

LAB-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Jaakko Hallila, Liisa Postareff, Isabella Lindberg, Hilla Vuori & Mira Huusko.**

LAB-ammattikorkeakoulun itsearviointiraportti (toim.) Merja Heino, Minna Suutari & Tanja Matikainen.

Year of publication **2024**, FINEEC publications **24:2024**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-878-1 pdf**

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- HEI's self-assessment

LABin yhteiskunnallinen vaikuttavuus toteutuu perustehtävien toteuttamiseen tähtäävien strategisten päämäärien kautta. Strategiassa tavoitteeksi on asetettu yhteistyöyritysten kasvu uusien työpaikkojen luomisen ja korkeasti koulutettujen työntekijöiden avulla. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus varmistetaan strategian toimenpideohjelmalla, jolla ohjataan LAB-tasoisista kehittymistä niin koulutuksessa kuin TKI-toiminnassa.

LABin johtoryhmä vastaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamisesta ja kehittymisestä. Johtamisen työkaluina hyödynnetään ennakointi- ja muuta tietoa toimintaympäristöstä ja sen muutoksista sekä tietoa ja ymmärrystä yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden ja opiskelijoiden tarpeista ja niiden kehittymisestä.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus perustuu kumppanuuksiin

LABin merkittäviä työelämäkumppaneita ovat alueen yritykset, kunnat, kaupungit ja hyvinvointialueet. Myös kolmannen sektorin (järjestöt, yhdistykset, seurakunnat) kanssa tehdään yhteistyötä. Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat rahoittajat, maakuntaliitot, alueelliset ja kansalliset yrittäjä- ja työelämän järjestöt sekä muut koulutus- ja tutkimusorganisaatiot. LAB vaikuttaa korkeakoulu- sekä tutkimus- ja innovaatiopolitiikkaan aktiivisesti Arenen työryhmissä ja verkostoissa (esim. kestävän kehityksen ja vastuullisuuden työryhmä, koulutuksesta vastaavat johtajat ja koulutusvararehtorit, TKI-johdon verkosto, SOTELIKA-verkosto). Toisen asteen

oppilaitosten (Koulutuskeskus Salpaus ja Saimaan ammattiopisto Sampo) kanssa rakennetaan yhteisiä TKI-hankkeita ja koulutusta. LABin yksiköt tekevät tiivistä yhteistyötä työelämäkumppaneiden kanssa niin koulutuksessa kuin TKI-toiminnassa ja osallistuvat esimerkiksi monien alueellisten verkostojen toimintaan aktiivisesti.

LAB kehittää parhaillaan yhtenäistä asiakkuus- ja kumppanuusmallia, jolla pystytään jatkossa systemaattisesti johtamaan ja suuntaamaan kumppaneiden kanssa tehtävää monialaista yhteistyötä, asiakastarpeiden kuuntelua, ajatusten herättelyä, innovointia ja pitkäjänteistä yhteistyötä. Kumppanuusmalli valmistuu vuoden 2024 aikana.

TKI-toimintaa ohjaavat strategiset tavoitteet

TKI-toiminnoista ja niiden kehittämisestä vastaa TKI-vararehtori yhdessä yksiköiden johtajien, TKI-johtajien ja TKI-päälliköiden kanssa. Keskeiset foorumit TKI-toiminnan johtamisessa ovat TKI-johdon kuukausikokoukset, yksiköiden johtotiimit, LABin johtoryhmä, koulutuksen Edutiimi ja hankeideoiden arviointiryhmä. TKI-toiminnan tuesta vastaavat LUT-korkeakoulujen yhteiset korkeakoulupalvelut

TKI-toiminnan kehittymistä ohjataan vuosittain asetettavilla määrällisillä ja laadullisilla tavoitteilla. Vuositason tavoitteiden lisäksi asetetaan strategiasta johdettuja pidemmän aikajänteen tavoitteita, joilla osoitetaan haluttu strategisen kehittymisen suunta. Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti johtoryhmässä, yksiköiden johtotiimeissä sekä TKI-johtajien ja yksiköiden johtajien yhteistyöfoorumeilla.

