

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**

4.1 Aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli

- HEI's self-assessment

Avainkumppanuudet tukevat Laurean strategista tahtotilaa olla työelämäosaamisen ja elinvoiman kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla. Avainkumppanuuksien kehittäminen on tärkeässä asemassa Laurean strategiassa: yhdeksi viidestä kriittisestä muutoshankkeesta on valittu strategisen alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen kumppaniverkoston laajentaminen ja syventäminen. Avainkumppanuudet liittyvät kiinteästi teemoihin työelämään integroitunut korkeakoulu ja aluetta kehittävä korkeakoulu, jotka ovat kaksi Laurean valintoja ohjaavista seitsemästä strategisesta teemasta. Vuonna 2021 Laurea on valinnut neljä aloitetta strategian toteuttamisen vauhdittamiseen, ja yksi niistä on avainkumppanuuksien hyödyntäminen.

Avainkumppanuuksilla Laurea tavoittelee erityisesti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamista, Laurean osaamisalueiden kehittymistä, TKI-toiminnan ja liiketoiminnan laajentamista sekä opiskelijoiden työnantajaverkostojen vahvistamista ja valmistuvien hyvää työllistymistä.

Edellisessä KARVIN toteuttamassa auditoinnissa vuonna 2016 Laurea sai kehittämissuosituksen, jonka mukaan Laurealla tulisi olla kunnianhimoisempia tavoitteita alueellisena kehittäjänä. Laurea vastaa tähän kehittämissuositukseen erityisesti avainkumppanuusmallilla, ja auditointiryhmän antama palaute tuo arvokkaan panoksen toiminnan edelleen kehittämiseen. Avainkumppanuudet toiminta-alueena tukee myös nyt toteutettavan auditoinnin muita painopisteitä, koska se liittyy olennaisesti osallistavaan ja avoimeen toimintakulttuuriin sekä kokeilujen hyödyntämiseen uudistumisessa.

Laurea toivoo saavansa auditointiryhmän arviointipalautetta erityisesti suhteessa avainkumppanuustoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin, joita ovat: yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistaminen, hyödyt avainkumppaneille, hyödyt Uudellemaalle ja

yhteiskunnalle, Laurean osaamisalueiden kehittyminen, opiskelijoiden työnantajaverkostojen ja työllistymisen vahvistaminen sekä TKI-toiminnan ja liiketoiminnan vahvistaminen.

Avainkumppanuuksia on solmittu syksystä 2019 alkaen. Uusia kumppaneita hankitaan systemaattisella työllä, jota tekevät ensisijaisesti aluepalvelupäälliköt. He myös toimivat nimettyinä yhteyshenkilöinä avainkumppaneille. Laadukkaan yhteistyön ja sen jatkuvuuden varmistamiseksi laaditaan avainkumppanuudelle vuosisuunnitelma. Kumppanin ja laurealaisen yhteyshenkilön toteuttamassa vuosisuunnitelmassa kartoitetaan kumppanin tarpeet Laurean tarjoamiin palveluihin. Vuosisuunnitelmaa päivitetään systemaattisesti yhdessä kumppanin kanssa.

Laurean avainkumppaneille mahdollistamia palveluja ovat:

- monialaista opiskelijayhteistyötä eri koulutusten opiskelijoiden kanssa (opintojakso- tai erillisprojektit, harjoittelut, opinnäytetyöt)
- laaja-alaista näkyvyyttä Laurean tarjoamissa viestintäkanavissa, jotka tavoittavat niin opiskelijat kuin henkilökunnankin
- työ- ja harjoittelupaikkojen täsmämarkkinointia opiskelijoille
- näkyvyyttä Laurean kaikilla kampuksilla
- pääsyn Laurean kumppanuusportaaliin
- ilmaisen osallistumisen ura- ja rekrytointitapahtumaan
- pääsyn Laurean kumppaneiden verkostoitumistilaisuuteen
- mahdollisuuden testata ja kehittää tuotteitaan ja palveluitaan Laurea erilaisissa oppimis- ja kehittämisympäristöissä (Living Lab)
- mahdollisuuden verkostoitua Laurean alumnien kanssa

Joulukuussa 2021 Laurealla on 59 avainkumppania ([esimerkkejä avainkumppaneista](#)).

Avainkumppaniverkoston kehittäminen on yksi Laurean strategiaa tukevista toimenpiteistä, joista on sovittu opetus- ja kulttuuriministeriön välisessä tulossopimuksessa kaudelle 2021-2024. Seuraintindikaattoriksi ja sen tavoitetasoksi sopimuksessa määritellään, että Laurealla on vuoden 2024 lopussa 125 avainkumppania.

