

# 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**

## 4.1 Korkeakoulun valitsema arviointialue

### - HEI's self-assessment

#### Vaativa innovaatiotoiminta tukee strategista kehittymistä

LAB on valinnut kehittämisen kohteeksi vaativan innovaatiotoiminnan tuen menettelytavat. Auditointiryhmältä toivotaan palautetta erityisesti siitä, miten LABissa tuetaan yritys- ja työelämälähtöisen tki-toiminnan idea- ja hakemusvaihetta strategian suuntaisesti sekä miten vaativan innovaatiotoiminnan osaamisen ja edellytysten kehittymistä vahvistetaan. Menettelytapoja arvioidaan korkeakoulupalveluiden ja LABin roolien näkökulmista.

Vaativassa innovaatiotoiminnassa menestyminen edellyttää LABin henkilöstöltä kilpaillun rahoituksen osaamista sekä vahvaa tutkimuksellista osaamista. LABin hallitus on tehnyt vuonna 2022 päätöksen, että LAB panostaa vaativaan innovaatiotoimintaan esimerkiksi henkilöstön tutkimusosaamista vahvistamalla. Vaativassa innovaatiotoiminnassa onnistuminen on olennaista LABin strategian toteutumisen kannalta ja sen vuoksi strategian toimenpideohjelman yhtenä tavoitteena on LABin osaamis pohjan vahvistaminen vaativassa innovaatiotoiminnassa.

Vaativalla innovaatiotoiminnalla LAB tavoittelee kansallisen ja kansainvälisen kilpaillun rahoituksen huomattavaa kasvua ja sen avulla tapahtuvaa tki-toiminnan vaikuttavuuden lisäämistä. Tavoite on nostaa tki-toiminnan painopiste alueellisesta kontekstista kansalliselle ja kansainväliselle tasolle. Soveltavan, yritysten kanssa yhteistyössä tehtävän tutkimuksen rahoittajana Business Finland (BF) on LABille kansallisesti tärkein kilpaillun rahoituksen lähde ministeriöiden rinnalla. Vaativan innovaatiotoiminnan kehittymistä mitataan LABissa erityisesti BF-rahoituksen kasvulla. Kansainvälisessä kontekstissa keskeinen rahoituslähde LABille on Horisontti Eurooppa -ohjelmasta haettava rahoitus. Tällä osa-alueella osaamisen kehittyminen on

vasta alussa.

LABin ja korkeakoulupalvelujen tutkimuksen palvelut-yksikön roolit idea- ja hakemusvaiheessa:

<b>Tehtävä / Vaihe</b>	<b>LABin rooli</b>	<b>Tutkimuksen palvelut-yksikön rooli</b>
Ideointi Proaktiivinen vaihe ennen rahoitushaun aukeamista	Omien vahvuuksien tunnistaminen, keskustelut potentiaalisten sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa, tarpeen varmistaminen. Strategianmukaisuuden varmistaminen	Sparraus konsortioiden koostumuksesta ja rakentamisesta, yhteispohdintaa rahoitusinstrumenteista, Funding calls- listauksen ylläpito LABin intrassa
Haku aukeaa Reaktiivinen vaihe	Hakemustiimin resursointi, hankevalmistelun toteutus ja hakemuksen lähettäminen	Hakemuksen teknisen toteutuksen varmistaminen, hakemuksen sisällön sparraus tarvittaessa. Grant writing Horisontti-hakemuksissa

## Vaativaa tutkimusosaamista vahvistetaan

Vahvuusalueiden tehtävä on varmistaa, että LABin TKI-toiminta kehittyy strategiassa määritellyn profilaation mukaisesti. Vahvuusalueet ja yksiköt vastaavat yhdessä vaativassa innovaatiotoiminnassa tarvittavan substanssisosaamisen kehittymisestä. Yksiköt korostavat uusien henkilöiden rekrytoinneissa mahdollisuuksien mukaan tutkijakoulutusta. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään omaa osaamistaan. Osaamisen vahvistamista tuetaan esimerkiksi mahdollistamalla työajan käyttö tieteellisten julkaisujen kirjoittamiseen, järjestämällä rahoitusteemaisia koulutuksia sekä tukemalla hankkeiden valmistelua kohdennetulla sparrauksella. LAB D -ohjelma tukee henkilöstön tutkimusosaamisen vahvistumista, mahdollistaa tohtoritutkinnon suorittamisen sekä kannustaa jatko-opiskelijoita kiinnittymään LABin TKI-toimintaan ja jatkamaan tutkimustoimintaa myös väitöskirjan valmistumisen jälkeen. Vaativan innovaatiotoiminnan kehittymistä on tarkoitus edelleen vahvistaa tutkimustiimimallilla, joka otetaan käyttöön vuoden 2024 aikana.

