

# MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Hanna Snellman, Vesa Korhonen, Mari Pantsar, Akseli Tiitta, Mira Huusko & Marja-Liisa Saarilampi, Maanpuolustuskorkeakoulun itsearviointi (toim.) Matti Höysniemi**

Auditointivuosi **2023**, Karvin julkaisu **18:2023**

Kieli **Suomi**

ISBN **978-952-206-795-1 pdf**

## 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Korkeakoulun itsearviointi

### Strategia suuntaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus (YVV) on yksi MPKK:n kolmesta pääprosessista. Prosessikartassa se on nimeltään yhteiskunnallinen vaikuttaminen (YVA). Sitä toteutetaan Maanpuolustuskorkeakoululla toimintayksiköiden, foorumien, johtoryhmien, prosessien ja sidosryhmien kautta. Prosessin omistaja, yhteiskuntasuhdejohtaja (YKSJ) on osa MPKK:n johtoa. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta käsitellään johdon eri foorumeissa, kuten strategiaseminaarissa ja johtoryhmässä. Johtoryhmä keskittyy laajoihin korkeakoulun tulevaisuutta käsitteleviin asioihin lähes kuukausittain. Strategiaseminaareissa käsitellään kahdesti vuodessa toimintaympäristöön ja strategiseen johtamiseen liittyviä alustuksia, joiden jälkeen korkeakoulun tulevia vuosia suunnitellaan työryhmätyöskentelynä prosesseittain. Samassa yhteydessä päivitetään Maanpuolustuskorkeakoulun strategian toimeenpanosuunnitelma tarkasti kahdeksi vuodeksi eteenpäin ja alustavasti tätä pidemmälle aina strategiakauden loppuun asti toimintaympäristön muutokset huomioiden. Strategiasta lähtöisin olevat tulostavoitteet tulevat osaksi vuosittaisia toimintasuunnitelmia.

Tavoitteiden tarkentaminen, seuranta ja arviointi toteutetaan neljä kertaa vuodessa kokoontuvassa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen kehittämissuunnitelmassa (YVV-kehittämissuunnitelma) ja sotilaallisen puolustusyhteistyön kehittämissuunnitelmassa (SPYT-

kehittämisryhmä), joissa on edustus kaikista MPKK:n toimintayksiköistä. Jälkimmäisen osalta toiminta on aloitusvaiheessa.

Yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta Maanpuolustuskorkeakoululla tukee merkittävästi viestintä, jota ohjaa yhteiskuntasuhdejohtaja. Sen toiminta suunnitellaan vuosittain teemoittain, joiden toteutumista arvioidaan neljännesvuosiraportein.

YVV:lle on määritetty MPKK:n strategiassa viisi strategista tavoitetta. Näistä on johdettu tehtävät toimintayksiköille ja koko työyhteisölle, jotka sisällytetään vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin.

<b>Strateginen tavoite</b>	<b>Merkitys</b>
1. Avoimuus	Yhteiskunnallista vaikuttavuutta vahvistetaan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja aktiivisuutta lisäämällä
2. Yhteistyö	Yhteiskunnallista vaikuttavuutta toimeenpannaan niin kansallisessa kuin kansainvälisessäkin ulottuvuudessa
3. Resurssit	Ulkopuolista rahoitusta hankitaan toiminnan strategisen suuntaamisen mahdollistamiseksi
4. Näkyvyys	Toimintaa kehitetään yhteiskunnan turvallisuutta ja vakautta edistävissä foorumeissa
5. Vastuullisuus	MPKK:n vastuullisuusohjelma kattaa kestäväen kehityksen, hyvän ja vastuullisen organisaation toiminnan sekä viestinnän näkökulmat

Taulukko 1: Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen strategiset tavoitteet

