

TAMPEREEN YLIOPISTON AUDITOINTI

Authors **Markus Granlund, Sampo Mielityinen, Helena Mustikainen, Aino Karvonen, Hanna Väätäinen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Tampereen yliopiston itsearviointiraportti (toim.) Leena Ahrio, Taru Koskinen & Terhi Yliniemi**

Year of publication **2023**, FINEEC publications **25:2023**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-803-3 pdf**

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- HEI's self-assessment

Vaikuttavuutta yhdessä tekemällä

Tampereen yliopistossa vaikuttavuus syntyy koulutuksen, tutkimuksen, innovaatiotoiminnan ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen (YVV) tulosten ja toimintojen kautta globaalisti, kansallisesti ja alueellisesti. Yliopiston strategia korostaa kansainvälistä ja alueellista vuorovaikutusta. Strategian tavoitteena on kestävä maailman rakentaminen yhdessä sidosryhmien ja kumppanien kanssa. Uudella yliopistolla on vahvat perinteet edeltäjiensä kautta sekä yhteiskunnan että teollisuuden korkeakouluna. YVV on laaja-alaista, ja sen painopisteet vaihtelevat eri tiedekunnissa ja aloilla. Yliopisto edistää yhteiskunnan ja oman toimintansa kestävyttä ja vastuullisuutta myös korkeakoulu yhteisön kestävä kehityksen tiekartan tavoitteiden mukaisilla toimilla.

Vastuullista yhteiskunnallista vaikuttamista

Yliopistossa YVV-toimintaa johtaa provosti. YVV-käytäntöjä kehittää, arvioi ja tukee yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto, jonka puheenjohtajuus on delegoitu dekaanille. YVV-neuvoston tavoitteena on edistää vastuullista yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Koulutuksen ja tutkimuksen vaikuttavuutta tarkastelevat koulutusneuvosto koulutusvararehtorin johdolla ja tutkimusneuvosto tutkimusvararehtorin johdolla. Strategian tavoitteita edistetään YVV-

toimenpideohjelmalla vuosille 2022–2025. YVV-neuvosto raportoi ohjelman etenemisestä yliopiston johtoryhmälle ja konsistorille. Toimienpideohjelman pääkohtina on kehittää YVV-toiminnasta viestimistä, tukea arjen YVV-työtä ja sen johtamista tiedekuntatasolla, vahvistaa YVV-johtamisen käytäntöjä yliopistotasolla sekä kehittää valittuja erillisiä toimia näkökulmina alumnityö, kumppanuudet, jatkuva oppiminen, varainhankinta, kestävä kehitys, korkeakoulu yhteisön yhteistyö ja kansainvälisyys.

Yliopiston YVV-indikaattorit ja toiminnan kehittävät arvioinnit tuottavat tietoa toimenpideohjelman päivittämiseksi ja johtamisen tueksi. Indikaattorit kuvaavat yliopiston yhteiskunnallista vaikuttavuutta näkyvyyden, palvelujen, yritys- ja työelämäverkostojen, tiedeviestinnän, asiantuntijavaikuttamisen, innovaatioiden, teknologian siirtojen ja yrittäjyyden alueilla. Kehittävien arviointien perusteella YVV mielletään yliopistoyhteisössä laajasti yhdeksi yliopiston kolmesta päätehtävästä ja nähdään olennaisena osana koko korkeakoulu yhteisön toimintaa. Kehittävässä arvioinnissa vuonna 2021 tunnistettiin, että YVV:n käytäntöjä ja johtamista tulee edelleen kehittää pitkäjänteisesti.

YVV toteutuu arjessa usein luontevana osana opetusta (mm. vierailuluennot, harjoitustyöt, opinnäytetyöt, jatkuva oppiminen), tutkimusta ja innovaatiotoimintaa (kumppaniorganisaatiot hankkeissa, tutkimustuotosten hyödyntäminen ja kaupallistaminen, spin-off toiminta, avoimet tutkimusinfrastruktuurit) tai muuta sidosryhmäyhteistyötä. Merkittävä osa tutkimuksesta tehdään yhteistyössä yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa, ja asiantuntijat osallistuvat luottamustehtävien, erilaisten työryhmien, selvitysten ja arviointien kautta yhteiskunnalliseen kehittämiseen.

