

# VAIKUTTAVA KORKEAKOULU

## Vaikuttavuus syntyy vuorovaikutuksesta

Vaikuttavakorkeakoulu.arena.fi – sivuston tallenne (07/2020)



Opetus- ja  
kulttuuri-  
ministeriö



## Sisällys

INFO.....	3
Vaikuttavuus syntyy vuorovaikutuksesta .....	6
TULEVAISUUS.....	6
Ennakointi toimintaympäristössä - työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen .....	6
Vaikuttavuus yhteiskuntapoliittisten tavoitteiden näkökulmasta.....	6
Oppimisen ja osaamisen uudelleen suuntaaminen .....	6
Osaamisen ja tiedon yhteisluominen .....	7
Avoin tiede ja tietoon perustuva päätöksenteko .....	7
Mitä tulisi tehdä?.....	8
OSAAMINEN.....	8
Yhteiskunnallisesti vaikuttava koulutus.....	8
Tiedon luominen tutkimuksessa ja kehittämisessä.....	10
Vahvuuksiin keskittyminen .....	12
Ammattimainen johtaminen ja prosessit .....	12
OPPIMINEN JA UUDISTUSKYKY .....	14
Vaikuttavuutta edistävä toimintakulttuuri.....	14
Kommunikaatio ja viestinnän foorumit.....	15
Vaikuttavuus strategioihin .....	16
Todentaminen, seuranta ja jatkuva edistäminen .....	17
Yhteissuunnittelu.....	19
YHTEISKUNNALLINEN VUOROVAIKUTUS.....	20
Alueellinen ja kansainvälinen yhteistoiminta .....	20
Innovatiivisuus verkostoissa ja yhteistyössä.....	21
Yhteistyö ja työnjako .....	23
Yhteiset visiot kumppaneiden kanssa .....	24
VAIKUTTAVUUDEN LÄHTÖKOHDAT JA HAASTEET .....	25
Toimintakulttuuri .....	25
Osaaminen .....	25
Yhteistyö.....	26
Rakenteet.....	26
Kannustavuus .....	27
Todentaminen .....	27



## INFO

Korkeakoulujen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus – jatkotoimet (YVJ) -hanke on syntynyt tavoitteenaan edistää korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikutuksen tunnistamista, korkeakoulujen strategista johtamista ja tarkemmin korkeakoulujen kykyä asettaa tavoitteita suhteessa haluttuihin vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen. Lisäksi tärkeänä tavoitteena oli kehittää korkeakoulujen edellytyksiä osoittaa toimintansa tuottama lisäarvo yhteiskunnassa ja globaalisti valitsemiensa profiilien mukaisesti. Hankkeessa pyrittiin tuottamaan korkeakouluille itsearviointityökaluja tunnistaa ja osoittaa panosten ja perustehtävien tuottama vaikuttavuus sekä laatia suositukset parhaista käytännöistä ja menetelmistä. Hanke on ollut luonteeltaan ensisijaisesti kehittämishanke.

Hanke toteutettiin Suomen yliopistot UNIFI ry:n ja Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n koordinoimana. Se on toteutettu 1.12.2015–31.5.2016 välisenä ajankohtana. Hanke oli jatkoa Opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2014 tilaamille selvityksille yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ulottuvuuksista ja tavoista tunnistaa ja arvioida niitä. (Vastuullinen ja vaikuttava. Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. OKM:n julkaisuja 2015:13). Ylipäänsä on todettava, että korkeakouluissa on tehty aktiivista työtä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseksi. Kuitenkin on edelleen olemassa kasvava tarve systematisoida toimintaa sekä jäsentää, miten korkeakoulujen yhteiskunnallinen vaikuttavuutta on vietävissä eteenpäin muuttavassa toimintaympäristössä.

Hankkeen organisoinnista vastasivat hankkeelle määritelty ohjausryhmä sekä tutkimusprosessista vastannut projektiryhmä.

### Ohjausryhmä

Leena Wahlfors, UNIFI (pj.)  
Tomi Halonen, Opetus- ja kulttuuriministeriö  
Tapio Huttula, Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Jari Kuusisto, Vaasan yliopisto  
Sari Löytökorpi, Valtioneuvoston kanslia  
Anssi Mälkki, Suomen Akatemia  
Riitta Rissanen, Arene

### Projektiryhmä

Jari Stenvall, Tampereen yliopisto (puheenjohtaja)  
Timo Aarreaara, Lapin yliopisto  
Miika Kajanus, Savonia-ammattikorkeakoulu  
Vuokko Kohtamäki, Tampereen yliopisto  
Jussi Kivistö, Tampereen yliopisto  
Reetta Muhonen, Tampereen yliopisto  
Susanna Niinistö-Sivuranta, Laurea-ammattikorkeakoulu  
Eero Pekkarinen, Lapin ammattikorkeakoulu  
Hannele Seppälä, Arene  
Juha Viitasaari, Arene

Projektiryhmä loi ensivaiheessa työhön viitekehyksen. Tämä perustui tutkimuskirjallisuuteen aiempien materiaaleihin ja selvityksiin korkeakoulujen arvioinnista sekä asiantuntemukseen. Lisäksi muun muassa

korkeakoulujen tasekirjen ja raportointien perusteella arvioitiin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden nykytilannetta.

Laaditun viitekehyksen perusteella toteutettiin varsinainen aineistokeräys. Tiedonkeruun keskeisinä osina olivat neljä alueellista työpajaa (Vantaa 7.3.; Tampere 10.3.; Mikkeli 22.3.; Oulu 11.4.) ja niiden ilmoittamisen ohessa täytetyt ennakkotehtävät. Lisäksi yleisenä työpajana järjestettiin Foresight Friday 18.3.2016 yhdessä Valtioneuvoston kanslian ja Sitran koordinoiman Kansallisen ennakkointiverkoston kanssa. Lisäksi hankkeen tuloksista kerättiin palautetta 24.5. järjestetyssä tulosten julkistamisseminaarissa.

Alueellisiin työpajoihin kutsuttiin korkeakoulun edustajia sekä korkeakoulujen sidosryhmistä elinkeinoelämän, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten, maakuntien liittojen ja muun julkishallinnon edustajat sekä opiskelijajärjestöjen, yrittäjäjärjestöjen ja kauppakamarien edustajia. Työpajojen ja ennakkotehtävien tavoitteena oli myös tuoda esiin eri toimijoiden näkemyksiä ja muodostaa yhteistä näkemystä korkeakoulujen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden edistämisestä, nostaa esiin parhaita käytänteitä vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden edistämiseksi sekä tarkastella vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden haasteita, odotuksia ja kehittämismahdollisuuksia.

Ennakkotehtäviin annettiin kaikkiaan 89 vastausta. Sektorikohtainen jakautuminen on nähtävissä taulukosta. Kaikkiaan 44 vastaajaa ilmoitti edustavansa korkeakoulujen hallintohenkilöstöä. Kuusi vastaajaa edusti tutkimushenkilöstöä, yksi yliopistoista ja viisi ammattikorkeakouluista. Kaksi ammattikorkeakoululle merkittävää vastausta antoivat opiskelijaedustajat. Muussa julkishallinnossa oli edustettuina muun muassa kunnat ja sairaanhoitopiirit. Muu -luokassa oli muun muassa kehitysyritysten ja YVV-neuvottelukuntien edustajia.

Taulukko 1. Ennakkotehtäviin vastanneet ja työpajoihin osallistuneet taustaorganisaation mukaan luokiteltuna. Huomio: Muu -luokka oli mahdollista valita ilmoittautumisen yhteydessä, mutta se ei ollut tarjolla työpajoissa käytetyissä luokitteluissa.

	Yhteensä osallistujia /vastaajia	Ammattikorkeakoulu	Yliopisto	Julkishallinto	Elinkeinoelämä	Muu
Ennakkotehtävät	89	32	20	22	6	9
Työpajat	96	33	25	21	9	8

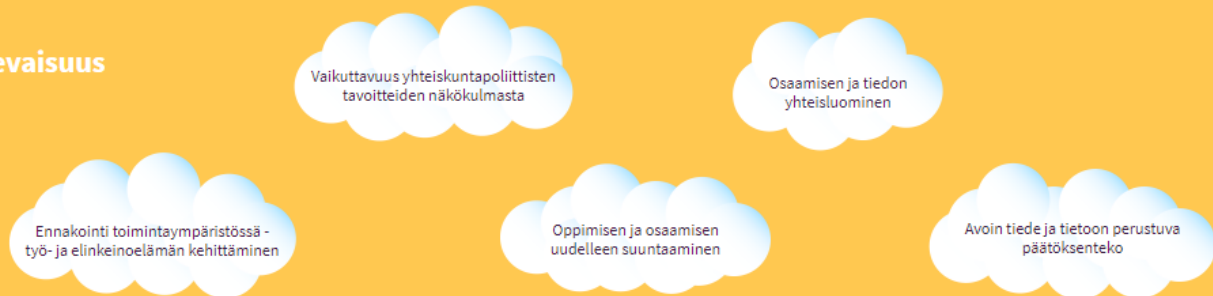
Kaikkiaan osallistujia oli työpajoissa 96, joista 22 oli Vantaan työpajassa, 30 Tampereen työpajassa, 23 Mikkelin työpajassa ja 21 Oulun työpajassa. Lisäyksinä aiempiin olivat kaksi opiskelijaedustajaa yliopistoista, kolme yliopistojen ja kaksi ammattikorkeakoulujen edustajaa sekä kolme työ- ja elinkeinoelämän ja yksi julkishallinnon edustaja.