TKI-toiminnan ammattimaistaminen tuo systematiikkaa

TKI-toiminnan ammattimaistaminen on yksi LABin strategisista toimenpiteistä, joilla yhteiskunnallista vaikuttavuutta rakennetaan. TKI-toiminnan ammattimaistamisen menettelytavoilla haetaan systemaattisia käytäntöjä, jotka varmistavat laadukkaan ja mielekkään tekemisen. Strategiassa on määritelty sisällölliset vahvuudet, joihin TKI-toiminnassa keskitytään ja joita jatkuvasti vahvistetaan. Sisällöllistä kehittymistä ohjaavat vahvuusalueet, jotka ovat kaikkia yksiköitä läpileikkaavia temaattisia, TKI-toiminnan ja koulutuksen yhdistämiseen pyrkiviä kokonaisuuksia. Vahvuusalueiden strategista kehittymistä johdetaan vahvuusaluekohtaisilla tiekartoilla joissa määriteltyjä toimenpiteitä toteuttavat kasvualueet esimerkiksi hanketoiminnan avulla.

TKI-toiminnan ammattimaistaminen kytkeytyy koulutukseen oppimisen toimintamallin kautta. Koulutuksen ja TKI-toiminnan integraatiota edistetään vararehtorien tiiviillä työparityöskentelyllä ja yksiköiden johtotiimeissä, jotka käsittelevät sekä koulutusta että TKI-toimintaa koskevia asioita.

TKI-toiminnan laatua varmistavat yhtenäiset toimintatavat

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden toteutumista tukee laadukas LAB-tasoinen TKI-prosessi, jonka toimivuutta seurataan ja arvioidaan mm. ideoiden määrällä, hakemusten strategisella kohdentumisella eri rahoituslähteisiin, hakemusten läpimenoprosentilla sekä toiminnan ja talouden toteutumisella.

Keskeisimpiä TKI-toiminnan laatua varmistavia menettelytapoja ovat:

- Ideoiden ja hankkeiden kuvauksessa käytettävä 4T-malli.
- Ideavaiheen valintaprosessi, jossa TKI-johtajat varmistavat ideoiden strategianmukaisuuden
- Hakemusvalmisteluprosessin ohjeistus ja kuvaus
- Projektien toteutusvaiheen ohjeistus ja kuvaus
- Projektipäälliköiden ohjeistus ja koulutus
- Vahvuusalueiden tiekartat
- Reportronic -järjestelmä, jonne dokumentoidaan hankevalmistelu ja jossa toteutetaan go/no go -päätökseen johtava hakemusten arviointikierros
- Sopimusperiaatteet
- [Tutkimusaineistojen hallinnan periaatteet LUT-korkeakouluissa](#) sekä sitä koskevat hyvät käytännöt LABissä
- Keksintöilmoitusprosessi
- Julkaisutoiminnan ohjeistus ja tuki
- Intranetin Funding Calls-työkalu rahoitushakujen kalenterointiin

LABissa kehitetään parhaillaan ideavaiheen sekä tulosten hyödyntämisvaiheen vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta kasvattavia toimintatapoja. Ideavaihetta kehittämällä varmistetaan, että hankevalmisteluvaiheeseen siirtyvät ideat ovat riittävän pitkälle pohdittuja ja strategian näkökulmasta perusteltuja. Hyödyntämisvaiheen systemaattisilla toimintamalleilla varmistetaan tulosten mahdollisimman monipuolinen hyödyntäminen sekä koulutuksessa että tutkimuksessa. Samalla kehitetään menettelytapoja, joilla varmistetaan henkilöstölle riittävä osaaminen uutuusarvon tunnistamiseen ja hyödyntämispotentiaalın arvioimiseen TKI-toiminnassa. Vuoden 2024 aikana LABille laaditaan myös IPR-strategia, jolla varmistetaan monipuolinen tulosten hyödyntäminen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Palveluliiketoiminnalla tavoitellaan vahvaa vaikuttavuutta

