

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Heidi Fagerholm, Juha Eskelinen, Jaana Kullaslahti, Onni Kuparinen, Mira Huusko & Kati Iso-aho. Laurean itsearviointiraportti (toim.) Jaana Ignatius.**

Year of publication **2022**, FINEEC publications **16:2022**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-737-1 pdf**

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- HEI's self-assessment

Vaikuttavuuden johtaminen ja vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa

[Laurean strategiassa](#) korkeakoulun tahtotilaksi on määritelty vuonna 2030 olla työelämäosaamisen ja elinvoiman kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla. Strategiaa päivitetään vuosittain toimintaympäristön analysoinnin sekä henkilöstön, opiskelijoiden ja muiden sidosryhmien antaman palautteen perusteella (ks. 3.1). Laurean strategiassa on määritelty viisi kriittistä muutostarvetta, jotka edistävät korkeakoulun tahtotilan saavuttamista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Kriittiset muutostarpeet ovat 1) Osaamisperustaisuuden, oppimisen laadun ja opintotehokkuuden vahvistaminen tutkintoon johtavassa koulutuksessa, 2) Muun kuin tutkintoon johtavan koulutuksen lisääminen vastaamaan yhteiskunnan jatkuvan oppimisen haasteeseen, 3) Korkeatasoisten avointen digitaalisten opintojen lisääminen ja saatavuuden laajentaminen, 4) Strategisen alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen kumppaniverkoston laajentaminen ja syventäminen, 5) T&K-toiminnan vaikuttavuuden ja kilpaillun rahoituksen kasvattaminen. Kriittiset muutostarpeet ovat määrittäneet konkreettisiksi, kehittämistyötä ohjaaviksi hankkeiksi, joiden edistymistä seurataan systemaattisesti ja joihin on resursoitu voimavaroja (julkaisu [Askel askeleelta kohti strategista muutosta Laureassa](#)). Strategian ohella korkeakoulun toimintaa ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta määrittää [OKM:n ja Laurean välinen sopimus](#). Vuosittaisen talous- ja toimintasuunnitelman (TTS) kautta johdetaan, seurataan ja kehitetään yhteiskunnallista vaikuttavuutta (ks. 3.1).

[Laurean omistajina](#) ovat Uudenmaan kunnat ja kaupungit sekä Invalidiliitto ry. Omistajat omalta osaltaan määrittävät korkeakoulun toimintaa ja tätä kautta edistävät yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Laurealla on [kolme alueneuvottelukuntaa](#), joiden tehtävänä on kilpailukyvyyn parantaminen tiivistämällä Laurean yhteyttä innovaatiojärjestelmään ja yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Lisäksi tutkintokohtaiset työelämän ohjausryhmät vahvistavat yhteiskunnallista vuorovaikutusta ottamalla huomioon elinkeinoelämän ja muiden toimijoiden tarpeita koulutuksen kehittämisessä ja tarjonnassa sekä TKI-hanketoiminnassa. Laurea on mukana useissa alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa, ja korkeakoululla on pitkät perinteet kehittämispohjaisesta työelämäyhteistyöstä. LbD-toimintamalli pohjaa yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen sitoen yhteen koulutuksen, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja TKI-hanketoiminnan.

Sidosryhmien nousevia tarpeita ja muita toimintaympäristön heikkoja signaaleja tunnistetaan aktiivisesti ja toimintaa myös mukautetaan niiden mukaisesti esim. uusien TKI-hankkeiden tai opintosisältöjen kautta. Kuvassa 6 on esitetty Laurean sidosryhmäluokittelu.