Tiedekunnat asettavat omat YVV-tavoitteensa, seuraavat niiden etenemistä osana vuosisuunnittelua ja kuvaavat YVV-toimintaansa toimintakertomuksissaan. YVV-toiminta on opetuksen ja tutkimuksen ohella osa henkilöstön työaikasunnittelua sekä tavoite- ja kehityskeskusteluja. Kehittävässä arvioinnissa (2021) todettiin, että YVV-toimiin kaivataan kannustimia koulutuksen ja tutkimuksen konkreettisten tulostavoitteiden rinnalla.

Yliopisto panostaa YVV:stä viestimiseen ja hyvien esimerkkien jakamiseen. Jo neljänä vuonna on valittu vaikuttavuuspalkinnon saajaksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta edistänyt henkilö tai taho yhteisöstä nousseiden ehdotusten pohjalta.

Ennakoinnin kehittäminen

Yliopiston hallitus ja ylin johto arvioivat globaalin ja kansallisen tason yhteiskunnallisten ja poliittisten muutosten vaikutuksia toimintaan säännöllisesti ja pitkäjänteisesti osana yliopiston strategian vuosittaista tarkastelua. Kansalliset asemointitilastot huomioidaan vuosikellon mukaisesti osana toiminnan suunnittelua. Tiedekunnat arvioivat toimintaympäristönsä muutoksia vuosisuunnittelun prosessissa tavoitteiden ja riskienhallinnan näkökulmista sekä käyvät jatkuvaa keskustelua sidosryhmiensä kanssa.

Toimintaympäristöanalyysia tehdään laajapohjaisesti yliopistoyhteisössä. Yhteisön näkemyksiä toimintaympäristömuutoksista kartoitettiin esimerkiksi strategian viimeisimmän päivitystyön yhteydessä 2022. Yliopisto on mukana rakentamassa Pirkanmaan alueellista julkisen sektorin ja yritysekosysteemien ennakoitallianssia [TJANSSI-hankkeessa](#).

Yliopiston toimintakäytänteitä on viime vuosina uudistettu mm. koronapandemian ja kansainvälisen turvallisuustilanteen muutosten vuoksi. Pandemia kiihdytti digitaalisten ratkaisujen, kuten etäopetuksen, etätyöskentelyn, hyvinvoinnin verkkopohjaisen tuen ja sähköisen asioinnin kehittämistä.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vahva perinne, laajuus ja monipuolisuus.	YVV:n ja vaikuttavuuden johtamisen mallin, vastuiden ja seurannan edelleen täsmentäminen.
YVV-käytäntöjen tavoitteellinen kehittäminen ja etenemisen seuranta yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvostossa.	YVV:n ja vaikuttavuuden tavoitteiden ja indikaattorien edelleen kehittäminen.
Yliopiston sidosryhmät arvostavat yliopistoa yhteistyökumppanina ja tekevät aktiivista innovaatio- ja kumppanuusyhteistyötä.	Arjen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja sen johtamisen vahvistaminen tiedekuntatasolla.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Assessment of the audit team

Keskeisenä kehittämiskohteena yliopistossa on vaikuttavuuden systemaattinen ohjaus

Tampereen yliopiston tavoitteena on rakentaa yhteiskunnallisesti vaikuttava yliopisto. Auditointiaineistojen perusteella yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamiseen liittyvä kehittämistyö on käynnissä. Yliopisto on auditointiryhmän näkemyksen mukaan pystynyt rakentamaan uuden yliopiston kahden vanhan yliopiston pohjalta verrattain hyvin ja

synergiaetuja on nähtävissä myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta. Kahden yliopiston yhdistymisen yhteydessä ja sen jälkeen käydyt yhteistoimintaneuvottelut ja säästötoimet näkyivät auditointivierailulla uuden yliopiston toimintaan liittyvinä resurssihaasteina. Yleisvaikutelma tulevaisuudesta oli haastattelujen perusteella kuitenkin toiveikas.

