaja Savonia - ammattikorkeakoulun kehittämisspäälliköiden ryhmän jäsen.

Esimiehet toimivat Pelastusopiston arvojen mukaisesti. Johto kannustaa myös henkilöstöä kehittämään itseään aktiivisesti. Johto arvostaa asiantuntijuutta ja on ylpeä henkilöstönsä osaamisesta. Ammatillinen kasvu arvona näkyy käytännössä mm. voimakkaana resurssointina itsensä kehittämiseen. Opetushenkilöstön ammatilliseen kasvuun panostetaan ja itsensä kehittämiseen on osoitettu resursseja uuden työaikajärjestelmän käyttöönoton myötä. Johto kannustaa henkilöstöä kehittämään myös koko toimialaa. Organisaation omien asiantuntijoiden nykyistä laajempi käyttö auttaisi Pelastusopiston oman toiminnan kehittämisessä ja muutosten läpiviemisessä.

Opisto tunnetaan valtakunnassa hyvin ja sen imago on hyvä. Tästä ovat osoituksena muun muassa ensisijaisten hakijoiden määrä ja sidosryhmien antamat arviot.

Työelämän edustajien osallistumiselle toiminnan kehittämiseen on luotu erilaisia yhteistyöfoorumia. Työelämä tiedon järjestelmälliseen keräämiseen ja hyödyntämiseen ei ole kuitenkaan vielä käytössä toimivaa mallia.

Johtajuutta arvioidaan osana oppilaitoksen itsearviointia, työhyvinvoinnin kyselytutkimuksessa ja osana kehityskeskusteluja. Epäselväksi jäi, miten saatuja tuloksia systemaattisesti hyödynnetään. Johtajuuden arvioinnin kehittäminen edistäisi johtamiskäytäntöjen edelleen kehittämistä.

Opiston toiminnassa ei vielä toteudu kaikilta osin EFQM - mallin mukainen TUTKA - logiikka, esimerkiksi palautetiedon hyödyntäminen ei ole systemaattista. Tulostietoa ei esitetä esim. toimimisesta vision suuntaisesti.

Vahvuudet

- Johdolla on vahva kehittämisote. Johtajat osallistuvat aktiivisesti toiminnan kehittämiseen ja kaikkeen toimintaan oppilaitoksessa.
- Visio ja arvot on määritelty ja viety läpi suunnitelmissa ja asiakirjoissa.
- Johtoa on helppo lähestyä.

Parantamisalueet

- Epäselväksi jää arviointikäynnin jälkeenkin se, miten visio ja kaikki arvot toteutuvat käytännössä ja miten niiden toteutumista seurataan.
- Arvojen määrittely kaipaa terävöittämistä ja käytäntöön viemistä.
- Tavoitteiden asettamista toiminnalle, tavoitteiden toteutumisen seuranta ja arviointia palautetietoa hankkimalla ja tulostietojen avulla on tarpeen tehostaa. Näin voitaisiin nykyistä systemaattisemmin seurata esimerkiksi arvojen toteutumista ja toimimista vision suuntaisesti.

Prosentti 35 %

1.b Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen

Pelastusopiston johtamisjärjestelmän keskeisiä osia ovat hallinnollisen johtamisen johtoryhmä ja pedagogisen johtamisen opetuksen suunnitteluryhmä. Johto prosessinomistajana on sitoutunut vahvasti kehittämiseen ja laatutyöhön. Laatujärjestelmä on kuitenkin päässyt vanhenemaan.

Pelastusopisto on uudistanut organisaatorakennettaan. Organisaatorakenteen uudistamisella on pyritty kehittämään mm. eri yksiköiden välistä yhteistyötä. Ylin pedagoginen johtajuus on selkeästi vastuutettu yhdelle henkilölle. Myös hallinnollinen johtajuus on vastuutettu ja se toimii. Käytännön toiminnan tasolla pedagogisessa johtajuudessa on sen sijaan vielä kehitettävää, mistä on osoituksena muun muassa opetuksen erilaiset käytännöt.

Johtoryhmä toimii hyvin. Johtoryhmän yhtenä keskeisenä haasteena on varmistaa tutkimus- ja kehittämissyksikön ja kansainvälisen kriisihallinnan yksikön tehokas yhteys kokonaisuuteen.

Johto on sitoutunut jatkuvaan kehittämiseen. BSC tulokortisto toimii johdon työkaluna toimintatapojen jatkuvassa parantamisessa. Organisaation sisällä laajemmin BSC tulokortistoa ja sen merkitystä ei tunneta. Muilta osin arviointijärjestelmää ei ole suunniteltu (itsearviointi, ulkoinen auditointi).

Kehityskeskusteluja käydään ja niiden käyminen on ohjeistettu. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan toimi BSC:n eikä tulossopimuksen mukaisten tavoitteiden organisaatioon viemisen ja seurannan työkaluna kaikilla tasoilla. Kehityskeskusteluissa ei kaikkien hen-

kilöoston jäsenien kanssa käsitellä Pelastusopiston tavoitteita (BSC tulokortin sisältöä). Niiden henkilöiden kanssa, joiden nimi löytyy tulokortista, tavoitteet käydään läpi. Henkilöstö ei miellä sitä, vaikka jonkun nimeä ei mainita tulokortissa, niin asia voi silti koskea myös häntä. Tavoitteiden saavuttaminen vastuuhenkilön lisäksi henkilöstön laajempaa osallistumista.

Pelastusopistolle on luotu strategia ja johtamisen apuvälineenä on BSC- mallin mukainen tulokortisto. Prosesseja on määritelty, mutta niiden määrittely ja yhteys strategiaan kaipaa selkiyttämistä. Tietämys prosessien omistajuudesta ja omistajuuden merkityksestä organisaation sisällä oli heikkoa.

Tulossuunnitteluprosessissa Pelastusopisto on aktiivinen. Sisäasiainministeriö arvioi toiminnan tuloksia tulossopimuksen laadinnan, puolivuotisraportin ja toimintakertomuksen yhteydessä. Johto osallistuu vahvasti suunnitteluun ja arviointikeskusteluihin.

Johto on linjannut palautejärjestelmän kehittämisen yhdeksi painopistealueeksi. Tällä hetkellä hankitaan lähinnä opiskelijapalautetta. Johto ei kuitenkaan vielä hyödynnä palautetta eri tasoilla kovin systemaattisesti.

Vahvuudet

- Johto on hajauttanut valtaa organisaatiossa.
- Pedagoginen johtajuus on vahvaa erityisesti koko opiston kannalta tarkastettuna.
- Johto on sitoutunut jatkuvaan kehittämiseen.

Parantamisalueet

- Kehityskeskustelujärjestelmän kehittäminen niin, että se toimii johtamisen tehokkaana työkaluna esim. tavoitteiden viemisessä käytäntöön.
- Johto voisi hyödyntää opiskelijapalautetta nykyistä systemaattisemmin toiminnan kehittämisessä.
- Tulossuunnitteluprosessin edelleen kehittäminen ja yhteys toimialan strategiaan sekä muiden prosessien yhteyttä strategiaan voisi vahvistaa.

Pisteet 40 %

1.c Miten johtajat ovat vuorovaikutussuhteessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa

Keskeisinä vuorovaikutuskanavina toimivat henkilökohtaiset suhteet työelämän edustajiin. Pelastusopisto vaikuttaa voimakkaasti koko toimialan kehittymiseen. Opiskelija-asiakkaisiin johdon vuorovaikutussuhde ei ole kovin aktiivinen.

Erilaiset valtakunnalliset työryhmät toimivat myös johdon ja työelämän edustajien vuorovaikutuskanavana. Johto on aktiivisessa vuorovaikutuksessa myös kansainvälisten kumppanien kanssa. Yhteistyön tuloksena opistossa järjestetään muun muassa kansainvälistä koulutusta ja vierailukäyntejä.

Pelastusopiston johdon yksi kanava asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskunnan edustajiin on Pelastusopiston neuvottelukunta, jonka toimintaan koko johto osallistuu

kaksi kertaa vuodessa. Rehtori osallistuu lisäksi sisäasiainministeriön organisoimaan Pelastustoimen neuvottelukunnan ja johdon foorumin toimintaan.

Oppilaitosyhteistyön keskeisin yhteistyökumppani on Savonia ammattikorkeakoulu. Tärkeä yhteistyökumppani on myös Poliisikoulu. Johdolla on myös kansainvälisiä yhteistyökumppaneita. Oppilaitoksen kehittämisen kannalta voisi olla hyvä hakea myös muita oppilaitoskumppaneita ja laajentaa verkostoitumista ammattikorkeakoulujen kanssa.

Pelastusopisto ei ole ottanut roolia alueensa kehittäjänä ammattikorkeakouluopetuksessa. Opetuksen heijastusvaikutuksia lähialueelle on kuitenkin havaittavissa esimerkiksi kuntalaisten turvallisuustietouden kasvamisena.

Vuorovaikutuksen suunnitelmallisuus ja seuranta jäi epäselväksi. Epäselvää on myös, miten kumppanuuksista saatavaa tietoa hyödynnetään organisaation sisällä laajemmin.

Vahvuudet

- Pelastusopiston johdon sidosryhmäyhteistyö on vahvaa ja sillä on halu toimia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.
- Johto on aktiivinen yhteistyössä yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa.
- Johdolla on aktiivinen rooli kansainvälisessä yhteistyössä.

Parantamisalueet

- Johdon vuorovaikutuksen kehittäminen työelämä- ja opiskelija-asiakkaiden kanssa.
- Vuorovaikutuksen systemaattista seurantaa, arviointia ja hyödyntämistä on tarpeen tehostaa.
- Aluekehittäjän roolin selkiennyttäminen.

Pisteet 35 %

1.d Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa

Opetushenkilöstön työaikajärjestelmää on kehitetty ja yhtenä tavoitteena on kannustaa ja rohkaista opettajia osallistumaan monipuolisesti erilaisiin pedagogisiin suunnittelu- ja kehittämistehtäviin. Opettajat osallistuvat myös erilaisiin hankkeisiin ja itsensä kehittämiseen on varattu työaikaressursseja.

Kehityskeskustelut ovat yksi keino tukea henkilöstöä suunnitelmien toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Kehityskeskustelukäytännöt vaihtelevat yksiköittäin ja yksilöittäin. Epäselväksi jäi, missä määrin kehityskeskustelut ja päätöksenteko mahdollistavat riittävän avoimen vuorovaikutuksen organisaation sisällä. Johdon viestintä muutoksista painottui tehtyjen päätöksien viestimiseen henkilöstölle.

Johdon helppo lähestyttävyyden palaverien ulkopuolellakin ja nopea reagoitukyky näkyvät ajoittain nopeana päätöksentekona. Johto voisi olla aktiivisemmin vuorovaikutuk-

nessa erityisesti valmisteluvaiheessa ja siten edistää asiantuntijuuden laajempaa hyödyntämistä organisaatiossa.

Pelastusopiston toiminnan kehittämiseksi on koottu erilaisia kehittämissyryhmiä organisaation eri tasoilta ja eri yksiköistä. Kehittämissyryhmien kokoonpanoon ja suunnitelmalliseen toimintaan kannattaisi kiinnittää huomiota. Avointa toimintakulttuuria tukisi, jos johto hyödyntäisi henkilöstön osaamista laajemmin asioiden valmisteluvaiheessa. Päätöksenteon hajauttaminen ja osaamisen laajempi hyödyntäminen pienentäisi myös osaamisen henkilöitymiseen liittyvää riskiä.

Tunnustuksen antoon opistolla on toimintatapana kunniamerkkien anto ansioituneesta palveluksesta sekä muistaminen pitkään opistossa palvelleita. Myös välitöntä tunnustusta annetaan palautekeskusteluissa.

Rehtorin vastuulla on tasa-arvon toteutuminen opistossa. Henkilöstötulokset osoittavat kuitenkin, ettei koko henkilöstö koe olevansa tasa-arvoisessa asemassa. Haastattelut tukivat myös osin tätä näkemystä. Tuloksiin on kuitenkin pyritty jo reagoimaan.

Vahvuudet

- Johdolla on nopea reagointikyky ja vahva näkemys toiminnan suunnasta.
- Johtoa on helppo lähestyä.
- Johto tiedottaa päätöksistä avoimesti.

Parantamisalueet

- Eri organisaatiotasojen ja – yksikköjen osaamisen hyödyntämistä johtamisessa ja asioiden valmisteluvaiheessa kannattaisi kehittää.
- Osaaminen henkilöityy ja se tuo mukanaan riskin.
- Tasa-arvon edistäminen oppilaitoksessa.

Pisteet 35 %

1.e Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa

Pelastusopisto on ollut aktiivisesti mukana pelastustoimen muutoksessa ja luonut uudenlaisia yhteistyöfoorumeita. Työelämäyhteistyön kehittäminen on helppoa, koska toimijoiden lukumäärä alalla on suhteellisen pieni. Toimivan työelämäverkoston rakentaminen edellyttää suunnitelmallisuutta, selkeiden tavoitteiden asettamista ja tulosten seuranta.

Henkilöstö luottaa siihen, että johto on määritellyt toiminnan suunnan. Henkilöstö ei kuitenkaan aina tiedä muutosten taustaa eikä merkitystä. Tämä vaikeuttaa henkilöstön sitoutumista muutosten läpiviemiseen.

Pelastusopisto on kehittynyt voimakkaasti viimeisen 15 vuoden aikana. Keskeisin muutosten toteuttamisen väylä on sisäasiainministeriön kanssa käytävät tulosneuvottelut. Tulosneuvotteluissa sovitaan vuosittain tulostavoitteet ja rahoitus toiminnalle.

Pelastusopisto on kehittänyt organisaatiotaan ja pyrkinyt siten tehostamaan toimintaansa ja yksiköiden välistä yhteistyötä. Muutoksista viestimiseen ja henkilöstön kannustamiseen ja tukemiseen muutoksissa on syytä kiinnittää huomiota. Henkilöstö ei esimerkiksi tunne tutkimus- ja kehittämissyksikön tai kansainvälisen kriisihallintayksikön tehtäviä ja tavoitteita. Myöskään täydennyskoulutuksen muuttumista painopistealueeksi ei tiedetty.

Johto on aktiivinen ja tunnistaa tehokkaasti muutostarpeita. Epäselväksi jäi kuitenkin, miten johto viestii toimialan strategiasta ja yhteiskunnallisista kehityssuunnista organisaatioon. Johdon rooli muutosten priorisoinnissa on tärkeä. Osin henkilöstö kokee muutoksia tapahtuvan liian paljon ja liian nopeasti.

Muutosten tehokkuuden mittaamisesta, seurannasta eikä näin saatujen tietojen hyödyntämisestä organisaatiossa esitetty näyttöä. Muutoksiin liittyvien riskien systemaattinen tunnistaminen ja niihin varautuminen jäi myös epäselväksi.

Vahvuudet

- Pelastusopiston johto on aktiivisesti mukana pelastustoimen muutoksessa.
- Organisaation muutostarpeita on tunnistettu ja kehittämistoimenpiteisiin on ryhdytty.
- Johto suhtautuu muutoksiin myönteisesti.

Parantamisalueet

- Muutoksien valmistelupohjan laajentaminen ja suunnitelmallisuuden lisääminen.
- Kehittämistarpeiden priorisointi ja pitkäjähtäimen suunnittelu.
- Muutosviestintä tukemaan muutosten läpiviemistä.

Pisteet 35 %

2 TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA

2.a Miten toimintaperiaatteet ja strategiat perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin

Pelastusopistolla on laaja kansallinen ja kansainvälinen yhteiskumppaneiden ja sidosryhmien verkosto, jonka kanssa yhteistyö on tiivistä. Pelastusopisto ei vain seuraa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, vaan se myös osallistuu aktiivisesti pelastustoimen kansalliseen ja kansainväliseen kehittämiseen.

Pelastusopiston toiminta-alueella on pääosin selkeä asiakaskunta, joiden kanssa opiston on mahdollista olla aktiivisesti yhteistyössä. Kehittämismyönteinen ilmapiiri suosii verkostoitumista ja aktiivista sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä myös niiden tarpeiden ja odotusten kartoittamiseksi. Sidosryhmien edustajia on myös osallistunut opetus-suunnitelmatyöhön.

