

# 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**

## 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

### - HEI's self-assessment

Laurean johtosäännön mukaan aluekehitystoiminta on vararehtorien (opetus ja TKI) ja korkeakouluyksiköiden johtajien vastuulla. Korkeakoululla on nimetty kehitysjohtaja, joka tiiminsä kanssa vastaa korkeakoulun markkinoinnista, viestinnästä, alumnitoiminnasta ja yhteiskuntasuhteiden koordinoinnista. Keskeisiä sidosryhmäyhteistyön edistäjiä ovat myös aluepalvelupäälliköt. Aluekehityksen ja liiketoiminnan johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti ja se vastaa esim. tavoiteasetannasta ja yhteistyön toteutumisen seurannasta. Sidosryhmäyhteistyötä ohjaa vuonna 2019 käyttöön otettu aluekehitys- ja liiketoiminnan menettelytapaohje, joka määrittää keskeiset vastuutahot ja näiden roolit.

### Yhteiskehittäminen Laurean toimintakulttuurin ytimessä

Kuten aiemmissa osioissa (esim. 1.1 ja 2.1) on esitetty, korkeakoulu on tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa niin opetuksen kuin TKI-toiminnan osalta, ja toimintaympäristön muutoksiin sekä sidosryhmien palautteeseen reagoidaan nopeasti. Vuosittain toteutetaan kattava sidosryhmäkysely, ja lisäksi epämuodollista palautetta saadaan runsaasti, sillä Laurea on laajalti verkostoitunut sidosryhmien kanssa ja näitä kohdataan säännöllisesti eri yhteyksissä. Myös opiskelijoiden ja alumnien palaute huomioidaan toiminnan kehittämisessä. Laurealla on sekä teoreettista osaamista yhteiskehittämisen periaatteista, että vuosien kokemus yhteiskehittämisen tuloksellisesta soveltamisesta käytäntöön. Espoon kaupungin kanssa on julkaistu [yhteiskehittämisen käsikirja](#). [CCO- eli Co-creation Orchestration -hankkeessa](#) Laurea kehittää yhteiskehittämisen ekosysteemiä Uudellemaalle.

Sidosryhmäsuhteita ja yhteistyöverkostoja kehitetään jatkuvasti, mistä yhtenä esimerkkinä avainkumppanuuden malli (ks. 4). Yhteistyössä avainkumppanien kanssa korostuu

vuorovaikutteisuus, ja heidän tarpeitaan huomioidaan koulutus- ja TKI-toiminnassa. Avainkumppanuusmallissa keskeistä on opiskelijoiden osaamisen hyödyntäminen ja heidän työnantajaverkostojensa vahvistaminen. Sidosryhmäyhteistyön johtamista, hallinnointia ja kehittämistä tukevat asiakkuudenhallintajärjestelmä PRM ja hankejärjestelmä Reportronic.

Kokeiluja tuetaan [Living Lab -toiminnalla](#) eli käyttäjälähtöisillä innovaatioekosysteemeillä, joissa opiskelijat ratkovat työelämän ongelmia yhteistyössä sidosryhmien kanssa, esim. Leppävaaran kampuksen opetusravintola BarLaurea toimii Living Lab -ympäristönä restonomiopiskelijoille. Toiminnan tarkoitus on tuottaa uusia ratkaisuja yhteiskunnan tarpeisiin, ja integroida toisiinsa koulutus, TKI-toiminta ja aluekehitystyö. Laurea on ollut Euroopan Living Lab -verkoston ([ENoLL, European Network of Living Labs](#)) aktiivinen jäsen verkoston perustamisesta vuodesta 2006 lähtien. Myös innovaatioprosessi on rakennettu kokeiluihin kannustavaksi. Innovaatioprosessi alkaa keksintöilmoituksen jättämisestä. Keksintöilmoitus käsitellään erityisessä ryhmässä, joka antaa innovoijalle palautetta. Toteuttamiskelpoisimpia ideoita edistetään ja innovoijalle annetaan ammattitaitoista tukea esim. kaupallistamisen osalta. Jatkokehittelyyn johtavista keksintöilmoituksista maksetaan pienimuotoinen kannustuspalkkio ja vuosittain palkitaan vuoden paras innovaatio.

