KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Timo Mattila, Tekla Kosonen, Sanna Ruhalahti, Mikko Valtonen, Niina Nurkka ja Raisa Hievanen. Lapin ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Merja Forest**
Auditointivuosi **2023**, Karvin julkaisu **17:2023**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-794-4 pdf**

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Korkeakoulun itsearviointi

AMKin yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy koulutuksen ja TKI-toiminnan yhteisvaikutuksessa sekä aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa. Vaikuttavuudella tavoitellaan Lapin elinvoimaisuuden varmistamista, elinkeinoelämän uudistamista ja kilpailukyvyn lisäämistä tuottamalla osaavaa työvoimaa ja uutta tietoa. Vaikuttavuus syntyy toiminnan aikaansaamista muutoksista, joille on asetettu määrällisiä ja laadullisia indikaattoreita. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta johtaa rehtori yhdessä johtoryhmän kanssa. Työelämälähtöinen ja -läheinen koulutus sekä aluekehitystä edistävä ja elinkeinoelämää uudistava TKI-toiminta perustuvat vahvoihin yhteistyörakenteisiin. Henkilöstö ja johto toimivat alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä työryhmissä ja verkostoissa sekä kehittämishankkeissa esim. Lapin liiton, ELY-keskuksen ja Lapin kauppakamarin kanssa. Valtakunnalliset foorumit ja työryhmät tuovat tietoa ennakointiin, mutta tiedon saamiseen ja jakamiseen liittyvät käytännöt vaativat vielä kehittämistä. Maakunnan kansainvälistymistä tuetaan englanninkielisillä tutkinto-ohjelmilla ja monipuolisella kansainvälisellä TKI-toiminnalla. Kehittämisen kohteena on kansainvälisistä tutkinto-ohjelmista valmistuvien työllistyminen maakuntaan ja henkilöstön kv-TKI-osaaminen.

Klusteritoiminta ja aktiivinen työelämäyhteistyö vaikuttavuuden ilmentyminä

AMK on aktiivisesti mukana klusteritoiminnassa osana maakunnan älykkään erikoistumisen strategiaa, ja koordinoi Arktiset kehittämisympäristöt -klusteria. Klusterilla on EU:n DIH-status ja

toiminta on vakiinnutettu perustamalla Arctic Research Community -osaamiskeskus. AMK on myös aktiivinen toimija EU-tason temaattisissa verkostoissa. Lisäksi Rovaniemen kaupungin innovaatioekosysteemisopimus linkittyy vahvasti AMKin kestävän matkailun ja tulevaisuuden palvelut ja etäisyyksien hallinta -strategisiin valintoihin.

Aktiivisesta ja vahvasta verkostoyhteistyöstä huolimatta AMK on tunnistanut yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamisessa kehittämiskohteita. Vuonna 2020 toteutetussa CAF-itsearvioinnissa nostettiin kehittämiskohteeksi työelämä- ja yritysyhteistyön vahvistaminen. Tätä työtä on tehty vuoden 2022 aikana; koulutuksen ja TKI-toiminnan prosesseja on uudistettu sekä ennakointitiedon ja työelämän tarpeiden käsittelyn että TKI-toiminnassa syntyvien tulosten hyödyntämisen tehostamiseksi. Kehittämistyössä on hyödynnetty myös TKI-toiminnan sidosryhmävaikuttavuuden arvioinnista saatuja tuloksia.

Ennakoinnin klusteritoiminnassa ovat mukana keskeiset toimialat. Ennakoinnissa hyödynnetään laajasti alueellisten toimialaklustereiden ja ennakointivastaavien kautta saatavaa tietoa; niiden toiminta on kuitenkin aloittain vaihtelevaa ja ammatillisen toisen asteen toimintaan sekä palvelutoimintaan painottuvaa. Alueen tarpeita ennakoidaan myös koulutuskumppanuustoiminnan avulla. Vahva yhteistyö alueen toisen asteen oppilaitosten kanssa näkyy muun muassa opintopolkuina toiselta asteelta korkeakouluun ja opetuksellisena yhteistyönä. AMK tekee yhteistyötä myös kehittämisyhtiöiden kanssa ja sillä on edustus Seudulliset Yrityspalvelutoimijat-ryhmässä (SYP), missä kuntien ja kaupunkien elinkeinotoimijat kohtaavat rahoittajat ja oppilaitokset. Ryhmän kokouksissa nostetaan esiin uusia hankeavauksia ja jatkuvan oppimisen tarpeita alueittain sekä alueella tapahtuvia muutoksia ja niihin liittyviä investointitarpeita. AMK-kentän ennakoinnissa Osviitta-työkalulla voidaan tehdä skenaarioita tulosennusteista.

Sopimuspohjainen kumppanuustoiminta tukee strategian mukaista kehittämistoimintaa

AMKilla on eritasoista yhteistyötä yli 250 organisaation kanssa, joista 62 on sopimuskumppaneita. Sopimuskumppanuus-toimintamallia on kehitetty systemaattisesti vuosia. Kumppanuussopimuksessa määritellään yhteistyön tavoitteet ja nimetään vastuuhenkilöt. Vuosittaiset toimintasuunnitelmat sisältävät seurannan, arvioinnin ja kehittämisen kuvaukset, ja ne on kytketty osaamisryhmien toimintaan. Toimintamallia on arvioitu sisäisellä auditoinnilla. Sen todettiin mahdollistavan pitkäjänteisen ja luottamuksellisen yhteistyön, mutta toiminnan ketteryydessä ja vaikuttavuuden arvioinnissa on kuitenkin parannettavaa. Sopimuskumppaneilta saadaan toimintamallin mukaisesti säännöllisesti palautetta, mutta sen hyödyntäminen vaatii kehittämistä. Kumppanuustoiminnan vaikuttavuutta, hyötyä ja toimivuutta olisi hyvä arvioida laajemmin myös klusteritoimintaan ja ekosysteemeihin kiinnittymisen välineenä ja onnistuneiden TKI-toimintatapojen juurruttamisen työkaluna, myös kv-kumppanuuksiin.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**

Toimintaa ohjaa vahvasti maakunnan tarpeista lähtevä LUC-strategia.

Aktiivinen toiminta eri verkostoissa

Sopimuskumppanuus-toimintamalli ja sopimuksellinen yhteistyö

Työelämän tarpeiden systemaattisempi ennakointi ja käsittely sekä niihin vastaaminen

Kumppanuudet klusteritoimintaan ja ekosysteemeihin kiinnittymisen välineenä

Kansainvälistyminen

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditointiryhmän arvio

Ammattikorkeakoulun strategia tukee alueen menestymistä

Lapin ammattikorkeakoulun strategia on linjassa alueen eri toimijoiden strategioiden kanssa ja tukee erinomaisesti alueen yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että ammattikorkeakoulun strategiset tavoitteet ovat vahvasti alueen tarpeista lähteviä ja yhteistä kehittämistyötä alueen toimijoiden kanssa on tehty jo pitkään. Lapin ammattikorkeakoulu näkee alueellisen tehtävän keskeisenä toimintaa ohjaavana asiana eikä toiminnan tavoitteita rakenneta vain ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin pohjalta. Lapin ammattikorkeakoulussa uskotaan, että alueen tarpeiden palveleminen tuottaa hyviä tuloksia myös opetus- ja kulttuuriministeriön mittareilla. Auditointiaineiston ja -haastatteluiden perusteella hahmottuu selkeä kuva siitä, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee hyvin strategian toteuttamista.

Auditointihaastatteluiden perusteella Lapin ammattikorkeakoulun organisaatiouudistus ja johtamisjärjestelmän uudistus koettiin onnistuneena. Organisaation hierarkia on madaltunut, mikä on omalta osaltaan tehostanut ja selkeyttänyt johtamista. Tämä välittyi auditointiryhmälle useissa auditointihaastatteluissa. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamisen välineinä käytetään osaamispyramideja ja kumppanuussopimuksia sekä tuloksista ajantasaista tietoa tuottavia tietojärjestelmiä. Auditointihaastatteluiden perusteella yhteiset toimintatavat ovat luonteva osa koko organisaation arkista toimintaa. Toimintatapoja on kehitetty pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti.

Lapin ammattikorkeakoulu on määritellyt selkeät määrälliset tavoitteet yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Tavoitteet ovat pääosin yhteneviä ammattikorkeakoulun rahoitusmallin indikaattoreiden kanssa. Auditointihaastatteluiden perusteella tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti organisaation eri tasoilla. Seurantaa varten on rakennettu toimivat tietojärjestelmät, jotka visualisoivat tulokset selkeästi. Auditointiaineiston ja -haastatteluiden

perusteella Lapin ammattikorkeakoulun yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadullisten tavoitteiden määrittelyä voisi edelleen kehittää vaikuttavuuden nykyistä monipuolisemmaksi mittaamiseksi.