Pelastusopisto on aktiivinen ja sillä on halu kuulla asiakkaita ja sidosryhmiä sekä reagoida heidän tarpeissaan ja odotuksissaan tapahtuviin muutoksiin. Toimintatapa ei kuitenkaan ole kaikilta osin systemaattinen esimerkiksi täydennyskoulutuksen osalta. Täydennyskoulutuksen suunnittelu ei tällä hetkellä tapahdu kokonaisvaltaisesti, vaan asiakkai-

den tarpeiden ja odotusten kartoitus tapahtuu usein yksikkökohtaisesti tai tapauskohtaisesti. Epäselväksi jää se, miten järjestelmällisesti kaikilta osin asiakastarpeita selvitetään ja miten niitä koordinoidaan. Koska täydennyskoulutuksen roolin ennustetaan tulevina vuosina kasvavan, on tähän tärkeää kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.

Tutkimus- ja kehittämispalvelut yksikön strategisena tavoitteena on nimenomaan välittää ja jalostaa muiden tuottaman alan tutkimusten tuloksia. Tutkimustiedon välittämiseen strategiatyön pohjaksi on siten olemassa kanava. Näyttöä tämän hyödyntämisestä ei kuitenkaan selkeästi esitetty.

Henkilöstön näkemyksiä ja tarpeita kartoitetaan kehityskeskusteluissa, henkilöstökyselyllä ja päivittäisen johtamisen yhteydessä. Toimintatapaa ei voida pitää riittävänä mm. siksi, ettei kehityskeskustelujen sisältö kaikilta osin vastaa sovittua toimintatapaa.

Pelastusopisto ei kuvannut toimintakuvauksessaan eikä myöskään muuten esittänyt näyttöä systemaattisesta toimintatavasta, jolla eri lähteistä saatavaa ennakoitietoa välitettäisiin, yhdistettäisiin, analysoitaisiin ja varmistettaisiin tiedon tarkoituksenmukainen hyödyntäminen koko Pelastusopistossa, eri toiminnoissa, prosesseissa ja yksiköissä. Sisäasiainministeriö on tehnyt ja suunnitteilla on myös uusia koulutustarvekyselyjä.

Palautejärjestelmää ollaan vasta kehittämässä työelämäasiakkaille. Kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon palautteen saanti kattavasti kaikesta työelämäasiakkaiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja heille tuotetuista erilaisista palveluista.

Bechmarking- toimintaa on lisätty esim. Poliisikoulun kanssa, mutta sitä kautta ei vielä hankita kovin laajasti tietoa strategiatyöhön. Kilpailijoiden toiminnan järjestelmällisestä analyysistä eikä vertailutietojen käytöstä strategiatyössä opisto esittänyt näyttöä.

Vahvuudet

- Pelastusopisto on aktiivisesti mukana valtakunnallisessa ja kansainvälisessä pelastusalan koulutuksen kehittämisessä ja saa myös siten tärkeää tietoa omaan strategiatyöhönsä toimintaympäristön muutoksista. Pelastusopisto on myös osaltaan vaikuttamassa muutoksiin.
- Monipuoliset asiakas- ja sidosryhmäyhteydet ja niiden aktiivinen käyttö auttavat nykyisten tarpeiden ja odotusten tunnistamisessa.
- Aktiivisesti asiakkaiden kanssa toimiessaan henkilöstö saa jatkuvasti tietoa sidosryhmien, esimerkiksi työelämän tarpeista ja odotuksista.

Parantamisalueet

- Systemaattisen toimintatavan kehittäminen, jolla Pelastusopisto hallitsisi, välittäisi ja hyödyntäisi tehokkaasti eri lähteistä saatavaa ennakoitietoa koko opiston tasolla, eri toiminnoissa ja yksiköissä strategiatyön pohjaksi.
- Täydennyskoulutuksessa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kartoittaminen edellyttää tehostamista ja kokonaisvaltaisempaa tarkastelua.
- Henkilöstön tarpeiden ja odotusten kartoittaminen ei ole kattavaa strategiatyön pohjaksi.
- Systemaattisen benchmarking- toiminnan lisääminen yhteistyökumppaneiden kanssa ja tähän liittyvien uusien mahdollisuuksien kartoittaminen.

Prosentti 35 %

2.b Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja parhaisiin käytäntöihin

BSC tuloskortiston käyttöönotto on selkeyttänyt vuosittaista tavoiteasetantaa ja konkretisoinut toimenpideohjelmiä sekä parantanut strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta. Johtaminen ja johtamisjärjestelmä ovat tältä osin jämaköityneet ja tietoa saadaan aiempaa enemmän strategiatyöhön.

Suorituskyvyn seurantajärjestelmä ei kuitenkaan ole kattava eikä systemaattinen esimerkiksi työelämän edustajien ja yhteiskunnan näkemysten eikä prosessien tehokkuuden osalta. Opiskelijapalauttejärjestelmää on kehitetty ja työelämäpalautetta hankitaan jonkin verran, mutta esimerkiksi palautteen hankinta työharjoittelusta ei ole systemaattista. Palautteen hankinnan systematisoinnin tarve on tiedostettu ja sitä ollaan parhailaan tehostamassa.

Suorituskyvyn seurantajärjestelmän kattavuutta ja systemaattisuutta on tarpeen lisätä, jotta saataisiin riittävästi tietoa strategiatyön pohjaksi. Lisäksi EFQM - mallin tulosalueiden ja BSC tuloskortiston tuottaman tulostiedon integrointia on tärkeää selkiinnyttää. Johdon tulisi linjata, minkälaisia mittareita on tarpeen seurata kullakin EFQM- mallin osa-alueella ja millä tulosalueella kukin BSC tuloskortistossa esitetty mittari esitetään myös jatkossa.

Opistolla on käytössä keskeisiä, käyttökelpoisia mittareita. Esimerkiksi taloudellinen seuranta tuottaa hyvin tietoa taloudellisesta suorituskyvystä. Ensisijaisten hakijoiden määrä on ollut korkea ja täyttöaste on ollut hyvä.

Oppimisen, tutkimustiedon ja luovan toiminnan tulosten järjestelmällinen käyttö strategiatyössä jäi osin epäselväksi.

Vahvuudet

- Strategisten tavoitteiden asettamista, niiden seuraamista ja käytäntöön viemistä on parannettu ottamalla käyttöön BSC tuloskortisto, mikä on jämaköittänyt myös johtamisjärjestelmää.
- Itsearviointin ja ulkoisen arvioinnin tulosten hyödyntäminen strategiatyössä.
- Opistolla on esittää hyvin mittareita henkilöstötulosten ja taloudellisten tulosten osalta.

Parantamisalueet

- EFQM-mallin tulostietojen ja BSC tuloskortiston tuottaman tiedon kokonaisuus vaatii selkiinnyttämistä.
- Systemaattisen arviointi- ja suorituskyvyn seurantajärjestelmän avulla saadun tiedon käyttöä strategiatyössä on tarpeen tehostaa. Mittariston kattavuutta on joillakin tulosalueella tarpeen myös parantaa.
-

- Omasta toiminnasta opittujen asioiden hyödyntämistä koko organisaatiossa ja tutkimustiedon käyttöä voitaisiin lisätä myös strategiatyön tietolähteinä. Tutkimus- ja kehittämisspalveluyksikön roolia voisi vahvistaa tiedon välittämisessä ja jalostamisessa strategiatyön pohjaksi.

Prosentti 30 %

2.c Miten toimintaperiaatteet ja strategia kehitetään, niitä arvioidaan ja pidetään ajan tasalla

Pelastusopistolle on määritelty visio ja strategiset tavoitteet vuosille 2007 – 2010. Johdolla on yhtenäinen näkemys tulevaisuuden tahtotilasta. Strategiatyötä tehdään yhdessä ministeriön kanssa. Sisäasianministeriön ja Pelastusopiston välisen tulossopimuksen kautta on kytkentä pelastustoimen strategiaan, jota päivitetään laajassa sidosryhmäyhteistyössä. Opisto tekee sekä strategista että vuosittaista suunnittelutyötä aktiivisesti ja työ on hyvin dokumentoitu. Henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön on kuitenkin ollut melko vähäistä.

Strategisten tavoitteiden viemistä käytäntöön ja niiden toteutumisen seuranta ja arviointia tukee käyttöön otettu BSC tulokortisto. Tulokortin avulla konkretisoidaan vuosittaiset tavoitteet, niiden mittarit sekä keskeisimmät toimenpiteet sekä vastuutetaan ne. Tällä hetkellä tulokortin avulla seurataan vuosittain strategisten tavoitteiden toteutumista koko Pelastusopistossa.

Strategisten tavoitteiden seuranta ja arviointia on tarpeen tehostaa yksikköjen ja yksilöiden tasolla. Tavoitteena on, että Pelastusopiston tulokortin pohjalta eri yksiköt laatisivat omat tulokorttinsa, näin ei kuitenkaan yhtenäisesti tapahdu. Johdon taholta on ohjeistettu, että ne laadittaisiin opiston tulokortin pohjalta. Yhtenäistä toimintatapaa ei ole kuitenkaan tähän luotu. Epäselväksi jäikin se, miten esimerkiksi tulokorttien riittävä yhdenmukaisuus varmistetaan.

Eri yksiköiden toiminnan yhdensuuntaistaminen on hyvässä vauhdissa. Tämä yhdensuuntaistamistyö on kuitenkin erittäin vaativa tehtävä, mikä edellyttää johdon voimakasta myötävaikuttamista ja määrätietoista pitkäjänteistä kehittämistä ja seuranta.

Pelastusopiston strategian ja kumppanien strategioiden yhdensuuntaistamista opisto edistää tiiviillä yhteistyöllä keskeisten kumppaneiden kanssa.

Strategiaa ja sen toteutumista arvioidaan tulokortiston avulla, itsearvioinneissa, ulkoisessa auditoinnissa ja osaltaan myös mm. henkilöstökyselyissä ja kehityskeskusteluissa. Toimintatavat eivät kuitenkaan ole vielä kovin vakiintuneita.

Vahvuudet

- Strategista ja vuosittaista suunnittelua tehdään aktiivisesti ja näiden tukena on tulossopimus, toiminta- ja taloussuunnitelma (TTS) ja BSC tulokortisto.
- Toiminta- ja taloussuunnittelun yhteydessä tehdään ympäristöanalyysi, toimintaajatuksen ja strategisten vision päivitys sekä määritellään strategiset tavoitteet.
- Tulossopimuksen kautta on kytkentä ministeriön pelastustoimen strategiaan, jota päivitetään säännöllisesti.

Parantamisalueet

- Tasapainotetun tuloskortiston käytössä ei ole riittävästi varmistettu sitä, miten eri tuloskortin mittariston avulla saatavaa tietoa voitaisiin yhdistää koko opistoa kuvaavaksi tiedoksi.
- Tuloskortiston avulla seurataan ja arvioidaan tällä hetkellä strategisten tavoitteiden toteutumista ja tietojen avulla asetetaan uusia tulostavoitteita koko Pelastusopiston tasolla. Arviointia eikä sen pohjalta tapahtuvaa uusien tavoitteiden asettamista tehdä yksikköjen ja yksilöiden tasolla.
- Vakiintuneet toimintatavat suorituskyvyn seurantaan ja analysointiin.

Prosentti 30 %

2.d Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla

Pelastusopiston organisaatio on toimintakohtainen ja tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta painottuu edelleen tämän suuntaisesti. Tavoitteiden asettaminen prosesseille, niiden pohjalta toimenpideohjelmien laatiminen sekä toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta on vielä vähäistä.

Prosessien johtaminen ei täysin toteudu muun muassa siksi, ettei prosessien tehokkuutta kuvaavia mittareita ole käytössä riittävästi. Prosessikarttaa ja prosesseja on myös tarpeen selkiinnyttää, jotta niiden avulla olisi mahdollista viedä strategisia tavoitteita tehokkaasti käytäntöön.

Johto viestii toimintaperiaatteita ja strategiaa eri tilanteissa muun muassa erilaisissa kokouksissa, kehityskeskusteluissa, tuloskortiston avulla ja sisäisen verkon avulla.

Strategisen suunnittelun toimintatavat ja BSC tuloskortiston käyttö helpottavat keskeisten tavoitteiden ja toimenpiteiden viestintää avainhenkilöille. Toiminnan seurannan osalta palautejärjestelmän kehittäminen tehostaa osaltaan strategian ja toimintasuunnitelmien jalkauttamista. Vaikka rakenteet ovat olemassa ja niitä on kehitetty, henkilöstö ei tunne riittävän hyvin strategisia tavoitteita, tulossopimusta eikä tuloskortistoa, jotta niiden avulla pystyttäisiin riittävän tehokkaasti viemään strategisia tavoitteita eri yksikköjen ja toimintojen tasolle ohjaamaan toimintaa.

Strategisten tavoitteiden konkretisoinnissa erilaisten suunnitelmien avulla on puutteita. Osin suunnitelmat vaatisivat päivittämistä.

Vahvuudet

- BSC tuloskortisto tukee strategisten tavoitteiden viemistä käytäntöön. Pelastusopisto on sitoutunut edistämään prosessimaiseen toimintatapaan siirtymistä.
- Strategian jalkautukseen on panostettu.
- Strategisista tavoitteista viestitään useita kanavia käyttäen.

Parantamisalueet

- Strategiset tavoitteet eivät jalkaudu tulokortin avulla riittävästi yksikkö- eivätkä yksilötasoisille.
- Strategisten tavoitteiden viemistä käytäntöön on tarpeen tehostaa vuositason suunnitelman ohella muiden toimintasuunnitelmien avulla.
- Prosessien johtaminen: Prosessien jatkuva kehittäminen, suunnittelu, toteutus ja seuranta sekä prosessimaiseen toimintatapaan siirtymisen ja prosessien jatkuvan kehittämisen tukeminen ovat kehittämiskohteita.

Prosentti 25 %

3 HENKILÖSTÖ

3.a Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään

Pelastusopiston strategia 2010 ja toteuttamissuunnitelma – asiakirjassa on henkilöstöön liittyvä ”Osaaminen, uudistuminen ja työkyky” – näkökulma. Siinä on määritetty henkilöstöön liittyvät menestystekijät, mittarit, tavoitteet ja vastuut. Myös ”Voimavarojen hallinta” – näkökulmassa käsitellään henkilöstöä, sen määrää ja rakennetta.

Pelastusopistolla on henkilöstöpolitiikka. Se esitellään uudelle työntekijälle perehdyttämisen yhteydessä. Henkilöstöpolitiikka on laadittu vuonna 1999. Sen jälkeen sitä ei ole päivitetty. Yksi opiston tämänhetkisistä strategisista tavoitteista on ”opisto on haluttu työpaikka ja ammatillisesti kehittyvä työyhteisö.” Henkilöstöpolitiikassa ”haluttu työpaikka” – tavoitetta ei tuoda esille – ainakin tältä osin henkilöstöpolitiikan ja nykyisten tavoitteiden yhteys puuttuu. Sen sijaan ammatillinen kehittyminen tuodaan tärkeänä henkilöstöpolitiikassa esille, ja sen mukaisesti opisto myös toimii. Henkilöstöpolitiikassa mainitaan toteuttamisessa otettavan huomioon opiston laatupolitiikka. Kuitenkaan laatupolitiikkaa eikä laatukäsikirjaa ole päivitetty vuoden 2000 jälkeen. Oppilaitoksen johdon näkemyksen mukaan henkilöstöpolitiikka on ajan tasalla ja käyttökelpoinen. Auditoinnin pohjalta jäi osin epäselväksi se, voidaanko henkilöstöpolitiikka pitää enää täysin ajan tasalla olevana.

Henkilöstön osallistuminen henkilöstöön liittyvien toimintaperiaatteiden, strategioiden tai vastaavien kehittämiseen ei ole ollut laajaa. Esimerkiksi edellä kuvattua henkilöstöpolitiikkaa ei ole päivitetty, joten ei henkilöstöllä ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa sen sisältöön. Sen sijaan uuden, vuoden 2006 helmikuussa hyväksytyyn tasa-arvosuunnitelman laatineessa työryhmässä oli henkilöstön edustus.

Opiston laatujärjestelmään kuuluu myös henkilöstöasioita koskevat toimintaohjeet, mm. henkilöstötarpeen määrittämiseen. Sitä koskeva, opiston itsearviointiraportissa esitetty ohje oli vuodelta 2001. Sen sijaan auditoinnin yhteydessä todettiin muiden henkilöstöohjeiden olevan pääsääntöisesti vuosilta 2005 ja 2006. Opiston laatima ”Henkilöstö” – niminen prosessikuvaus oli vanha, vuonna 1999 laadittu versio. Se ei enää tue henkilöstövoimavarojen hallintaa.