Työpajoissa tavoitteena ei ollut löytää oikeita vastauksia vaan tuoda esiin teeman mukaisesti käsitteitä, ideoita, haasteita ja kehittämiskohteita. Kaikki kerätyt ajatukset kuvattiin ja kirjattiin ylös hyödynnettäväksi kirjoitusprosessissa.

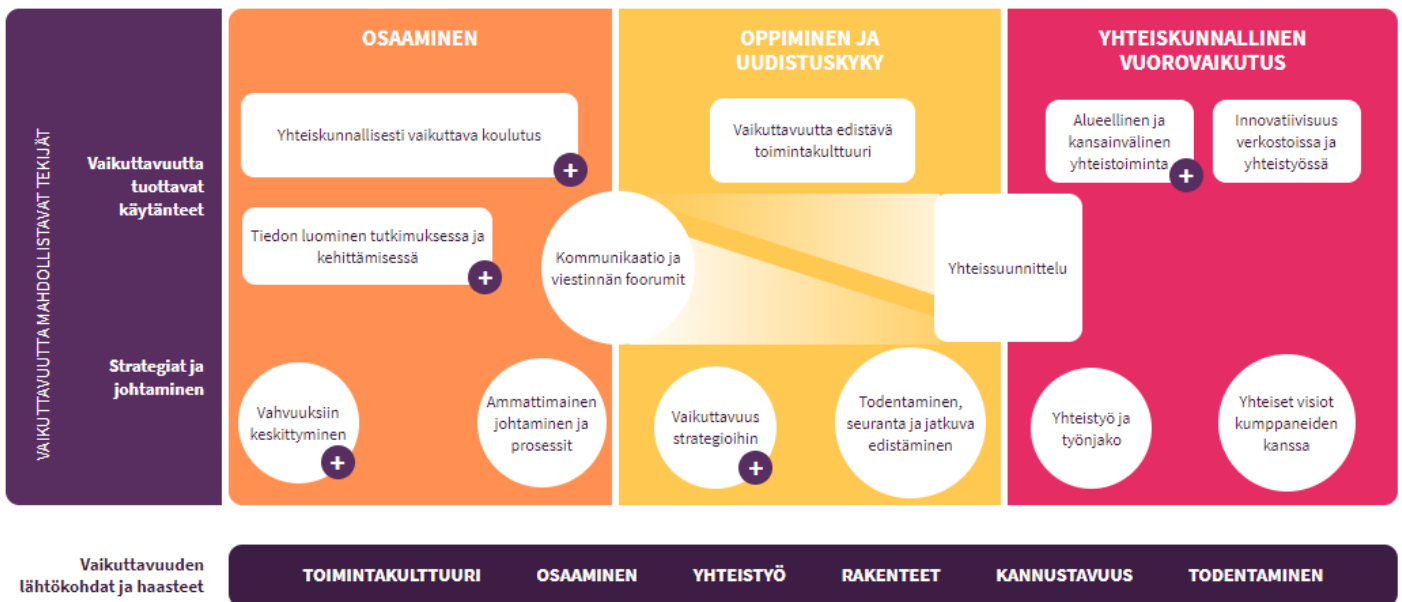
Infograafia varten kerätty aineisto on jäsennetty projektiryhmän toimesta. Sitä laadittaessa on erityisesti pyritty huomiomaan jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, joka edellyttää vuorovaikutukseen perustuva toimintatapaa korkeakoulujen ja yhteiskunnan välillä vaikuttavuutta edistettäessä. Infograafia on myös kehitetty eteenpäin julkistamistilaisuuden ja ohjausryhmältä saatujen kommenttien perusteella. Näin infograafi ei perustu yksiselitteisesti kerättyyn aineistoon. Kehittämishankkeen tarkoituksena on ollutkin ensisijaisesti se, että infograafin käytettävyys oli mahdollisimman suuri ajatellen korkeakoulujen ja yhteiskunnan välistä vuorovaikutusta vaikuttavuuden aikaansaamisen näkökulmasta.

## Vaikuttavuus syntyy vuorovaikutuksesta

### Tulevaisuus



## Mitä tulisi tehdä?



# Vaikuttavuus syntyy vuorovaikutuksesta

## TULEVAISUUS

### Ennakointi toimintaympäristössä - työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen

Korkeakoulujen yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus todentuu tutkimukseen perustuvana osaamispääomana ja tutkimuksen yhteiskuntaa hyödyttävänä relevanssina. Koulutuksellisen roolin osalta vaikuttavuus todentuu osaavana työ- ja elinkeinoelämää kehittävänä työvoimana sekä korkeatasoisena tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaamisena. Korkeakouluilla on merkittävä tehtävä työ- ja elinkeinoelämän ennakoivassa kehittämisessä ja innovaatiojärjestelmässä, ja mahdollisuus kokeiluihin työelämän ja sidosryhmien kanssa on oleellinen osa vaikuttavuuden toteutumista. Jos korkeakoulujen näkökulmat ovat liiaksi lukkiutuneet perustehtävien toteuttamiseen, voivat nämä uudet avaukset jäädä toteutumatta.

Kehittämistehtävään vastatakseen korkeakoulujen toiminnassa on keskeistä nopean ja notkean reagointikyvyn lisäksi ennakointi ja tulevaisuusorientoitunut kehittäminen. Korkeakouluilta odotetaan kykyä toimia suunnannäyttäjinä. Tämän tehtävän merkitys on keskeinen, vaikka yhteiskunnan ilmaisemat tavoitteet voivat muuttua ennen kuin korkeakoulut niitä saavuttavat.

Kehittämistehtävää voidaan toteuttaa tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa alueiden työ- ja elinkeinoelämän toimijoiden kanssa. Työ- ja elinkeinoelämän kanssa tehtävässä yhteistyössä korkeakouluilta odotetaan kykyä omaksua inspiroijan ja aktivoijan rooli. Erityisesti ammattikorkeakouluilla on tavoitteita profiloitua elinkeinorakennetta uudistavana yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan generoijana.

### Vaikuttavuus yhteiskuntapoliittisten tavoitteiden näkökulmasta

Osaaminen, oppiminen ja uudistumiskyky ovat keskeisiä korkeakoulujen vaikuttavuuden ulottuvuuksia myös tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa merkityksellisen kokonaisuuden muodostavat korkeakoulujen yhteiskuntavastuu ja yhteiskuntapoliittiset tavoitteet. Kun korkeakoulujen vaikuttavuuden tarkastelukulmana on laajempi yhteiskuntapoliittinen kehys, kiinnittyy vaikuttavuuden viitekehykseen myös kansainvälinen toimintaympäristö. Yhteiskunnallinen tehtävä sijoittuu pitkään aikaperspektiiviin, jossa oleellisia tekijöitä ovat sivistyksen, tasa-arvon ja kulttuurin vaaliminen, mutta myös alueellisten, kansallisten ja globaalien tarpeiden kokoaminen.

Vaikuttavuuden syntymisen kannalta on olennaista myös, että korkeakoulut sekä muut yhteiskunnan toimijat ja päättäjät sekä elinkeinoelämä toimivat yhteistyössä ja että yhteistyötä ohjaa selkeät tavoitteet. Ihmiskunnan ja yhteiskunnan suurten haasteiden ratkaiseminen edellyttää korkeakoulujen, julkisen hallinnon, yritysten ja kansalaisyhteiskunnan yhteistyötä sekä uusien vuorovaikutukseen perustuvien toimintamallien kehittämistä. Korkeakoulujen toiminnasta heijastuu kansainvälisesti korkeatasoinen tavoitteenasettelu.

### Oppimisen ja osaamisen uudelleen suuntaaminen

Koulutustehtävän osalta korkeakoulujen keskeisimmäksi tulevaisuutta rakentavaksi tehtäväksi voidaan asettaa oppimisen uudelleensuuntaaminen. Työ- ja toimintaympäristöjen muutoksista johtuen koulutuksen muutokseen kohdistuu paljon odotuksia. Koulutukselta odotetaan toiminnan ja tulosten

kansainvälisen korkealaatuisuuden lisäksi muuntautumiskykyä sekä työ- ja elinkeinoelämää uudistavaa osaamista. Korkeakoulut voivat kehittää sidosryhmäyhteistyössä tehokkaita ja eri osapuolia palvelevia yhteistyön ja vuorovaikutuksen tapoja koulutusten toteuttamiseen ja pedagogisiin ratkaisuihin liittyen.

Ennakointi tukee korkeakoulujen mahdollisuutta vastata muuttuviin osaamisen vaatimuksiin perustelummin ja tietoon perustuen. Tulevaisuuden työelämätaidoissa ja osaamisessa korostuvat yhteistyötaidot, kyky yhdistellä ja tuottaa uutta tietoa ja osaamista myös alojen rajapinnoilla, oman osaamisen kehittämisen valmiudet, monipuoliset tiedonkäsittelyn ja ajattelun taidot sekä kieli- ja viestintätaidot. Tutkintorakenteita kehitettäessä joudutaan pohtimaan, missä osaaminen tulevaisuudessa syntyy, miten osaaminen tunnistetaan ja mikä lopulta on korkeakoulujen tehtävä osaamisen tuottamisessa ja tunnistamisessa, kun yhä suuremmassa määrin tieto on avointa ja laajasti saatavilla. Rajat hälvenevät myös tutkintokoulutuksen ja korkeakoulujen tarjoaman elinikäisen oppimisen koulutusmuotojen välillä, kun osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja aiempaa yksilöllistä.

