

# 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**

## 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

### - HEI's self-assessment

#### LABin strategia kannustaa kokeilevaan toimintakulttuuriin

LABissa kokeillaan strategian tavoitteiden ja arvojen mukaisesti uusia asioita ja tekemisen tapoja rohkeasti niin organisaation sisällä kuin yhdessä yritys- ja elinkeinoelämän kumppaneiden kanssa. LABin toimintakulttuurin uudistuminen ja kehittyminen on kytkeytynyt vahvasti LABin rakentumiseen ensimmäisten vuosien aikana. Henkilöstöllä on monipuolisia mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen vuorovaikutuksessa johdon, esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa erilaisilla foorumeilla. Kokeilevaa toimintakulttuuria rakennetaan yhdessä eri toimijoiden kanssa esimerkiksi työryhmien työskentelyssä, @pedatiimin nopeiden pilottitoimintojen ja OpenCafe-tapaamisten avulla sekä yhdessä opiskelijakunta KOEn kanssa LABraKOE-tapaamisissa. Avoin viestintä ja tiedon jakaminen esimerkiksi henkilöstöfoorumeissa, yksiköiden ja tiimien kokouksissa, vahvuusalueiden ajankohtaisinfoissa, intranetissa ja Yammerissa omalta osaltaan edesauttavat yhteistä innovointia ja uudistamista.

Henkilöstöä kannustetaan kokeilemaan rohkeasti uusia tapoja tehdä työtä. Vahvuusalueiden ja niiden alaisten kasvualustojen yhtenä tehtävänä on edistää monialaista yhteistyötä ja kokeilevan toimintakulttuurin syntymistä. Kasvualustojen tavoite on tuoda yhteen eri alojen osaajia ja antaa heille mahdollisuus suuremman vaikuttavuuden aikaansaamiseen yhdessä. Kasvualustat mahdollistavat esimerkiksi koulutuksen ja TKI-toiminnan ennakkoluulottomien yhdistelmien kokeilemisen sekä monialaisten TKI-hankkeiden rakentamisen.

Vahvuusalueilla tehtävien kokeilujen tuloksia ovat esimerkiksi vuonna 2023 kehitetyt 15 op:n laajuiset monialaiset, TKI-toimintaan perustuvat koulutuskokonaisuudet: Asiakaskokemus ja

ihmislähtöinen muotoilu (CX), Circular Economy Solutions, Personalised e-health solutions sekä Yrittäjyyden valmennusohjelma.

TKI-toiminnan ammattimaistamisen neljä muotoa kannustavat henkilöstöä uudistumisen ja strategisen kehittymisen mahdollistaviin kokeiluihin työelämäkumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. TKI-toiminnan muodot tukevat henkilöstön ja opiskelijoiden verkostoitumista kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa jo opintojen aikana sekä vahvistavat ammattikorkeakoulun roolia alueellisessa ja kansallisessa innovaatioekosysteemissä.

Kokeilevalle toimintakulttuurille luovat LABissa tilaa myös Lahden kampuksella toimiva StartHub ja Lappeenrannan kampukselle sijoittuva Business Mill. Innovaatioiden kaupallistamisessa ja IPR-asioissa LABin keskeinen kumppani on LUT-yliopiston innovaatiopalveluyksikkö [Green Campus Open](#).

## Verkostoja rakennetaan tarvelähtöisesti

LABin kansainväliset verkostot perustuvat tällä hetkellä koulutus- ja TKI-yhteistyöhön yksittäisten koulutusohjelmien tai hankkeiden tasolla. Yhteistyön muotoja ovat pääasiassa opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuus, yhteistyö kaksoistutkintojen toteuttamisessa sekä TKI-hankkeiden toteuttaminen yhteistyössä partnereiden kanssa. Yhteistyötä kansainvälisten kumppaneiden kanssa kehitetään systemaattisesti perustuen tarpeisiin ja verkostojen tuottamaan lisäarvoon. Kansainvälisessä yhteistyössä tavoitteena on LABin omaa osaamista täydentävä ja kehittävä yhteistyö, joka mahdollistaa suuremman vaikuttavuuden sekä LABille että sen yhteistyökumppaneille.