Henkilöstön rekrytoinnin kohdalla yksiköt määrittävät tarpeet. Perusopetukseen on hyvin hakijoita. Asiantuntijatuntijavirkkojen suhteen tilanne on toinen, koska erityisasian-

tuntijoita on tarjolla vähän. Henkilöstö ei haastattelujen perusteella ole riittävästi selvillä rekrytoinnin kriteereistä.

Uuden henkilön perehdyttämiseen on laadittu toimintaohje. Opiston itsearviointiraportissa esitetty ohje on kuitenkin vuodelta 1999. Samainen ohje oli G-verkkoasemalla Laatu-kansiossa. Haastattelujen mukaan uuden henkilöstön perehdytys on toteutettu ja sitä on pidetty riittävänä.

Pelastusalalla henkilön ikääntyminen voi tuoda ongelmia vaativissa työtehtävissä toimimiseen. Pelastusopistossa ikääntyminen on tapauskohtaisesti pyritty huomioimaan työtehtävissä, ja eräitä työntekijöitä on uudelleen sijoitettu muihin tehtäviin. Varsinaista suunnitelmaa ikääntymisen huomioon ottamiseen ei ole. Henkilöstöpolitiikassa ikääntymisen huomioon ottaminen tuodaan esille.

Pelastusopistolla on paljon erilaisia henkilöstömittareita. Niitä käytetään ja esitellään mm. strategia 2010 ja toteuttamissuunnitelma – asiakirjassa, toimintakertomuksessa sekä henkilöstötilinpäätöksessä. Useissa mittareista esitetään myös aikasarjat. Muutamissa mittareissa tiedot on myös ryhmitelty henkilöstöryhmittäin, yhdessä myös sukupuolen mukaan. Tarkempaa ryhmittelyä olisi hyödyllistä käyttää useammassa mittareissa.

Henkilöstötilinpäätöksessä on kattavasti mittareita. Siitä puuttuu kuitenkin tulosten selostaminen ja tulkinta. Asiakirja koostuu pelkistä taulukoista.

Vahvuudet

- Opistolla on henkilöstöön liittyviä, päivitettyjä toimintaohjeita.
- Opistolla on varsin paljon erilaisia henkilöstömittareita, joita esitellään strategia 2010 ja toteuttamissuunnitelma – asiakirjassa sekä henkilöstötilinpäätöksessä. Osassa mittareista tiedot on myös luokiteltu henkilöstöryhmittäin tai sukupuolen mukaan, näin olisi voitu tehdä useammankin mittarin kohdalla.
- Henkilöstön ikääntyminen on tapauskohtaisesti pyritty ottamaan huomioon ja sen perusteella on tehty uudelleen sijoittamisia.

Parantamisalueet

- Henkilöstöpolitiikka on vuodelta 1999. Siinä on mainittu politiikan toteuttaminen mm. laatukäsikirjan tuella, mikä ei kaikilta kohdin enää vastaa opiston tilannetta tällä päivänä.
- Epäselväksi jää, kuinka laajasti henkilökunta on osallistunut henkilöstöön liittyvien strategioiden, toimintaperiaatteiden tai vastaavien kehittämiseen.
- Useissa henkilöstömittareissa tulokset esitetään vain koko henkilöstön osalta yhteenlaskettuna. Monesti voisi olla hyödyllistä käyttää käyttötarkoituksen kannalta tarkempaa ryhmittelyä esim. henkilöstöryhmän tai sukupuolen mukaan.

Prosentti 30 %

3.b Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään

Pelastusopisto on määrittänyt yhdeksi kriittiseksi menestystekijäkseen henkilöstön ammatillisen uusiutumisen. Opisto johto tukee henkilöstön kehittämistä ja ylipäättään opiston ilmapiiri on kehittymistä tukeva. Sekä opetus- että tukihenkilöstölle on luotu hyvät mahdollisuudet osaamisensa kehittämiseen. Henkilöstö myös itse kokee mahdollisuutensa itsensä kehittämiseen hyvinä, koulutukseen pääsee hyvin. Opetushenkilöstölle on varattu 160 tuntia vuodessa itsensä kehittämiseen. Pedagogisen osaamisen kehittämisen kannalta on merkittävää, että opetushenkilöstöllä on mahdollisuus suorittaa opettajan koulutus työaikana opiston kustannuksella.

Henkilöstöllä on myös mahdollisuus pyrkiä työelämäjaksolle 1-3 kuukaudeksi. Henkilöstö on tyytyväinen ko. mahdollisuuteen, mutta haastattelujen mukaan jaksoille on varsin vaikea päästä.

Pelastusopistossa pilotoidaan pelastusalan välineistöä ja kehitetään aktiivisesti uusia toimintamalleja. Tämä edellyttää pelastusalan kehityksen aktiivista seuraamista ja osaamisen jatkuvaa päivittämistä, mutta samalla tarjoaa kanavan osaamisen päivittämiseen esim. osallistumalla erilaisiin alan kehittämishankkeisiin.

Koulutukseen hakeutumisen lisäksi koko henkilön itsensä kehittäminen perustuu paljolti itse kunkin omaan mielenkiintoon ja vastuuseen. Tällöin kouluttautumisen ja kehittymisen yhteyttä strategiaan tavoitteisiin ei ole varmistettu. On mahdollista, ettei se aina suuntaudu opiston itselleen asettamien päämäärien ja tavoitteiden suuntaisesti ja eikä tue muutosta.

Henkilöstön pitkän tähtäimen osaamistarpeiden kartoittamiseen opistolla ei ole systemaattista menettelyä ja eikä pitkän tähtäimen suunnitelmaa. Tämä näyttäytyy mm. edellä kerrotulla tavalla eli koulutukseen voi hakeutua oman näkemyksen mukaan. Yksiköiden sisällä henkilöstön kouluttaumisesta ja kehittymisestä tulisi keskustella laajemmin, esimerkiksi sopia yhdessä eri koulutuksin hakeutumisista.

Koska opisto panostaa näin merkittävästi henkilöstön osaamisen kehittämiseen, niin sen vaikuttavuutta tulisi myös mitata.

Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti sekä opetus- että tukihenkilöstön kanssa. Keskusteluille on tuloskortissa asetettu 100 % kattavuustavoite ja sen suuntaisesti on selvästi toimittu. Keskusteluille on luotu malli, ja keskusteluissa käsitellään mm. henkilön osaamisen kehitystarpeita yleensä. Työntekijöille ei kuitenkaan laadita henkilökohtaisia kehitymis-/koulutussuunnitelmaa tai vastaavaa.

Pelastusopiston on ottanut käyttöön uuden opetuksen ja oppimisen arviointijärjestelmän, jonka kautta on mahdollista saada tietoa myös opetushenkilöstön osaamisen kehittämiseen. Opistolle on haaste varmistaa palautteen hyödyntäminen henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa.

Opiston johdolla on yhteyksiä ammattikorkeakoulumaailmaan, mutta opetushenkilöstön kohdalla vuorovaikutusta tulisi olla nykyistä enemmän. Myös henkilöstön atk-

valmiuksissa on tarvetta kehittää, jotta muun muassa verkko-opetusta voitaisiin hyödyntää.

Opisto ei toimi kaikilta osin oppivan organisaation tunnuspiirteiden mukaisesti, koska esim. osaamista ei jaeta riittävästi eri yksikköjen välillä.

Vahvuudet

- Henkilöstön osaamisen kehittämiseen on monenlaisia tapoja, kehittymistä tuetaan ja opiston ilmapiiri on kehittämismyönteinen. Sekä opetus- että tukihenkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen. Opettajille on varattu 160 tuntia vuodessa itsensä kehittämiseen.
- Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti sekä opetus- että tukihenkilöstön kanssa. Sitä varten on oma lomake. Keskusteluissa käsitellään mm. oman osaamisen kehittämistä.
- Henkilöstöllä on tarjolla erilaisia mahdollisuuksia osaamisensa päivittämiseen, esim. mahdollisuus päästä työelämäjaksolle.

Parantamisalueet

- Henkilöstön pitkän tähtäimen osaamistarvekartoitus puuttuu, ja työntekijöille ei myöskään laadita henkilökohtaista kehittämis-/koulutussuunnitelmaa tai vastaavaa.
- Henkilöstön kehittämisen johtaminen ja seuranta. Esimerkiksi koulutuksen aiheiden valinta perustuu henkilön omaan mielenkiintoon, tällöin kehittäminen ei välttämättä suuntaudu opiston asettamien päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti.
- Osaamisen jakaminen ja levittäminen Pelastusopiston sisällä.

Prosentti 35 %

3.c Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan

Pelastusopiston organisaatorakennetta on tietoisesti madallettu ja henkilöstön toimivaltaa on siten lisätty. Uudistaminen näkyy työjärjestyksessä, jossa on määritetty niin johdon, opetusyksikköjen, tutkimusyksikön kuin tukipalveluiden tehtävät. Keskeistä on pedagogisen suunnittelun ja kehittämisen tehtävien ja vastuiden määrittäminen koulutusjohtajan, koulutusohjelmavastaavien, kurssinjohtajien ja opettajien osalta. Kun opetushenkilöstöä on valtuutettu opetuksen suunnitteluun ja kehittämiseen, niin haasteeksi nousee yhteisen näkemyksen hakeminen ja sen varmistaminen, että edetään samaan suuntaan ja että opiskelijan kannalta tarkasteltuna varmistetaan ehyt koulutus- ja oppimisprosessi.

Johtoryhmässä, joka käsittelee opiston keskeisiä asioita, on myös henkilökunnan edustus rehtorin kutusmana. Ryhmässä ei ole kuitenkaan tällä hetkellä kaikkien henkilöstöryhmien edustusta.

Koulutusjohtajan johtamassa opetuksen suunnitteluryhmässä on edustettuna kaikki opetusyksiköt. Ryhmä käsittelee opetuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen liittyviä asioita. Muutamia esimerkkejä aiheista ovat lukujärjestyssuunnittelu, opintosuoritusten merkintä, opintojakso- ja tutkintopalautteiden ohjeistus sekä opetuksen ja oppimisen arviointijärjestelmä.

Kaikkien yksiköiden päälliköille ei ole yhteistä foorumia käsitellä eikä linjata opiston yhteisiä toimintatapoja. Opetuksen suunnitteluryhmä käsittelee vain opetukseen liittyviä asioita, ei esim. henkilöstöasioita, kehityskeskusteluja jne. Näin ollen myöskään opetusyksiköiden päälliköillä ei ole yhteistä foorumia valmistella periaatteita tai saada vertaistukea esimiestehtävissä toimimiseen. Foorumi edistäisi yhteistyötä ja myös vähentäisi yksiköiden välisiä vaihteluja.

Suurin osa esimiestehtävissä olevista henkilöistä tekevät tehtävät pääosin oman toimensa ohella. Heille on kuitenkin varattu aiempaa enemmän aikaresurssia tehtävien hoitoon. Toisaalta ko. henkilöiden mukaan sen riittävyys on usein ongelma. Johdon mukaan esimiehiä on tuettu tehtävässä kasvamisessa. Haastatteluissa tuli esille myös koulutuksen tarve tehtävässä jaksamisen tukemiseksi.

Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan opiston kehittämiseen. Omaan työhön on mahdollista kehittää ja ideoita voi tuoda esille. Haastatteluissa tuotiin myös esille nykyinen työmäärä, jota pidettiin usein esteenä kehittämistyölle. Vuoden 2006 työilmapiiri- ja hyvinvointikyselyn mukaan henkilöstön kiire ja kuormitus on hieman suurempi kuin vertailuaineistolla eli toimialaviiteryhmällä vuosina 2002 ja 2003.

Opistolla on laaja harjoitusalue. Henkilöstö on vaikuttanut ja voi vaikuttaa alueeseen ja sen simulaattoreihin esittämällä niihin liittyviä tarpeita ja ideoita.

Opiston aiemman tekemän laatutyön aikana oli laatukäsikirjaan määritetty laatuvaatut (mm. laatuvaataville): miten laatukäsikirja ja ohjeet ylläpidetään, miten laatua mitataan jne. Kuitenkin myöhemmin nämä vaatut ja tehtävät ovat hiipuneet pois. Vuodelta 2000 olevassa laatukäsikirjassa kuvatuista rooleista on jäljellä enää prosessinomistaja.

Vahvuudet

- Opetuksen suunnitteluryhmä, joka käsittelee laajasti ja monipuolisesti opetuksen kehittämiseen, pedagogiikkaan ja käytännön opetustoimeen liittyviä asioita.
- Oppilaitoksen organisaatorakennetta on kehitetty ja kehittämisvastuuta on jaettu henkilöstölle.
- Oman työn kehittämiseen innostetaan.

Parantamisalueet

- Kaikkien yksiköiden päälliköille ei ole yhteistä foorumia.
- Oman työn kehittämiseen kannustetaan ja ideoiden esittämistä tuetaan, mutta haastattelujen mukaan henkilöstö kokee usein kehittämisen käytännön mahdollisuudet rajalliseksi työmäärän vuoksi.
- Laatukäsikirjassa kuvatut henkilöstön laatujärjestelmään liittyvät laatuvaatut ja toimenkuvat ovat pääosin vanhentuneet eivätkä ole enää voimassa.

Prosentti 30 %

3.d Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua

Opiston johto järjestää koko henkilökunnalle neljä kertaa vuodessa henkilöstöinfotilaisuuksia. Tilaisuuksien sisältö käsitellään etukäteen johtoryhmässä ja jaetaan toteutamisvastuut. Infotilaisuuksien ajaksi opetustoiminta pysäytetään, jotta kaikilla on mahdollisuus osallistua tilaisuuksiin. Tilaisuuksissa on käsitelty mm. opiston BSC tulokortin sisältöä (tavoitteet ym.), talousarvioesitystä, uutta opetuksen ja opiskelun arviointijärjestelmää, pelastusopistoasetusta, opettajien työaika-asioita jne.

Aiemmin kohdassa 3c kerrotaan opistossa olevista ryhmistä, kuten johtoryhmä, opetuksen suunnitteluryhmä ja yhteistoiminta- ja työsuojeluryhmä. Johtoryhmässä ei ole mukana opetusyksiköiden tai kaikkien yksiköiden päälliköitä, mikä voi vaikuttaa tiedonkulkuun.

Vaikka Pelastusopistolla on paljon tiedottamiseen liittyviä toimintatapoja ja välineitä, tiedonkulku ei ole kuitenkaan "ylhäältä alas" eikä yksiköiden ja ryhmien välillä täysin toimivaa. Tieto ei saavuta kaikkia. Opisto kehittyy ja tapahtuu paljon muutoksia, jolloin henkilökunta ei tahdo aina pysyä ajan tasalla niiden suhteen. Tästä johtuen syntyy huhuja. Opistolla on haastetta nopeassa muutoksessa varmistaa tiedon eteenpäin meno oikealla tavalla. Vanhaan aikaan henkilökunta ei halua palata, mutta kokonaisuuden hahmottamisessa esiintyy ongelmia. Mm. palvelukeskushanke PALKE herättää keskustelua.

Vuoropuhelua on myös tarpeen kehittää. Vaikka tietoa jaetaan, ja jokapäiväinen keskustelu on helppoa, systemaattista foorumia vuoropuhelulle ei ole. Esim. henkilöstöinfotilaisuudet ovat tiedonjakotilaisuuksia, ei vuoropuhelua. Myöskään yksiköiden välillä vuoropuhelua ei tapahdu paljon. Yhteydenpito on lähinnä käytännön asioiden hoitamista. Kehityskeskustelut, joita käydään sekä opetus- että tukihenkilöstön osalta, ovat vuoropuhelun foorumeja.

Opisto laatii ja jakaa henkilöstölle säännöllisesti viikkotiedotteen. Henkilökunnalta kysytään etukäteen sähköpostitse, mitä tiedotettavaa heillä olisi tiedotteeseen laitettavaksi.

Opisto käyttää tietoverkkoa ja ohjelmia tiedottamisen kanavina. Tiimifoorumi on yksi keskeinen väline. Siihen on koko henkilöstöllä lukuoikeudet. Sieltä löytyvät mm. johtoryhmän ja opetuksen suunnitteluryhmän muistiot, joita myös varsin paljon luetaan. Tiimifoorumissa on myös opetusyksiköiden muistioita, muttei täysin kattavasti.