Operatiivisen toiminnan laaja-alainen synkronisointi on vielä käynnissä. Auditointivierailun haastatteluissa esitettiin myös pohdintoja siitä, kuinka laajasti Tampereen yliopiston kaltaisen monialayliopiston toimintatavat on mahdollista ja mielekasta yhtenäistää. Jotta yliopisto voi varmistaa vaikuttavuuden toteutumista kokonaisuutena, parhaiden käytäntöjen jakamista ja osaamista eri tiedekuntien ja yksiköiden välillä tulee auditointiryhmän näkemyksen mukaan edelleen vahvistaa ja jatkaa. Yksiköiden ja tiedekuntien erityispiirteet ja tavoitteet tulee huomioida uusien käytäntöjen käyttöönoton yhteydessä ja erityisesti niiden vakiinnuttamisessa.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan tiedon ja palautteen merkitys on keskeistä toimivassa tavoitteiden toteutumisen ja onnistumisen seurannassa. Jotta kerättyä informaatiota voidaan täysimääräisesti hyödyntää, auditointiryhmä suosittelee Tampereen yliopistoa määrittämään uuden yliopiston onnistumisen tavoitteet ja sitomaan ne vahvemmin palaute- ja tiedonkeruuprosesseihin. Mitä tarkemmin ja konkreettisemmin yliopisto kykenee määrittämään tavoitteet, sitä paremmin se voi myös kerätä palautetta sekä suunnata resursseja tarkoituksenmukaisesti ja tehdä oikeita toimenpiteitä vaikuttavuutensa edistämiseksi.

Auditointiryhmä rohkaisee yliopistoa tekemään eri yksiköissä ja tiedekunnissa jo tehtyä hyvää työtä nykyistä näkyvämmäksi yhteiskunnallisten vaikutusten osalta. Tämä vaatii tiedon keräämistä ja hyödyntämistä seurannan ja johtamisen työkaluina. Työ loisi samalla viitekehyksen koko yliopiston vaikuttavuuden johtamiselle. Selkeällä ja oikea-aikaisella viestinnällä on tässä myös merkittävä rooli.

Vaikuttavuuden johtamisen vastuut ovat selkeät – vaikuttavuuden viitekehys tukisi sen johtamista

Tampereen yliopisto on määritellyt vastuut vaikuttavuuden johtamiselle. Arjessa vaikuttavuuden johtaminen toteutuu tiedekunnissa ja yksiköissä. Koko yliopiston yhteiskunnallista vuorovaikutusta johtaa provosti. Auditointiryhmä näkee hyvänä, että yliopisto on perustanut Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvoston, joka kehittää, arvioi ja tukee yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen käytäntöjä. Neuvoston puheenjohtajana toimii dekaani. Yliopistossa ei kuitenkaan ole yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle nimettyä vararehtoria, joka vastaisi yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen (YVV) toiminnoista, vaikuttavuudesta, kumppanuuksista ja muista vastaavista tutkimukseen ja koulutukseen kytkeytyvistä toiminnoista. Mikäli yliopisto päättäisi nimetä vararehtorin ja sillä vahvistaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämistä, tulisi tämän toimenkuvan tukea vahvasti tutkimuksen ja koulutuksen vaikutuksia ja varmistaa tätä kautta yliopiston yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Auditointiaineiston perusteella Tampereen yliopistolla ei ole käytössään vaikuttavuuden johtamisen viitekehystä, jonka avulla yliopiston tuottamat tuotokset voitaisiin kytkeä niiden vaikutuksiin. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan viitekehys auttaisi yliopistoa määrittämään, mitä yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus tarkoittavat organisaation eri tasoilla. Lisäksi se auttaisi kirkastamaan sitä, millä tavoin yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen liittyvä toiminta tukee ja varmistaa yliopiston koulutus- ja tutkimustehtävien yhteiskunnallisia vaikutuksia. Viitekehys asettaisi ja kokoaisi yhteen yliopiston pitkän tähtäimen vaikuttavuustavoitteet ja linkittäisi ne tiedekuntien ja yksiköiden tavoitteisiin. Auditointiryhmä suosittelee, että Tampereen yliopisto laatisi ja ottaisi käyttöön vaikuttavuuden johtamisen viitekehysten.

Vaikuttavuudelle tarvitaan yhteisesti sovitut tavoitteet ja mittarit

Tampereen yliopiston itsearviointiraportin ja muun auditointiaineiston perusteella yliopiston toiminta tuottaa vaikuttavuutta koulutuksen, tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan tuotosten ja toimintojen kautta alueellisesti, kansallisesti ja globaalisti. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus on yhdistetty yliopiston perustoimintoihin ja sen johtaminen toteutuu luontevana osana arjen toiminnan johtamista.