Perinteiset opettajan ja opiskelijan roolit muuttuvat tiedon avoimuuden ja erilaisten verkostojen ja yhteistyön lisääntyessä. Opiskelijälähtöisyys korostuu ja oppimisympäristöt laajenevat työelämään ja yrityksiin sekä opetuksesta vastuussa oleviin korkeakouluverkostoihin myös kansainvälisesti. Osaamisen ja tiedon yhdessä luominen, vertaisoppiminen sekä erilaiset ohjauksen ja mentoroinnin menetelmät ovat osa tulevaisuuden korkeakoulupedagogiikkaa.

## Osaamisen ja tiedon yhteisluominen

Tulevaisuuskuville on yhteistä näkemys tiedon ja osaamisen merkityksestä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden perustana. Vaikuttavuuden nähdään syntyvän opetukseen ja tutkimukseen kiinnittyvän osaamisen ja tiedon yhteisluomisen kautta. Vuorovaikutus on keskeinen vaikuttavuuden mahdollistava tekijä. Osaamistarpeiden muutokset yhteiskunnassa sekä korkeakoulutuksen globaalit ilmiöt tuovat uusia mahdollisuuksia korkeakoulujen perustehtävien toteuttamiseen ja vaikuttavuuteen. Teknologian kehitys sekä avoin tieto ja tiede ovat syvällisesti muuttaneet tiedon saatavuutta ja hyödyntämistä. Tiedon ja osaamisen rakentamisen yhteistyö on enenevässä määrin monialaista, digitaalista, paikkariippumatonta ja globaalia.

Korkeakouluilta voidaan edellyttää kyvykkyyttä ja rohkeutta uusiin, kauas tulevaisuuteen tähtääviin avauksiin sekä laaja-alaiseen yhteistyöhön uuden tiedon, osaamisen ja innovaatioiden tuottamisessa. Uusien, ennakkoluulottomien ja monisuuntaiseen dynaamiseen vaikuttavuusmalliin perustuvien käytäntöjen edistämiseen sisältyy paljon mahdollisuuksia. Toimintakulttuurien muutos vaatii kuitenkin tuekseen monipuolisia toimia. Esimerkiksi tiedontuotantoon liittyvää yhteistoimintaa ja sitä tukevia insentiivijärjestelmiä on kehitettävä myös proaktiivisesti ennakkoiden.

## Avoin tiede ja tietoon perustuva päätöksenteko

Avoin tiede edistää tutkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta, ja sen toteutumisessa keskeistä on tutkimustulosten avoin julkaiseminen, tutkimusaineistojen avaaminen ja avoimet tutkimusmenetelmät. Avoimen tiedon ja suurien tietovarantojen hyödyntäminen sekä jatkojalostaminen haastavat korkeakoulut keskinäiseen yhteistyöhön sekä yhteistyöhön yritysten, tutkimuslaitosten ja julkisten toimijoiden kanssa.

Yhteistyöfoorumien toiminta tukee korkeakoulujen strategista johtamista. Tiedon yhteisluomiseen ja avoimen tieteen edistämiseen liittyvien toimintatapojen kehittäminen ovat kuitenkin edellytyksiä yhteistyöverkostoista saatavien hyötyjen toteutumiselle. Jotta tämä toteutuisi alueellisesti, kansallisesti ja

globaalisti, tarvitaan resurssien kohdistamista tiedon muuttamiseen ymmärrettävään ja hyödynnettävään muotoon.

Korkeakoulujen kehittämistä ohjaavana tulevaisuudenkuvana on tiedon ja osaamisen merkityksen korostuminen yhteiskunnassa. Tietoon perustuvan päätöksenteon ja johtamisen vahvistamiseksi voidaan tehdä tietoisia valintoja. Avoimen tieteen ja tutkimuksen edistäminen vaatii korkeakouluilta toimintakulttuurin muutosta sallimaan ja kannustamaan aineistojen, tulosten ja infrastruktuurien avointa hyödyntämistä. Avoimen tiedon edistämiseksi on prosesseja, joita voidaan ja tuleekin johtaa. Niissä onnistuminen on samanaikaisesti kustannus ja resurssi.

## Mitä tulisi tehdä?



## Mitä tulisi tehdä?

### OSAAMINEN

#### Yhteiskunnallisesti vaikuttava koulutus

- Yhteys uusimpaan tutkimukseen
- Työ- ja elinkeinoelämälähtöisyys
- Ennakointikyky, reaktiivisuus ja proaktiivisuus
- Elinikäinen oppiminen

Tutkimuksen ja opetuksen yhdistäminen on korkeakoulujen vaikuttavuuden ydin, mistä syystä koulutus kytkeytyy kaikkeen vaikuttavuuteen. Keskeisimpiä koulutuksen vaikuttavuutta lisääviä tekijöitä ovat



koulutuksen laatu, yhteys tieteelliseen tutkimus- ja kehittämistoimintaan, tieteelliseen tutkimukseen sekä työelämäläheisyys koulutussisällöissä ja vuorovaikutus oppimisessa.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi ja varhaisen vaiheen signaalien tunnistamisen mahdollistavat koulutuksen suuntaamisen siten, että uudella osaamisella tuetaan uusien yritysten ja toimialojen kehittymistä. Ennakointitiedon avulla voidaan vastata sekä alueellisiin että valtakunnallisiin koulutuksen kehittämistarpeisiin. Osaamistarpeiden ennakoititiedon vahvempi kokoaminen ja hyödyntäminen onkin eräs keskeisistä kehittämistarpeista.

Työ- ja elinkeinoelämän edustajien osallistuminen osaamistavoitteiden ja opetussisältöjen kehittämiseen on keino varmistaa opetuksen työelämävastaavuutta. Tällä toiminnalla on erilaisia alakohtaisia käytäntöjä, joita sovelletaan tieteenalojen ja koulutusvastuiden määrittämällä tavoilla. Korkeakoulupedagogiikassa teknologian ja digitalisaation tuomat keinot laajentavat ja monipuolistavat oppimisympäristöjä ja vievät opiskelijat uudella tavalla tiedon ja osaamisen äärelle. Osaaminen syntyy yhä enemmän vuorovaikutuksessa erilaisissa opiskelijoiden ja opettajien, TKI-toiminnan ja työelämän edustajien verkostoissa. Osallistuessaan yhteiseen toimintaan opiskelija voi vahvistaa keskeisiä myöhemmin työelämässäkin tarvittavia taitoja. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan tukea joustavilla opintopoluilla, elinikäisen oppimisen mahdollistamisella sekä uusilla työelämälähtöisillä koulutusmuodoilla. Parhaimmillaan korkeakoulu voi edistää osaamisen ylläpitoa läpi elämän.

## **Kehittämissuosituks**

Elinikäinen oppiminen tukee työ- ja opinpolkujen monimuotoistumisen sekä digitalisoitumisen tuomia tarpeita. Korkeakouluille on kehittymässä osana elinikäistä oppimista nykyistä vahvempi tietojen ja taitojen päivittämisen rooli, jolloin työssäolojaksot ja opiskelu lomittuvat työelämän aikana joustavammin.

Toimintamallina kehitetään myös koulutuksen ja sen sisältöjen suuntaamista. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus edellyttää erityisesti monialaista, yhteiskunnallisia ilmiöitä avaavaa ja uusimpaan tutkimustietoon kytkeytyvää tarvelähtöistä koulutusta.

Korkeakoulujen on tarpeen kehittää uusia joustavia ja digitaalisia ratkaisuja hyödyntäviä pedagogisia toimintamalleja, luoda korkeakoulujen välisiä koulutusten yhteistoteutuksia opintotarjonnan laaja-alaisemmaksi ja monipuolistamiseksi sekä edistää opintojen ja työn yhdistämistä ja opintojen työelämäläheisyyttä.

Innovatiivisuus päätöksenteossa ja vaikuttavuuden mahdollistava toimintakulttuuri

- Korkeakoulujen ja yritysmaailman aikajänne voi olla erilainen. Osaamisen syntyminen vie aikaa ja tulevaisuuden osaamisen kehittämisessä osoitetaan vastuullisuushaastetta myös yrityksille ja muille sidosryhmille osallistua pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Samalla edistetään oman toiminnan pitkäjänteisyyttä omilla vahvuusalueilla. Tätä voidaan tukea myös luomalla pitkäjänteisyyttä sirpalaiseen ulkoiseen rahoitukseen.

Tutkintojen ja muun koulutuksen osaamistavoitteiden määrittelyssä tulee tehdä laaja-alaista yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän kanssa.