## Menettelyt ja käytännöt tukevat kilpaillun rahoituksen hakemista

Korkeakoulupalvelujen tutkimuksen palvelut-yksikkö tukee LABin tiimejä TKI-prosessin idea- ja hakemusvaiheissa. Vuoden 2023 alusta alkaen tutkimuksen palvelujen tukea on suunnattu erityisesti kilpaillun rahoituksen lähteisiin, joilla vaativaa innovaatiotoimintaa pääsääntöisesti toteutetaan. Tutkimuspalvelujen roolia kehitetään reaktiivisesta tuentarjoajasta proaktiiviseksi ja ennakoivaksi kumppaniksi, jotta tutkimuspalvelujen asiantuntijuus ja osaaminen olisivat LABin henkilöstön käytössä oikea-aikaisesti ja tarpeen mukaan. Tutkimuksen palvelujen tuki on organisoitu niin, että jokaiselle keskeiselle rahoituslähteelle on oma asiantuntijansa. Suoraan LABin hankevalmisteluja tukevien asiantuntijoiden lisäksi on tarvittaessa käytettävissä koko tutkimuksen palvelujen asiantuntijuus yksikön sisäisen tiimityöskentelyn kautta. Myös intranetin viestintää on kehitetty tukemaan vaativaa innovaatiotoimintaa (esim. Funding Calls-työkalu rahoitushakujen kalenterointiin).

Tutkimuksen ideavaiheeseen kohdistuva tuki on kriittistä vaativassa innovaatiotoiminnassa, jossa

menestyminen edellyttää sisältökärkien pitkäjänteistä kehittämistä, monialaisten yhteishankkeiden rakentamista kumppaneiden kanssa sekä usein myös hakijakonsortion muodostamista ja yhteisen tutkimussuunnitelman laatimista. LABin ja korkeakoulupalvelujen yhteistyönä etsitään parhaita menettelytapoja, joilla tiimejä voidaan tukea konsortioiden tunnistamisessa ja rakentamisessa. Tutkimuksen palvelut voivat auttaa LABin tiimejä esimerkiksi sopivien konsortioiden tunnistamisessa sekä tukea tiimiä suunnitellun hankkeen myyntipuheen ja pitchauksen kehittämisessä. Menettelytapoja halutaan jatkokehittää niin, että tuki kohdentuisi proaktiivisesti vaiheeseen, jossa idean kehittyminen on vielä alkuvaiheessa ja suuntaa etsitään.

Hakemusvaiheessa tutkimuksen palvelut tarjoaa hanketeknistä tukea ja voi tuottaa tarvittaessa hakemuksiin Grant Writer -palvelun. Vaativien hankevalmistelujen (erityisesti BF, EU Horisontti) käynnistyessä LABin valmistelutiimi sopii tutkimuspalvelujen kanssa siitä, millainen rooli tutkimuspalveluilla voi olla valmistelun tukemisessa. Paras vaikuttavuus yhteistyöllä saavutetaan, kun yhteydenotto tutkimuspalveluihin tehdään varhaisessa vaiheessa valmistelua, mielellään jo teemaa ideoitaessa. Parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi yhteistyötä LABin ja tutkimuspalvelujen välillä kehitetään jatkuvasti.

LABin henkilöstön osaamisen kehittymistä tuetaan myös kilpailusta rahoituksesta järjestettävällä koulutuksella: esimerkiksi keväällä 2023 LABin henkilöstölle järjestettiin LAB Grant Writing Workshop-sarja, jossa lähdettiin työstämään valikoituja horisonttihakemuksia.

Tutkimuksen tukipalvelujen lisäksi LABin vaativaa innovaatiotoimintaa tukevat muut korkeakoulupalvelujen yksiköt omissa rooleissaan, kuten HR- ja talouspalvelut, tiedekirjasto, IT-palvelut, lakipalvelut, johdon palvelut, opintopalvelut sekä LUTin innovaatiopalveluyksikkö Green Campus Open. EU-rahoitushakemusten valmistelussa voidaan hyödyntää myös ulkopuolisia konsultteja.