[3AMK](#) on Laurean, Haaga-Helian ja Metropolia ammattikorkeakoulun kanssa solmittu strateginen liittouma. Liittouma hyödyttää opiskelijoita laajennettuun osaamiskokonaisuuksiin ja kielitarjontaan (mukana myös Aalto-yliopisto) liittyvän opintotarjonnan myötä ja TKI-hanketoimintaa yhteisten konsortioiden ja muun yhteistyön kautta. Vuonna 2017 Laurea ja Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) solmivat strategisen kumppanuuden kehittääkseen [Suomen kasvukäytävää](#), joka on verkostomainen innovaatio- ja kehittämisalusta. Laurea ja HAMK ovat mm. toteuttaneet yhteistyössä hankkeita kasvukäytäväallianssin puitteissa. Laurean henkilöstö kuuluu useisiin kansainvälisiin verkostoihin ja esim. jäsenyys Euroopan turvallisuusalan verkosto EOS:sa ([European Organisation for Security](#)) on ollut arvokas voimavara Yhtenäinen turvallisuus -tutkimusohjelman hankevalmisteluissa.

## Alumniyhteistyö

Alumnit ovat Laurean keskeinen sidosryhmä ja vuosittain järjestetään paljon erilaisia tapahtumia kuten Suuri Alumni-ilta, jossa palkitaan [vuoden alumni](#). [Alumnivaltuuskunta ja Alumni Advisory Board](#) ovat kaksi alumnitoiminnan ydinryhmää, joista edellinen edistää alumnien ja opiskelijoiden yhteyttä ja jälkimmäinen tukee koulutuksen kehittämistä sekä työelämäyhteyksiä. Kaikkiaan alumnirekisterissä on yli 28 000 jäsentä ja heille viestitään säännöllisesti esim. kuukausittaisen uutiskirjeen ja sosiaalisen median kanavien kautta, ja lisäksi [alumneille on suunnattu kattava osio korkeakoulun verkkosivuilla](#). Alumnit voivat liittyä [luennoitsijapankkiin](#), ja näin he voivat toimia pyydettyinä luennoitsijoina. Luennoitsijapankissa on jo yli 650 alumnia, joista joka viides käy luennoimassa vuosittain. Yhteistyö alumnien kanssa on aktiivista, ja he muodostavat tärkeän linkin korkeakoulun ja työelämän välillä.

## Vahvuudet

Toimintakulttuuri sallii ruohonjuuritasolta, korkeakoulu yhteisöstä ja alueen tarpeista nousevat kokeilut yli koulutusalojen, tai yksittäisillä opintojaksoilla. LbD-toimintamalli on ollut pitkään käytössä ja se edistää opetuksen, hanketoiminnan ja aluekehitystyön integroimista

Laaja ja monipuolinen yhteistyö alumnien kanssa

Ajankohtaista koulutuksen kehittämisestä ja Ajankohtaista TKI-toiminnasta -Zoom-tilaisuudet, tutkimusohjelmajohtajien ajankohtaisaamut, korkeakouluyksiköiden ajankohtaistilaisuudet hyvien käytänteiden levittäjinä ja toimintakulttuurin uudistajina

## Kehittämiskohteet

Laajan kokeilukulttuurin kääntöpuolena syntyvä moninaisuus tuo haasteita ylläpitää yhtenäisiä toimintatapoja

Aktiivisempi kokeilujen onnistumisten arviointi ja onnistuneiden kokeilujen monistaminen

Hanketyössä syntyneiden sisältöjen laajempi jatkoohjelmointi opetuksessa

## 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

### - Assessment of the audit team

### Laurean toimintakulttuuri on kehittämismyönteinen ja uuteen kannustava

Haastatteluiden ja muun aineiston perusteella Laureassa vallitsee kehittämismyönteinen ja uuteen suuntautunut ilmapiiri. Henkilöstön keskinäiset suhteet vaikuttivat välittömiltä ja luottamukselliselta. Auditointihaastatteluissa kerrottiin, että henkilöstö ei anna kehittämistyöstä kielteistä palautetta, vaan ovat ylpeitä tehdystä työstä sekä ammattitaidostaan ja saavat tehdä työtään melko itsenäisesti. Laureassa rohkaistaan kokeiluihin eikä epäonnistumisista rangaista. Kehittämistyö ja kokeilut ovat olleet hyvin pitkäjänteisiä. Laurealle on tyypillistä eri henkilöstöryhmien osallistaminen ja sitouttaminen kehittämiseen. Henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat eri toimintoihin laajasti ja ovat mukana eri kehittämissyöryhmissä.