Opistolla on Internet -sivut, josta löytyy mm. toiminnan ja talouden asiakirjat. G-verkkoasemalle on koottu paljon dokumentteja, ja koko henkilökunnalla on pääsy ko. asemalle. Verkkoasemalla on myös laatujärjestelmän dokumentaatio, mm. ohjeet.

Vahvuudet

- Tiedon välittämiseen ja jakeluun on käytössä monenlaisia tapoja ja välineitä, kuten henkilöstöinfot, kokoukset, viikkotiedote, Tiimifoorumi ja G-verkkoasema.
- Henkilöstölle järjestetään mahdollisuus osallistua henkilöstöinfo-tilaisuuksiin. Opetustoimintaa ei ole tilaisuuksien aikana.
- Johtoryhmän ja opetuksen suunnitteluryhmän muistiot ovat kaikkien saatavilla Tiimifoorumista.

Parantamisalueet

- Tiedonkulku oppilaitoksessa ”ylhäältä alas” ja myös horisontaalisesti yksiköiden ja ryhmien välillä ei ole täysin toimivaa. Vaikka tiedon välittämiseen käytetään monenlaisia tapoja, niin kovassa muutosvauhdissa kokonaisuus ei aina hahmotu henkilöstölle. Näin syntyy myös epätietoisuutta asioista ja huhuja.
- Vuoropuhelussa opiston sisällä on kehitettävää. Vaikka tietoa jaetaan eri tavoin ja menetelmin, niin monet niistä eivät täytä vuoropuhelun tarpeita.
- G-verkkoasemalla laatujärjestelmän laatukäsikirja ja prosessikuvaukset ovat vanhoja, päivittämättömiä dokumentteja.

Prosentti 25 %

3.e Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan

Opiston yhdeksi päämääräksi määritetty ” Pelastusopisto on haluttu työpaikka ja ammatillisesti kehittyvä työyhteisö”. Strategian toteuttamissuunnitelmaan on vuodelle 2006 asetettu tavoitteeksi mm. uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto ja sitä koskevia neuvotteluja on käyty opistossa. UPJ on herättänyt keskustelua ja monenlaisia kannanottoja. Opetushenkilöstölle on laadittu uusi 1600 tunnin työaikamalli. Palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi UPJ:tä laajemmin nähdään tarvetta, esim. tulospalkkaukselle.

Yhteistoiminta- ja työsuojeluryhmä kokoontuu vuoden aikana noin viisi kertaa. Ryhmän käsittelemiä keskeisimpiä työsuojeluun liittyviä asioita on ollut henkilöstön altistuminen vaarallisille aineille. Altistumisia tarkkaillaan koko ajan, ja siihen on otettu mallia muista maista. Ryhmässä käsitellään myös ”läheltä piti” – tapaukset, joista opistossa tulee täyttää oma lomakkeensa. Harjoitusalueella on tehty vaarojen kartoituksia. Työsuojeluohjelma oli auditointihetkellä luonnosvaiheessa oleva hyväksymätön dokumentti.

Tapaturmien vähentämiseen on panostettu. Henkilöstö käyttää turvalaitteita, asenne niitä kohtaan on kohdallaan. Joskus aiemmin turvalaitteiden käytössä todettiin olleen puutteita. Yhteistoiminta- ja työsuojeluryhmä on omalta osaltaan vaikuttanut kehitykseen. Opiston laatujärjestelmään kuuluu myös turvaohjeet, joiden avulla tapaturmiin ja työsuojeluun vaikutetaan.

Oppilaitoksella on vastikään hyväksytty päihdeohjelma.

Tasa-arvo-suunnitelma on uusi, se on hyväksytty helmikuussa 2006. Suunnitelma koskee sekä henkilöstöä että opiskelijoita ja se keskittyy sukupuolten välisiin tasa-arvoasioihin. Suunnitelman pohjana on käytetty mm. työhyvinvointikyselyn tuloksia vuodelta 2004. Suunnitelmaan on kirjattu toimenpiteet, miten tasa-arvoa edistetään ja miten tulee toimia häirintä- ja epäasiallinen kohtelu – tapauksissa.

Tasa-arvosuunnitelmalle on käyttöä, sillä naisten kohdalla tasa-arvo ei täysin toteudu, tämä tulee esille niin haastatteluissa kuin työhyvinvointikyselyn tuloksissakin. Haastattelujen mukaan myös opetus- ja tukihenkilöstön välillä nähtiin olevan epätasa-arvoisuutta.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen kuuluu aiemmin kerrottu tapauskohtainen pyrkimys ikääntyvien työntekijöiden uudelleen sijoittamiseen, jos nykyiset työtehtävät eivät enää sovellu työntekijälle.

Työterveyshuollon palvelut, jotka Medivire Oy tuottaa, kattavat lakisääteistä tasoa laajemmat palvelut. Työterveyshuolto saa henkilökunnalta kiitosta.

Pelastusopisto seuraa henkilöstön työhyvinvointia Medivire Oy:n työilmapiiri- ja hyvinvointikyselyllä. Se toteutetaan joka toinen vuosi, viimeksi vuonna 2006. Kyselyn tuloksista on laaja raportti, jossa on lukuisten taulukoiden lisäksi nostettu esille opiston kehittämiskohteet. Raportissa tuloksia on verrattu myös edelliseen kyselyn tuloksiin. Lisäksi uusimpia tuloksia on verrattu toimialaviiteaineiston tuloksiin. Vertailuaineisto on tosin jo 3-4 vuotta vanhaa.

Opisto on käsitellyt työhyvinvointikyselyn tulokset ja on niiden perusteella päättänyt muun muassa selvittää naistyöntekijöiden miehiä heikompien hyvinvointitulosten syyt haastattelemalla heidät työsuojeluhenkilöiden toimesta.

Vahvuudet

- Työturvallisuuteen panostetaan, esimerkiksi henkilöstön altistumista vaarallisille aineille seurataan. Työturvallisuuden edistämistä tukee mm. yhteistoiminta- ja työsuojeluryhmän toiminta ja turvallisuuteen liittyvät toimintaohjeet
- Koko henkilöstön työhyvinvointia mitataan säännöllisesti työhyvinvointikyselyllä. Tuloksista on laaja raportti, joka sisältää edelliset tulokset ja myös vertailutietoa. Tuloksiin on myös reagoitu: naistyöntekijöiden miehiä heikompien hyvinvointitulosten taustat on päätetty selvittää haastatteluilla.
- Henkilöstölle on tarjolla lakisääteistä tasoa laajemmat palvelut.
- Pyrkimys kehittää uutta palkkausjärjestelmää asetetun tavoitteen mukaisesti, tosin se myös herättää keskustelua ja vastustusta.

Parantamisalueet

- Vaikka palkkausjärjestelmää on pyritty kehittämään, niin henkilökunnan laajemmalle palkitsemisjärjestelmälle nähdään olevan tarvetta haastattelujen perusteella.
- Tasa-arvo miesten ja naisten välillä eikä täysin myöskään opetus- ja tukihenkilöstön välillä toteudu.
- Tasa-arvosuunnitelman laajentaminen koskemaan tasa-arvoa sukupuolten välistä tasa-arvoa laajemmin.

Prosentti 35 %

4 KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

4.a Miten ulkoisia kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan

Pelastusopisto toimii visionsa mukaisesti kansainvälisesti arvostettuna osaamisen keskuksena järjestämällä toimialaan liittyviä tilaisuuksia ja kannustamalla henkilöstöään toimimaan alan järjestöjen erilaisissa tilaisuuksissa. Pelastusopistolla on tiiviit yhteis-

työsuhteet keskeisiin pelastusalan toimijoihin organisaation eri tasoilla. Opistolla on sekä kansallisia että kansainvälisiä kumppanuuksia. BSC kortistossa on annettu yhteistyöverkostoille tavoitteita, mutta opettajien työelämysuhteiden ylläpitämiseen ei ole ohjeistusta tai asetettu tavoitteita.

Kumppanuussuhteiden kehittämiseen tai parantamiseen ei ole systemaattista menetelmää. Kumppanuussuhteita ei myöskään käsitellä laatujärjestelmän ydin- ja tukiprosessien kuvauksissa.

Toimiala on suhteellisen kapea ja toimijoiden määrä rajallinen, mikä helpottaa yhteistyökumppaneiden valintaa ja niiden kanssa toimimista. Yhteistyökumppanit pitävät Pelastusopistoa helposti lähestyttävänä organisaationa. Vaikka kumppanuussuhteiden hoitamisesta ja hallintaa ei tehdä suunnitelmallisesti, Pelastusopiston henkilöstön ja työelämän päivittäinen vuoropuhelu toimii henkilökohtaisten suhteiden kautta sujuvasti ja mutkattomasti.

Pelastusopiston asiantuntemusta arvostetaan laajasti ja se on sen vuoksi haluttu yhteistyökumppani. Kumppanuus- ja toimittajasuhteiden molemminpuolinen hyödyntämisessä on vielä tehostamisen varaa. Esimerkiksi täydennyskoulutuksen kurssien ajoituksesta sopimisessa yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa ja työharjoittelujaksojen suunnitelmallisuudessa on ajoittain puutteita.

Kumppanuus Savonia -ammattikorkeakoulun kanssa tuottaa toisen asteen koulutuksen ja ammattikorkeakoulutuksen rajapinnan. Kumppanuuden laajempi hyödyntäminen kehittäisi kummankin osapuolen toimintaa.

Ulkoistamalla suunnitelmallisesti sisäisiä palveluitaan Pelastusopisto on voinut keskittyä paremmin päätehtäväänsä. Erikoistuneet tukipalvelujen tuottajat pystyvät toimimaan laadukkaasti. Vaikka kumppaneiden tekemiin reklamaatioihin reagoidaan nopeasti, niin sama häiriö saattaa toistua myöhemmin.

Harjoitusalueen lähiympäristön asukkaiden kanssa on parannettu yhteistyötä jakamalla säännöllisesti informaatiota toiminnasta. Kaiken kaikkiaan kumppaneiden tietämys Pelastusopiston toiminnasta ei ole riittävää. Kumppanit saavat kuitenkin informaatiota aina sitä pyytäessään.

Vahvuudet

- Pelastusopistolla on organisaation eri tasoilla hyviä kumppanuussuhteita strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta keskeisten tahojen kanssa.
- Pelastusopisto on arvostettu ja haluttu kumppani.
- Opettajia kannustetaan luomaan kumppanuussuhteita ja yhteistyöhön luodaan mahdollisuuksia.

Parantamisalueet

- Kumppanien hankintaan, priorisointiin ja suhteiden ylläpitoon esim. tavoitteiden asettamiseen ei ole systemaattista toimintatapaa.
- Kumppaneilta saatua tietoa voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän oman toiminnan kehittämisessä.
- Kumppaneiden tietämys Pelastusopistosta ei ole riittävää.

Prosentti 35 %

4.b Miten taloudellisia resursseja hallitaan

Pelastusopiston rahoituksen ja talouden suunnittelu on systemaattinen osa strategista suunnittelua. Talousprosessi perustuu sisäasiainministeriön ja Pelastusopiston väliseen tulossopimusprosessiin, jossa määritellään taloudellisten voimavarojen vastaavuus suhteessa asetettuihin tehtäviin. Talousprosessi sisältää vuosittaisen talousarvioehdotuksen, nelivuotisen toiminta- ja taloussuunnitelman ja vuosittain laadittavan tulossopimuksen.

Sisäisen taloushallinnan välineenä toimivat yksikkökohtaiset käyttötaloussuunnitelmat, joiden valmistelusta ja toteuttamisesta yksiköiden päälliköt vastaavat. Sisäinen talouden seuranta on hyvin hoidossa kuukausiraporttien ja puolivuositteiden tehtävien kustannusvastaavuusraporttien kautta. Talouden keskeiset tunnusluvut on sisäistetty ja yksiköiden päälliköt käyttävät niitä aktiivisesti. Muun henkilöstön taloustietoisuus ei ole kovin vahvaa.

Opiston talous on ollut jo pitkään hyvässä kunnossa. Koulutuksen erityisluonne valtakunnallisena kouluttajana ja sen riippuvuus erilaisista laitteista, harjoitusalueesta ja erityiskalustosta luo koulutukselle kustannuspaineita. Koulutustoiminnan erityisyys vaikeuttaa taloudellisuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden seuranta suhteessa muuhun koulutukseen ja hyviä vertailukohteita on vaikea löytää. Koulutustoiminnan kustannukset ovat valtakunnallisesti korkeat verrattaessa toimintaa muuhun toisen asteen tai amk - koulutukseen. Tämä näkyy esim. opiskelijakohtaisten henkilöstökustannuksien korkeutena. Hankaluus saada vertailutiedon näkyy siinä, että taloudellisuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden seuranta on lähinnä oman toiminnan tarkastelua ajan suhteen.

Kiinteän käyttöomaisuuden (tilat, laitteet, koneet) käyttöasteiden seuranta on kehitetty ja toiminnan suunnittelulla niiden käytettävyyttä on pyritty parantamaan. Käyttöasteet toimintakausina ovat varsin tyydyttäviä, mutta vajaakäyttöisyyttä syntyy niiden ulkopuolisista ajoista. Tilaresurssien hallinta ei kaikilta osin toimi moitteettomasta haastateltujen näkemyksen mukaan, on päällekkäisyyksiä ja osin koetaan olevan epätasa-arvoa prioriteettijärjestyksen takia.

Talousprosessin riskit liittyvät suureen kiinteiden kulujen määrään suhteessa kokonaistalouteen. Rakennuksissa, laitteissa ja kalustossa olevaa pääomaa on vaikea sopeuttaa nopeasti toiminnan muutoksiin. Henkilöstö on pääosin vakituista, vaikkakin määräaikaisten määrä on hiukan kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana. Riskinä mainittiin myös alueella mahdollisesti supistuva ammattikorkeakoulutoiminta ja sen seurannaisvaikutukset Pelastusopiston toimintaan.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan kiinteät kulut rahoitetaan Pelastusopiston budjetilla. Hanketoiminnan kulujen rahoitus tapahtuu ulkoisen hankerahoituksen kautta. Hanketoiminnan kehittämisestä ja sen taloudellisen volyymin kasvattamisesta on tarpeen pohtia, mikä lisäisi Pelastusopiston vaikuttavuutta ja ulkoisen rahoituksen määrää käyttötaloudessa.

Vahvuudet

- Talousprosessin systemaattinen hoito osana tulossopimusprosessia.
- Opiston talous on vakaalla pohjalla, mikä mahdollistaa mm. tilojen ja laitteiden ajan-
tasaisuuden.
- Reaaliaikainen kuukausiraportointi on sisäisen taloustietoisuuden perustana.

Parantamisalueet

- Taloudellisuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden seurantamekanismit ja vertailu
muihin organisaatioihin.
- Vaikuttavuuden lisäämistä ulkoisen rahoituksen määrän nostamalla on tarpeen poh-
tia.
- Henkilöstön taloustietoisuuden lisääminen (tieto syntyvistä kustannuksista ja tuo-
toista).

Prosentti 45 %

4.c Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan

Pelastusopiston toiminta perustuu kaluston ja harjoitusalueen aktiiviseen käyttöön. Pelastusopisto on onnistunut kehittämään tilojaan ja laitekantaa em. tavoitteen mukaisesti. Vision mukainen halu toimia arvostettuna osaamisen keskuksena näkyy jatkuvana harjoitusalueen ja kaluston kehittämisenä. Yhteistyökumppanit luottavat omissa kalustohankinnoissaan Pelastusopiston tekemiin ratkaisuihin.

Kiinteän omaisuuden kunnossapidon osittainen ulkoistaminen toimii hyvin oman ylläpitotoiminnan ja oppimisprosessiin kuuluvan huoltotoiminnan rinnalla. Kaluston käytössä ja huollossa toimitaan laatujärjestelmän päivitettyjen toimintaohjeiden ja palvelusopimusten mukaisesti. Kalusto ja laitteistot ovat ajanmukaisia ja hyvässä kunnossa. Kiinteä omaisuuden turvaaminen on nykyaikaisella tasolla. Opetusvälineet ja laitteet ovat ajanmukaisia. Luokkatilojen varustetaso on hyvä.