#### **Vahvuudet**

LABin strategia luo pohjan ja ajattelutavan TKI-toiminnan vaativuustason nostamiselle

Maakunnallisen TKI-toiminnan vahva perusta mahdollistaa toiminnan kehittämisen kansalliselle ja kv-tasolle

Tutkimuspalveluiden osaaminen ja kokemus LABin käytössä

#### **Kehittämiskohteet**

Monialaisten konsortioiden rakentaminen vaikuttavuuden kasvattamiseksi

Yhteistyökäytäntöjen vahvistaminen ja monipuolistaminen LABin ja korkeakoulupalvelujen välillä

Idean strategianmukaisuuden varmistaminen

## 4.1 Vaativan innovaatiotoiminnan tuki

### - Assessment of the audit team

## LAB kehittää vaativan innovaatiotoiminnan tukea systemaattisesti

Vaativalla innovaatiotoiminnalla LAB pyrkii vastaamaan yritysten kehitystarpeisiin ja toteuttamaan ammattikorkeakoululain mukaista yhteiskuntavastuutaan. LAB haluaa tehdä aikaisempaa parempaa TKI-toimintaa ja sen kautta auttaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä uudistumaan ja kasvamaan. Vaativan innovaatiotoiminnan tukea toteutetaan LUT-yliopiston kanssa yhteisissä korkeakoulupalveluissa, joissa on kehitetty osaamista vaativien TKI-hankkeiden hakemiseen. Vaativan innovaatiotoiminnan tuki on LABissa vahva strateginen kehittämiskohde. Resurssointi vaativaan innovaatiotoiminnan tukeen on tuottanut jo hyviä tuloksia.

Vaativan innovaatiotoiminnan tuen merkitys konkretisoituu lukuina LABin tuoreimmassa strategiapäivityksessä. LAB lähestyy kasvutavoitteitaan nostamalla henkilöstönsä osaamista ja kehittämällä vaativan innovaatiotoiminnan tukea. Henkilöstön osaamisen kehittäminen konkretisoituu muun muassa LAB-D-ohjelmaksi, jossa on mukana yli 40 tohtoriksi opiskelevaa henkilöstön jäsentä. Auditointiaineiston perusteella LAB on pärjännyt hyvin erityisesti Business Finland -rahoituksen hakemisessa.

### Vaativan innovaatiotoiminnan tuki on korkeatasoista

Auditointihaastatteluiden perusteella vaativan innovaatiotoiminnan tuen taso LABissa on korkea. Auditointihaastatteluiden mukaan vaativan innovaatiotoiminnan tukipalvelut sekä henkilöstön saamat resurssit hankkeiden hakemiseen ovat varsin hyviä. Auditointihaastatteluissa korostui vaativan innovaatiotoiminnan tuen joustavuus. Haastateltavat kiittelivät erityisesti hankehakuprosessissa saatua tukea. Haastateltavien mukaan tukipalveluilta saa apua lyhyelläkin varoitusajalla ja saatu tuki on korkeatasoista.

Auditointihaastatteluiden mukaan vaativan innovaatiotoiminnan hakemuksissa korostuu LABin strategia. Lähtökohtaisesti hakemukset pitää hyväksyttää ohjeistuksen mukaisesti. Auditointihaastatteluissa hyväksyttämisen prosessin nähtiin parantavan hakemusten laatua. Haastateltavat pitivät LABin hankkeiden hakukriteereitä ja niitä koskevaa ohjeistusta selkeinä ja järkevinä. Haastatteluiden mukaan prosessia voisi kuitenkin vielä yksinkertaistaa. Auditointihaastatteluiden mukaan myönteisten rahoituspäätösten jälkeistä hankkeiden toteutusprosessia ja sen tukea kannattaisi myös kehittää.

Vaativa innovaatiotoiminta vaatii usein laaja-alaista osaamista. Auditointiryhmä katsoo, että LABin ja LUTin henkilöstön monialaista ja -tieteistä asiantuntemusta voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän hankevalmistelussa ja hankkeissa. Vaativan innovaatiotoiminnan hankkeissa työskentelevien henkilöiden määrä voisi samalla kasvaa.

### LUT-yhteys on hyödyttänyt innovaatiotoiminnan tukea merkittävästi

Auditointiaineiston perusteella korkeakoulupalvelut ovat merkittävässä asemassa vaativan innovaatiotoiminnan tukemisessa. Vaativan innovaatiotoiminnan hankkeissa toimivat henkilöt arvostavat LUT-yliopiston tukipalveluita erilaisten hakujen tunnistamisessa ja niistä

tiedottamisessa sekä hakemusvalmistelussa. Hyvänä käytäntönä on, että eri hakuihin on nimetty omat vastuuhenkilönsä, joilta henkilöstö saa hyvin tukea. Onnistumiset näkyvät muun muassa Business Finland -rahoituksen korkeana määränä. Seuraava luonnollinen askel olisi uudet onnistumiset esimerkiksi Euroopan komission puiteohjelmahauissa.