Laurea seuraa avainkumppaneiden määrää ja avainkumppaneiden näkemyksiä sidosryhmäpalautteessa (yleisarvosana, suosittelijoiden osuus). Lisäksi ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen opiskelijapalautekyselyn (AVOP) avulla seurataan Laureasta valmistuneiden näkemyksiä mm. työelämäyhteyksiin liittyvien vastausten kautta.

Aluekehitys- ja liiketoiminnan johtoryhmä seuraa avainkumppanuuksien kehittymistä niille asetettujen tavoitteiden pohjalta ja päättää myös avainkumppanimalliin tehtävistä tarvittavista muutoksista. Kehitystarpeisiin vastataan myös muussa toiminnassa, kuten alumniyhteistyön kehittämisenä.

Vuonna 2020 sidosryhmäkyselyyn vastanneista avainkumppaneista 92% on jo suositellut tai suosittelisi lämpimästi Laureaa yhteistyökumppanina. Laurean avainkumppanit ovat tyytyväisiä kumppanuuteen; toiminnan katsotaan olevan laaja-alaista (eri kumppanipalvelut), monialaista (osaamisalueet) ja Laurean tavoitteiden kannalta olennaista. Kumppanuuksien hoitoa tukee

Partnership Relations Management (PRM) -tietokanta sekä mahdollisuus saada tietoa eritellysti avainkumppaneiden näkemyksistä sidosryhmäkyselyssä.

Avainkumppanuusmallin kehittämiskohteiksi on tunnistettu tarve hyödyntää avainkumppanuuksia laajemmin läpi koko Laurean ja erityisesti TKI-yhteistyössä. Tätä tukemaan on vuonna 2021 käynnistetty ns. strateginen aloite, jonka tavoitteena on helpottaa avainkumppanin kanssa tehtävää yhteistyötä kaikissa Laurean yksiköissä ja kaikilla sopivilla koulutusaloilla, käynnistää avainkumppaneiden kanssa yhteisiä TKI-hankkeita, kartoittaa liiketoimintamahdollisuuksia sekä tehostaa avainkumppanuuksien hoitomallia.

Vahvuudet

Kumppaneiden määrä ja tyytyväisyys

Toiminta laaja-alaista, monialaista ja Laurean tavoitteiden kannalta olennaista

Kumppanuuksien hoito on systemaattista, ja sitä tukee Partnership Relations Management (PRM) -tietokanta

Kehittämiskohteet

Avainkumppanuuksien hyödyntäminen laajemmin läpi koko Laurean

Kumppanuuksien hoitomallin tehostaminen

Avainkumppaneiden kanssa yhteisen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) laajentaminen

4.1 Aluetta kehittävä avainkumppanuusmalli

- Assessment of the audit team

Avainkumppanuusmalli tukee Laurean strategiaa

Auditointiryhmän mukaan avainkumppanuudet tukevat Laurean strategista tavoitetta olla työelämäosaamisen ja elinvoiman kehittäjä Uudellamaalla. Laurea tavoittelee avainkumppanuuksilla erityisesti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamista, osaamisalueiden kehittymistä, TKI-toiminnan ja liiketoiminnan laajentamista sekä opiskelijoiden työnantajaverkostojen vahvistamista ja valmistuvien hyvää työllistymistä.

Luomalla avainkumppanuusmallin Laurea on vastannut edellisessä auditoinnissa vuonna 2016 esitettyyn kehittämissuositukseen, jonka mukaan Laurealla tulisi olla entistä kunnianhimoisempia tavoitteita alueellisena kehittäjänä. Mallin kehittämisen taustalla oli havainto, että Laurean tunnettuus yrityspalveluiden tuottajana ei ollut kovin suuri. Avainkumppanuuksia on solmittu syksystä 2019 lähtien. Auditointivierailun aikaan Laurealla oli 61 avainkumppanuutta. Laurean tavoitteena on kasvattaa avainkumppaneiden määrä vuoteen 2024 mennessä 125 avainkumppaniin.

Muista yhteistyömuodoista avainkumppanuus eroaa siinä, että yhteistyö on muuta yhteistyötä pitkäjänteisempää ja yhteistyö on selkeisiin sopimuksiin pohjautuvaa. Tämä luo sidosryhmäyhteistyöhön vakautta ja pitkäjänteisyyttä. Pyrkimyksenä on ollut, että

avainkumppanit edustavat monipuolisesti eri organisaatioita. Moninaisuus on myös eräänlaista riskien hallintaa, jos jostain syystä tietyistä avainkumppanuudesta irrottauduttaisiin. Avainkumppanuusmalli ankkuroi Laurean toiminnan vahvasti alueeseen ja sen kehittämiseen. Auditointihaastatteluiden perusteella tietoisuus avainkumppanuuden merkityksestä kattoi koko korkeakoulun.