## Hyvät käytänteet

Työelämäläheisyys opetuksessa ja oppimisessa

- Pedagogiset ratkaisut, oppimisympäristöjen kehittäminen, yhteys TKI-toimintaan
- Opiskelijoiden työelämässä ja työelämäyhteistyössä suoritettavat opinnot. Opiskelijoiden osallistaminen yhteiskunnalliseen kehittämiseen opinnoissaan.
- Opiskelijoiden työelämälähtöiset projektiopinnot. Esimerkiksi opiskelijoiden oppimisprojektien kytke-  
tään yhteiseen kehitystyöhön yritysten TKI-toiminnan kanssa. Näin yrityksetkin voivat testata ajatuksiaan  
ja kehittyä. Esimerkiksi LCCE (learning competence creative ecosystem), [CAMPUS FI](#), [Demola](#)
- Yhteisöpaja ratkoo ajankohtaisia ongelmia Suomessa ja Euroopassa tuomalla yhteen opiskelijoita, vapaa-  
ehtoisia ja työelämän eri toimijoita. [Yhteisöpaja](#)
- Innovatiiviset oppimisympäristöt, joissa tekevät yhteisiä kehittämisprojekteja yhteistyössä yritysten  
kanssa ja kehittävät samalla omaa osaamistaan TKI- ja työelämäyhteyksissä. [BisnesAkademia](#), [Frami-  
Pro](#), [SeAMK Projektipaja](#)®, [Design Factory](#)
- Alueen opiskelijoiden yhteinen yrityskehittäjä.
- Vierailuprofessurit

Uusien koulutusmuotojen ja täydennyskoulutuksen kehittäminen

- Täydennyskoulutuksen kautta toteutetaan varsin laajaa joukkoa erilaisia hankkeita, joiden vaikutus on  
laajempi kuin pelkästään koulutuksen tarjoaminen.
- Alumneja ja muiden sidosryhmien edustajia on hyvä hyödyntää enemmän korkeakoulujen opetuksessa.

## Tiedon luominen tutkimuksessa ja kehittämisessä

- Tutkimustiedon välittyminen yhteiskuntaan
- Kaupallistaminen ja tuotteistaminen
- Spin-off

Tieteellinen ja soveltava tutkimus sekä kehittämistoiminta tuottavat tietoa ja osaamista luoden vaikutuk-  
sia ja vaikuttavuutta korkeakoulun sisällä ja osana yhteiskuntaa. Vaikuttavuutta tuottavia mekanis-  
meja ovat erityisesti sidosryhmien kanssa toteutettavat yhteisprojektit ja erilaiset yhteisluomisen (co-  
creation) prosessit, esimerkiksi yrityskehittäjät ja yhteiskäyttöiset tutkimus- ja kehittämisympäristöt ja  
-infrastruktuurit. Olennaista vaikuttavalle tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalle on aito monia-  
laisuus ja toisaalta temaattisuus.

Korkeakoulujen tieteellisen ja soveltavan tutkimuksen vaikuttavuuden kannalta on keskeistä tutkimustu-  
lostojen tekeminen näkyviksi eri julkaisufoorumeita hyödyntäen sekä kaupallistamisen ja tiedon jalostami-  
sen kuten spin-off-toiminnan edistäminen. Tätä voidaan tukea esimerkiksi erilaisilla innovaatiokilpailuilla  
sekä yrittäjyyden ja start-up -toiminnan edistämällä. Tieteellisen ja soveltavan tutkimuksen tulosten jat-  
kokehittäminen ja tuoteväylätyyppinen toiminta edistävät korkeakoulujen osaamisesta syntyvää vaikut-  
tavuutta. Yhteistyöhön voi liittyä yhteiskäyttöisten living labien tai muiden TKI- ja oppimisympäristöjen ja  
-infrastruktuurien hyödyntäminen. Rahoituksellisesti korkeakouluista löytyvän osaamisen hyödyntämistä  
ja siten vaikuttavuutta lisäävät palvelusetelimalliset innovaatioisetelit sekä erilaiset riskirahoitusmallit ja  
innovaatioiden rahoittaminen jo prosessin alkuvaiheessa.

## Kehittämissuosituks

Huomiota voidaan kiinnittää erityisesti tieteellisen ja soveltavan tutkimuksen tulosten monipuoliseen ja tehokkaaseen jalkauttamiseen. Suora hyödynnettävyys yritysten, yhteisöjen ja muiden sidosryhmien toiminnan kehittämisessä on tärkeä osa vaikuttavuutta. Tämä voi toteutua esimerkiksi

- Sisällyttämällä TKI-hankkeiden hankehakemuksiin hyödyntämis- tai vuorovaikutussuunnitelma
- Keskustelemalla hankkeiden toteutusaikana aktiivisesti hankkeen kannalta tärkeiden sidosryhmien kanssa tulosten hyödyntämis- ja yhteistyömahdollisuuksista.
- Hyödyntämällä TKI-hankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa hankeportfoliotyökaluja.
- Ottamalla käyttöön innovaatioasetelit, innovaatiokilpailut, yrittäjyyden aktivointi korkeakoulujen opiskelijoiden ja henkilöstön keskuudessa, opiskelijoiden start-up toiminta sekä esihautomo- ja hautomotoiminnan yhteistyö
- Hyödyntämällä riskirahoitustoimintaa, huolehtia innovaatioiden alkupään rahoituksen järjestämisestä, tki-toiminnan tulosten jatkokehittämisestä, tuotteistamisesta ja kaupallistamisesta.

Yksi olennaisimmista kehitettävistä vaikuttavuustaidoista on korkeakoulujen viestintä osaamisestaan, toiminnastaan sekä vaikuttavuudestaan. Näin edistetään korkeakoulujen tuotosten hyödyntämistä, mutta myös vaikuttavuuden yleistä tunnistamista. Viestinnän ja vaikuttavuuden suhde tulee tunnistaa ja kirjoittaa auki korkeakoulujen strategioihin.

## Hyvät käytänteet

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta, jossa toteutuu alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti laaja-alainen yhteistyö eri sektoreiden toimijoiden kanssa:

- Uudet innovaatiot työelämälle: Hyvinvointialan portaali Seniori365, joka palvelee Uudenmaan ikääntyneitä ja tuo hyvinvointialan palvelut heidän ulottuvilleen koostetusti. [Seniori365](#)

TKI-toiminnan tuottaman osaamisen hyödyntäminen ja jatkojalostaminen eri hallinnonalojen sekä elinkeinoelämän kehittämisessä:

- MUN ELÄMÄ - 3X10D™ Elämänpyörä & 3X10D™ Kysely monialaiseen asiakkaan ja ammattilaisten väliseen yhteistyöhön soveltuva työmenetelmä nuoren elämäntilanteen arvioimiseksi kokonaisvaltaisesti. [MUN ELÄMÄ - 3X10D™ Elämänpyörä & 3X10D™](#)
- Big datan analysointi- ja visualisointipalvelut
- Asiantuntijatehtävät, joiden kautta tutkijat välittävät TKI-toiminnan tuottamaa tietoa poliittiseen ja yhteiskunnalliseen päätöksentekoon

Osaamisen ja koulutuksen vienti:

- Esimerkiksi Master's Degree in Global Health Care -koulutuspilotti ja Kenian ja Itä-Afrikan paikallisyhteisöjen tarpeeseen luotu tietovaranto.

## Vahvuuksiin keskittyminen

- Profiloituminen
- Henkilö-, osaamis- ja talousresurssien kohdentaminen

### Korkeakoulujen vaikuttavuus määrittyy kunkin korkeakoulun profiilin ja erityispiirteiden mukaisesti

Korkeakoulun profiloituminen ja vahvuuksiin perustuva toiminta ovat vaikuttavuuden edellytys. Vahvuudet tarkoittavat niitä tekijöitä, joissa korkeakoulut ovat osaamisensa perusteella erityisen hyviä. Vahvuudet vaihtelevat korkeakouluittain. Onnistunut profilointi merkitsee erikoistumista vahvuusalueisiin sekä valintojen ja poisvalintoja tekemistä tieteenalojen sekä koulutus- ja tutkimusalojen välillä. Profilointi mahdollistaa osaamis- ja talousresurssin tehokkaamman hyödyntämisen. Profilointi määrittelee myös korkeakoulujen sidosryhmät ja strategiset kumppanit sekä työnjaon eri toimijoiden välillä. Vahvuuksien ympärille voidaan luoda verkostoja, jotka lisäävät korkeakoulujen toiminnan vaikuttavuutta.

### Kehittämissuosituks

Korkeakoulujen on mahdollista määritellä, tehdä näkyväksi ja todentaa vaikuttavuutensa suhteessa vahvuuksiinsa. Korkeakoulun vaikuttavuuden kriteerit määrittyvät kunkin korkeakoulun vaikuttavuuden määritelmän ja tavoitteiden sekä toimintaympäristön perusteella.

Korkeakoulut voivat yhdessä sidosryhmiensä ja strategisten kumppaniensa, ml. julkinen hallinto ja päätöksenteko, elinkeinoelämä, kanssa luoda alueiden yhteiset strategiset kärjet edistämään yhteistoiminnan vaikuttavuutta. Yhteisten vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tunnistamisen ohella strategiseen yhteistyöhön kuuluu olennaisena osana toisten vaikuttavuutta tuottavien toimijoiden roolin tunnistaminen ja arvostaminen osana verkostoja. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten keskinäistä strategista yhteistyötä tulee vahvistaa tunnistamalla yhteisiä intressialueita, joita johdetaan systemaattisesti sekä rakenteiden että kannustimien avulla. Työnjako tehdään vahvuuksien mukaan.