### **Toimintaympäristön muutosten seuranta**

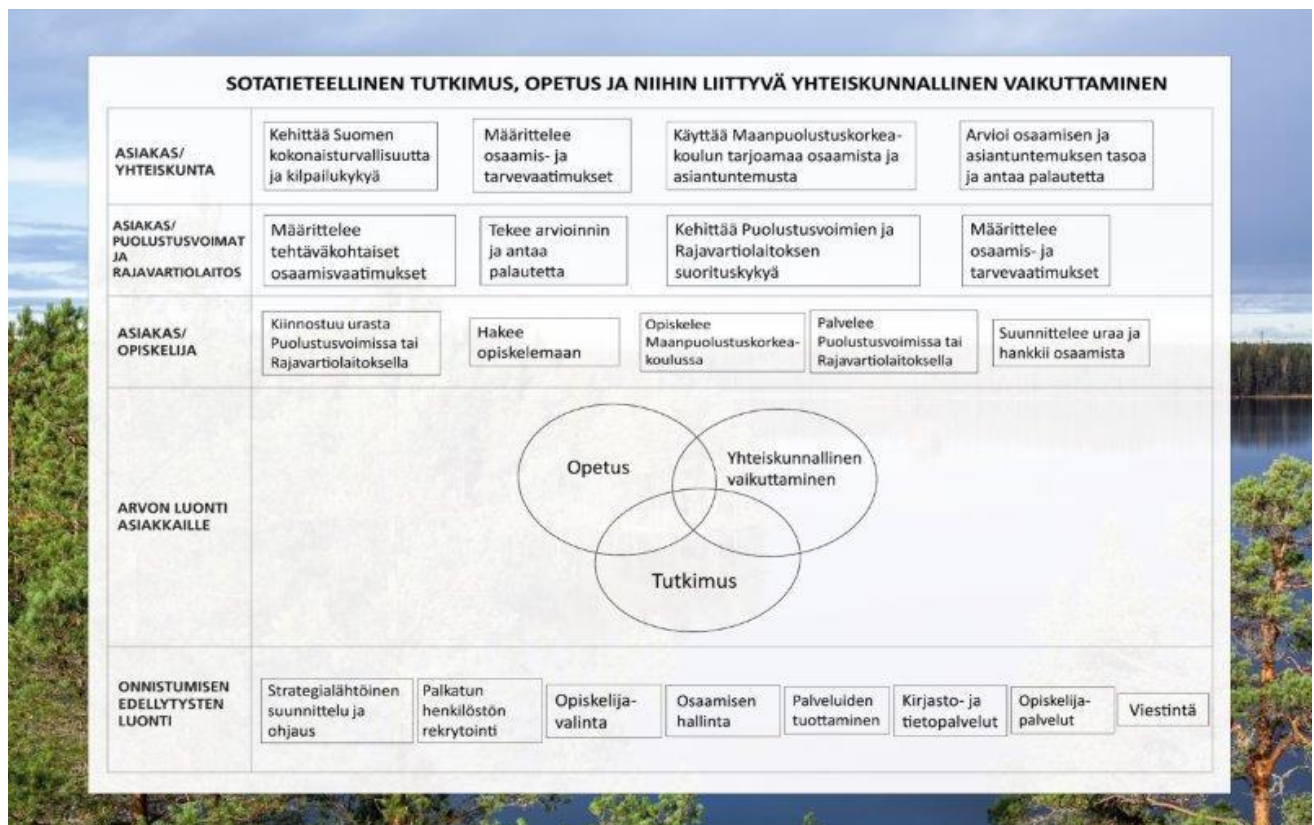
Pääprosessien omistajat seuraavat oman prosessinsa toimintaympäristön muutoksia (prosessien) kehittämisryhmissä ja itsearviointitilaisuuksissa. Toimintaympäristötietoa vaikuttavuuden kehittämiseksi saadaan myös normaalien kontaktien kautta muualta yhteiskunnasta ja sidosryhmien kautta, joista yksi tärkeimmistä on Maanpuolustuskorkeakoulun neuvottelukunta. Se on rehtorin ja muun korkeakoulun johdon neuvoa-antava elin kokonaiskehittämisen kannalta keskeisissä ja laaja-alaisissa kysymyksissä. Neuvottelukuntaan kuuluu Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen edustajia sekä korkeakoulun toimialaan liittyviä asiantuntijoita muiden yliopistojen, tiedeyhteisöjen, ministeriöiden ja sidosryhmien piiristä sekä jatkotutkinto-opiskelijoita edustava opiskelijajäsen. Kokoonpanon laaja-alaisuudella pyritään varmistamaan parhaiden käytäntöjen saaminen käyttöön muusta yliopistomaailmasta ja yhteiskunnasta.