Avainkumppanuuksilla Laurea todentaa konkreettisesti strategista tavoitettaan työelämään integroituneesta korkeakoulusta. Opiskelijoiden kannalta tärkeää on, että kumppanuuksista syntyviä hankkeita ja projekteja voidaan tehdä perustutkinnosta jatkuvan oppimisen prosesseihin saakka. Laurea on selkeästi vastuuttanut avainkumppanuussuhteiden hoitamisen, koordinoinnin ja kehittämisen organisaationsa sisällä. Jokaisella avainkumppanilla on vastuuhenkilö. Tämä lisää järjestelmään ennakoitavuutta ja luo luottamusta toimijoiden välillä.

Avainkumppanuusyhteistyön tavoitteet ovat moninaisia

Avainkumppanuusyhteistyön tavoitteellisuus oli selkeästi määritelty itsearviointiraportissa. Avainkumppanuus liittyy Laurean strategiaan ja tavoitteisiin olla merkittävä aluevaikuttaja Uudellamaalla. Kumppanuusohjelmalle on asetettu sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteet. Lyhyen aikavälin tavoitteet ovat vuosittaisia. Lisäksi ohjelmalla on määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Niiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Auditointiryhmän mukaan toimintatapa on tavoitteellinen ja organisaatiota kehittävä. Auditointihaastattelut vahvistivat avainkumppanuusyhteistyön tavoitteita ja haastateltavat kiteyttivät ne seuraavasti:

- Kehittää monialaista yhteistyötä kumppaneiden kanssa ja sitä kautta yhteiskunnallista vaikuttamista Uudenmaan alueella.
- Parantaa opiskelijoiden työllistymistä alueella.
- Kehittää opettajien suoria yhteyksiä työelämään ja opetuksen laatua työelämän edustajien asiantuntijaluentojen avulla.
- Tarjoaa avainkumppaneille suoran markkinointikanavan työ- ja harjoittelupaikkojen täyttämiseksi Laurean opiskelijoilla.
- Parantaa avainkumppaneiden työnantajaimagon näkyvyyttä Laurean kampuksilla.
- Mahdollistaa avainkumppanuusyrityksille tuotteiden testauksen ja kehittämisen Laurean erilaisissa oppimis- ja testiympäristöissä.
- Takaa pääsyn Laurean kumppanuusportaaliin.
- Kehittää verkostoitumista Laurean avainkumppaneiden kesken.

Avainkumppanuusmallilla on selkeitä vahvuuksia ja tapoja arvioida toimintaa

Auditointiryhmän mukaan Laurean avainkumppanuusmalli on itsessään innovatiivinen toimintamalli. Malli auttaa kehittämään sekä Laurean omaa toimintaa että kumppaneiden toimintaa. Avainkumppanuusmalli sitoo eri kumppaneita yhteen ja luo hyvän perustan

verkostoitumiselle myös kumppanien kesken. Avainkumppanien sitoutumista ja tyytyväisyyttä kumppanuuteen seurataan säännöllisesti NPS (= Net Promoter Score, suositteluindeksi) -mittausten avulla. Suositteluindeksillä mitataan, kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi Laureaa yhteistyökumppaniksi muille (indeksi = suosittelijoiden osuus miinus tyytymättömien osuus). Tällä asiakaskyselyllä saadaan suoraa tietoa avainkumppanuuksien toiminnan laadusta ja toimintaa voidaan kehittää edelleen. Mittaus on tehty vuosittain osana sidosryhmien tyytyväisyysseurantaa.

Avainkumppanuusmalliin kuuluvat myös palautekyselyt, jonka avulla saadaan suoraa palautetta kumppaneilta. Palautteiden avulla voidaan kehittää toimintaa hyvinkin nopeasti.

Avainkumppanien palautteita kumppanuusmallin sisältöä kohtaan on seurattu vuodesta 2021 osana sidosryhmäkyselyä. Arviot mallin toiminnasta ovat olleet toistaiseksi erinomaiset.

Avainkumppanuusjärjestelmä auttaa Laureaa reagoimaan muutoksiin nykyistä nopeammin, sillä avainkumppanit tulevat suoraan työelämästä.

Auditointihaastattelujen perusteella henkilöstö kokee, että avainkumppanuusmalli integroituu hyvin koulutustoimintaan opettajien suorien työelämäyhteyksien, asiantuntijaluentojen ja luennoitsijapankin avulla. Opetuksen integroituminen kumppanuustoimintaan on ollut helpompi rakentaa kuin avainkumppanuksien integroituminen TKI-toimintaan. Kumppanuusportaalin koettiin olevan aluepalvelupäälliköiden päivittäinen työkalu, mutta se ei vielä ollut säännöllisessä käytössä opettajien työkaluna. Opettajilla on verkostojen ylläpitoa ja opetuksen kehittämistä ja kumppanuuksien hallintaan varten useita muita työkaluja käytössä eikä erillistä uutta työkalua sinänsä kaivattu. Laurean panostus avainasiakkuuksien hallintaan aluepalvelupäälliköiden kautta vaikutti toimivalta. Auditointiryhmän mukaan toimintaan motivoitunut sekä osaava henkilöstö tukee merkittävästi yhteistyön onnistumista.