### Hyvät käytänteet

TKI-toiminnan ja korkeakoulun strategian ja perustehtävien välinen integraatio. Alueellisten tutkimus- ja kehittämishankkeiden seuraaminen suhteessa korkeakoulujen strategiaan painoaloihin. [Kohti maailman parasta korkeakoululaitosta](#)

Yhteiset innovaatio-ohjelmat

- Lapin korkeakoulukoulukonsernin innovaatio-ohjelma on ohjannut korkeakoulujen ja aluekehitystoimijoiden yhteistyötä korkeakoulukonsernin perustamisesta, vuodesta 2008, lähtien. Uusimman innovaatio-ohjelman avulla osapuolten strateginen profiloituminen vahvistuu edelleen ja muotoutuu vahvemmaksi osaksi lappilaista aluekehitystyötä. [Lapin korkeakoulukonsernin innovaatio-ohjelma](#)

## Ammattimainen johtaminen ja prosessit

Korkeakoulujen sisäiset toimintamallit vaikuttavat siihen, minkälaista vaikuttavuutta tuottavaa vuorovaikutusta korkeakoululla on suhteessa muuhun yhteiskuntaan. Korkeakouluilla tulee

olla perustehtävien autonomian tunnistava johtamisjärjestelmä, joka vastuuttaa, kannustaa ja antaa väli-  
neitä työn vaikuttavuuden tunnistamiseen ja edistämiseen. Tämä linkittyy vaikuttavuuden moniulottei-  
suuden tiedostamiseen sekä toisaalta oikeanlaisten kannustimien hyödyntämiseen ja vaikuttavuusvas-  
tuun riittävään resursointiin.

Vastuut ja tavoitteet vaikuttavuuden syntymisessä linkittyvät korkeakoulun vahvuusaloihin ja siihen, että  
korkeakoulu pystyy määrittelemään ydintoimintansa menestykseen liittyvää osaamista strategiassa ja  
johtamisessaan. Osana johtamista vaikuttavuuden merkityksen tulee näkyä myös korkeakoulujen sisäi-  
sissä kannustimissa.

Ammattimainen johtaminen tarkoittaakin muun muassa kykyä johtaa toimintaa tehokkaasti yhteiskun-  
nallista vaikuttavuutta tuottavalla tavalla. Johtamisjärjestelmän avulla on mahdollista varmistaa korkea-  
koulun toimijoiden sitoutuminen toimintaedellytysten ja toimintaympäristön muuttuessa. Kannusteiden  
käyttö on oleellinen osa tätä tavoitetta.

Korkeakoulut tarvitsevat hyvin mietittyjä toiminnallisia kokonaisuuksia ja prosesseja. Prosesseja voidaan  
toteuttaa yhdessä sidosryhmien kanssa. Esimerkiksi koulutustoiminnan vaikuttavuus syntyy onnistu-  
neesta pedagogiikasta ja opiskelijoiden menestyksestä. Osaavan opiskelijan valmistuminen ja työelä-  
mään siirtyminen ovat keskeisimpiä vaikuttavuuden muotoja. Korkeakoulujen tulee määrittää myös  
muun muassa opettajan pedagogisen osaamisen taso ja vaatimukset. Korkeakoulun tarjoaman urapolun  
ja palkitsemisen on tuettava yksilön osaamisen kehittymistä ja ohjattava suoritusta kannustavasti.

## **Kehittämissuosituks**

Korkeakoulujen tulee vahvistetaan ammattimaista johtajuutta, prosesseja ja vaikuttavuuden kannustimia

- Ammattimaisen johtamisen vahvistaminen korkeakouluissa: Strategisen osaamisen johtamisen tason  
nostaminen kaikilla tasoilla, kuten esimerkiksi opetus- ja johtamisosaamisessa.
- Määritellään oman toiminnan vaikuttavuus strategioihin.
- Korkeakoulujen tulee mahdollistaa joustavat opintopolut, jolloin opiskelijat voivat itse suunnitella oppi-  
misprofiiliaan jäykkien koulutusalaakohtaisten tutkintojen sijaan.

## **Hyvät käytänteet**

Osaamistavoitteiden työelämävastaavuus

- Tasapainoinen, elinkeinorakennetta noudatteleva ja uudistava koulutustarjonta
- Opetussuunnitelmien säännöllinen uudistaminen ja tarkistus yhdessä avainkumppaneiden kanssa
- Neuvottelukuntatoiminta ja monialaiset suunnittelutiimit sidosryhmien kanssa.

Yhteistyö alumnien kanssa koulutuksen ja TKI-toiminnan kehittämiseksi:

- Alumnyhteistyö

# OPPIMINEN JA UUDISTUSKYKY

## Vaikuttavuutta edistävä toimintakulttuuri

Vaikuttavuuden tunnistaminen ja edistäminen voi olla koko korkeakouluorganisaation, toimintakulttuurin ja toimintakentän läpileikkaava elementti. Toimintakulttuuriin kuuluvat organisaation sisäiset asenteet ja toimintamallit: on muutoksen mahdollistaminen, tuki rohkeisiin ratkaisuihin ja uskaltaminen epäonnistua. Korkeakoulun toimintakulttuuri vaikuttaa myös sidosryhmiin. Toimintakulttuuri määrittelee korkeakoulun edellytykset ja tavat reagoida ajankohtaisiin haasteisiin.

Perinteiset toimijaroolit eivät jäseny enää vahvasti sektoreittain vaan ne ovat murroksen myötä sulautuneet yhä enemmän toisiinsa. Sulautuminen on luonut entistä parempia mahdollisuuksia korkeakoulujen ja sidosryhmien väliselle vaikuttavuutta lisäävälle yhteistoiminnalle. Esimerkiksi opettajan ja tutkijan roolit ovat yhä enemmän vuorovaikutteisia keskenään sekä sidosryhmien kanssa. Osapuolille on mahdollista päivittää osaamistaan, ja työelämän tarpeet välittyvät niin korkeakouluihin kuin opetukseenkin. Vastavasti opiskelijan rooli ei näydy enää vain passiivisena oppijana, vaan opiskelijoiden osaamista kehitetään samalla tavoin työelämälähtöisten tutkimuksen ja kehittämistoiminnan ja muun työelämäyhteistyön avulla. Samalla tavoin työelämälähtöisyys ja yhteiskunnalliset tarpeet on ymmärrettävä hallinnossa.

### Kehittämissuosituks

Korkeakoulujen toimintakulttuuria voidaan kehittää aiempaa paremmin vaikuttavuuden kehittämistä mahdollistavaksi. Tämä voi ulottua myös yli rajojen korkeakoulujen kumppanuuksiin ja asiakkuuksiin. Toimintakulttuurin tulee tukea innovatiivista päätöksentekokykyä ja prosesseja, jotka mahdollistavat edelläkävijyyden ja riskinottokyvyn. Tähän liittyy myös vuoropuhelu paikallisen ja globaalin toiminnan ja verkostojen kanssa siten, että yhdellä tasolla saadut onnistumiset on sovellettavissa tai generoitavissa toiseen.

Organisaatiokulttuurin johtaminen: esimerkiksi yhteisöllisyys ja sisäinen yrittäjäyys voivat tuottaa tuloksia, mutta samalla on hyväksyttävä myös epäonnistumiset.

- Innovatiivisuus päätöksenteossa, johtamisessa ja prosesseissa: Tuodaan rohkeutta totutuista toimintamalleista poikkeamiseen ja uusien toimintamallien käyttöönottoon.

Korkeakoulujen omien toimintamallien uudistaminen

- Luodaan koko korkeakouluorganisaation kattavia, parhaisiin käytänteisiin perustuvia toimintamalleja. Työelämälähtöiset toimintamallit ulotetaan kattamaan opiskelijoita, opettajia ja tutkijoita mm. harjoitteluiden ja toimeksiantoina tehtävien opinnäytteiden ja työn opinnollistamisen avulla. Lisäksi vaikuttavuutta edistävät yhteistyöprojektit, henkilöstövaihdot elinkeinoelämän kanssa sekä yhteiset työntekijät ja infrastruktuurit.
- Kaikkiin korkeakouluihin monialaiset ja verkostomaiset YVV-neuvottelukunnat tai suunnittelu- ja kehittämistiimit, joiden jäsenet ovat kokonaan ulkopuolisia.

Korkeakoulujen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön tulee yhteistyössä laatia tiekartta ja ehdotukset toimintamalleista, joita korkeakoulut voivat hyödyntää kehittäessään korkeakoulutusta vastaamaan tulevaisuuden oppimisen ja osaamisen haasteisiin.

## Hyvät käytänteet

Tutkinnon joustavat järjestämistavat. [Case MTI – digitaalisen matkailuliiketoiminnan opetus](#)

Sidosryhmäfoorumit ja sidosryhmätapaamiset

- Korkeakoulun perustama sidosryhmäfoorumi, missä erilaisia uusia yhteistoiminnan käytäntöjä kehitetään. Korkeakouluilla on käytössään kumppanuuksien ja sidosryhmäyhteistyön mallinnus, joka auttaa kumppanuuksien tunnistamisessa, kehittämisessä ja kumppanuussuhteiden hoitamisessa.
- Strategisten kumppaneiden johtoryhmille järjestetyt tutustumiskierrokset sekä säännölliset yhteistoiminnan arviointitapaamiset.
- Sidosryhmäyhteistyö rakentuu kumppanuusjärjestelmään, jossa on määritelty strategiset kumppanit, avainkumppanit ja toiminnalliset kumppanit. Varsinkin avainkumppanit ovat paikallisia elinkeinoelämän ja kolmannen sektorin yhteistyökumppaneita, joiden kanssa kehitetään opetusta ja TKI-toimintaa yhdessä.
- Työelämälähtöisyyden huomioiminen henkilökunnan rekrytoinnissa tärkeänä kriteerinä.
- Yksiköiden neuvottelukunnat korkeakoulun ja sen keskeisten sidosryhmien yhteistyöelimenä ja tutkimus- ja koulutustoiminnan kehittäjänä. Neuvottelukunta tukee korkeakoulun roolia alueellisena toimijana sekä antaa palautetta koulutuksen antamista työelämävalmiuksista.
- Tiedon ja osaamisen ”extreme run”-tyyppiset tapahtumat edistämään kokeilukulttuuria ja vuorovaikutteisuutta.
- Yhteistyö lahjoittajien kanssa (varainkeruu) sekä korkeakoulujen palvelulupaus lahjoittajille.