Pelastusopiston toiminta on laajentunut viime vuosina ja sen vuoksi esimerkiksi keittiötilat ovat jääneet pieneksi. Tilojen ja kaluston käytössä on silloin tällöin päällekkäisvarauksia ja informaatiokatkoja. Tukipalveluhenkilöstö ei saa aina tarvitsemaansa tietoa sovitujen käytäntöjen mukaisesti. Opiskelija-asuntola on asiallisessa kunnossa, mutta esimerkiksi varustetason vajavaisuus on aiheuttanut ajoittain reklamointia.

Pelastusopisto on onnistunut vähentämään harjoitusalueen henkilöstölle sekä ympäröivälle yhteiskunnalle ja ympäristölle aiheuttamia vaaroja ja haittoja. "Läheltä piti"-tapaturmatapaukset kirjataan ja käsitellään järjestelmällisesti. Harjoitusalueen käyttäjien turvallisuuteen on selkeä ohjeistus ja ohjeiden seuraamista valvotaan. Pelastusopisto toimii ansiokkaasti mallina yhteistyökumppaneille kehittämällä turvallisuuskäytäntöjä. Turvallisuus ja luotettavuus sekä ergonomia huomioidaan riittävästi kaluste- ja laitehankintoja tehtäessä. Materiaalimenekkiä ja ympäristöhaittoja pyritään vähentämään uusien harjoitusmenetelmien ja simulaatioiden avulla. Siirtymiset Pelastusopistolta harjoitusalueelle hyödynnetään sujuvasti osana oppimisprosessia.

Vahvuudet

- Pelastusopistolla on kansainvälisestikin arvostettu laaja ja tasokas harjoitusalue.
- Rakennukset ja laitteet ovat hyvässä kunnossa ja ne huolletaan toimintaohjeiden mukaisesti.
- Harjoitusalueen ympäristö- ja terveysvaikutuksia rajoitetaan suunnitelmallisesti.

Parantamisalueet

- Toiminnan kasvun vuoksi jotkut tilat ovat jääneet pieneksi (esim. keittiö).
- Tilojen ja laitteistojen käytön ruuhkahuippuihin ja vajaakäyttöön on tarpeen kiinnittää huomiota.
- Asuntolan palvelutaso esim. tietoteknisen varustuksen osalta.

Prosentti 55 %

4.d Miten teknologiaa hallitaan

Pelastusopisto toimii strategiansa mukaisesti koulutusjärjestelmäänsä kehittävänä ja työ-elämäkäytäntöjä uudistavana organisaationa. Pelastusopiston toteuttaa teknologiasta riippuvaista koulutusta ja siinä tehtävässä on onnistuttu hyvin. Teknologia on alan huippua esim. harjoitusalue. Asiantuntevaa henkilöstöä kannustetaan toimimaan alan kehittäjinä. Kehittämistyöstä on myös näyttöjä. Oman tietohallintoyksikön avulla Pelastusopisto pysyy alan tietotekniikan kehityksessä mukana ja kehittää sitä osana sisäasiainministeriön hallinnonala.

Uusia vaihtoehtoisia teknologioita seurataan aktiivisesti myös Suomen rajojen ulkopuolella. Vastavuoroisesti Pelastusopistossa kehitetty teknologia kiinnostaa myös kansainvälisesti. Harjoitusalueella kehitetään uusia ympäristöystävällisempiä tekniikoita aktiivisesti. Uudesta teknologiasta tiedottamista on tarpeen tehostaa sekä organisaation sisällä että ulkopuolelle.

Taloudellisia resursseja uuden teknologian uusimiseen tarvittaessa on ollut riittävästi. ATK-laitteiden keskittäminen tietohallintoyksikölle parantaa yhteensopivuutta ja taloudellisuutta.

Henkilöstön osaamistaso ei kaikissa tapauksissa tue uusimman teknologian tehokkainta mahdollista käyttöä. Esimerkiksi verkkopetuksen kehittämisen esteeksi saattaa muodostua opettajien taitotaso käyttää ko. opetusmenetelmää. Toimisto- ja koulutusohjelmistojakaan ei hyödynnetä täysimääräisesti.

Vahvuudet

- Pelastusalan uusinta teknologiaa hyödynnetään oppimisessa.
- Pelastusopisto osallistuu aktiivisesti uuden teknologian kehittämistyöhön.
- Uusia teknologiaperusteisia oppimismenetelmiä kehitetään.

Parantamisalueet

- Henkilöstön tietotekniikan käyttöä on tarpeen lisätä opetuksessa ja muussa toiminnassa.
- Teknologian hyödyntäminen Pelastusopiston omissa toiminnoissa.
- Uudesta teknologiasta tiedottaminen Pelastusopiston sisällä ja ulkopuolelle.

Prosentti 40 %

4.e Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan

Pelastusopisto on toiminta-ajatuksensa, visionsa ja strategiansa kautta ilmaissut olevansa osaamis pohjainen, kehittymään haastava osaamisen keskus. Toimintaa voidaankin pitää kehitysmuotoisena. Pelastusopisto kuvaa itseään enemmän tietoa jakavaksi organisaatioksi kuin tietoa tuottavaksi organisaatioksi.

Pelastusopiston tiedon, tietämyksen ja tietopääomaan hallinta ei näyttäyty kovin konkreettisenä ja järjestelmällisenä prosessina. Kokonaisvaltainen tiedonhallintajärjestelmä puuttuu. Pelastusopisto kerää ja hankkii tietoa monesta eri lähteestä. Tietoja saadaan muun muassa opiskelijapalautteista, tuloskorttien mittaristosta ja EFQM-mallin tulostiedoista. Saadun tietoperustan, toiminnan ohjauksen ja kehittämistoiminnan välinen suhde jää epäselväksi. Aineistosta ei selviä, miten eri tietolähteiden tietoa analysoidaan, yhdistellään ja hyödynnetään Pelastusopiston johtamisessa ja kehittämistyössä.

Pelastusopiston suorituskyvyn seurantajärjestelmää on kehitetty, mutta se ei vielä ole kattava. Esimerkiksi prosessien kuvaukset eivät ulotu koko toimintakenttään ja prosessien tehokkuutta osoittavia tuloksia ei voida seurata riittävän laajasti. Käytössä olevan EFQM - mallin tulostietojen ja BSC tuloskortiston tuottaman tiedon kokonaisuutta tulee selkeyttää. Erityisesti mittaamisen kattavuutta on tarpeen lisätä ei- taloudellisten tekijöiden ja toiminnan vaikuttavuuden suhteen.

Henkilöstölle Pelastusopiston tiedonhallinta näyttää etäisenä. Henkilöstö kokee strategiaprosessin, tulossopimusprosessin ja BSC mittariston erillisinä. Myös toiminta- ja taloussuunnitelma ja tulossopimus näyttävät kaukaisina ja vieraina henkilöstölle.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tiedon tuottamisen ja hallinnan prosesseja ei ole kuvattu. Prosessien tunnistamiseksi ollaan juuri laatimassa tutkimusohjelmaa. Henkilöstön osaamisen hallinta perustuu kehittämiskeskusteluihin, mutta laajempia osaamiskartoituksia ei ole tehty. Henkilöstön osaamisen kehittämisen systemaattinen, pitkäaikainen suunnittelu puuttuu ja henkilöstöstrategiaa ei ole käytössä.

Tiedonhallinta näyttää vahvimpana virallisen hallintotiedon osalta. Se pitää sisällään varsinaisen hallintotiedon lisäksi opetuksen ja muun toiminnan dokumentaatiota ja suunnitteluasiakirjoja. Niiden hallinnointi on kuvattu arkistonmuodostussuunnitelmassa. Keskeisimmät toimintatiedot kootaan Pelastusopiston kotisivustolle, josta ne ovat sisäisten ja ulkoisten verkostojen käytössä. Sisäisesti tietoa tallennetaan tiimifoorumille ja G-verkkoasemalle, josta henkilöstö saa ne käyttöönsä. Opiskelijat ja ulkoiset verkostot eivät voi hyödyntää näitä tiedon lähteitä. Opiskelijahallinnon ohjelmistoja hyödynnetään heikosti tiedonhallinnan järjestelminä.

Pelastusalan keskuskirjasto toimii Pelastusopiston kirjastona. Se pitää sisällään kattavasti alan keskeisen aineiston. Kirjaston kehittämisen haasteena on mahdollistaa aineiston etäkäyttö saamalla siihen liittyvät tietoturvallisuusriskit hallintaan. Kirjaston voimavarat ovat niukat riittävän kattavan tiedonhallinnan opetukseen ja ohjaukseen. Pelastusopiston omat julkaisusarjat on juuri uudistettu.

Pedagogisen toiminnan perustana on opetussuunnitelmatyö, joka perustuu aktiiviseen yhteiskunnan ja työelämän kehitysnäkymien seuraamiseen ja arviointiin. Nämä perusteet on kirjattu opetussuunnitelmiin niukasti ja opetussuunnitelmallisten valintojen argumentaatiota tulisi kehittää.

Organisaation osaamisen tuottamisen prosessi tutkimus- ja kehittämistoiminnan kautta ei integroidu vahvasti opetustoimintaan, vaan tutkimus- ja kehittämistoiminnassa syntynyt osaaminen siirtyy opetusprosessiin välillisesti. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan volyymi on pieni ja sen merkitys osaamisen tuottamisessa ja hallinnassa ei korostu.

Vahvuudet

- Tiedonhallintaa on kehitetty tavoitteellisesti ja esimerkiksi BSC tuloskortiston käyttöönotto auttaa sen systematisoimisessa.
- Tiedonhallintaan liittyvään osaamisen kehittämistä suosiva ilmapiiri.
- Pelastusalan kirjasto on oppilaitoksessa.
- Hallintotiedon käsittely.

Parantamisalueet

- Kokonaisvaltaisen tiedonhallintajärjestelmän luominen johtamisen ja kehittämistyön tueksi.
- Suorituskyvyn seurantajärjestelmän kehittäminen ja sen kattavuuden parantaminen.
- Henkilöstön perehdyttäminen ja osallistaminen tiedonhallintaan.
- Opiskelijahallinnon järjestelmiä on tarpeen hyödyntää nykyistä tehokkaammin.
- Tutkimus- ja kehittämistoiminnan laajentaminen ja integroiminen nykyistä tehokkaammin Pelastusopiston toimintaan.

Prosentti 25 %

5 PROSESSIT

5.a Miten prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti

Pelastusopisto strategiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet eivät suoraan näy ydin- ja tukiprosessien kuvauksissa. Kuvatut prosessit eivät kata täysin Pelastusopiston keskeistä toimintaa. Prosessien suunnittelumenetelmästä ei auditoinnissa tullut selvää kuvaa. Ylipäätään opiston prosessien hallinnasta jäi epäselvä kuva.

Kuvatuissa prosesseista ei selviä, miten palvelut tuotetaan, vaiheistetaan ja vastuutetaan. BSC korteissa toiminnalle asetetut tavoitteet eivät muodostu ydin- ja tukiprosessien ta-

voitteiksi. Kumppanuussuhteiden hallinta ja hyödyntäminen ei selviä prosessikuvauksista.

Yleiskuvauksessa on oppiminen ja opetus-prosessi jaettu alaprosesseihin, joista opetus-suunnitelmatyötä ja opetuksen arviointia on Pelastusopiston arvojen mukaisesti kehitetty voimakkaasti.

Pelastusopiston laatujärjestelmä on kuvattu laatukäsikirjassa. Laatukäsikirja on kuitenkin vuodelta 2000. Sen jälkeen sitä ei ole päivitetty, joten sisältö on jo usealta kohtaan vanhentunut, kuten esimerkiksi siinä kuvattu opiston organisaatio. Samaten laatukäsikirjassa kerrottu laatuorganisaatio (prosessinomistaja, laatuvaastavat jne.) ja laatuvaastuut ovat pääsääntöisesti jo vanhentuneet ja poistuneet käytöstä. Nykyään puhutaan enää lähinnä prosessinomistajista.

Opiston prosesseista on laadittu prosessikuvaukset, jotka on sijoitettu G:/Laatu – verkkoasemalle. Prosessikuvaukset ovat laatukäsikirjan tapaan vanhoja, vuodelta 1999 olevia. Kuvaukset lienevät ainakin osittain vanhentuneita, sillä opiston toiminta on vuoden 1999 jälkeen muuttunut kehitystyön ja organisaation uudistamisen myötä.

Sen sijaan G:/Laatu –verkkoasemalla olevat prosesseihin liittyvä toimintaohjeet ovat pääsääntöisesti päivitettyjä. Viimeisin päivitys on yleensä vuodelta 2006 tai 2005. G- asemalla on myös lomakkeita.

Opiston asiakkaisiksi on Pelastusopisto 2006 -asiakirjassa nimetty opiskelijat ja heidän lisäksi esim. tutkintoon johtavan koulutuksessa kohdalla myös pelastustoimi ja hätäkeskuslaitos. Kuitenkin samaisessa asiakirjassa luetellaan myös prosessit ja niiden tärkeimmät asiakkaat. Sieltä ei enää löydy opiskelijoita, vaan asiakkaita ovat mm. opettajat, kurssisihteerit jne. Tässä yhteydessä selvästikin asiakkailta on tarkoitettu prosessien toimintaohjeiden käyttäjiä. Voisi kuitenkin olettaa, että esim. oppiminen ja opetus – prosessin asiakkaisiin kuuluu opiskelija.

Opiston BSC tulokortissa on kyllä yksittäisiin prosesseihin liittyviä tavoitteita, mutta ei kokonaisuudelle. Tavoitteita ei siis ole asetettu esim. laatujärjestelmän ja prosessien hallinnan arvioinnille ja kehittämiselle.

Henkilöstö ei oikein tunnista Pelastusopiston prosesseja. Koko prosessiajattelu jää heille epäselväksi. Sen sijaan he kyllä tunnistavat toimintaohjeet, joita käytetään ja päivitetään aktiivisesti.

Prosessien hallinta tapahtuu Pelastusopistossa laatimalla toimintaohjeita. Aiemmin laadittuja prosessikuvauksia ei päivitetä. Ohjeet ovat käytännön tarpeista laadittuja ja konkreettisia. Ohjeet kuitenkin ei kuvaa täysin prosesseja. Esim. kaluston ja materiaalin huolto ja ylläpito – prosessin toimintaohjeet ovat yksittäisiä ohjeita.

Ympäristöasioita ei ole huomioitu laatujärjestelmässä eikä sen toimintaohjeissa eikä erillistä ympäristöjärjestelmää ole. Opiston harjoitusalueelle on viranomaisilta ympäristölupa. Oppilaitokselle ja harjoitusalueelle on myös jätehuoltosuunnitelmat.

Vahvuudet

- Käytännössä prosessit toimivat hyvin.
- Alaprosesseja kehitetään voimakkaasti.

- Toimintaohjeet ovat henkilöstön aktiivisessa käytössä G:/Laatu –aseman kautta.

Parantamisalueet

- Prosessien sitominen strategiaan tavoitteisiin on epäselvää.
- Prosessien kuvaaminen toimintoketjuina kattavasti opiston toimintaan nähden on puutteellista.
- Prosessien yhteistyökysymysten ja rajapintojen käsittely jää epäselväksi.
- Laatukäsikirja ja prosessikuvaukset ovat päivittämättömiä ja ainakin osittain vanhentuneita. Myös asiakkaat on eri yhteyksissä määritelty kahdella eri tavalla. Nämä seikat antavat prosessien hallinnasta epäselvän kuvan.

Prosentti 25 %

5.b Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa

Pelastusopiston prosesseja parannetaan kehittämällä alaprosesseja ja tekemällä muutoksia toimintaohjeisiin. Ohjeiden päivittämien kuuluu prosessinomistajien vastuulle. Ohjeita on myös päivitetty, usein viimeisin versio on vuodelta 2005 tai 2006. Sen sijaan laatujärjestelmän prosessikuvauksia ei päivitetä eikä siten enää hyödynnetä prosessien kehittämisessä. Kun kuvausta ei ole, voi prosessin kokonaisuuden hahmottaminen jäädä heikoksi. Prosessikuvauksen yksi tehtävä olisi kuvata prosessin kulku alusta loppuun, kertoa keitä toimijoita on mukana, mitä ohjeita eri toimintoihin liittyy ja mitä tärkeintä, tuoda esille miten asiakkaan tarpeet täytetään.