LABin strategisena tavoitteena on lisätä TKI-toiminnan ja koulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta merkittävästi palvelumyynnin avulla. LABilla on sekä koulutukseen että TKI-toimintaan perustuvaa [palvelumyyntiä](#), jonka avulla voidaan yhdistää LABin asiantuntijuutta sekä tutkimus- ja kehitysympäristöjen tarjoamia mahdollisuuksia. Yksiköt vastaavat palvelumyynnistä ja sen tuloksellisuudesta. Sisäisessä kehitysprojektissa luodaan parhaillaan systemaattisia käytäntöjä ja toimintatapoja LAB-tasoiselle palveluliiketoiminnalle. Palveluliiketoiminnan

kehittäminen on aloitettu täydennyskoulutuksen prosesseista ja organisoinnista. Maksullista täydennyskoulutusta johdetaan jo kaikissa yksiköissä samalla tavalla ja samanlaisilla vastuilla. Asiakkuuspäälliköt koordinoivat koulutuksen palvelumyyntiä yhdessä osaamispäälliköiden ja yksiköiden kanssa. TKI-lähtöisen palveluliiketoiminnan osalta yhtenäisten käytäntöjen kehittäminen jatkuu vuosien 2023–2025 aikana erillisen suunnitelman mukaisesti ja asiakkaita kuunnellen.

Vahvuudet

Sujuvat prosessit hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen

Julkaisutoiminnan ohjeistus ja tuki

Monipuolinen yhteistyö alueiden maakuntaliittojen, kaupunkien ja toisen asteen oppilaitosten kanssa

Kahdessa maakunnassa toimiminen

Kehittämiskohteet

Ideavaiheen prosessi, systemaattiset, yhteiset toimintatavat

Tulosten hyödyntämisen monipuolistaminen; tulosten julkaisemisesta ja viestinnästä koko TKI-toiminnan elinkaarta kattavaksi systemaattiseksi toiminnaksi

Palveluliiketoiminnan periaatteiden ja toimintatapojen kuvaaminen LAB-tasolla

Ennakointityön systematisointi

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Assessment of the audit team

LABin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet on määritelty selkeästi strategiassa

Auditointiaineiston perusteella LABilla on vahva merkitys toiminta-alueillaan.

Auditointihaastatteluiden mukaan LABin suhteet Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen alueiden toimijoihin ovat tiiviit, välittömät ja vuorovaikutteiset. Auditointihaastatteluiden perusteella sidosryhmät kokivat hyötyvänsä yhteistyöstä LABin kanssa.

LABin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tavoitteet on määritelty LABin strategiassa. Strategiansa mukaisesti LABin tavoitteena on auttaa alueiden yrityksiä luomaan uusia työpaikkoja, joihin LAB kouluttaa tulevaisuuden osaajia. Auditointihaastatteluiden mukaan yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle on asetettu myös yksikkökohtaiset tavoitteet, jotka eroavat toisistaan yksiköiden erilaisten toiminta-alojen mukaan. Auditointihaastatteluiden mukaan yksiköiden tavoitteet ovat lähtöisin LABin strategiasta ja liittyvät alueiden elinvoiman kasvuun ja

kansainvälistymiseen. LABin strategian mukaan aktiivinen yhteistyö pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) kanssa saa aikaan uusia ratkaisuja ja innovaatioita. LABin yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee strategian toteuttamista ja samalla strategian toteuttaminen tukee vahvaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta.