Alumnitoimintaan on rekrytoitu vuoden 2024 alussa alumnikoordinaattori, jonka tehtävänä on rakentaa LAB-tasoinen alumnitoiminnan malli ja koota yhteen yksiköiden aiemmin toteuttama alumnitoiminta. Tähän asti kukin yksikkö on toteuttanut alumnitoimintaa omista lähtökohdistaan, ja alumneja on osallistunut esimerkiksi viestintään alumnitarinoiden kautta tai opintojaksoille luennoitsijoina ja asiantuntijoina. Alumni näkemyksiä seurataan valtakunnallisen uraseurantakyselyn avulla.

### Vahvuudet

Tiiviit yhteistyösuhteet alueen yrityksiin, kaupunkeihin/kuntiin, hyvinvointialueisiin ja muihin sidosryhmiin

Tutkimuslähtöisten innovaatioiden kaupallistamisen yhteistyömalli LUTin kanssa

### Kehittämiskohteet

LABin kumppanuusmallin rakentaminen ja toimeenpano

LAB-tasoinen alumnitoiminnan rakentaminen

Sisäisen ja ulkoisen vaikuttavuuden varmistaminen vaikuttavuusmallin avulla

Kansainvälisten verkostojen systemaattinen kehittäminen

## 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

### - Assessment of the audit team

#### LABissa rohkaistaan kokeiluihin

Auditointivierailun haastattelujen ja työpajojen perusteella LABin toimintakulttuurissa kannustetaan kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja henkilöstö on niistä innostunut. LABissa vallitsee luova ilmapiiri, mikä tuli esille erityisesti korkeakoulun taiteellisessa toiminnassa. Myös vaatimaan innovaatiotoimintaan tehdyt resurssoinnit tukevat kokeilua kumppaneiden kanssa. Auditointihaastatteluiden perusteella LAB hakeutuu aktiivisesti uudistumista ja kehittämistä mahdollistaviin kokeiluihin sidosryhmien kanssa. Henkilöstötyöpajan mukaan LABissa on onnistuttu jo yhdistymisen jälkeisten ensimmäisten vuosien aikana kehittämään yhteistä toimintakulttuuria.

Henkilöstön työpajan perusteella henkilöstö näkee kokeilukulttuurin LABin vahvuutena. Henkilöstön työpajassa tuli esille, että LABissa opettajien kokeilut sallitaan ja niihin kannustetaan. Henkilöstö kuvaili LABin vallitsevaa toimintakulttuuria kokeilukulttuuriksi. Toisaalta henkilöstö toi työpajassa esille, että LABin tulee varmistaa henkilöstön tasavertaiset mahdollisuudet osallistua kehittämiseen ja kokeiluihin sekä kohdentaa niihin työaika. Henkilöstön oman osaamisen kehittämisen kautta voi nousta esiin uusia ideoita kokeiluista ja toiminnan kehittämisestä LABissa. Auditointivierailun perusteella LABin toimintakulttuuri konkretisoituu myös opiskelijoille muun muassa siten, että opiskelijoita kannustetaan kokeilemaan vaihtoehtoisia, uusia toimintatapoja ja ratkaisumenetelmiä opintojaksoihin sisältyvissä tehtävissä.

Auditointivierailun perusteella LABin liittyminen LUT-korkeakoulut -konserniin on vaikuttanut LABin toimintakulttuuriin monella tasolla. Auditointihaastatteluissa konserniyhteistyöhön suhtauduttiin pääosin myönteisesti. Henkilöstötyöpajassa konsernin nähtiin tuovan uusia mahdollisuuksia LABin toiminnalle, sillä isommalla toimijalla on tiettyjä etuja suhteessa pienempään toimijaan. Toisaalta konsernin myötä byrokraattisuuden ja hierarkkisuuden lisääntyminen sekä päätöksenteon ketteryyden vähentyminen nähtiin mahdollisina uhkina.

#### LABissa tuetaan opiskelijoiden ja henkilöstön verkostoitumista

Auditointihaastatteluiden perusteella LABissa tuetaan opiskelijoiden verkostojen rakentamista esimerkiksi opinnäytetöissä, projektiopinnoissa ja yritys yhteistyössä. Auditointivierailulla auditointiryhmä sai kuulla konkreettisia esimerkkejä, miten opiskelijoiden osaamista hyödynnetään yrityksille ja muille asiakkaille tehtävässä palvelu- ja tuotekehityksessä. Tämä edistää opiskelijoiden verkostoitumista ja myöhemmin työllistymistä alalle. Opiskelijat osallistuvat myös julkaisutoimintaan, kuten blogitekstien kirjoittamiseen.

Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstön verkostoitumista tuetaan rohkaisemalla heitä osallistumaan kansainvälisiin vaihtoihin ja TKI-hankkeisiin. Auditointivierailun perusteella LABin

henkilöstön osaamisen täysimääräisessä hyödyntämisessä on vielä kehitettävää. Esimerkiksi työpajassa henkilöstö esitti idean korkeakoulun yhteisestä henkilöstötietokannasta, josta olisi helppo etsiä tietyn alan osaajia.

LABin yksiköillä on vaihtelevasti tavoitteellista yhteistyötä alumniensa kanssa. Esimerkiksi taiteellisella alalla alumneja hyödynnetään toiminnassa ja kehittämistyössä aktiivisesti. Auditointivierailun mukaan alumneja on mukana yksiköiden neuvottelukunnissa ja alumneja on osallistettu opetussuunnitelmatyöhön. Auditointihaastatteluiden ja -aineiston perusteella alumniyhteistyö on ollut aiemmin yksikkövetoista, mutta hiljattain LABissa on alettu kehittää koko korkeakoulun alumnitoimintaa. LABille on nimetty alumnikoordinaattori ja alumniyhteistyön kehittäminen on käynnistymässä. Tavoitteena on aktiivisten alumnien määrän kasvattaminen.

## LAB-ammattikorkeakoululla on vahvat paikalliset ja alueelliset verkostot

Auditointihaastatteluissa ja työpajoissa ilmeni, että LABissa pidetään tärkeinä sekä yksittäisten henkilöstön jäsenten että alueellisia verkostoja. Henkilöstö nimesi useita yksiköille merkittäviä verkostoja ja hankkeiden kautta syntyneitä kumppanuuksia. TKI-toiminnassa verkostoja hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja toimivien verkostojen rakentaminen nähdään ensiarvoisena. LAB on mukana myös alueellisissa innovaatioekosysteemeissä. Myös yritysverkostot ovat merkittäviä Business Finlandin rahoittamissa hankkeissa.

LABin kansainväliset verkostot ovat syntyneet pääosin hankkeissa, opiskelija- ja henkilöstövaihtojen kautta sekä kaksoistutkintoyhteistyössä. Interreg Europe -toiminnassa LABille on muodostunut verkostoja ympäri Eurooppaa. LABilla on strateginen kumppanuussopimus AVANS University of Applied Sciences -ammattikorkeakoulun kanssa. LABin tavoitteena on laajentaa kansainvälistä yhteistyötä myös eri yksiköiden TKI-toimintaan. Auditointihaastatteluiden mukaan LABin TKI-toiminnan olemassa olevien sekä uusien mahdollisten kansainvälisten verkostojen kartoittaminen on aloitettu yksiköissä. Auditointihaastatteluissa nähtiin tarve LABin kansainvälisten verkostojen kehittämiselle.

Auditointiryhmän mielestä LAB hyötyisi koko ammattikorkeakoulun toimintaa palvelevien yhteistyöverkostojen tunnistamisesta. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB tunnistaa korkeakoulun kannalta keskeiset kansalliset ja kansainväliset verkostot ja asettaa tavoitteet korkeakoulun monipuoliselle verkostotoiminnalle. LABin tulisi hyödyntää nykyistä enemmän verkostoyhteistyötä toiminnassaan ja sen kehittämisessä.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että asiakkuuksien hallintajärjestelmää (Customer Relationships Management, CRM) on kaivattu LABissa pitkään. Parin viime vuoden aikana järjestelmää on kehitetty ja se on otettu käyttöön täydennyskoulutus- ja palvelumyynnissä. Auditointihaastatteluiden mukaan järjestelmän käyttöönottoa laajennetaan parhaillaan muihinkin LABin toimintoihin. Auditointihaastatteluiden perusteella LABin sidosryhmäsuhteet on selkeästi määritelty alueellisesti ja toimialoittain. Käytännössä suhteiden hallinta tapahtuu yksiköissä. Auditointiryhmä suosittelee, että LABin sidosryhmäsuhteiden hallintaan ja uudistamiseen luodaan yhteiset, korkeakoulutasoiset menettelytavat.