## Kommunikaatio ja viestinnän foorumit

Korkeakoulujen kaikkeen toimintaan kiinnittyvänä, vaikuttavuuden lisäämisen ulottuvuutena on selkeä viestintä ja siihen kiinnittyvä vuorovaikutus. Viestintä on strateginen valinta. Korkeakoulujen tieteellisestä ja soveltavasta tutkimuksesta, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta ja koulutuksesta syntyvästä osaamisesta ja tiedosta on välityttävä tieto niin organisaation sisälle kuin sidosryhmille ja laajemmin yhteiskuntaan hyödynnettäväksi. Viestintä liittyy myös maineen ja tunnettuuden rakentamiseen. Korkeakoulujen rooli ja oikeutus paranevat yhteiskunnassa, kun ne kykenevät viestimään vaikuttavasta toiminnastaan.

Korkeakoulun vaikuttajaviestinnällä on keskeinen rooli. Digitaalisuutta tulee enenevästi hyödyntää vuorovaikutuksessa alueen ja sidosryhmien kanssa. Myös muut uudet viestintämuodot ja vaikuttamisfoorumit tulee ottaa vahvemmin hyödyttämään vuorovaikutusta ja siten vaikuttavuutta. Viestinnän kehittämisessä tulee tunnistaa vaikuttavuuden eri ulottuvuudet, mekanismit ja asiakkuudet tietoa jalostettaessa ja viestintää suunnattaessa. Viestintä ei ole erillinen tehtävä vaan osa vaikuttavuusprosessien tasoilla. Viestintä on ollut viime vuosina voimakkaassa muutoksessa. Joukkoviestinnällä on tästä huolimatta edelleen keskeinen vaikutus siihen, mitkä asiat nousevat julkiseen keskusteluun. Sosiaalisen median puheenaiheet eivät nouse puheenaiheiksi ellei tiedotusvälineet niitä nosta uutisagendalle. Siksi korkeakoulujen tulee vahvistaa ulkoista tiedottamistaan huomioon ottaen muuttuneen joukkoviestinnän mahdollisuudet. Mediaa varten viesti tulee osata sanoittaa toimitukselle valmiiksi ymmärrettävään muotoon.

Opiskelijoiden ja alumnien merkitys korkeakoulun ja muun yhteiskunnan välillä on merkittävä, sillä he ovat osa korkeakoulujen osaamisen ja uudistumiskyvyn mahdollistavaa tiedontuotantoa. Keskeiset

toimijat vahvistavat korkeakoulun osaamisesta omalla toiminnallaan, mikä on tärkeä viestinnällinen voimavara.

## Kehittämissuosituks

Korkeakoulujen tulee laatia viestintäsuunnitelmat osana yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tunnistamista ja todentamista. Viestintäsuunnitelmien tulee tukea vaikuttavuuden muotojen näkyväksi tekemistä sekä korkeakouluille että muulle yhteiskunnalle. Viestintä ja tiedottaminen ovat keskeisessä asemassa yhteiskunnallisen relevanssin konkreettisesti osoittamisessa sekä korkeakoulu yhteisön jäsenille että korkeakoulujen sidosryhmille. Viestintäsuunnitelman toteuttaminen edellyttää sen säännöllistä seuranta.

- Korkeakoulujen tulee pyrkiä osoittamaan sekä toiminnan välittömät vaikutukset että pitkän aikavälin vaikuttavuus. Toiminnasta voidaan tehdä näkyvää viestimällä konkreettisesti välittömistä vaikutuksista esimerkkien avulla.
- Korkeakoulujen on kommunikoidava aktiivisesti tutkimus-, kehittämis- innovaatiotoiminnan tuloksista sekä tutkintojen profiileista ja tavoitteista Toimivan yhteistyön edellytyksenä on sidosryhmien riittävä tietoisuus korkeakoulujen toiminnan tavoitteista ja rakenteista.
- Korkeakoulujen tulee yhteistyössä kehittää vaikuttavuuden näkyväksi tekemisen mekanismeja, ml. korkeakoulujen yhteinen tulosviikko sekä tarve- tai teemalähtöiset tutkimuksen ja TKI-toiminnan popularisoinnit.
- Korkeakoulujen toiminnasta tulee viestiä yleistajuisesti hyödyntäen kansalaisviestinnän keinoja, esim. videoblogit.
- Yleisradion kansallinen sivistystehtävä tulee entistä paremmin hyödyntää korkeakoulujen tiedon ja tieteen popularisoinnissa tai löydösten toimeenpanossa.

## Hyvät käytänteet

Laaja-alainen korkeakoulutoimijoiden ja opiskelijoiden osallistuminen viestintään:

- Tutkijoiden osallistuminen tutkimuksen kansanomaistamiseen, toimiminen asiantuntijana julkishallinnolle ja tiedotusvälineille sekä yleinen osallistuminen yhteiskunnalliseen toimintaan luo kuvaa korkeakouluista asiantuntijayhteisönä.
- Säännöllinen tiedottaminen korkeakoulujen toiminnasta silloin, kun todellista tiedottamisen aihetta on ja aihe kiinnostaa suurta yleisöä.
- Opiskelijoiden pressiklubi on Tampereen yliopiston opiskelijoille suunnattu työpaja, jossa kirjoitetaan, kuvataan ja videoidaan opiskeluteemoihin liittyviä juttuja yliopiston verkkoviestinnän kanaviin. [Opiskelijoiden pressiklubi](#)
- Taide- ja kulttuurilähtöisten toiminnan järjestäminen, johon suuri yleisö voi ottaa osaa, jonka tasoa se voi itse arvioida ja joka aktivoi alueen asukkaita.
- Esimerkkinä TTY päivät, joka on kaikille avoin tilaisuus tieteellisen toiminnan nykytilaan

## Vaikuttavuus strategioihin

- Selkeä tahtotila

Korkeakoulujen johtamiseen liittyy valintojen tekeminen strategisella tasolla ja vaikuttavuuden edistäminen on strateginen valinta. Jotta korkeakoulu voi edistää omaa vaikuttavuuttaan, sen strategiaa voidaan arvioida ja kehittää yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Näin korkeakoulu voi määritellä, mistä sen vaikuttavuus syntyy ja. Vaikuttavuus on strategista tahtotilaa määrittelevien perustehtävien



kiinteä osa, jossa globaali ja alueellinen vaikuttavuus linkittyvät yhteen. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kannalta on keskeistä, miltä osin korkeakoulu toteuttaa on sidosryhmien kanssa aktiivista dialogia käyvää proaktiivista strategiaa, ohjaukseen kiinnittynyttä defensiivistä strategiaa, tulevaisuutta rakentavaa proaktiivista strategiaa tai korkeakoulujen aluekehityksen toimintoja korostavaa käytännönläheistä strategiaa.

Keskeistä on hahmottaa vaikuttavuuden moniulotteisuus ja määritellä korkeakoulun vaikuttavuus suhteessa oman toiminta-alueen tarpeisiin. Keskeistä on tunnistaa ja todentaa, milloin korkeakoulun tuottama hyöty on syntynyt, miten hyöty on syntynyt ja kenelle hyöty on syntynyt.

Tärkeää ilmiön tunnistamisessa on ymmärryksen lisääminen vaikuttavuudesta kaikilla korkeakoulun toiminnan tasoilla ja kaikilla tieteen- ja koulutusaloilla. Vaikuttavuus itse ilmiönä ei ole uusi, mutta sekä yhteiskunnalliset että tiede- ja koulutuspoliittiset tarpeet kuvata sitä ovat kasvaneet. Hyödyn saamiseksi on hyödyllistä tunnistaa vaikuttavuuden mekanismit.

## **Kehittämissuosituks**

Korkeakoulujen strategiat voidaan uudistaa vaikuttavuuslähtöisiksi, jolloin

- Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja sen toteuttamismuodot ovat keskeinen osa korkeakoulujen strategiaa joko erillisinä osa-alueina tai muut perustoiminnot läpäisevinä ulottuvuuksina
- Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyvät strategiset tavoitteet voidaan konkretisoida ja jäsentää strategian toimeenpanoon liittyvissä toimenpidesuunnitelmissa
- Toimenpidesuunnitelmien toteuttamista tukee niiden edistymisen säännöllistä seuranta ja tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseksi

Alueelliset erityispiirteet voidaan ottaa huomioon korkeakoulujen strategioissa ja niiden toimeenpanossa

- Tutkimus- ja kehittämishankkeiden valmisteluvaiheessa on mahdollista varmistaa, että suunnitellut projektit tukevat myös korkeakoulun strategisen profiilin ja painoalojen kehittämistä
- Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa voidaan kerätä palautetta mm. työnantajakyselyin sekä erillisin kumppanuuskyselyin, joilla selvitetään korkeakoulun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden merkitystä yhteistyökumppaneiden näkökulmasta.
- Korkeakoulut voivat määritellä toiminta-alueensa vaikuttavuus ja sen arvioinnin kriteerit yhdessä strategisten kumppaniensa kanssa.