Auditointiaineiston perusteella Tampereen yliopiston vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevat tavoitteet ja mittarit ovat vielä kehittämisvaiheessa. Yliopistotasolla on määritelty 19 yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen mittaria. Henkilökunta ei kuitenkaan haastattelujen perusteella tunnista niitä, eikä niiden koeta liittyvän arjen johtamistyöhön yksiköissä tai tiedekunnissa. Haastattelujen mukaan yhteiskunnallinen vuorovaikutus tunnustetaan tärkeäksi teemaksi ja se on läsnä perustyössä, mutta indikaattorit ovat henkilöstölle etäisiä eivätkä ne ole läsnä henkilöstön arjessa.

Suuri määrä mittareita vaikeuttaa vaikuttavuuden ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamista järjestelmällisesti läpi organisaation. Tämä näkyy puutteena toteutumisen seurannassa ja arvioinnissa sekä siinä, miten yliopistoyhteisö tunnistaa ne osaksi yliopiston toimintaa ja sen kehittämistä. Itsearvioinnissa siteerataan yliopistossa vuonna 2021 toteutettua kehittävää arviointia, jossa todettiin, että yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen kaivataan kannustimia koulutuksen ja tutkimuksen konkreettisten tulostavoitteiden rinnalle. Osa auditointivierailulla haastatelluista myös toivoi, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus huomioitaisiin paremmin rekrytointi- ja uraprosesseissa. Auditointiryhmä suosittelee, että Tampereen yliopistossa määritellään yhteisesti muutama yliopiston yhteinen tutkimukseen ja koulutukseen kytkeytyvä vaikuttavuustavoite ja näihin liittyvät indikaattorit. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että tavoitteiden toteutumista seurataan useamman vuoden aikajänteellä.

Tampereen yliopiston strategia sisältää vaikuttavuuteen liittyviä pitkän aikavälin tavoitteita ja yliopisto mittaa rahoitusmalliin liittyvien määrällisten tavoitteiden toteutumista. Onnistumista

määrittäviä tekijöitä ei pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista koskien ole kuitenkaan kuvattu tai määritelty tarkemmin. Auditointiryhmä kannustaa yliopistoa määrittelemään vaikutustavoitteet ja niihin liittyvät mittarit tiedekunta- ja yksikkökohtaisesti ja linkittämään ne koko yliopiston vaikuttavuustavoitteisiin. Koska yhteiskunnallisen vuorovaikutus- ja vaikuttavuustyön tehtävänä on varmistaa koulutuksen ja tutkimuksen yhteiskunnallisia vaikutuksia, suurin osa sen tavoitteista tulisi auditointiryhmän näkemyksen mukaan kytkeä suoraan koulutukseen ja tutkimukseen. Uudet yhteisesti määritellyt mittarit olisi syytä rakentaa koulutukseen ja tutkimukseen kytkeytyvien määrällisten mittareiden oheen.

Yliopisto seuraa ulkoista toimintaympäristöään aktiivisesti, mutta sisäistä seuranta on syytä vahvistaa

Auditointihaastattelujen perusteella Tampereen yliopiston ulkoisen toimintaympäristön seuranta on aktiivista. Lisäksi yliopiston toimintaympäristöstään tekemän analyysin tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan suuntaamisessa. Yliopisto on laatinut yhdistyneelle yliopistolle strategian, jota päivitetään säännönmukaisesti. Strategisista muutostekijöistä keskustellaan säännöllisesti esimerkiksi yliopiston strategiaviikolla sekä hallituksen kokouksissa. Myös strategisten riskien arviointi toimintaympäristön muutoksia vasten on konkreettinen osoitus toimintaympäristön analyysikäytännöistä. Henkilöstö kiitti haastatteluissa uutta strategiaprosessia aiempaa vahvemmassa osallistavuudesta.

Auditointivierailun perusteella yliopistossa kerätään palautetta sisäisen toimintaympäristön toimivuudesta. Kuitenkin haastatteluissa nostettiin esiin, että palautteen käsittelyssä ja tiedon hyödyntämisessä yliopiston kehittämisessä on haasteita. Auditointiryhmä suosittelee yliopistoa vahvistamaan sisäisen seurannan prosessien toimivuutta. Sisäisten tiedonkeruiden hyödyntämistä käsitellään tarkemmin luvuissa 1.3 ja 3.3.