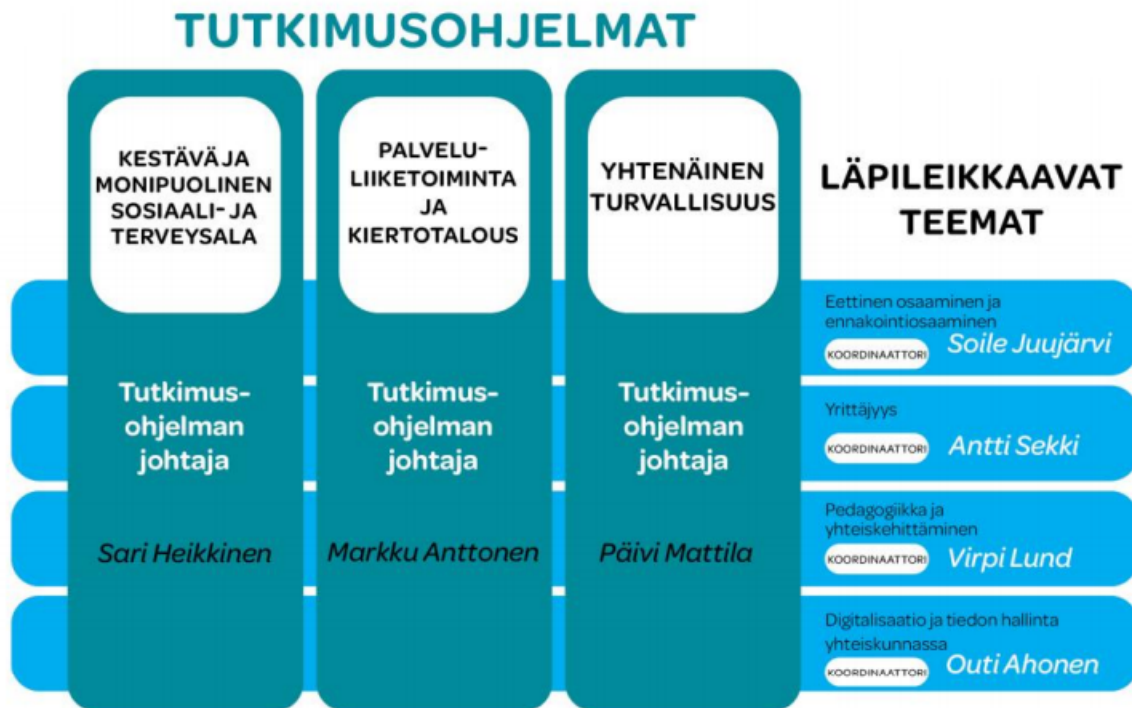
Kuva 6. Laurean sidosryhmäluokittelu

Laurea on julkaissut vuodesta 2016 lähtien vuosittaisen [Laurean yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus](#) -raportin, jossa esitellään korkeakoulun toiminnan synnyttämää vaikuttavuutta seitsemän strategisen teeman kautta (ks. onnistuneet kehittämistoimet 2.4).

TKI-toiminta ja tietojärjestelmät

TKI-toiminnan rakenteita ja prosesseja on kehitetty ja jämäköitetty vuoden 2016 auditoinnin kehittämissuosituksen mukaisesti. TKI-toiminnan kokonaisvastuu on allokoitu vararehtorille, jonka

tukena toimivat neljän korkeakouluyksikön johtajat ja TKI-päälliköt sekä kolmen tutkimusohjelman johtajat ja läpileikkaavien teemojen koordinaattorit. Tutkimusohjelmat - [Kestävä ja monipuolinen sosiaali- ja terveysala](#), [Palveluliiketoiminta ja kiertotalous](#), [Yhtenäinen turvallisuus](#) - jäsentävät TKI-toimintaa temaattisiin kokonaisuuksiin ja niitä kehitetään jatkuvasti esim. kumppanuusverkostojen integroimisen osalta. Laurea on käynnistänyt tutkijan urapolun tieteellisen vaikuttavuuden vahvistamiseksi Laurean osaamisalueilla. Tutkimusohjelmien läpileikkaavina teemoina ovat [yrittäjyys](#), [pedagogiikka ja yhteiskehittäminen](#), [digitalisaatio ja tiedon hallinta yhteiskunnassa](#) sekä [eettinen osaaminen ja ennakointiosaaminen](#). Laurean tutkimusohjelmat ja läpileikkaavat teemat on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Laurean tutkimusohjelmat ja läpileikkaavat teemat

Reportronic-järjestelmässä on tiedot kaikista käynnissä olevista ja päättyneistä hankkeista sekä hankevalmisteluista. Järjestelmä mahdollistaa monipuolisten tilannekuvaraporttien tuottamisen. PRM-järjestelmä on puolestaan asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka sisältää kattavasti tietoa yhteistyökumppaneista ja yhteistyön muodoista. Vuonna 2019 käyttöön otettu [avainkumppanuuden malli](#) mahdollistaa pitkäjänteisen ja systemaattisen yhteistyön rakentamisen valittujen kumppanien kanssa (ks. 4). TKI-toiminnan tuloksellisuutta seurataan säännöllisesti TKI-toiminnan johtoryhmässä.

Vahvuudet

Toiminnan kannalta merkitykselliset kriittiset muutostarpeet on tunnustettu ja käynnistetty niihin muutoshankkeet

Kehittämiskohteet

Palaute- ja arviointitiedon perusteella tehtävien kehittämistoimien teho ja nopeus

On olemassa kattavat foorumit vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa, ja ne yhdistyvät strategian päivityksen vuosisykliin

Vastavuoroisen yhteistyön rakentaminen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistaminen avainkumppanuusmallilla

Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja vuorovaikutukseen liittyvien määrällisten mittareiden ja vastaavien tavoitetasojen vähyys

Pitkittäisdatan kerääminen yhteiskunnan hyödynnettäväksi

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Assessment of the audit team

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet on määritelty selkeästi

Laurean yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta johtaa rehtori yhdessä vararehtoreiden kanssa. Erityisen aktiivinen asiassa on TKI-asioiden vararehtori. Laurean tavoitteena on visionsa mukaisesti olla vuonna 2030 työelämäosaamisen ja elinvoiman kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla. Tavoitteet eivät rajaudu siis vain maakunnan sisälle, vaan Laurea haluaa toimia merkittävänä vaikuttajana niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Auditointihaastatteluissa painottuivat aluekehitystehtävä, TKI-toiminta ja kansainvälisyys. Näitä täydentää Laurean rakentama aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli, jolla liitetään tiivisti sekä yrityksiä että julkisia toimijoita Laurean kanssa tehtävään yhteistyöhön. Avainkumppanuusmalli edistää myös työelämän kehittymistä ja uudistumista (ks. lisää luku 4).