Pedagogisen johtamisen uudelleen järjestely muuttaa myös prosesseja. Oppiminen ja opetusprosessiin on tehty merkittäviä muutoksia uusimalla opetussuunnitelmaprosessi ja siirtymällä vuosittaiseen opetussuunnitelmien uudistamistyöhön. Opetussuunnitelmien tarkistamista varten on laadittu lyhyt toimintaohje.

Opetuksen ja opiskelun arviointi – alaprosessi on juuri uusittu ja tulee tuottamaan tärkeää asiakaspalautetta.

Opisto kerää opiskelijoilta kirjallista palautetta, jossa arvioidaan mm. opetusta, opettajia ja oppimateriaalia. Työelämäasiakkailta ei vielä koota kirjallista palautetta, mutta se on työn alla.

Oppiminen ja opetus – prosessia mitataan opiskelijapalautteiden tulosten lisäksi keskeyttämisen määrällä. Mittaristo voisi olla laajempikin, esimerkiksi valmistuneiden opiskelijoiden työllistyminen, jatko-opintoihin sijoittuminen, opintojen läpäisy, joita ammatillisen peruskoulutuksen tulorahoituksessa käytetään.

Systemaattinen prosessien parantaminen keskittyy lähinnä oppiminen ja opetus – prosessiin. Sen sijaan vastaavaa systematiikkaa ei ole muiden prosessien kehittämisessä. Niiden kohdalla kehittäminen on tapahtuu yksittäisten toimintaohjeiden kautta. Henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet niihin perustuvat lähinnä suoraan palautteeseen.

Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen – prosessin tuloksia seurataan taloudellisten mittareiden avulla. Itse prosessin toimivuudesta kertovia mittareita ei ole. Kehityskeskusteluiden käymisen kattavuudelle asetetaan tavoite, mutta niiden tehokkuutta ja hyödyllisyyttä ei mitata. Myös muiden tukiprosessien kohdalla toimivuuden ja tehokkuuden mitaamista ei tehdä.

Asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeita ei ole systemaattisesti kerätty eikä saatuja tietoja ole hyödynnetty tehokkaasti. Opiskelijoiden antamasta kirjallisesta palautteesta ja sen tuloksista ei haastattelujen mukaan ole kerrottu opiskelijoille, vaikka näin tulisi ohjeiden mukaan toimia.

Henkilöstö osallistuu toimintaohjeiden tekemiseen ja päivittämiseen, mutta ei prosessien kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Henkilöstöä perehdytetään toimintaohjeisiin, mutta ei prosessiajatteluun.

Vahvuudet

- Pedagoginen kehitystyö.
- Lähes kaikki toimintaohjeet ovat päivitettyjä.
- Uusi palautejärjestelmä on käyttöönottoaiheessa.

Parantamisalueet

- Systemaattinen prosessien parantaminen.
- Sidosryhmien tarpeiden selvittäminen.
- Toiminnasta kerättyjen tietojen ja tulosten hyödyntäminen prosessien parantamisessa

Prosentti 30 %

5.c Miten tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella

Pelastusopisto on tunnistanut asiakkaansa suhteessa eri tuotteisiinsa ja opistolla on selkeät yhteistyörakenteet asiakkaidensa kanssa. Opiskelijan rooli asiakkaana näyttäytyy kuitenkin epäselvänä asiana. Pelastuslaitokset ja hätäkeskuslaitos ovat tuottamassa määrällistä koulutustarvetietoa koulutuksen mitoittamiseksi.

Koulutuksen keskeinen suunnitteluperiaate on ilmaistu käsitteellä proaktiivinen koulutusmalli. Se pitää sisällään opetussuunnitelmatyön lisäksi opetuksen sisällöllisen ja menetelmällisen kehittämistyön. Proaktiivisuus suhteessa kehittämistyöhön kuvataan aktiivisen palaute- ja vuorovaikutusprosessin kautta. Epäselväksi kuitenkin jää, miten mekanismi tuottaa todellista tulevaisuuden ennakoititietoa.

Pedagogisen kehittämisen painopisteenä näyttäytyy vahva sitoutuminen ns. substanssin kehittämiseen koulutussisällöllisen kehittämisen kautta. Opetusmenetelmällinen kehittäminen näyttää jäävän taka-alalle. Esimerkiksi verkko-opintojen kehittäminen on vasta alkumetreillä. Opetushenkilöstö on sitoutunut oman yksikön kehittämissyrkimyksiin, mutta koko opiston hankkeita ei pidetä niin merkittävinä. Henkilöstön osallistumista kansalliseen opetustoiminnan kehittämistyöhön tulisi rohkaista yli ministeriöiden hallintorajojen.

Opetussuunnitelmatyö näyttäytyy keskeisen opetustoiminnan kehittämistyökaluna. Opetussuunnitelmatyössä hyödynnetään alan työelämän ja järjestöjen näkemyksiä ja se toimiikin työelämän laadullisen koulutustarpeen kehittämisen areenana. Opiskelijat eivät juuri osallistu opetussuunnitelmatyöhön. Pelastusopiston opetussuunnitelmat edustavat opetussuunnitelma-ajattelua, jossa suunnittelun perustana tulee näkyviin opettajien työnjakoa, resurssien käytön suunnittelua ja lukujärjestysten laadintaa tukevat rakenteet. Opetussuunnitelmissa näkyy heikommin ajattelu, jossa suunnittelun lähtökohtana olisi opiskelijan kuviteltu oppimisprosessi, jonka tueksi rakennettaisiin opiskelijoiden toimintaan liittyviä ja oppimista tukevia kokemuksia ja tilanteita. Oppimisprosessipohjaisella opetussuunnitelmatyöllä voidaan tukea opiskelijakeskeistä toimintaa tuotantoperustaisen toimintatavan sijaan. Käyttöön otettu kurssikohtainen opetussuunnitelmien laatimismenettely tukee melko heikosti kokonaisvaltaisen oppimisprosessin hallintaan perustuvaa opetussuunnitelma-ajattelua.

Opetussuunnitelmien perusteluosiossa on kuvattu lyhyesti ammatinkuvia, tutkinnon tavoitteita, arvoperustaa, koulutuksen sijoittumista koulutusjärjestelmään ja arvioinnin arvosanan saamisen perusteita. Opetussuunnitelmissa ei ole kerrottu, mihin opetussuunnitelman valinnat perustuvat eikä niissä ole kuvattu opiskelijan oppimisprosessia. Opetussuunnitelmille ei ole tehty systemaattista kuormittavuusanalyysiä.

Pelastusopiston viisi opetusyksikköä vastaavat tuotteidensa ja palvelujensa suunnittelusta. Tutkintoon johtavan koulutuksen suunnittelu ohjautuu selkeästi ja kullakin on selkeästi erotettava koulutustehtävä ja asiakasryhmät. Myös täydennyskoulutuksen suunnittelu tapahtuu opetusyksiköissä. Täydennyskoulutuksen perustaksi ei tehdä pitkän tähtäimen suunnittelua eikä yksiköiden tuottamaa koulutusta koordinoida yhteen. Koordinoimattomuus on aiheuttanut toiminnollisia ongelmia niin sisäisesti kuin asiakasrajapinnassakin. Täydennyskoulutuksen suunnittelujärjestelmä vaatii edelleen kehittämistä. Epäselväksi jäi myös se, miten järjestelmällisesti nykyisen järjestelmän puitteissa täydennyskoulutuksen asiakastarpeita selvitetään ja miten niitä koordinoidaan.

Pelastusopistossa toteutettava palopäällystön koulutusohjelma ei ole ollut mukana Ammattikorkeakoulujen osallistuminen eurooppalaiseen korkeakoulutusalueeseen - projektissa (ns. ECTS-projekti) ja koulutusohjelmalta puuttuukin koulutusohjelmakohtaisten osaamistavoitteiden valtakunnallinen määrittely. Tutkinnon kilpailukyvyyn ja vertailtavuuden näkökulmasta entistä vahvempi ja laajempi osallistuminen ammattikorkeakoulujen kehittämistyöhön olisi tärkeää.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan yksikön tehtävistä näkyy erilaisia käsityksiä. Näiden yhteensovittaminen ja yhteisten tavoitteiden määrittelemineen ovat edellytyksiä yksikön toiminnan paremmalle integroitumiselle osaksi opetustoimintaa. Pelastustoimen tutkimustarpeita ollaan analysoimassa ja luomassa tältä pohjalta tutkimus- ja kehittämistyön ohjelma.

Pelastusopiston tuotteiden ja palvelujen suunnittelu- ja kehittämistyötä vaikeuttavat puutteet toimintaprosessikuvauksissa ja vaikuttavuuden arviointijärjestelmässä. Vaikuttavuuden arviointijärjestelmän kautta voitaisiin systemaattisesti ja laajasti kerätä myös laadullista tietoa koulutuksen vaikuttavuudesta. Tätä tietoa voitaisiin hyödyntää erityisesti täydennyskoulutuksen ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan suunnittelussa ja kehittämistyössä.

Vahvuudet

- Asiakkuuksien tunnistaminen ja vuorovaikutus asiakasrajapinnassa.
- Substanssin kehittämistyö on Pelastusopistossa vahvaa.
- Aktiivisuus opetussuunnitelmatyössä ja sen tavoitteellinen kehittäminen.

Parantamisalueet

- Oppimisprosessipohjaisten opetussuunnitelmien kehittäminen.
- Täydennyskoulutuksen suunnittelun ja koordinoinnin kehittäminen.
- Vaikuttavuuden arviointijärjestelmän kehittäminen.

Prosentti 30 %

5.d Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan

Opetustoiminta on organisoitu selkeästi linjaorganisaatioksi. Opetustoiminnasta kokonaisuutena vastaa koulutusjohtaja ja opetuksesta opetusyksiköt. Opetuksen suunnitteluryhmä toimii operatiivisen toiminnan kehittämisryhmänä. Opintojaksopalautteen mukaan opiskelijat ovat keskimäärin tyytyväisiä opetuksen laatuun ja opettajien osaamista arvostetaan. Opiskelijat näyttävät luottavan saamansa opetuksen sisältöön. Opiskelijat kaipaavat runsaasti kontaktiopetusta.

Pelastusopiston henkilöstö arvostaa opetuksen suunnitteluryhmän toimintaa. Käytännössä ryhmässä koordinoidaan opetussuunnitelmatyötä, lukujärjestystoimintaa ja käytännön opetustoiminnan kysymyksiä. Tutkintotavoitteisen koulutuksen lukujärjestykset laaditaan yhteen koordinoitusti, mutta täydennys- ja varautumiskoulutuksen erillinen suunnitteluprosessi saa aikaan päällekkäisyyksiä ja resurssikapeikkoja. Käytännön lukujärjestystyöhön käytetään paljon panoksia, mutta tulokset eivät silti ole aina tyydyttäviä. Tunteja peruuntuu ja suunnitelmat eivät aina pidä paikkansa.

Pelastusopiston tuotteiden ja palvelujen tuottamisen perustana toimivat toimintaohjeet. Toimintaohjeista huolimatta monet toimintatavat poikkeavat toisistaan yksikkökohtaisesti. Tästä poikkeuksena ovat ne toiminnot (mm. toiminta harjoitusalueella), joita on yhtenäistetty esim. työturvallisuustekijöiden vuoksi. Toimintojen erilaisuutta tukee kehittämistoiminnan keskittyminen koulutusyksiköihin. Vuorovaikutus yksiköiden henkilöstöjen välillä ei ole kovin laajaa ja siihen ei juuri ohjata opiston toimintorakenteilla.

Opetuksen toimivuutta pidetään yleisesti hyvänä. Oppimisympäristöt ja harjoitukset saavat kiitosta. Oppimisen kokonaisprosessin hallinta saa hyvää palautetta, mutta haastattelussa ilmenee myös vastakkaisia näkemyksiä. Hätäkeskuspäivystäjäopiskelijat kuvaavat haastattelussa oppimisprosessiensa kokonaishallintaa heikoksi ja opetusjärjestelyjä sekaviksi. Osaaminen ei heidän mukaansa kehity asiakaslähtöisesti systemaattisen prosessin kautta, vaan toiminnassa näyttäytyy tuottajakeskeisyys Pelastusopiston toimintojen koordinoimattomuutena. Alipäälystötutkinnon opiskelijat ovat havainneet myös koordinaation puutetta opinnoissa. He kokevat, että opetussuunnitelmia ei kaikilta osin noudateta ja työelämästä tulevien opettajien opetusaiheet ja -materiaalit ovat joskus selkeytymättömiä ja päällekkäisiä. Sen sijaan esim. ammatillisen täydennyskoulutuksen opiskelijat kiittävät toiminnan järjestelmällisyyttä ja palvelukykyä.

Työharjoittelujaksot ovat tärkeä osa pelastusalan ja hätäkeskusalan koulutusta. Harjoittelujen hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä tulisikin kiinnittää entistä enemmän huomiota. Jotta harjoittelujakso olisi opiskelijan oppimiselle optimaalinen, tulisi sen suunnittelussa tehdä nykyistä kattavampaa yhteistyötä harjoittelupaikkojen kanssa. Harjoittelupaikat kokevat että harjoittelijat tulevat harjoittelujaksoille aika koordinoimattomasti ajoituksen ja osaamisen suhteen. Käytännön kysymykset usein estävät koulutetun harjoittelunohjaajan käytön ohjausprosessissa. Tällöin harjoittelun tulokset jäävät heikoiksi. Harjoittelujaksoa voitaisiin myös tukea sen ohessa tehtävillä oppimistehtävillä. Systemaattista palautetta harjoitteluista ei kerätä.

Arviointiprosessi osana oppimisprosessia näkyy opetussuunnitelmissa yleisellä tasolla. Opintojaksojen toteutussuunnitelmissa kerrotaan mistä toiminnoista ja osista arvosana muodostuu. Arvioinnin kriteerejä ei ole kehitetty ja tieto siitä mitä tarkoittaa kiitettävä, hyvä tai tyydyttävä osaaminen ei ole kirjattu. Arviointi perustuu opettajan ammattitaitoon ja näyttäytyy organisaatiossa hiljaisena tietona. Arvioinnin aikataulutus ei aina toimi ja opiskelijat saavat joskus odottaa arviointejaan pitkään.

Henkilökohtaisia opiskelusuunnitelmia laaditaan opiskelijoille vain erityistapauksissa. Opintojenohjaus on vähäistä ja se ei näy keskeisenä kehittämiskohteena. Ohjauksellinen ote näyttäytyy opintojen aloittamisessa ja orientointivaiheessa, mutta vaimenee opintojen edetessä. Opettajat tuntevat olevansa melko yksin oppimisongelmien kanssa. Opiskelijoiden yksilöllisyyttä on vaikea huomioida. Opiskelijahallinnon ohjelmistojen niukka soveltaminen ei tuota ohjaustietoa ja opiskelijat eivät voi seurata opintojensa edistymistä tietojärjestelmästä.

Opetuksen ja oppimisen uusi arviointijärjestelmä tukee opetuksen hoitamista ja kehittämistä. Kriittisenä tekijänä on palautetiedon hyödyntämisen varmistaminen toiminnassa.

Pelastusopiston tuotteissa ja palveluissa keskeinen rooli on ulkoistetuilla tukipalveluilla. Toiminnan tukipalvelujen ulkoistamisprosessi on laadukas ja tukipalvelujen laatu hyvä. Opiskelijan opintopalvelut perustuvat henkilökohtaiseen palveluprosessiin ja niitä ei ole saatavissa verkon kautta.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan toimintaprosessia ei ole kuvattu. Toiminta pohjautuu ympäristöanalyysiin, jonka pohjalta laaditaan tutkimusohjelma. Tältä pohjalta syntyvät tutkimushankkeet arvioidaan Palosuojelurahaston kanssa ja hankkeet toteutetaan joko yksin tai verkostossa. Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa ei hyödynnetä tehokkaasti opetustoimintaa eikä päinvastoin.

Vahvuudet

- Opetuksen suunnitteluryhmän työ.
- Oppimisympäristön ja käytännön harjoitukset osaamisen kehittämisessä.
- Tukipalvelujen toimivuus.

Parantamisalueet

- Opiskelijoiden oppimisprosessin kokonaisuuden hallinnan kehittäminen.
- Opintojen ohjausta ja sitä tukevia järjestelmiä on tarpeen kehittää.
- Harjoitteluyhteistyö työelämän kanssa vaatii työtä.

- Opiskelija-arvioinnin kehittäminen, esim. kriteeripohjainen arviointi.