Toimintaympäristötietoisuuden saamiseksi korkeakoululla on käytettävissään myös Puolustusvoimien tuottamaa ennakointi-, toimintaympäristönmuutos- ja tulevaisuustietoa. Tämän lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulu tekee omaa tutkimusta toimintansa kannalta keskeisiltä toimintaympäristön alueista, esimerkiksi sodan kuvan muutoksesta, Venäjän kehityksestä ja maanpuolustustahdon kehittymisestä.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistämistä tapahtuu merkittävästi myös opetuksen ja

tutkimuksen pääprosesseissa. Tämän takia niiden prosessit on kuvattu Maanpuolustuskorkeakoulun prosessikartassa toisiaan kattaviksi. Opetus ja tutkimus tuottavat yhteiskunnallista vaikuttavuutta MPKK:n kouluttaessa Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen upseeriston sekä Puolustusvoimien muuta henkilöstöä. Opetusta ohjataan Puolustusvoimain komentajan johtoryhmässä ja puolustushaarojen toimesta. Tällä varmistetaan MPKK:n toiminnan vastaavuus Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen osaamisvaatimuksien kanssa.

MPKK:n tutkimustoiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus laajenee yhteisprofessuurien (5) ja dosentuurien (90) myötä muiden korkeakoulujen akateemiseen henkilöstöön ja Maanpuolustuskorkeakoulun kannalta merkityksellisiin yhteisiin tutkimushankkeisiin. Samoin MPKK:n henkilöstön asiantuntijatehtävät ja dosentuurit muissa yliopistoissa lisäävät MPKK:n tutkimustoiminnan näkyvyyttä ja vaikuttavuutta yhteiskunnassa.



Kuva 3: Maanpuolustuskorkeakoulun prosessikartta

## Kumppanuudet ja sidosryhmät

Maanpuolustuskorkeakoulu on toteuttanut laajemman sidosryhmäanalyysin tärkeimmistä Puolustusvoimien ulkopuolisista kumppaneistaan ja verkostoistaan strategioiden laatimisten yhteydessä vuosina 2011–2012 ja 2017–2018. Kumppaneina on sekä kotimaisia että ulkomaalaisia sotilas- ja siviiliyliopistoja, tutkimuslaitoksia ja järjestöjä.

Keskeisimpien kumppaneiden kanssa on tehty yhteistyösopimukset, joissa määritetään yhteistyömuodot ja vastuut. MPKK vastaa puolustusvoimallisesti kansallisesta ja kansainvälisestä

korkeakoulu yhteistyöstä. Yhtenä YVV-kehittämissryhmän tehtävänä on arvioida vuosittain näitä kumppanuuksia ja sidosryhmiä.

**Valtakunnalliset maanpuolustuskurssit** ovat Puolustusvoimien merkittävin yhteiskunnallisen vaikuttamisen foorumi. Niille otetaan neljästi vuodessa noin 150 valtakunnan nykyistä ja tulevaa vaikuttajaa perehtymään kokonaismaanpuolustukseen. Vuosien 1961–2022 aikana valtakunnallisilla maanpuolustuskursseilla on ollut yli 10 000 osallistujaa. Valtakunnallisia maanpuolustuskursseja täydentävät aluehallintovirastojen järjestämät alueelliset maanpuolustuskurssit, joissa on vuoteen 2022 mennessä ollut n. 60 000 osallistujaa.

Puolustusvoimien perinteitä ja historiaa tuodaan esille Maanpuolustuskorkeakouluun kuuluvan **Sotamuseon** toimesta. Vuonna 2022 se on tavoittanut 100 000 kävijää. Kaikille avoin **Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto** ylläpitää ja saattaa käytettäväksi sotatieteellisten julkaisujen kokoelmia.