## **Todentaminen, seuranta ja jatkuva edistäminen**

Korkeakoulujen toiminnan vaikuttavuuden tunnistamisen, edistämisen ja todentamisen merkitys korostuu korkeakoulujen strategisessa kehittämisessä ja johtamisessa. Niin toimintaa ohjaavissa kannustimissa, strategioissa kuin niiden toimeenpanoon vaikuttavassa johtamisessakin on mahdollista luoda korkeakouluyhteisölle ja sidosryhmille selkeä käsitys vaikuttavuudesta ja sen edistämisestä.

Vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan ottaa huomioon eri tasot, pitkä- ja lyhyt aikaväli sekä se tavoitellaanko erityisesti aluevaikuttavuutta vai vaikuttavuutta kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. Oleellista on, että tarkoituksen arvioinnin kriteereitä hyödyntäen arvioidaan onnistuminen siinä, mitä

tavoitellaan. Toimenpiteiden seuranta ja uudelleenarviointi lisäävät vaikuttavuutta, mikäli kriteerit ja todentamisen tavat ovat toimivia ja kannustavia. Tärkeää on myös toiminnasta saatu palaute ja siihen reagointi.

Vaikuttavuutta voidaan myös johtaa osana korkeakoulujen eri toimintojen ja tehtävien johtamista. Mikäli vaikuttavuutta ei ole sisällytetty eksplisiittisesti strategiaan, ei sen johdonmukaiselle ja systemaattiselle johtamiselle ole edellytyksiä. Vaikuttavuuteen liittyy monta ulottuvuutta, mutta sen määrittelyn merkitystä ei voida kiertää vetoamalla käsitteen monimuotoisuuteen.

## Kehittämissuosituks

Opetusta, tutkimusta ja kehittämistoimintaa johdetaan vaikuttavuuslähtöisesti.

- Korkeakoulujen perustehtäville ja yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle on mahdollista asettaa selkeät vaikuttavuustavoitteet, ml. toimenpiteiden seuranta, arvioinnin kriteerit, arviointi, arvioinnin pohjalta laadittavat korjaavat toimenpiteet, ml. voimavarojen kohdentaminen havaittuihin kehittämisen kohteisiin.
- Johtamisen ammattimaisuutta ja mekanismeja voidaan kehittää palvelemaan vaikuttavuuslähtöistä ja ketterää johtamistapaa ja toimintakulttuuria.

Korkeakouluihin luodaan tulevaisuussuuntauneisuutta ja tiedon yhteisluomista ja verkostoitumista tukevia sisäisiä kannustimia.

- Korkeakoulut voivat kehittää sisäisiä rahoitusmallejaan ja rahoituksen kohdentamisen mekanismeja, jotka palkitsevat korkeakoulu yhteisön eri toimijoita yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta.

## Hyvät käytänteet

Vaikuttavuuden seuranta ja arviointi osaksi korkeakoulujen laatujärjestelmiä:

- Vaikuttamissuunnitelma.
- Vuosittainen vaikuttavuuden arviointi, joka raportoidaan johdolle ja hallitukselle.
- Sidosryhmäkyselyt, palautteen keruut ja tietyissä tuloksellisuusmittareissa menestyminen, kuten työllistyminen, arviot koulutuksen työelämävastaavuudesta, ulkoinen rahoitus, houkuttelevuus opiskelu- ja työpaikkana.
- TKI-toiminnan johtamisen ja toiminnanohjauksen ohjelmistotyöväline toiminnan laadun ja vaikuttavuuden varmistajana.
- Korkeakoulun sisäinen järjestelmä innovaatioiden tunnistamiseksi ja niiden kaupallisen hyödyntämisen edistämiseksi. Esimerkiksi suosituksia antava yvv-neuvoston tuella.
- Net Promoter Score (NPS)-arvion käyttöönotto koulutus- ja TKI-toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa. NPS on yritysten kansainvälisesti käyttämä ja hyväksytty luku, jolla arvioidaan asiakastytyväisyyttä asiakaspalautteen perusteella. Koska NPS on myös elinkeinoelämän käyttämä indikaattori, niin se on silloin vertailukelpoinen sekä kansallisesti että kansainvälisesti ja luonnollisesti korkeakoulujen välillä, jos kaikki sitä käyttävät. [NPS](#)
- Yhteiskuntavastuu raportointi: [Saimian Yhteiskuntavastuuraportti 2015](#)

## Yhteissuunnittelu

Yhteissuunnittelu, palvelumuotoilu ja vastaavat osallistavat johtamista ja resursointia tukevat välineet luovat edellytyksiä vaikuttavuudelle. Osallistavat suunnitteluprosessit voivat liittyä korkeakoulun toiminnan suunnitteluun sekä strategiatasolla että konkreettisen toiminnan eri tasoilla. Yhteissuunnittelun tavoitteena on käytännönläheisen ja helposti hyödynnettävän osaamisen ja innovaatiotyön edistäminen niin tutkimuksessa, kehittämistyössä kuin opetuksessakin.

Avointa ja aktiivista vuorovaikusta ja yhteistoimintaa esimerkiksi elinkeinoelämän ja aluetoimijoiden kanssa voidaan lisätä osallistamalla sidosryhmiä korkeakoulujen strategiaprosesseihin sekä erilaisiin neuvoo-antaviin toimielimiin. Näin korkeakoulut voivat edistää asiakaslähtöisyyttä toiminnassaan, minkä taas katsotaan vahvistavan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

### Kehittämissuosituks

- Korkeakoulut voivat lisätä yhteistyötä ja vuorovaikusta sidosryhmien kanssa osallistavien suunnitteluprosessien avulla. Elinkeino- ja työelämä voivat olla mukana yhteisessä suunnittelussa strategian laadinnasta lähtien ulottuen eri tasoilla tapahtuvaan toiminnan suunnitteluun, esimerkiksi viestinnän ja TKI-hankkeiden suunnitteluun.

### Hyvät käytänteet

Neuvottelukuntaperinnettä on laajennettu määrittelemällä alueneuvottelukunta, jonka tehtävänä on käydä vuosittain läpi ammattikorkeakoulun synnyttämät tulokset ja tehdä niiden pohjalta ehdotuksia aluevaikutuksen lisäämiseksi seuraavalla kaudella. Koulutusten ja koulutusalojen omia neuvottelukuntia käytetään ennen kaikkea alueen työelämän näkemyksen tuomiseen koulutusten sisällölliseen kehittämiseen

Yhteiset työympäristöt ja muut kohtaamisen foorumit

- Kampusareena konsepti, jossa korkeakoulun kampuksella on tiloja yrityksille mahdollistetaan yritysten ja yliopiston välinen tiiviimpi yhteistyö. Kampusareena on yliopistojen ja yritysten työympäristö, joka tukee yhteisöllisyyttä, oppimista ja liiketoimintaa. [Kampusareena](#)
- Yhteistyö yritysten tuotekehitystoiminnassa, joka tuo yhteen korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijat, rahoittajat ja alueen yritys-elämän edustajat.
- Korkeakoulujen järjestämät keskustelufoorumit, joihin kutsutaan keskeisimmät kumppanit työ- ja elinkeinoelämän piiristä
- Klusteriyhteistyö, jossa korkeakoulut, tutkimuslaitokset, alueviranomaiset sekä työ- ja elinkeinoelämän edustajat ennakoivat yhdessä alueen tarpeita sekä kehittävät yhdessä alueelle tärkeitä painoaloja. Esi-merkkinä ennakoitklusterista on [Lapin luotsi](#).

# YHTEISKUNNALLINEN VUOROVAIKUTUS

## Alueellinen ja kansainvälinen yhteistoiminta

- Paikallinen vaikuttavuus
- Kansallinen vaikuttavuus
- Kansainvälinen vaikuttavuus

Kaikenlainen yhteistoiminta lisää korkeakoulujen osaamisen välittymistä muuhun yhteiskuntaan ja toisaalta osaamistarpeiden välittymistä korkeakouluihin. Vuorovaikutus kytkeytyy yhtälailla alueelliseen, kansalliseen ja kansainväliseen toimintaan, mutta etenkin alueellinen yhteistyö tuottaa toivottua konkreettista ja tunnistettavaa vaikuttavuutta. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistämisen kannalta keskeiset kumppanit löytyvät alueyhteistyöstä. Alueellisen yhteistoiminnan ja vaikuttavuuden keskeinen piirre on yhteistyö eri toimijoiden, kuten korkeakoulujen ja yliopistokeskusten, tutkimuslaitosten, toisen asteen, aluehallinnon, yritysten ja kolmannen sektorin, kesken sekä kumppanuuksiin perustuva toiminnan suunnittelu. Parhaimmillaan voidaan kehittää alueen tarpeista lähteviä työllistymisen polkuja.