Esimerkki pitkäjänteisestä kehittämisestä on innovatiivinen Living Lab -toiminta, jossa Laurea on kansainvälisestikin arvostettu. Itsearviointiraportin ja haastatteluiden mukaan Laurea on maamme johtava korkeakoulu Living Lab -toiminnassa. Living Labeissa on kyse käyttäjälähtöisistä avoimista innovaatioekosysteemeistä, jotka yhdistävät tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan eri toimintaympäristöissä. Laurea on ollut mukana toiminnassa vuodesta 2006 lähtien ja se on vakiintunut yhdeksi sen innovaatiotoiminnan muodoista. Lähestymistapa on itsessään innovatiivinen, ja se jo menetelmänä hakee yhteyttä toimintaympäristön kanssa. Auditointiryhmän mukaan Living Lab -toiminta sopii mainiosti nimenomaan ammattikorkeakoulujen toimintamalliksi.

### Laurea on haluttu yhteistyökumppani

Laurea on sekä omistajarakenteensa että sisäisen organisaationsa kautta vakiinnuttanut paikkansa toimintaympäristössään. Kunnat ja kuntayhtymät Laurean omistajina auttavat tässä. Tätä on täydennetty lisäksi alueneuvottelukunnilla, jotka juurruttavat Laurean myös Uudenmaan eri seutukeskuksiin ja näin hyödyttävät koko maakunnan aluetta. Alueneuvottelukunnat tuovat

paikallista näkökulmaa Laurean toimintaa ja niiden lähestymistapa on käytännönläheinen.

Laurea on haluttu yhteistyökumppani alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti sekä se on aktiivinen verkostoituja. Tämä näkyy hyvin hankkeissa ja projekteissa, joissa Laurea on mukana. Laurean alueelliset neuvottelukunnat tuovat lisäarvoa alueelliselle kehittämiselle, mikä luo yhteyksiä kuntiin ja elinkeinoelämään. Tämän mahdollistaa aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli ja sen tehokas organisointi (ks. luku 4). Auditointiryhmä kannustaa Laureaa lisäämään suoraa yritysrahoitusta esimerkiksi osana avainkumppanuusmallin toteuttamista. Avainkumppanuuksia hallinnoidaan PRM-järjestelmällä ja se on lähes kaikkien laurealaisten käytössä.

Laurea on aktiivinen toimija ammattikorkeakoulujen kansallisessa yhteistyössä. Laurean rehtori on puheenjohtajana yhdessä ammattikorkeakoulujen rehtoreiden neuvoston (Arene) valiokunnassa. Laurea on mukana myös ammattikorkeakoulujen alakohtaisissa kansallisissa verkostoissa.

Alueellisen ja kansainvälisen vaikuttavuuden näkökulmasta tärkein on kolmen ammattikorkeakoulun, Laurean, Metropolian ja Haaga-Helian 3AMK-liittoutuma. Sen neljä yhteistyöaluetta vahvistavat jokaista mukanaolevaa ammattikorkeakoulua. Yhteistyöalueet ovat oppimistoiminta, yrittäjyys ja innovaatiot, vaikuttava TKI-toiminta ja koulutusvientä. Tekoälyn hyödyntäminen toimii läpileikkaavana kehittämistoimintana. Lisäksi 3AMK tarjoaa yhteiset kirjasto- ja liikuntapalvelut. Oppimistoiminnan yhteistyöalue mahdollistaa korkeakoulujen välisen ristiinopiskelun. Yrittäjyys ja innovaatiot alueellisen kehittämisen teemana vie eteenpäin uusmaalaista elinkeinoelämää. Vaikuttava TKI-yhteistyö tuo selkeää roolijakoa korkeakoulujen välille, karsii päällekkäisyyksiä ja vahvistaa kaikkien menestymistä kansainvälisessä kilpailussa. Auditointiryhmä suosittelee, että tulevaisuudessa Laurea laajentaa yhteistyötään myös neljän muun alueella toimivan ammattikorkeakoulun, DIAKin, Arcadan, Humakin ja Novian, kanssa.