Avainkumppanuusmallia voidaan myös edelleen kehittää

Avainkumppanuusmallin laajentaminen TKI-toimintaan tunnistettiin mahdollisuutena eri auditointihaastatteluissa. TKI-toiminnassa avainkumppanuudet nähtiin toistaiseksi vielä mahdollisina yhteistyökumppaneina, mutta käytännössä yhteistyöhankkeita ei vielä juurikaan ole käynnistetty. Kehityskohteena haastateltavat tunnistivat Laurean tunnettuuden parantamisen yrityspalvelujen ja jatkuvan oppimisen tarjonnan tuottajana. Lisäksi opettajien toimiminen TKI-hankkeiden pääasiallisina resursseina koettiin ongelmalliseksi, vaikka samaan aikaan sitä pidettiin myös myönteisenä opettajien työelämätaitojen kehittymisen kannalta. Tästä myös opettajat olivat samaa mieltä. Opettajien vahva integroituminen TKI-työhön nähtiin mahdollisena ajanhallinnan haasteena sekä työajan pirstaloitumisen uhkana, jos TKI-toiminnan määrää halutaan merkittävästi kasvattaa. Yksi mahdollinen ratkaisu haasteeseen voisi olla TKI-työhön keskittynyt henkilöstö, mikä lisäisi toki kustannuksia. Toinen vaihtoehto voisi olla opettajien periodittainen keskittyminen joko TKI-toimintaan tai opetukseen. Auditointiryhmä kannustaakin Laureaa pohtimaan erilaisia ratkaisuja siihen, miten avainkumppanuusmallia voitaisiin laajentaa TKI-toimintaan ja laajentamisen mahdollisia seurauksia opetushenkilöstön ja muun henkilöstön tarpeelle.

Auditointiryhmä näki haasteena aluepalvelupäälliköiden toiminnalle kumppanuuksien määrän nopean kasvun ja resurssien riittävyyden laaja-alaiseen yhteistyöhön. Myös opettajien työaikasuunnittelu, mikä tapahtuu usein lukuvuosi tai -kausi kerrallaan, on haasteellista yrityskumppaneiden vaatiman ketteryuden ja nopeiden täsmätoimenpiteiden välillä. Tämä on haastavaa erityisesti toiminnan kehittämiseksi. Yhteistyön jatkumo ja suunnitelmallisuus, mihin kuuluvat myös vuosisuunnitelmat, ovat avainkumppanuusmallin vahvuuksia. Tämän vahvistivat myös haastatellut avainkumppanit. Avainkumppanit kokivat Laurean tiedotteet merkityksellisinä tiedon jakamisen välineinä.

Auditointivierailulla haastateltavat kokivat opiskelijoiden osaamisen kehittämisen laaja-alaisesti avainkumppaneiden avulla työllistymistä parantavana asiana. Myös opiskelijat suhtautuivat tähän myönteisesti. Auditointiryhmä suosittelee myös YAMK-opiskelijoiden nykyistä tiiviimmän integroimisen avainkumppanuustoimintaan.

Avainkumppanien valintakriteerejä ei auditointihaastattelussa tai -aineistoissa tarkemmin käsitelty, mutta auditointihaastattelussa esitettiin toivomus eettisten valintakriteerien tiukemmasta soveltamisesta kumppanien valinnassa. Lisäksi myös kansainvälisten kumppaneiden ja yhteistyön kolmannen sektorin kanssa toivottiin tuovan jatkossa kansainvälisiä harjoittelupaikkoja ja yhteistyöhankkeita opiskelijoille, kuten yhteistyö kansainvälisen Punainen Ristin kanssa. Tämä auttaisi Laureaa myös kansainvälistymään sekä tarjoamaan opiskelijoille kansainvälisyysosaamista.

Auditointiryhmä suosittelee Laurean määrittelevän kumppanien valinnassa sen, mitä Laurea kumppanuudelta toivoo ja millaisiin arvoihin toiminta perustuu sekä luovan sitä kautta molempia osapuolia hyödyttäviä kumppanuuksia. Avainkumppanuusmalli antaa Laurealle erinomaisen mahdollisuuden kehittyä alueen keskeiseksi vaikuttajaksi työelämäosaamisen ja elinvoiman kehittäjänä Uudellamaalla.