Auditointiryhmä pitää LABille mahdollisuutena vertaisoppimisen toteuttamista ja hyvien käytänteiden jakamista niiden ammattikorkeakoulujen kanssa, jotka ovat onnistuneet kasvattamaan kansainvälisen kilpaillun tutkimusrahoituksen tai Suomen Akatemian rahoituksen osuutta. Kun vaativan innovaatiotoiminnan tukea halutaan edelleen kehittää, LAB voisi pyrkiä vaikuttamaan proaktiivisesti hankehakuihin sekä hyödyntää vertaislukijoina LUT-korkeakoulujen tutkijakuntaa nykyistä laajemmin. LAB voisi myös hyötyä siitä, että artikkeleita kirjoitettaisiin enemmän yhteistyössä LUTin henkilökunnan kanssa. Auditointihaastatteluiden mukaan myös juridista tukea, immateriaalisten eli aineettomien oikeuksien (IPR) osaamista ja tukea, sopimusvalmistelua sekä hankehallinto-osaamista on tarpeen lisätä hakemusten ja saadun rahoituksen määrän kasvaessa.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan hankehaun ja -valmistelun prosessi on tarkkaan mietitty. LABissa tunnistetaan hyvin hankehakujen mahdollisuudet ja tarjotaan tukea hankevalmisteluun. Hankekannan kasvattamisessa on keskeistä saada kasvatettua hankkeisiin osallistuvien yritysten lukumäärää sekä tiedostaa alueiden elinkeinoelämän tarpeita. LAB hyötyisi, jos TKI-henkilöstö kiertäisi nykyistä enemmän alueiden yrityksissä ja keräisi systemaattisesti elinkeinoelämän hanketarpeita. Tätä työtä voisivat tehdä osaltaan myös asiakkuuspäälliköt. Tämä vahvistaisi myös LABin palveluiden ja TKI-hankkeiden markkinointia alueiden elinkeinoelämälle, jotta mahdollisimman moni alueiden yrityksistä tietäisi monipuolisista rahoitus- ja yhteistyömahdollisuuksista.

Itsearviointiraportin mukaan LABissa ollaan kehittämässä yhtenäistä asiakkuus- ja kumppanuusmallia. Kumppanuusmallin pitäisi valmistua vuoden 2024 aikana. Auditointiryhmä kannustaa kumppanuusmallin käyttöönottoon, sillä malli voi entisestään edesauttaa uusien vaativan innovaatiotoiminnan hankkeiden syntymistä sitoutuneiden kumppaneiden kanssa. Mallin luomiseen kannattaa kytkeä vahva TKI-toiminnan ideointimahdollisuus, jolla tuetaan LABin suuntautumista yritys- ja työelämälähtöiseen TKI-toimintaan. Auditointiryhmä suosittelee LAB-ammattikorkeakoulua luomaan nykyistä yksityiskohtaisemman prosessin vaativan innovaatiotoiminnan hankkeiden toteuttamisvaiheeseen, vaikuttavuuden arviointiin sekä hankkeiden jälkihoitoon.

## Kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin on valmiutta vastata

LABin henkilöstö on vastannut vaativan innovaatiotoiminnan kunnianhimoisiin kasvutavoitteisiin hyvin, ja LABiin on saatu rakennettua halua onnistua tavoitteissa. Rahoitushakemusten kirjoittaminen on kuormittavaa ja pettymyksiä tulee väistämättä aika ajoin. Henkilöstön saamaa tukea ja työhyvinvointia tulee kehittää näihinkin tilanteisiin liittyen. Henkilöstötyöpajan mukaan vaativiin hakuihin osallistuvat opettajat ovat harvalukuinen ryhmä. Painetta ei tule kohdentaa liialti samoille ihmisille rahoitusten ja hankkeiden hakemisessa. LABin pyrkimys laajentaa

henkilöstön osaamista vaativassa innovaatiotoiminnassa on suositeltava. LAB-D-ohjelma osoittaa LABin vahvaa sitoutumista henkilöstön osaamisen ja tutkimusvalmiuksien kehittämiseen. Tämän lisäksi tarjolla on lukuisia kaupallisia sertifikaatteja ja projektinhallinnan koulutuksia, joiden systemaattinen hyödyntäminen auttaisi LABia eteenpäin pyrkimyksissä.

LAB on käyttänyt vaativan innovaatiotoiminnan tukemisessa myös grant writereita ja konsultteja. Auditointiryhmän arvion mukaan on tärkeää turvata, että kyseisiin hankkeisiin kaavailtu henkilöstö on riittävän sitoutunut hankkeisiin ja niiden toteuttamiseen. Erityisesti ulkoisia asiantuntijoita, kuten grant writereita, käytettäessä tulee varmistaa oman henkilökunnan ja kohderyhmän vuoropuhelun avulla, että työelämälähtöisyys ja LABin strategiset valinnat tulevat huomioitua hankehakemuksissa. Myös LABin henkilökunnan osaamisen vaativan innovaatiotoiminnan hankkeiden valmistelijoina tulee kasvaa ja vahvistua.