Haastatteluiden mukaan Laurea on aloittanut yhteistyön kehittämisen ja luo kumppanuuksia myös yliopistojen kanssa. TKI-hankkeita oli jo käynnissä tai niitä pyrittiin käynnistämään muun muassa Helsingin, Turun, Itä-Suomen ja Tampereen yliopistojen kanssa. Lisäksi yhteistyöverkostot tutkijaurapolkuja varten olivat kehitysvaiheessa. Auditointiryhmä suosittelee, että Laurea jatkaisi yhteistyön kehittämistä yliopistojen kanssa. Haastatteluiden perusteella nykyiset yhteydet perustuvat pääasiassa TKI-henkilöstön henkilökohtaisiin suhteisiin eikä niissä ole systematiikkaa.

Ammattikorkeakoulujen yhteistyötehtävään kuuluu yhteistyö toisen asteen koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten kanssa. Auditointihaastatteluiden perusteella tämä näkyy pääasiassa kurkistuskurssien ja väylä- ja polkuopintojen tarjoamisena toiselle asteelle, mutta muuten se näkyy vain vähän Laurean julkaisuissa tai muussa toiminnassa. Lisäksi Laurealla on kumppanuussopimuksia ammatillisten oppilaitosten kanssa. Uudellamaalla on kuitenkin 35 ammatillisen koulutuksen järjestäjää, joista valmistuu paljon myös mahdollisia tulevia Laurean opiskelijoita. Auditointiryhmä suosittelee, että yhteistyötä toisen asteen oppilaitosten kanssa voisi entisestään vielä vahvistaa.

Laurea on aktiivinen alumniensa kanssa sekä hyödyntää alumneja aktiivisesti kehittämistyössä. Alumni Advisory Board (AAB) täydentää työelämän kehittämisryhmien työtä. Alumneista on kerätty luennoitsijapankki, jota voidaan hyödyntää opetuksessa vierailuluentojen muodossa. Sitä kautta Laurean opiskelijat saavat myös harjoittelu- ja työllisyysmahdollisuuksia. Alumni Advisory Boardin haastatellut jäsenet olivat hyvin sitoutuneita toimintaan ja toivoivat, että tapaamisia ja erilaisia työpajoja voisi olla nykyistä enemmän.

## Kansainväliset verkostot ovat merkityksellisiä Laurealle ja ne uudistavat toimintaa

Laurea on kehittänyt erilaisia verkostoitumisen muotoja aktiivisesti. Apuna kansainvälisessä kehittämisessä on International Advisory Board (IAB). Esimerkkinä kansainvälisestä verkostoitumisesta on liittyminen Pioneer Alliance -verkostoon ja tavoite saada European University -status.

Osana kansainvälistymissuunnitelmaa Laurea on liittynyt Euroopan yliopistoaloitteeseen (European University Initiative) ja hakenut European University -statusta. Laurea voi tätä kautta lisätä kansainvälisiä suhteitaan ja parantaa myös rahoitusasemiaan suhteessa Euroopan komissioon. Tämä koskee ennen muuta ERASMUS+-ohjelmaa. European University -status laajentaisi merkittävästi muun muassa Laurean opiskelijoiden mahdollisuuksia opiskella muissa eurooppalaisissa korkeakouluissa ja yliopistoissa. Hankkeeseen Laurea on valjastanut sekä jäsenyytensä eurooppalaisessa Pioneer Alliance -korkeakouluverkostossa että kytkenyt myös kansainvälisen neuvonantajaryhmän (International Advisory Board) mukaan valmistelutyöhön. Pioneers-verkosto keskittyy kaupunkikehitykseen, opetukseen, TKI-toimintaan ja henkilöstön vaihto-ohjelmiin.

Näiden yleisten verkostojen lisäksi Laurealla on merkittävä rooli kahdessa eurooppalaisessa yhteistyöverkostossa: European Network Of Living Labs sekä turvallisuusalan eurooppalaisessa verkostossa European Network of Security. Eriyisesti ENoLL-verkosto on merkityksellinen soveltavan tutkimuksen kehittämisen kannalta. Laurean nettisivujen mukaan Laurea on näiden lisäksi aktiivinen kymmenessä muussakin kansainvälisessä ja alakohtaisessa verkostossa.