Laurean vaikuttavuuden tavoitteet on täsmennetty strategian määrittelemissä kriittisissä muutostarpeissa, jotka on kerrottu itsearviointiraportissa. Näiden pohjalta Laureaan on muodostettu kehittämishankkeita. Laurean yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet on asetettu selkeästi ja johdonmukaisesti. Eri henkilöstöryhmät olivat omaksuneet ne kattavasti.

Auditointiryhmän mukaan Laurean menestyksekkään toiminnan kannalta keskeistä on, että toiminta perustuu yhteiskunnallisen ja erityisesti työelämän muutosten seurantaan ja ennakkointiin. Strategia ja siihen olennaisesti liittyvä toimintaympäristöanalyysi ovat tärkeitä asiakirjoja Laureassa.

Laurean vaikuttavuusraportin mukaan vaikuttavuuden tavoitteet on konkretisoitu niin sanotun IOOI-mallin mukaan (Input, Output, Outcome, Impact). Inputilla viitataan resurssointiin, kuten aloittaneiden opiskelijoiden määrään, saatuun TKI-rahoitukseen ja alueen toimijoilta saatuihin toimeksiantoihin. Output kertoo siitä, kuinka monta opiskelijaa on valmistunut, kuinka monta julkaisua hanke on tuottanut ja kuinka monta tuntia on käytetty yhteiskehittämiseen. Outcomissa arvioidaan laatua, joka on syntynyt edellisten johdosta: opiskelijoiden ammattitaidon kehitys, TKI-

toiminnasta syntyneet uudet käytännöt tai esimerkiksi hyödyt yhteistyökumppanille. Impact viittaa toiminnan laajaan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Auditointiryhmä kannustaa Laureaa määrittelemään aluevaikuttavuuttaan myös uusissa ja digitalisoituneissa toimintaympäristöissä. Koska nykymuotoinen osin ajasta ja paikasta riippumaton opetus vähentää opiskelu- ja työssäkäyntialueiden merkitystä sekä opiskelijoille että sidosryhmille, on teknologisen muutoksen vuoksi perinteisen aluevaikutuksen arviointi hankalaa. Laurean ja muiden alueellisten toimijoiden olisi syytä pohtia tätä vaikuttavuuteen liittyvää problematiikkaa. Voidaankin pohtia, onko alueelliselle vaikuttavuudelle merkityksellistä uusi tuote tai palvelu alueella vai kuitenkin ihminen, joka alueelle asettuu ja hyödyntää aluetta, vai näiden molempien huomioiminen vaikuttavuutta määriteltäessä.

Hallitus voisi olla reaktiivisempi korkeakoulun suunnannäyttäjänä

Hallituksen työskentelyssä tärkeintä on strategiatyö. Nykyinen hallitus on varsin uusi, ja ensimmäinen strategiaseminaari oli tulossa vasta auditointivierailun jälkeen. Auditointiryhmä suosittelee, että hallitusta hyödynnetään muun muassa julkishallinnon nopean muutoksen merkityksen selkeyttämisessä Laurealle. Hallituksen jäsenten tausta on kunnallisessa päätöksenteossa. Heillä pitäisi olla paljon tietoa esimerkiksi hyvinvointialueuudistuksesta ja työvoimahallinnon uudistuksesta, jotka molemmat tulevat vaikuttamaan myös Laurean toimintaan erityisesti sosiaali- ja terveysalan koulutuksissa. Kun kuntien tehtävät tiivistyvät elinkeinojen kehittämiseen, koulutukseen ja rakennettuun ympäristöön, auditointiryhmä ajattelee, että kuntien merkitys kasvaa jatkossa myös Laurealle.

Laurean hallituksen keskuudessa korkeakoulun strategisten tavoitteiden tulkinnassa oli vaihtelua. Hallituksen tietopohja perustui enimmäkseen rehtorin antamaan ajankohtaiskatsaukseen. Hallitus toivoi, että se saisi informaatiota myös muulta johdolta ja henkilöstöltä. Hallituksessa on merkittäviä yhteiskunnallisia vaikuttajia, jotka ovat samalla Laurean omistajien edustajia. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa hallitus sitoutetaan nykyistä tiiviimmin koko korkeakouluyhteisöön.

Auditointihaastatteluiden perusteella hallitus keskittyi pääasiassa hallinnolliseen seurantaan eikä ole kovin intensiivisesti mukana Laurean toiminnan pohdinnassa ja sen suuntaamisessa. Auditointiryhmä suositteleeekin hallitukselle nykyistä aktiivisempaa roolia Laurean yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja uudistamisen johtamisessa.