**Puolustusvoimien kansainvälinen keskus (PVKVK)** tekee yhteistyötä ulkoministeriön ja kriisinhallintaan liittyvien toimijoiden kanssa (POLAMK ja CMC). Se kouluttaa henkilöstöä palvelemaan kansainvälisten järjestöjen, kuten Naton ja YK:n tehtäviin. Vuosittain sen kursseilla on 300–400 opiskelijaa kymmenistä eri maista. Kansainvälisen keskuksen opettajapoolissa on kymmeniä opettajia, joista parikymmentä ulkomaalaista.

**Ulkopuolinen rahoitus** mahdollistaa MPKK:n paremman ketteryuden tieto- ja tietämystarpeisiin vastaamiseksi kuin perinteinen Puolustusvoimien virkarakenne, jossa uusien virkojen perustaminen ja täyttäminen budjettivaroin kestää kauan – jopa muutamia vuosia. Ulkopuolisen kilpaillun rahoituksen menestyksellinen hankkiminen on myös osoitus tutkimustoiminnan laadusta hankkeiden kilpaillessa muiden kotimaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa samasta rahoituksesta. Ulkopuolista kilpailtua rahoitusta haetaan niille MPKK:a ja Puolustusvoimia hyödyttäville tutkimusalueille, joille rahoittajien rahanjakoperiaatteet antavat mahdollisuudet ja joilla alueilla voidaan tehdä myös avointa tutkimusta. Tämä lisärahoitus mahdollistaa MPKK:n oman budjettirahoituksen suuntaamisen keskitetympin niille alueille, joille ulkopuolista rahoitusta ei ole haettavissa ja/tai tutkimus tuottaa tietoa, jota julkisuuslain perusteella ei voida avoimesti jakaa. Säätiörahoituksen kautta myös ei-julkisen tutkimuksen puolella on mahdollista ketterämmin vastata nopeisiin tieto- ja tietämystarpeisiin. Ulkopuolisen rahoituksen mallit vaihtelevat suoran säätiötuen lisäksi esimerkiksi Suomen Akatemian rahoittamiin tutkimushankkeisiin osana konsortioita. Ulkopuolisen rahoituksen osalta seurataan säätiöiden ja rahastojen rahoituksen kehittymistä ja tavataan keskeisiä säätiöitä ajoittain. Joissain tutkimushankkeissa on käytössä ohjausryhmä, joka toimii vuorovaikutuskanavana tutkijoiden ja rahoittajien välillä.

## Vahvuudet

## Kehittämiskohteet

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on voimakkaasti läsnä Maanpuolustuskorkeakoulun kulttuurissa ja ydintoiminnoissa upseerikoulutuksen, sotatieteellisen tutkimuksen ja maanpuolustustyön kautta

Maanpuolustuskorkeakoulun asiantuntijat ovat käytettyjä ja pyydettyjä asiantuntijoita mediassa. Omaehtoiseen viestintään on panostettu viime vuosina enenevässä määrin

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseksi on käytettävissä riittävät välineet (strategia, vuosittainen TRSS, YVV kehry, prosessit)

Ulkopuolisen rahoituksen hakemisessa on otettu käyttöön kaksivaiheinen esittelyprosessi, jolla rehtori ohjaa ulkopuolisen rahoituksen käyttöä MPKK:n strategiaa tukeviin kohteisiin

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen määrittely MPKK:n kontekstiin vaatii edelleen fokuoimista

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen mittareiden vakiinnuttaminen ja seuranta, sekä vaikuttavuuden lisäämiseksi soveltuvien kannusteiden luominen

YVV:n resurssien lisääminen suoraan ja välillisesti asiantuntijoiden resurssien lisäämisenä oman asiantuntija-alansa seuraamiseen

MPKK:n tiedeviestinnän kehittäminen ja tavoitetilan laatiminen

## 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

### - Auditointiryhmän arvio

#### Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus on integroitu osaksi Maanpuolustuskorkeakoulun toimintaa

Maanpuolustuskorkeakoulu kehittää yhteiskunnallista vuorovaikutustaan ja vaikuttavuuttaan, ja sitä tuetaan johtamisjärjestelmällä. Itsearviointiraportin mukaan yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus (YVV) ovat yksi Maanpuolustuskorkeakoulun kolmesta pääprosessista nimeltään yhteiskunnallinen vaikuttaminen (YVA). Prosessin omistajana toimii korkeakoulun johtoon kuuluva yhteiskuntasuhdejohtaja. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta käsitellään johdon eri foorumeissa, kuten strategiaseminaareissa ja johtoryhmässä. Itsearviointiraportin ja auditointihaastattelujen mukaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteiden tarkentamisen seuranta ja arviointi toteutetaan neljä kertaa vuodessa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämisryhmässä ja sotilaallisen puolustusyhteistyön kehittämisryhmässä, joissa on edustus kaikista Maanpuolustuskorkeakoulun toimintayksiköistä. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan auditointihaastattelujen perusteella linjakkaasti.

Sidosryhmäyhteistyö toimii Maanpuolustuskorkeakoulun neuvottelukunnan kautta, ja neuvottelukunta on osa korkeakoulun johtamisjärjestelmää. Neuvottelukunnalla on toimiva yhteys johtoon ja korkeakoulun strategia- ja laatujohtamisprosessiin.

Itsearviointiraportin mukaan yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle on määritetty Maanpuolustuskorkeakoulun strategiassa viisi strategista tavoitetta. Näistä on johdettu tehtävät toimintayksiköille ja koko työyhteisölle, jotka on edelleen sisällytetty vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet on määritetty ja johdettu johdonmukaisesti linjassa alaspäin. Myös visio (tavoitetila) ja missio (tehtävä) ovat auditointiryhmän näkemyksen mukaan selkeitä. Missiossa on huomioitu tavoitetilana, että tutkimusta ja osaamista tarjotaan aktiivisesti sidosryhmien ja koko yhteiskunnan käyttöön.

Itsearviointiraportissa todetaan, että sidosryhmäyhteistyönä tapahtuva yhteiskunnallinen vaikuttaminen on kehittämisryhmän hallinnassa. Haastatteluissa tuli esille, että sidosryhmäyhteistyö on viime aikoina kasvanut sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Korkeakoulun resurssit eivät riitä kaikkeen pyydettyyn sidosryhmäyhteistyöhön, kuten eri tiedotusvälineiden lukuisiin asiantuntijapyyntöihin.

## Yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee kokonaisstrategian toteuttamista ja toiminnan suuntaamista

Itsearviointiraportin ja auditointihaastattelujen mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun toimintaympäristön ja koko turvallisuustilanteen muutoksia seurataan jatkuvasti ja havaintoja käsitellään kehittämisryhmissä ja itsearviointitilaisuuksissa. Erityisesti Maanpuolustuskorkeakoulun neuvottelukunnalla on muiden yhteiskunnallisten verkostojen lisäksi keskeinen rooli toimintaympäristön muutosten seurannassa ja tuomisessa keskusteltavaksi.

Auditointihaastattelujen perusteella turvallisuusympäristössä tapahtuvat muutokset ovat keskeisiä Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnan kannalta. Muutoksia analysoidaan aktiivisesti ja kattavasti. Itsearviointiraportin mukaan Puolustusvoimien tuottamaa laajaa ennakointi-, toimintaympäristömuutos- ja tulevaisuustietoa hyödynnetään perusteellisesti. Maanpuolustuskorkeakoulussa yhteiskunnallista vuorovaikutusta tuetaan myös opetuksen ja tutkimuksen pääprosesseissa. Uutta tietoa eri lähteistä tuodaan mukaan korkeakoulun strategiaproessiin. Auditointihaastatteluiden mukaan uutta strategiaa tehtäessä hyödynnetään tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä, kuten skenaariotyöskentelyä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen prosessi ja rooli osana Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisjärjestelmää ja strategiatyötä varmistaa sen, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee mielekkäällä tavalla korkeakoulun kokonaisstrategian toteuttamista.