Prosentti 35 %

5.e Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään

Päivittäinen asiakasyhteydenpito perustuu hyviin henkilökohtaisiin suhteisiin. Opiskelijoiden ja muiden asiakkaiden yhteydenpito Pelastusopiston henkilökuntaan on helppoa ja mutkatonta kaikilla tasoilla. Asiakaspalautteita käsitellään melkein poikkeuksetta nopeasti. Tästä huolimatta asiakkaiden mielestä reklamointi ei aina johda toimintatapojen muuttamiseen, vaan sama toimintahäiriö voi toistua myöhemmin uudestaan. Päivittäisen asiakaspalautteen käsittelyyn on kehitetty arviointijärjestelmä, joka on parhaillaan käyttöönottovaiheessa. Arviointijärjestelmässä ei kuvata ulkopuolisten asiakassuhteiden hallintaa ja kehittämistä.

Yhteydenpito työelämäasiakkaiden kanssa ei ole joka tilanteessa riittävää. Yhteistyötä voitaisiin tehostaa myös kumppaneiden kanssa asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseksi esim. amk-opetus.

Vahvuudet

- Opiston henkilökunnalla on suorat ja hyvät kontaktit asiakkaisiin.
- Henkilökuntaa on helppo lähestyä.
- Uusi arviointijärjestelmä tuottaa jatkossa tietoa asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseen.

Parantamisalueet

- Asiakasreklamaatiot eivät aiheuta välttämättä pysyviä muutoksia prosesseihin.
- Palautteiden systemaattinen keräys talon ulkopuolisilta asiakkailta.
- Ulkopuolisten asiakassuhteiden systemaattinen hallinta ja kehittäminen, esim. työelämäasiakkaiden osalta.

Prosentti 30 %

6 ASIAKASTULOKSET

6.a Asiakkaiden näkemykset

Asiakkaiden näkemyksiä Pelastusopiston toiminnasta kerätään melko vähän. Palautetta kerätään säännöllisesti kaikilta opiskelija-asiakkailta. Opiskelijapalautejärjestelmä on uusi ja uuden järjestelmän mukaisesta palautetiedosta ei ole saatavilla vielä aikasarjoja. Nähtyjen palautetietojen mukaan opiskelijat ovat pääosin tyytyväisiä koulutuksen laatuun.

Palautejärjestelmä ei tuota tietoa koulutuksen vaikuttavuudesta opiskelijoiden osaamisen kehittämiseen. Palautejärjestelmää tulisikin tarkastella vielä kriittisesti ja tarkastella sen tuottaman tiedon soveltuvuutta koulutuksen vaikuttavuuden ja tulevaisuuden koulutus- tuotteiden kehittämiseen tarvittavan tiedon osalta.

Parhailtaan ollaan ottamassa käyttöön myös työelämän palauteprosessi. Vuoden 2006 aikana kerätään ensimmäisen kerran palautetta Pelastusopistosta 2-3 vuotta sitten valmistuneilta. Tällä hetkellä systemaattista tietoa työelämään siirtyneiden näkemyksistä ei ole saatavilla. Pelastusopiston palautejärjestelmä ei sisällä myöskään tulostietoa sisäisten asiakkaiden tyytyväisyydestä.

Yhteisöasiakkaiden, kuten pelastustoimen ja hätäkeskuslaitoksen näkemyksiä pelastusopiston imagosta, tuotteista, palveluista tai henkilöstön osaamisesta ei myöskään ole tutkittu. Haastattelujen perusteella kuitenkin jää vaikutelma, että Pelastusopistoa arvostetaan melkoisesti tässä suhteessa.

Pelastusopiston hakijamäärät ovat korkeat, jonka perusteella voidaan tulkita, että opiston imago on korkea opiskelua suunnittelevien keskuudessa.

Pelastusopiston toiminnan vaikuttavuutta ei ole tutkittu suhteessa toiminta-alueeseen (opiston merkitys alueelle ja alueen kehittämiseen Kuopiossa). Myöskään tutkimus- ja kehittämistoiminnan vaikuttavuutta ei ole tutkittu eikä asiakkaiden tyytyväisyyttä siihen.

Pelastusopistolla ei ole esittää vertailutietoa asiakastyytyväisyydestä eikä sen kehitystä verrattuna muihin koulutusorganisaatioihin. Tulosten tarkastelu tarkemmin eri asiakas-segmenteittäin vaatii myös vielä kehittämistä.

Vahvuudet

- Pelastusopistolla on esittää systemaattisen opiskelijapalautejärjestelmän tuottamaa tulostietoa.
- Opiskelijatyytyväisyyttä kuvaavat tulokset ovat korkealla tasolla suhteessa koulutuksen laatutekijöihin.
- Pelastusopiston imago on hyvä kouluttautumista suunnittelevien keskuudessa.

Parantamisalueet

- Asiakastyytyväisyystulosten esittäminen systemaattisesti palvelukyvystä, aluekehitys-vaikutuksesta toimialueella, imagosta, vaikuttavuudesta ja niiden kehittymisestä sekä vertailuista muihin organisaatioihin.
- Opiskelijapalautejärjestelmän laajentaminen vaikuttavuuden arviointiin.
- Tulosten tarkastelu asiakassegmenteittäin.

Prosentti 35 %

6.b Sisäinen suorituskyky

Pelastusopiston vetovoimaisuus on erittäin hyvä. Hakijamäärät ovat korkeat. Vetovoimaisuuden toteutuma on ylittänyt tavoitteen kolmena viimeisenä vuotena.

Keskeyttäneiden määrä on todella alhainen ja on alittanut tavoiteluvun reilusti kolmena vuotena peräkkäin. AMK - opiskelijoiden keskeyttäneiden määrä ei esitetä.

Sisäisen suorituskyvyn tuloksena esitetään Pelastusopistossa opiskelevien määrä suhteessa pelastustoimen keskimääräiseen työvoimakysyntään. Pelastusopisto seuraa alan työvoimankysynnän kehittymistä ja reagoi muuttuviin tilanteisiin koulutusmääriä muut-

tamalla. Työvoimankysynnän kehittymisestä ei ole nähtävillä kehityssuuntaa eikä opiskelijoiden määrälle anneta työvoiman kysynnästä johdettuja tavoitearvoja.

Tulokset eivät kata kaikkia asiakasryhmiä. Tuloksia ei kaikilta osin tarkastella asiakas-segmenteittäin. Kuvauksessa ei esimerkiksi esitä kattavasti täydennyskoulutuksen suuntaamiseksi tarvittavia tulostietoja, esim. peruuntuneiden kurssien määrää, kehitystä eikä sitä, peruuntuvatko nimenomaan tietyn tyyppiset kurssit. Yksittäisissä haastatteluissa kurssien peruuntuminen tuotiin esille.

Tuloksia ei verrata muihin vastaavanlaisiin organisaatioihin.

Vahvuudet

- Vetovoimaisuus on erittäin hyvä.
- Vetovoimaisuus on parantunut kolmen vuoden ajan.
- Keskeyttäminen on erittäin vähäistä.

Parantamisalueet

- Asiakastulosten kattavuuden parantaminen. Kaikkien asiakasryhmien tuloksia ei esitetä.
- Vertailutiedot puuttuvat.
- Pelastusopiston oman toiminnan osuuden analysointi suhteessa vetovoimaisuustulokseen.

Prosentti 35 %

7 HENKILÖSTÖTULOKSET

7.a Henkilöstön näkemykset

Henkilökunta arvostaa Pelastusopistoa, se tuli ilmi selkeästi haastatteluissa Arvostus on yhtäläistä opetus- että tukihenkilöstö keskuudessa. Opistoa pidetään arvostettuna alansa kouluttajana, joka on monipuolinen ja laaja-alainen ja jonka henkilökunta on ammattitaitoista.

Henkilökunta myös arvostaa opiston fyysisiä puitteita, kuten harjoitusaluetta.

Pelastusopisto mittaa henkilöstönsä työhyvinvointia työhyvinvointikyselyllä. Viimeisin kysely on huhtikuulta 2006, sitä edellinen vuodelta 2004. Vuoden 2006 kyselyn tuloksista on raportti, jossa on runsaasti graafisia taulukoita. Niissä on paljon informaatiota, mikä tekee tulosten tulkinnan vaikeaksi. Eräitä tuloksia verrataan vuoden 2004 tuloksiin. Tuloksia myös vertaillaan toimialaviiteryhmän tuloksiin. Viiteryhmän tiedot ovat kylläkin vuosilta 2002 ja 2003, joka voi hieman heikentää vertailtavuutta.

Vuoden 2006 THB-kyselyn vastausprosentti on varsin hyvä eli 76. Koko henkilöstöä koskevien tulosten mukaan parhaimmalla tasolla 1-5 – asteikolla on henkilöstön työhön sitoutuminen. Tulos on 4,2. ja se on 0,1 korkeampi kuin vertailuaineistossa (toimialaviiteryhmän tulokset). Työhön sitoutumisen korkea taso tuli selvästi esille myös sekä opetus- että tukihenkilöstön haastatteluissa.

Alhaisimman arvosanan v. 2006 kyselyssä saa esimiestoiminta (3,2), mutta sekin on sama kuin vertailuaineiston tulos. Esimiestoiminnan tulos on myös noussut vuoden 2004 tuloksiin verrattuna, jolloin tulos oli 3.0.

Henkilöstön henkinen hyvinvointi on toinen alue, joka saa tuoreimman kyselyn alhaisimman tuloksen yhdessä esimiestoiminnan kanssa (3,2). Se on 0,1 vertailuaineiston vastaavaa tulosta heikempi. Edellisessä kyselyssä kaksi vuotta sitten henkinen hyvinvointi-indeksi laskettiin eri tavoin, joten sen tulokset eivät ole vertailukelpoisia.

Ilmapiiri saa tuloksen 3,4. Haastatteluissa ilmapiiri sai usein hyvin myönteistä palautetta ja työtovereita pidettiin reiluina.

Yhtä osa-aluetta – työhön sitoutuminen – lukuun ottamatta naisten hyvinvointitulokset ovat miesten tuloksia heikommät. Kun naisten tuloksia verrataan vertailuaineistoon, niin tilanne on sama: tulokset ovat toimialaviiteryhmää heikommät yhtä osa-aluetta lukuun ottamatta.

Naisten kohdalla tulosten kehitys on lisäksi ollut huonompaan suuntaan. Vuoden 2006 tulokset ovat neljällä alueella (työhön sitoutuminen, työilmapiiri, tiedonkulku ja esimiestoiminta) laskeneet vuoden 2004 tuloksista.

Edellä kuvattujen sukupuolten välisten tulosten erojen lisäksi eroja on myös opetus- ja tukihenkilöstön tulosten välillä, muttei samassa laajuudessa. Myös haastatteluissa tuotiin jonkin verran esille henkilöstöryhmien välistä epätasa-arvoisuutta.

Vuoden 2006 THB-kyselyn seitsemästä osa-alueesta neljässä tukihenkilöstö on antanut opetushenkilöstöä heikommän arvion, yhdessä tulos on sama ja kahdessa parempi. Tukihenkilöstö näkee esimerkiksi esimiestoiminnan paremmaksi kuin opetushenkilöstö. Työilmapiirin kohdalla tilanne on puolestaan toisinpäin. Tähän vaikuttanee naisten suuri osuus tukihenkilöstöstä, heidän kokevat työilmapiirin miehiä heikommaksi.

Vahvuudet

- Koko henkilöstön työhön sitoutuminen on korkealla tasolla.
- Henkilöstö arvostaa Pelastusopistoa erittäin paljon ja pitää sitä monipuolisena oppilaitoksena, jossa on ammattitaitoinen henkilökunta.
- Henkilöstön hyvinvoinnista on kattavasti tuloksia. Tuloksia on kahdelta eri mittausvuodelta, joten kehityksen suunta on nähtävissä. Tuloksista selviää myös sukupuolten ja henkilöstöryhmien tilanne. Lisäksi opiston tuloksia verrataan toimialaviiteryhmän vastaaviin tuloksiin.

Parantamisalueet

- Naisten työhyvinvointi on miehiä heikempi. Lisäksi heidän hyvinvointinsa on heikentynyt vuosien 2004 ja 2006 välillä tulosten perusteella.
- Tukihenkilöstön kohdalla työhyvinvointikyselyn tulokset ovat opetushenkilöstöä heikommät useilla osa-alueilla, muttei eroja ole kuitenkaan samassa laajuudessa kuin sukupuolten välillä.

- Työilmapiiri on heikentynyt THB-kyselyjen perusteella ja on myös heikompi kuin toimialaviiteryhmällä.

Prosentti 30 %

7.b Sisäinen suorituskyky

Haastattelujen perusteella opettajien ja koko henkilöstön ammattitaitoa pidetään pääsääntöisesti korkeana. Tämä tuotiin esille myös opiskelijoiden taholta. Myös kirjallisten opiskelijapalautteiden perusteella opettajien ammattitaitoa pidetään keskimäärin hyvänä.

Pelastusopistolla on käytössä paljon henkilöstömittareita. Useissa mittareissa tuodaan esille tiedot useammalta vuodelta, joten kehityksen suunta on nähtävissä. Osassa mittareista tiedot on myös henkilöstöryhmittäin, yhdessä myös sukupuolen mukaan. Tarkempaa jaottelua olisi hyödyllistä käyttää useamman mittarin kohdalla, jotta saisi tarkemman kuvan henkilöstön tilanteesta johtamisen tueksi.

Usealle itsearviointiraportissa käytetylle mittarille esitetään toteuman lisäksi myös asetettu tavoite, mikä on myönteistä. Strategia 2010 ja toteuttamissuunnitelma – asiakirjassa tavoitteet koskevat vuotta 2006. Henkilöstötilinpäätöksessä ei tavoitteita sen sijaan ole kerrottu, ainoastaan tulokset ja nekin ilman tulkintaa. Kun tavoitetta ei asetettu tai laitettu esille tulosten yhteyteen, niin saavutetun tuloksen merkityksen ymmärtäminen ja suhteuttaminen vaikeutuu.

Muutaman henkilöstömittarin kohdalla on positiivista, että opiston tuloksen lisäksi esitetään myös valtion vastaava tulos vertailuja helpottamaan.

Henkilötyövuosien kohdalla esitetään aikasarjassa sekä tavoite että toteuma. Ne ovat olleet koko ajan lähellä toisiaan. Pelastusopiston koko henkilökunnan keski-ikä on vajaan 10 vuoden aikana ollut nousussa, tällä hetkellä keski-ikä on vajaat 44 vuotta.

Opisto korostaa tavoitteissaan mm. henkilöstön ammatillista kehittymistä. Opisto seuraa henkilöstön koulutusrakennetta niin opetus- kuin tukihenkilöstön osalta. Koulutustasoindeksi on noussut koko ajan vuosi vuodelta. Indeksille on myös asetettu tavoite jo usean vuoden ajan. Koulutettavapäivien kohdalla asetutut tavoitteet on usean vuoden ajan saavutettu tai päästy lähelle niitä.

Opistossa on noin 70 opettajaa, joista itsearviointiraportin mukaan 31 on suorittanut opettajakoulutuksen. Se on oppilaitokseksi suhteellisen alhainen luku, mutta on se tulee nousemaan merkittävästi. Yli kymmenen henkilöä on parasta aikaa suorittamassa ko. opintoja.

Henkilöstön kouluttautumis- ja koulutustasotietoja ei esitetä tarkemmin esim. henkilön pääasiallisesti opettaman tutkinnon mukaan. Olisi hyödyllistä myös seurata ammattikorkeakoulutusta antavien opettajien tietoja, esim. kuinka monella on tutkijakoulutus, tätä koskeva tavoite on asetettu ammattikorkeakouluopetuksessa.

Pelastusopisto mittaa myös tuottavuutta monipuolisesti. Tuottavuus on noussut usean vuoden ajan ja opisto on päässyt lähelle tavoitteitaan.

Henkilöstön sairauspoissaolot ovat olleet kasvussa viimeisten kolmen vuoden aikana, kun tarkastellaan sairauspäivien lukumäärää henkilövuotta kohti. Sairauspoissaolojen kasvussa voi kuitenkin näkyä vuosivaihtelua ja pitkien poissaolojen vaikutus. Nimittäin vuosittaisen poissaolotapausten lukumäärä ei noudata täysin sairauspäivä/henkilötyövuosi – mittarin kehitystä. Lyhyiden eli 1-3 päivää kestävien sairauspoissaolojen kohdalla muutos on ollut ”sahaavaa” ylös ja alas viimeisten vuosien aikana. Kehitys on ollut erilainen kuin kaikkien yhteenlaskettujen sairauspoissaolojen kohdalla.