Lapin ammattikorkeakoulu toimii erittäin aktiivisesti alueellisissa verkostoissa ja on keskeinen toimija alueen ennakointiyhteistyössä. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella näitä ovat muun muassa erilaiset alueelliset klusterit, kehittämishankkeet, Lapin Luotsi sekä korkeakoulukonsernin sisäiset Study+, Work+ ja Global+. Verkostoja hyödynnetään myös toiminnanohjauksessa, kuten koulutuksen ja TKI-työn suuntaamisessa. Auditointihaastatteluiden perusteella verkostoista saadaan paljon hyödyllistä tietoa toimintaympäristöstä, mutta tietoa voisi hyödyntää vielä nykyistäkin laajemmin toiminnan suuntaamisessa.

Kumppanuussopimukset luovat vakaan pohjan sidosryhmäyhteistyölle

Lapin ammattikorkeakoulun sidosryhmien haastatteluiden mukaan korkeakoulu on toiminta-alueellaan erittäin haluttu yhteistyökumppani ja alueen kehityksen kannalta keskeinen ja välttämätön toimija. Auditointivierailulla tuli esiin, että ammattikorkeakoululla on vahva, alueen tarpeista rakentuva identiteetti, jota on rakennettu suunnitelmallisesti jo pitkään. Ammattikorkeakoulun keskeisten kumppaneiden kanssa on tehty kumppanuussopimukset, jotka määrittelevät tarkasti yhteistyön muodot. Kumppanuussopimusmalliin kuuluvat selkeä arviointimalli ja prosessi, joiden avulla yhteistyötä kehitetään. Kumppanuussopimukset uusitaan kolmen vuoden välein, jolloin arvioidaan kumppanuuden toimivuutta ja hyötyä sekä ammattikorkeakoulun että sopimuskumppanin näkökulmasta. Auditointihaastatteluiden perusteella kumppanuussopimukset koettiin sekä ammattikorkeakoulun että sidosryhmien näkökulmasta erittäin toimivina ja molempia osapuolia hyödyttävinä.
 Kumppanuussopimusmalliin kuuluvat säännölliset tapaamiset tuottavat ammattikorkeakoululle kehittämisideoita sekä arvokasta tietoa toimintaympäristöstä. Auditointiryhmä pitää kumppanuussopimusmallia Lapin ammattikorkeakoulun yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta varmistavana ja lisäävänä hyvänä käytäntönä ja vahvuutena.

Lapin ammattikorkeakoulun strategian lähtökohdista määritellyt osaamispyramidit huomioivat keskeiset sidosryhmät, ja ne ohjaavat sidosryhmäyhteistyötä strategian toteuttamisen näkökulmasta tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Auditointihaastatteluiden perusteella myös kumppanuussopimuksissa painotetaan strategian toteuttamista ja laatua sopimusten määrän sijaan. Osaamispyramideja päivitetään säännöllisesti, mikä johtaa myös säännölliseen arviointiin siitä, mitkä ovat ammattikorkeakoulun keskeisiä sidosryhmiä.

Kumppanuussopimusten ulkopuolella muu sidosryhmäyhteistyö tapahtuu pääsääntöisesti neuvottelukuntien, verkostojen sekä henkilökohtaisten suhteiden kautta. Auditointihaastatteluiden perusteella havaittiin, että erilaisten verkostojen ja henkilökohtaisten kontaktien kautta tapahtuva sidosryhmäyhteistyö on erittäin aktiivista. Auditointiryhmä kannustaa kuitenkin kiinnittämään huomiota siihen, että sidosryhmäyhteistyö on organisaation

näkökulmasta vankalla pohjalla, vaikka henkilöstössä tapahtuisi vaihdoksia.

Auditointihaastatteluiden perusteella neuvottelukuntien koettiin olevan hyvin toimiva keino sidosryhmäyhteistyöhön sekä ammattikorkeakoulun että sidosryhmien näkökulmasta. Neuvottelukunnat tuottavat hyödyllistä tietoa muun muassa koulutuksen ja TKI-toiminnan suuntaamiseen. Neuvottelukuntarakenne ei kuitenkaan ole koko ammattikorkeakoulun kattava. Auditointiryhmä kannustaa Lapin ammattikorkeakoulua pohtimaan, olisiko neuvottelukuntatoimintaa hyödyllistä laajentaa koko ammattikorkeakoulun kattavaksi yhtenäiseksi toimintamalliksi vai saavutetaanko eri koulutusaloilla nyt valitulla sidosryhmäyhteistyön mallilla samat hyödyt.