Auditointihaastatteluiden mukaan LABin yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta johtavat TKI-vararehtori ja yksiköiden johtajat. LABin intranetissä kerrotaan, että yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtaminen ja kehittäminen ovat LABin johtoryhmän keskeisiä tehtäviä. Auditointihaastatteluiden mukaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamisessa valtaa on hajautettu aikaisempaa enemmän yksiköiden johdolle. Auditointiryhmä ehdottaa, että LAB voisi harkita yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden nykyistä vahvempaa korkeakoulutasoista johtamista, jotta toiminta ei eriytyisi liiaksi yksiköissä ja toiminnoissa toisistaan.

LAB on määritellyt strategiassaan keskeisiksi mittareiksi toimintansa vaikuttavuudelle yritysten kasvun, valmistuneiden työllistymisen ja täydentävän rahoituksen kasvun.

Auditointihaastatteluiden mukaan tietoa LABin vaikuttavuudesta kerätään vuoropuhelussa sidosryhmien ja työelämän kanssa sekä liikennevaloarvioinnilla. LABissa ei ole vielä käytössä systemaattista kyselyä sidosryhmille, mutta LAB on ottamassa käyttöön Net Promoter Score (NPS) -mittarin, jonka suositteluindeksille on asetettu myös strateginen tavoite. Palveluista ja täydennyskoulutuksesta kerätään palautetta. Auditointihaastatteluiden mukaan asiakkaiden kanssa käydään palautekeskustelu ja yhteistyöhankkeissa dialogi on aktiivista. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB kehittää nykyistä enemmän yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden laadullisia mittareita sidosryhmäyhteistyön parantamiseksi entisestään.

LABin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden menettelytapoja tulee kirkastaa

LABin intranetin mukaan LABin yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus sekä aluevaikuttavuus toteutuvat koulutuksen, TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan sekä strategisten päämäärien kautta. Auditointihaastatteluiden mukaan yksiköissä toimivat neuvottelukunnat toimivat apuna uusien ideoiden ja näkökulmien esiintuomisessa alueiden toimijoilta. LABin intranetin mukaan LABin keskeisiä työelämäkumppaneita ovat Etelä-Karjalan ja Päijät-Hämeen alueiden yritykset, kunnat, kaupungit, hyvinvointialueet sekä kolmannen sektorin toimijat, kuten järjestöt, yhdistykset ja seurakunnat. Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat rahoittajat, kuten maakuntaliitot, ELY-keskukset, säätiöt, ministeriöt, Business Finland, alueelliset ja kansalliset yrittäjä- ja työelämän järjestöt sekä kotimaiset ja kansainväliset koulutus- ja tutkimusorganisaatiot. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta toteutetaan myös kauppakamareiden ja potilasjärjestöjen kanssa.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimintatavat on määritelty yksiköissä. Yksiköiden yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen menettelytavat ovat vakuuttavia. Itsearviointiraportissa

hyvinä esimerkkeinä esitellään muun muassa Business Mill, StartHub, Food Pilot Plant ja LABlanssi. Auditointiryhmä kuitenkin suosittelee, että LAB selkiyttäisi myös koko korkeakoulun yhteisiä toimintatapoja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksensa edistämiseksi.

LABin tulee kerätä systemaattisesti tietoa toimintaympäristöstään

LAB seuraa muiden tuottamaa tietoa toimintaympäristössään tapahtuvista muutoksista. Auditointihaastatteluissa Sitra, Arene, ministeriöt ja yritykset tuotiin esille tärkeinä tiedontuottajina LABille. Myös tiivis ja välitön vuoropuhelu sidosryhmien kanssa tuottaa LABille ajantasaista tietoa toimintaympäristöstä. Rehtori raportoi toimintaympäristön muutoksista katsauksissaan hallitukselle.

Auditointihaastatteluiden mukaan LABin tulisi vahvistaa omaa rooliaan toimintaympäristön ja alueiden tarpeiden muutosten ennakoinnissa pitkällä aikavälillä. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB kerää nykyistä systemaattisemmin itse tietoa toimintaympäristöstään, luo järjestelmän toimintaympäristöä koskevan tiedon analysoimiseksi ja hyödyntää tietoa korkeakoulun yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamisessa.