

# TAIDEYLIOPISTON AUDITOINTI

Authors **Hanna-Leena Pesonen, Antti Huntus, Julia Rapo, Rasmus Vuori, Mirella Harri & Mira Huusko**

Year of publication **2024**, FINEEC publications **19:2024**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-880-4 pdf**

## 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- HEI's self-assessment

### Vahvistamme taiteen ja taiteellisen ajattelun roolia yhteiskunnassa

Yliopiston strateginen tavoite on vahvistaa taiteen ja taiteellisen ajattelun roolia yhteiskunnassa. Tuomme taidetta ja taiteellista ajattelua yhteiskunnalliseen keskusteluun, päätöksentekoon ja työelämään. Taideyliopiston visiossa taide ja tutkimus rakentavat pohjaa yhteiskunnan menestykselle ja sivistykselle.

Taideyliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteena on vaikuttaa siten, että yliopistossa syntynyt tieto ja osaaminen hyödyttävät koko yhteiskuntaa ja kehittävät taide- ja kulttuurielämää. Taideyliopiston kouluttamat osaajat ja yliopiston henkilökunta vaikuttavat yhteiskunnan eri tehtävissä, tuottavat taidealan tutkimusta, asiantuntijatietoa ja julkaisuja sekä julkisia esityksiä, konsertteja ja näyttelyitä. Avoimen tieteen ja tutkimuksen edistäminen lisäävät osaltaan yliopiston yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yliopiston tarjoama avoin yliopisto-opetus ja tutkinnon jälkeinen koulutus alan ammattilaisille lisäävät ymmärrystä ja osaamista ja tätä kautta uudistavat yhteiskuntaa. Lisäksi yliopisto on sitoutunut edistämään vastuullisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteita kaikessa toiminnassaan.

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus liittyvät kiinteästi koulutukseen, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan. Näiltä osin YVV-toiminnan suunnittelu tapahtuu perustehtävien suunnittelun kautta. Toiminnansuunnittelua tehdään osana rehtorin toiminnanohjausprosessia. Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen toimenpiteitä suunnitellaan

yhteistyössä keskeisten sidosryhmien ja yhteistyötahojen kanssa. Näitä ovat esimerkiksi työelämäkumppanit, yritykset, muut korkeakoulut ja oppilaitokset, yliopiston alumnit, säätiöt, järjestöt, kunnat ja muu julkinen sektori.

Yliopiston yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta ja vaikuttavuudesta vastaa strategisella tasolla yliopiston rehtori tukenaan johtoryhmä. Koulutukseen, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan kytkeytyvästä vuorovaikutuksesta ja vaikuttavuudesta vastuut ulottuvat laajalle ja niistä vastataan yliopiston johtamisjärjestelmän mukaisilla vastuilla.

Yliopisto on asettanut yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle ja vaikuttavuudelle strategiset mittarit ja seuraa mm. yliopiston houkuttelevuutta yhteistyökumppanina ja kumppaneiden kanssa toteutettujen hankkeiden määrää. Mittareiden toteutumista tarkastelleen osana vuosiarviointia, mutta mittareita tulee edelleen kehittää. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta arvioidaan myös saadun palaute-, selvitys- ja tilastotiedon (sidosryhmäpalaute, alumnikyselyt, mainetutkimukset, tilastotiedot julkaisuista ja taiteellisesta toiminnasta) pohjalta. Vuosittainen julkisuusanalyysi tuottaa tietoa yliopiston ja sille tärkeiden teemojen näkyvyydestä mediassa. Täydentävällä ulkopuolisella rahoituksella tehtävää hanketoimintaa seurataan ja arvioidaan säännöllisesti yliopiston johtoryhmässä ja siitä raportoidaan hankkeiden rahoittajille.

## Toimintaympäristön analyysi ja ennakointi

Taideyliopiston nykyinen strategia on laadittu vuosille 2021–2030. Se sisältää tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita. Strategian laadinnassa hyödynnettiin laajaa toimintaympäristöanalyysiä, joka auttoi tunnistamaan merkittävimmät toimintaympäristön muutostekijät. Toimintaympäristöanalyysia päivitettiin keväällä 2023 strategian päivitystarpeen arvioinnin yhteydessä. Strategian päivitystarve arvioidaan vuosittain ja tarvittaessa strategian toimenpiteitä tarkistetaan.

Strategian ohella merkittäviä toimintaa ohjaavia dokumentteja ovat OKM:n kanssa solmittava sopimus, kehitysohjelmat (mm. ympäristöohjelma) sekä tiekartat. Ennakointi on olennainen osa yliopiston ja yksiköiden toiminnansuunnittelua, jota tehdään neljän vuoden aikajänteellä edellä mainittujen suunnitelmien keskeisiin tavoitteisiin liittyen. Tavoitteena on myös ottaa huomioon yleiset kehityssuunnat, yhteiskunnan muutokset ja poliittiset tavoitteet korkeakoulutuksen ja tiedepolitiikan kehittämisessä.