Työsuojeluun ja tapaturmien vähentämiseen on opistossa pyritty eri tavoin. Poissaolotapauksia on vuosittain 1-4, jota voitaneen pitää alhaisena lukuna pelastusalalla. Vuosien välillä on isohkoja vaihteluja tapaturmien vaatimissa sairauspäivien määrässä.

Vahvuudet

- Opiskelijat pitävät opettajien ammattitaitoa hyvänä.
- Henkilöstön koulutustaso on noussut usean vuoden ajan.
- Opetushenkilöstön pedagogisen pätevyyden hankintaan on panostettu. Opettajia on runsaasti opettajakoulutuksessa ja pätevyys tulee nousemaan.
- Useissa henkilöstömittareissa on saavutettu tai päästy lähelle opiston asettamia tavoitteita (esim. koulutettavapäivät, koulutusindeksi, tuottavuus).

Parantamisalueet

- Pedagogisesti pätevien osuus opettajakunnasta on varsin alhainen. Jatkossa se tulee kuitenkin kouluttautumisen myötä nousemaan.
- Sairauspoissaolot ovat nousseet usean vuoden ajan mitattaessa niitä sairauspäivien lukumäärällä henkilövuotta kohti. On kuitenkin huomattava, että lyhytkestoisten poissaolojen kohdalla samaa suuntausta ei ole, sillä vuosien välillä selviä vaihteluja ylös ja alas.
- Osasta henkilöstömittareista tuloksia ei esitetä henkilöstöryhmittäin, tutkinnon, sukupuolen tms. tarkoituksenmukaisen jaottelun mukaan, mikä vaikeuttaa tarkempia tulosten analysointia.

Prosentti 45 %

8 YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

8.a Yhteiskunnan näkemykset

Yhteiskunnan näkemykset Pelastusopistosta ovat hyvin myönteiset. Pelastusopisto on kansainvälisesti ja valtakunnallisesti arvostettu asiantuntemuksen keskus. Pelastusopiston henkilöstö toimii asiantuntijoina hyvin monipuolisissa ja haastavissa tehtävissä. Pelastusopisto toimii aktiivisena pelastusalan menetelmien ja kaluston kehittäjänä. Pelastusopistolle on uskottu useita pelastusalaan koordinointi- ja asiantuntijatehtäviä. Yhteistyökumppanien mielestä Pelastusopistolla on vahva vaikutus myös alueellisena turvallisuuden kehittäjänä. Pelastusopisto pyrkii myös aktiivisesti minimoimaan lähialueen ympäristölle aiheuttaman rasituksen.

Pelastusopisto ei kuitenkaan systemaattisesti kerää tietoja yhteiskunnan näkemyksistä toiminnastaan. Suomalaisen pelastustoimeen liittyviä asenteita on kartoitettu säännölli-

sesti 1990-luvun alusta lähtien kyselytutkimuksilla, mitä Pelastusopisto voi välillisesti käyttää yhteiskunnallisten näkemysten kehityksen seuraamisessa. Yhteiskunnan näkemykset pelastusalaista ovat yleisesti muuntuneet entistä myönteisimmiksi. Tämä tulos on kuitenkin vain välillisesti riippuvainen Pelastusopiston omasta toiminnasta.

Monet muutkin esitetyt tulokset kertovat vain välillisesti yhteiskunnan näkemyksistä Pelastusopistosta. Tuloksia ei myöskään vertailla vastaavien koulutusorganisaatioiden kanssa eikä niille ole asetettu tavoitteita.

Vahvuudet

- Pelastusopistolla on arvojensa mukainen maine yhteiskunnassa.
- Pelastusopiston toiminnan vaikutus ympäröivään yhteiskuntaan on erittäin positiivinen. Pelastusopisto on aktiivinen myös kansainvälisesti.
- Ympäristö- ja terveysriskit pienevät aktiivisen kehittämistyön seurauksena.

Parantamisalueet

- Yhteiskunnan näkemyksiä ei mitata systemaattisesti.
- Opiston oman toiminnan vaikutuksista kertovia tuloksia ei esitetä.
- Tuloksille ei aseteta tavoitteita eikä esitetä vertailutietoa.

Prosentti 30 %

8.b Sisäinen suorituskyky

Strategian mukaisesti Pelastusopiston järjestämien kansainvälisten tilaisuuksien määrä on noussut ja henkilöstö on osallistunut kansainväliin tehtäviin. Pelastustoimen tutkimustoiminnan koordinoitavuuteen siirtyminen Pelastusopistolle ei näy vielä tuloksissa. Pelastusopiston julkaisusarjassa ilmestyneiden julkaisujen määrää pyritään kasvattamaan.

Päällystökoulutuksen sisäänpääsyvaatimuksien muuttamisen ansiosta naisopiskelijoiden määrää on saatu nostettua.

Pelastusopiston henkilökuntaan kuuluvat saaneet erilaisia tunnustuksia. Vuosittain 2-3 henkilöä saa tasavallan presidentin myöntämän kunniamerkin. Niiden seuranta eikä käyttö tulostietona ole kuitenkaan ollut opistossa kovin systemaattista.

Sisäisen suorituskyvyn tuloksia ei seurata systemaattisesti eikä esitetyille tuloksille asetettu tavoitteita tai esitetä vertailua muihin vastaaviin organisaatioihin. Kuvauksessa ei myöskään esitä kattavasti esimerkiksi ympäristötuloksia. Tuloksena mainitaan lähinnä ympäristövelvoitteen täytyminen ja ympäristöluvan saanti. Multa osin kuvataan lähinnä vain siihen liittyviä toimintatapoja.

Vahvuudet

- Kansainvälinen toiminta on strategian mukaisesti kasvussa.
- Naisopiskelijoiden määrä on kasvanut.
- Henkilökunta saa säännöllisesti yhteiskunnallisia kunniamainintoja.

Parantamisalueet

- Tulosten kattavuuden parantaminen.
- Tuloksille ei aseteta tavoitteita eikä esitetä vertailutietoa.

Prosentti 30 %

9 KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET

9.a Keskeiset suorituskyvyn tulokset

Pelastusopiston ja sisäasiainministeriön välinen tulossopimus määrittelee keskeisimmät suorituskyvyn tulostavoitteet. Pelastusopisto on saavuttanut hyvin kaikki tulossopimuksessa asetetut taloudellisuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden tavoitteet vuonna 2004. Toteutumat ovat lähellä asetettuja tavoitteita jääden kuitenkin hiukan niiden alapuolelle. Toiminnan taloudellisuus, tuottavuus ja kannattavuus ovat parantuneet vuodesta 2002 lähtien. Tuottavuuden nousu on osin syntynyt ns. luonnollisen kasvun kautta koulutettavien määrä noustessa.

Myös ei -taloudellisia tulostavoitteita on asetettu tulossopimuksessa. Ne liittyvät toiminnan volyymiin kuten opiskelijamäärä, suoritettut tutkinnot ja koulutettavapäivät yhteensä, jotka kaikki ovat kasvaneet koko tarkastelujakson vuodesta 2002 lähtien. Aloituspaiikat ovat lisääntyneet vuoteen 2005 saakka, mutta vuonna 2006 aloituspaikkoja on edellisvuotta vähemmän. Tulossopimuksessa asetettujen monien ei-taloudellisten tulostavoitteiden toteutumisesta ei aineiston eikä haastattelujen perusteella voi tehdä kattavia johtopäätöksiä.

Maksullisen toiminnan kustannusvastaavuutta kuvaavat tulokset ovat vaihdelleet vuosina 2000 – 2005. Kustannusten kohdistamisperiaatteita tarkennettiin vuonna 2003 ja näin voitiin paremmin seurata kustannusvastaavuutta ja kohdistaa sen parantamiseksi toimenpiteitä. Näyttöä onkin vuoden 2005 osalta kannattavuuden paranemisesta.

Auditointikäynnillä haastateltavilta kysyttiin myös Pelastusopiston keskeisimpiä vahvuuksia. Heidän mukaansa yleisimmin mainittiin keskeisimpinä vahvuuksina Pelastusopiston hyvän imago ja tunnustettu asema yhteistyökumppanina. Kehittämiskohteena nähtiin palautejärjestelmän kattavuuden kehittäminen riittävän luotettavan palautetiedon saamiseksi.

Vaikka Pelastusopiston talouden mittarit osoittavatkin myönteistä kehitystä, tulee talouden hallintaan edelleen kiinnittää erityistä huomiota. Opiston erityisasema tuo kilpailu-tyhjien, joka ei aina pakota automaattisesti tehostamaan toimintaa.

Vahvuudet

- Esitetyt taloudellisuutta, tuottavuutta ja kannattavuutta kuvaavat tulokset ovat parantuneet. Niitä esitetään usean vuoden ajalta.
- Koulutustoiminnan volyymi on kasvanut voimakkaasti koulutettavapäiväkertymällä mitattuna. Myös kansainvälisen koulutuksen kohdalla tavoite ylitettiin vuonna 2005.
- Maksullisen palvelutoiminnan kustannusvastaavuuden seuranta ja sen pohjalta tapahtuvaa kehittämistä parannettiin vuonna 2003 ja vuoden 2005 tulokset osoittavat kannattavuuden parantuneen.

Parantamisalueet

- Talouden hallinnan benchmarking -toiminnan kehittäminen.
- Taloudellisuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden jatkuva kehittäminen kattavan tulostiedon pohjalta.

Prosentti 35 %

9.b Sisäinen suorituskyky

Pelastusopiston ja sisäasiainministeriön välisen tulossopimuksen mukaan keskeisimmät sisäisen suorituskyvyn tulokset liittyvät toiminnallinen tehokkuuteen ja laatuun koulutuksessa sekä henkilöstöön. Kaikki nämä tulokset ovat olleet tasaisen hyviä vuodesta 2002 lähtien ja henkilöstöön liittyvät toimintamittarit osoittavat positiivista kehitystä. EFQM – mallin mukaan ne tulisi kuitenkin esittää arviointialueella henkilöstötulokset.

Haastattelujen perusteella sisäisen suorituskyvyn suhteen Pelastusopiston keskeisimpiä vahvuuksia ovat tunnustettu hyvä osaaminen alallaan ja aikaansaadut hyvät työresurssit. Vahvuutena mainittiin myös kehitysmyönteinen ilmapiiri uuden osaamisen kehittämisen perustana. Keskeisenä kehittämiskohteena nähtiin täydennyskoulutustuotteet, kehittämistyön pitkäjänteisyyden parantaminen kehittämistyöosaamista parantamalla, muutoksen hallintakyky ja kokonaisvastuun kehittäminen sekä johtajuusosaamisen kehittäminen erityisesti keskijohdossa.

Tilastokeskuksen julkaiseman tuottavuustilaston vuosille 2003 – 2004 mukaan Pelastusopiston tuottavuusindeksi on noussut, kun samanaikaisesti työn tuottavuus aleni keskimäärin valtionhallinnossa.

Harjoitusalueen käyttökerrat ja ajoneuvokohtaiset ajokilometrit ja käyttökerrat tilastoidaan vuosittain. Näitä kuvaavat tulokset osoittavat vähenevää trendiä ajanjaksona 2002 – 2005. Ajoneuvojen määrä on myös vähentynyt ko. ajanjaksona ja käyttöaste noussut. Asuntolan käyttöaste on myös parantunut, vaikka edelleen on tyhjää kapasiteettia.

Pelastusopisto ei esitä kattavasti tuloksia kaikkien keskeisten prosessien suorituskyvystä eikä näin ollen saa riittävästi tietoa prosessien johtamiseen. Tulokset keskittyvät kuvauksessa tulossopimuksen edellyttämiin tuloksiin.

Vahvuudet

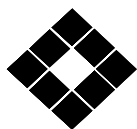
- Työn tuottavuus on parantunut vuodesta 2003 vuoteen 2004, kun vastaavana ajanjaksona se on keskimäärin heikentynyt valtionhallinnossa.
- Toiminnan tehokkuutta kuvaavat tulokset ovat parantuneet esim. ajoneuvojen ja asuntolan käytön osalta vuosina 2002 - 2005.
- Koulutuspäiviä henkilötyövuotta kohden kuvaavat tehokkuustulokset osoittavat tehokkuuden lisääntyneen tarkastelujaksona ja vuodelle 2005 asetettu tavoite on ylitetty selvästi.

- Toiminnan suunnittelun ja kehittämisen tehokkuudesta esitetyt tavoitteita ja tehtävien tuntemista kuvaavat tulokset ovat paremmat kuin vertailuaineistossa ja ne kehittyneet myönteisesti tai pysyneet samalla tasolla.

Parantamisalueet

- On tarpeen tarkastella sisäistä suorituskykyä kuvaavia mittareita ja varmistaa riittävän tulostiedon saanti kaikkien keskeisten prosessien ohjaamiseen.
- Henkilöstötulosten ja Pelastusopiston sisäistä suorituskykyä kuvaavien tulosten päällekkäisyyksien poistaminen ja mittariston selkiinnyttäminen.
- Asuntolan ja kurssihotellin käyttöaste on edelleen melko alhainen.
- Ilmapiirin innovatiivisuuden heikkeneminen.

Pisteet 40 %


PISTEYTYKSEN YHTENNETTÄVÄT TULOKSET

Huom. Harmaissa soluissa on kaavat.

1. Toimintaa koskevat arviointialueet

Arviointialueen numero	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Arviointikohta	1a	35	2a	35	3a	30	4a	35	5a	25
Arviointikohta	1b	40	2b	30	3b	35	4b	45	5b	30
Arviointikohta	1c	35	2c	30	3c	30	4c	55	5c	30
Arviointikohta	1d	35	2d	25	3d	25	4d	40	5d	35
Arviointikohta	1e	35			3e	35	4e	25	5e	30
Summa		180		120		155		200		150
		:5		:4		:5		:5		:5
Kokonaisprosenttitaso		36		30		31		40		30

Huom. Kokonaisprosenttitaso on arviointialueen arviointikohtien %-määristen pistetasojen aritmeettinen keskiarvo. Mikäli arvioijat katsovat perustellusti, että yksi tai useampi arviointikohta eivät ole merkityksellisiä sen toiminnalle, voidaan keskiarvo laskea käsitelyjen arviointikohtien perusteella. Sekaannusten välttämiseksi (arviointikohtien kanssa, joiden pistetasoksi on nolla) ei-merkityksellisiksi todettujen arviointikohtien kohdalle tulee merkitä "EM" yllä olevaan taulukkoon.

2. Tuloksia koskevat arviointialueet

Arviointialueen numero	6	%	7	%	8	%	9	%
Arviointikohta	6a	35	$\times 0.75 =$	26,25	7a	30	$\times 0.75 =$	22,5
Arviointikohta	6b	35	$\times 0.25 =$	8,75	7b	45	$\times 0.25 =$	11,25
					8a	30	$\times 0.25 =$	7,5
					8b	30	$\times 0.75 =$	22,5
					9a	35	$\times 0.50 =$	17,5
					9b	40	$\times 0.50 =$	20,0
Kokonaisprosenttitaso		35		33,75		30		37,5

3. Kokonaispistemäärän laskeminen

Arviointialue	Kokonaisprosenttitaso	Kerroin	Pistemäärä
1 Johtajuus	36	x 1.0	36,0
2 Toimintaperiaatteet ja strategia	30	x 0.8	24,0
3 Henkilöstö	31	x 0.9	27,9
4 Kumppanuudet ja resurssit	40	x 0.9	36,0
5 Prosessit	30	x 1.4	42,0
6 Asiakastulokset	35	x 2.0	70,0
7 Henkilöstötulokset	33,75	x 0.9	30,4
8 Yhteiskunnalliset	30	x 0.6	18,0
9 Keskeiset suorituskykytulokset	38	x 1.5	56,3
Kokonaispistemäärä			340,5

- Merkitse jokaisen arviointialueen kokonaisprosenttitaso (yllä olevista kohdista 1 ja 2)
- Kerro prosenttitasot niitä vastaavilla kertoimilla saadaksesi arviointialueiden pistemäärät
- Laske pistemäärät yhteen saadaksesi organisaation kokonaispistemäärän.