Keskeiset havainnot ja muutostekijät keskustellaan rehtorin johdolla keväisin strategian seurantakeskusteluissa, sekä syksyisin rehtorin ja akatemioiden ja yksiköiden vuosikeskusteluissa. Hallitukselle ja keskeisille toimielimille esitetään säännöllisesti katsauksia merkittävistä muutoksista. Sisäisen rahoitusmallin käyttöönotto ja siihen linkittyvä rullaava budjetointi on lisännyt ennakointiä ja ennustamista yliopiston toiminnan ja talouden suunnittelussa.

### **Vahvuudet**

### **Kehittämiskohteet**

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus kytkeytyy kiinteästi yliopiston perustoimintaan.

Yliopiston strategiaprosessiin kytkeytyvää ennakointia on systematisoitu ja kehitetty.

Yliopiston toimintasuunnitelmaprosessi on toimiva ja tukee strategian ja vaikuttavuuden seurantaa.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kokonaisuuden johtaminen.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden seurantaindikaattoreita tulee kehittää edelleen.

Tutkijoiden aktivointi ja näkyvyyden lisääminen yhteiskunnallisina keskustelijoina.

## 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

### - Assessment of the audit team

### Yliopiston strategisia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteita tulee terävöittää

Taideyliopiston yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus syntyvät ydintoiminnan eli taiteen ammattilaisten kouluttamisen sekä taidetutkimuksen, taiteellisen toiminnan ja tuotantojen sekä henkilöstön vaikuttamistyön avulla. Taideyliopiston strateginen tavoite on vahvistaa taiteen ja taiteellisen ajattelun vahvaa roolia yhteiskunnassa. Taideyliopisto on määritellyt strategiassaan yhteensä kuusi päätavoitetta, jotka mahdollistavat yliopiston yhteiskunnallisen vaikuttavuuden.

Yliopiston toiminnanohjausprosessi sisältää suunnittelun, toteutumisen seurannan ja palautteen rehtorilta yksiköille ja yksiköiltä rehtorille. Auditointiaineiston perusteella prosessi perustuu dialogiin ja tukee strategisten tavoitteiden toteuttamista. Taideyliopiston valittujen strategisten päätavoitteiden kunnianhimoisuus ja laajuus sekä opetusintensiivisen yliopiston perusluonne asettavat kuitenkin haasteita tavoitteiden toteutumiselle. Auditointivierailun haastateltavien

mukaan yliopiston strategisia vaikuttavuuden tavoitteita voisi vielä terävöittää ja sanoittaa niitä nykyistä selkeämmin sekä yhteiskunnallisille toimijoille että omalle henkilöstölle. Perustoimintaan ja toimintakulttuuriin liittyvissä strategisissa tavoitteissa Taideyliopisto on sen sijaan jo pitkällä.

## Taideyliopiston henkilöstö, opiskelijat ja alumnit ovat laajasti verkostoituneet ja osallistuvat näkyvästi julkiseen keskusteluun

Taideyliopisto mahdollistaa synergian luomisen eri taiteenalojen välillä ja vahvistaa yliopistoyhteisön asemaa taidekentän vaikuttajana. Taideyliopiston kolmella akatemialla on vankat ja pitkät perinteet omien taidealojensa edelläkävijöinä ja aktiivisina toimijoina sekä taidekentällä että osana vilkasta yhteiskunnallista keskustelua. Taideyliopiston johto, henkilöstö, opiskelijat ja alumnit ovat laajasti verkostoituneet ja osallistuvat julkiseen keskusteluun. Yliopiston yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta ja vaikuttavuudesta vastaa rehtori yhdessä johtoryhmän kanssa. Auditointihaastatteluiden mukaan rehtorivetoinen malli toimii hyvin. Toisaalta auditointiryhmän näkemyksen mukaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden strategista johtamista voisi jakaa nykyistä useammalle vastuutaholle.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen kasvattaminen vaatii myönteistä vaikuttamistyötä sekä vahvaa sidosryhmätyöskentelyä. Yliopiston johdon näkyvä julkinen osallistuminen hyötyisi strategisesti johdetusta ja nykyistä laajemmin henkilöstöä osallistavasta vaikuttamistyöstä. Auditointiryhmä suosittelee Taideyliopistoa selvittämään nykyisten yhteiskunnallisissa merkittävässä tehtävissä toimivien asiantuntijoidensa vaikutusmahdollisuuksista, -kanavista ja verkostoista kattavan tilannekuvan ja johtamaan sitä strategisesti erillisellä työryhmällä tai vahvistetulla johtoryhmällä. Keskeisissä sidosryhmissä on myös vaikuttavia toimijoita ja heillä on halua osallistua nykyistä enemmän Taideyliopiston vaikuttavuuden parantamiseen. Tämä on osin hyödyntämätön voimavara.

## Taideyliopiston erityislaatuista ja vaikuttavuutta ei vielä tunnisteta

Taideyliopisto on asettanut yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle ja vaikuttavuudelle strategiset mittarit. Taideyliopisto seuraa muun muassa yliopiston houkuttelevuutta yhteistyökumppanina ja yhteistyössä toteutettujen hankkeiden määrää. Taideyliopiston henkilöstön tekemä yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus tulee tunnistaa nykyistä paremmin, kerätä siitä kattavasti tietoa ja hyödyntää sitä koko yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämisessä. Taideyliopisto tarvitsee nykyistä enemmän tietoa omasta vaikuttavuudestaan, joka tukee vaikuttavuuden johtamista ja sen sanoittamista ulospäin.

Vaikka vaikuttavuuden kehittämisen haasteet ovat pitkälti yliopiston tutkimuksen puolella, merkittävin haaste on silti ulkoinen: yhteiskunta, päättäjät ja korkeakoulupolitiikka eivät täysin tunnista Taideyliopiston erityislaatuista. Taideyliopiston on mahdollista saavuttaa nykyistä vahvempi sija suomalaisessa korkeakoulukentässä sekä vahvistaa taiteen asemaa yhteiskunnassa. Yliopisto voisi viestiä nykyistä selkeämmin erityisluonteestaan ja yliopiston

tärkeästä roolista yhteiskunnassa. Arvot ja kulttuurinen sivistys olisi mahdollista nostaa nykyistä vahvemmin esiin.

## Yliopiston vaikuttavuutta olisi mahdollista vahvistaa uusilla yhteistyökumppanuuksilla

Taiteen muutosvoiman osoittaminen yhteiskunnallisten ongelmien tai kestävyyskriisin ratkaisussa ei ole pelkästään Taideyliopiston vastuulla. Taideyliopisto tarvitsee vahvoja strategisia kumppanuuksia yltääkseen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden strategiaan tavoitteisiin, kuten taiteen ja taiteellisen ajattelun roolin vahvistamiseen yhteiskunnassa ja taiteen osallisuuden kasvattamiseen ekokriisin ratkaisussa. Auditointiryhmän mukaan tällä hetkellä kaikkiin strategian kunnianhimoisiin tavoitteisiin asetetut indikaattorit eivät ole riittäviä. Asetetuissa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden päätavoitteissa Taideyliopistolla on vahvaa toimijuutta, mutta niissä onnistuminen edellyttää myös monitasoista kumppanuutta. Kumppanuuksia voisi löytyä sekä valtion virastoista ja liikelaitoksista että yksityiseltä sektorilta.

Taideyliopiston oma pyrkimys monialaisen ja monia politiikkasektoreita kattavan vaikuttajafoorumien perustamiseen tukisi osaltaan kumppanuuksien kehittämistä. Vaikuttajafoorumien lisäksi Taideyliopisto voisi harkita laajemmän yhteisön sitouttamista toimintaansa jonkinlaisen taiteiden koulutuksen ystävät -verkoston luomisen avulla. Yhteisön luominen voisi auttaa Taideyliopistoa varainhankinnassa ja nykyistä suurempien lahjoitusten saamisessa. Auditointivierailun haastateltavien mukaan myös yrityksiä voisi sitouttaa nykyistä enemmän taiteiden ja taiteiden koulutuksen ja taidetutkimuksen tukemiseen.

Auditointivierailun haastateltavien mukaan Taideyliopiston strategian teon yhteydessä on teetetty vuosittain toimintaympäristöanalyysiä sekä kokonaisuutena että tarvittaessa taidealakohtaisesti. Auditointiryhmän mukaan toimintaympäristöanalyysijä laadittaessa on tärkeää varmistaa yliopiston vaikuttamistyötä tekevän henkilöstön osallisuus tehdyistä päätelmistä ja näistä johdetuista toimenpiteistä. Kuluvalla vuosikymmenellä taide- ja kulttuuripolitiikan ja samalla alan rakenteiden muutosvauhti kiihtyy osana julkisen talouden vahvistamista, minkä vuoksi toimintaympäristön analyysi on syytä ottaa jatkuvaan seurantaan ja päivittää tarpeen mukaan. Auditointiryhmä suosittelee, että Taideyliopiston tulee parantaa osallisuutta ja dialogia toimintaympäristöanalyysin toteuttamisessa ja tiedon levittämisessä yliopiston sisällä sekä soveltaen myös ulkopuolelle.