Toisaalta alueellisen yhteistoiminnan ohessa myös kansainvälisten sekä kansallisen verkostojen alakohdainen tai monialainen yhteistyö lisäävät vaikuttavuutta. Eri tasojen toimintaa ei tulekaan erottaa toisistaan vaan alueellisuus ja kansainvälisyys palvelevat toisiaan. Kansainvälisestä yhteistyöstä saatava hyöty liittyy kaikkeen. Lisäksi korkeakoulujen on aktiivisesti kehitettävä aluetta muun muassa kansainvälistymistä tukien yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Vaikuttavuudelle on määriteltävissä asiakkuudet, joiden huomioon ottaminen on merkittävässä roolissa. Korkeakoulun vaikuttavuutta määrittelee vahvasti se, millaisille ja kuinka aktiivisille kumppanuuksille ja asiakkuuksille yhteiskunnallinen vuorovaikutus rakentuu. Korkeakoulun on rakennettava pitkäjänteisesti keskeisiä sidosryhmäsuhteitaan ja pystyttävä myös uudistamaan verkostoaan strategisten tavoitteiden mukaisesti reagoiden muuttuviin yhteiskunnallisiin ja elinkeinoelämän tarpeisiin.

## Kehittämissuosituks

Korkeakoulujen tulee vahvistaa strategista yhteistyötä alueiden muiden toimijoiden kanssa. Ratkaisuina ja toimintamalleina esitetään korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välisen työnjaon selkeyttämistä ja yhteistyön tiivistämistä.

Sektoreiden välisen liikkuvuuden lisääminen ja sitä tukevien rakenteiden luominen on tarpeellista. Taustalla on tarve vahvistaa toimijoiden välistä vuoropuhelua sekä ymmärrystä toistensa toiminnasta ja tavoitteista. Siinä missä tiedettä on sovellettava käytäntöön, käytäntöä kaivataan tieteeseen. Mahdollisuuksina ovat mm. hankesuunnitelmat ja rahoitushaut yhteistyössä sidosryhmien kanssa sekä korkeakoulujen henkilökunnan työelämävaihdot korkeakoulujen ulkopuolella.

Kehitetään vuorovaikutusta ja asiakkuuksien hallintaa

- Korkeakouluilla on oltava olemassa asiakkuuksien hoitomalli. Korkeakoulun on pystyttävä määrittelemään, millaisille kumppanuuksille rakentuu sen vaikuttavuus ja kenelle hyöty kohdistuu.
- Uudistetaan laadunvarmistusmekanismien arviointi ja auditointi vastaamaan asiakkuuksien hoitoon. Korkeakoulujen laadunvarmistukseen liitetään systemaattiset palautejärjestelmät, joilla seurataan korkeakoulun vaikuttavuuden kehitystä omalla toiminta-alueellaan

## Hyvät käytänteet

Alueellisten osaamiskeskittymien kehittämiseen osallistuminen.

Koulutuksen ja tutkimuksen ns. Quadruple Helix- ja Open Innovation 2.0 -ajattelun tuominen alueelle, jonka seurauksena kansalaisyhteiskunnan rooli sekä käyttäjäkeskeisyys korostuvat. [Quadruple Helix- ja Open Innovation 2.0](#)

Yhteistyö- ja kumppanuussopimukset

- Strateginen CoastAL-kumppanuus Turun ja Satakunnan ammattikorkeakoulun kesken sekä kansainvälinen CARPE-verkosto, jonka tavoitteena on tukea varsinaissuomalaisen tutkimushankekumppaneiden pääsyä kansainvälisiin verkostoihin. [CoastAL](#), [CARPE](#)
- Matkailualan koulutus- ja tutkimusinstituutti (MTI) on edelläkävijä eri koulutusasteiden välisessä profiloitumisessa ja työnjaossa sekä elinkeinoelämä- ja yritys yhteistyössä. [MTI](#)
- Kumppanuussopimukset alueellisten kehitysyhtiöiden ja kuntien kanssa.
- Yliopistokeskukset ovat yhteiskunnallista vuorovaikutusta käytännössä toteuttava taho.

Maakuntakorkeakoulutoiminta

- Etelä-Pohjanmaan maakuntakorkeakoulu toimii paikkakunnilla, joissa SeAMKilla ei ole nuorten koulutusta. Maakuntakorkeakoulutoiminta perustuu korkeakoulun ja seutukunnan yhteistyölle, jossa ovat mukana myös toisen asteen oppilaitokset, vapaa sivistystyö sekä elinkeinoelämä. Maakuntakorkeakoulu toimii välittäjänä yrittäjän ja korkeakoulun kesken järjestettäessä joustavasti alueen tarpeista lähtevää koulutusta ja TKI-toimintaa. [Maakuntakorkeakoulu](#)

## Innovatiivisuus verkostoissa ja yhteistyössä

Innovaatioverkostot ja -ekosysteemit ovat sekä konkreettisia kumppanuuksia että laajempia toimintamalleja, jotka edistävät korkeakoulujen vaikuttavuutta. Toimintatapana innovaatioekosysteemi yhdistää eri toimijoita luomaan uutta oman osaamisensa pohjalta toimijoiden tarpeet ja mahdollisuudet huomioon ottaen. Tämä koskee sekä yliopistoja että ammattikorkeakouluja ja niin tieteellistä kuin soveltavaa tutkimusta. Korkeakoulut voivat olla paitsi yhtenä toimijana verkostoissa ja ekosysteemeissä niin myös niiden rakentajina.

Vaikuttavuus on osa kaikkien korkeakoulutoimijoiden tehtävää. Vaikuttavuutta syntyy korkeakoulujen, muun yhteiskunnan, kuten yritysten, julkisen sektorin ja poliittisen päätöksenteon, sekä eri korkeakoulujen sisäisten toimijoiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi opiskelijoiden ja opettajien toimiessa monialaisissa ja työelämälähtöisissä tutkimusprojekteissa, ja tutkijoiden työskennellessä yhdessä opetuksen ja työelämän kanssa syntyy uutta tietoa sekä yhteiskunnan hyödynnettäväksi että toimijoiden osaamis pääomaksi. Toimijoiden rajapinnat ovat oleellisia vaikuttavuuden ja innovaatioiden kehittämisessä. Kumppanuusverkoston on tuotettava lisäarvoa myös korkeakoululle esimerkiksi syntyvän osaamisen tai liiketoiminnan muodossa. Vaikuttavuutta lisääviä mekanismeja on esitetty kuviossa, jossa kuvataan korkeakoulun eri toimijoiden ja sidosryhmien yhteistyötä ja roolien sulautumista.

Kuva. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vuorovaikutteisuus ja toimijoiden roolien limityminen.



## Kehittämissuosituks

Alueellinen vaikuttavuus ja yrittäjyys tulee nostaa korkeakoulujen vaikuttavuuden keskiöön:

- Korkeakoulujen tulee vahvistaa yhteistyötä erityisesti uusien ja kasvupotentiaalia omaavien pk-yritysten kanssa yhteistyössä muiden alueellisten toimijoiden kanssa. Osana tätä toimintaa tulee kehittää avoimia innovaatioympäristöjä, ml. Boot camp, acsi-camp -tyyppiset kehittämisleirit, jotka mahdollistavat ideoiden ristiinpölytyksen ja epätyypilliset kohtaamiset.
- Korkeakoulujen tulee tukea bottom up -lähestymistapaa yrittäjyyteen. Opiskelijoita tulee myös tukea ja rohkaista ottamaan itse vastuuta erilaisista yrittäjyyttä lisäävistä toimintamalleista. Oman yrityksen perustamista realistisena uravaihtoehtona tulisi nostaa laajemmin esille.

Vuorovaikutus ja yhteistyö tulee nähdä oikeudeksi ja mahdolliseksi, joka koskee kaikkia korkeakoulujen toimijoita organisaation eri tasoilla ja tehtävissä.

## Hyvät käytänteet

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yrittäjyysuositukset: [UNIFI](#) ja [Arene](#)

Innovaatioyhteistyö:

- Yliopiston innovaatiotoimintaa kehitetään entistä tavoiteorientoituneemmaksi ja yhtenäisemmäksi. Turun, Itä-Suomen ja Oulun yliopisto sekä Åbo Akademi valmistelevat yhteisen "Knowledge Transfer Finland" -toimintamallin, jonka tavoitteena on perustaa yhteinen innovaatioiden hallintaan, kansainväliseen kaupallistamiseen ja kehittämiseen keskittyvä yhtiö. Sen tavoitteena on helpottaa ja aktivoida yhteistyötä

partneriyliopistojen sekä liike-elämän ja yhteiskunnan toimijoiden välillä, kasvattaa riittävä kriittinen massa patenttiportfolion hyödyntämiseen.

- Korkeakoulujen osallistuminen innovaatioalustojen toimintaan [Demola](#), [HealthHUB](#), [Mediapolis](#)
- AB Seinäjoki on agrobiotalouden innovaatioverkosto, joka tarjoaa alueen yrityksille, kehittäjille ja muille toimijoille mahdollisuuden verkottua sekä kehittää ja kiihdyttää liiketoimintaansa. Verkostossa ovat mukana Seinäoan ammattikorkeakoulu, yliopistokeskus, Luonnonvarakeskus, kehittämissyhtiö Into Seinäjoki sekä alan yritykset. Tavoitteena on lisätä agrobiotalouden näkyvyyttä sekä vahvistaa kansainvälisiä verkostoja, luoda fyysisesti ja toiminnallisesti näkyvä ruokaketjuun keskittyvä innovaatioyhteisö sekä kehittää innovatiivisia toimintatapoja. [AB Seinäjoki](#)
- Innovaatioyhteistyö alueen ja ministeriöiden kanssa.

## Yhteistyö ja työnjako

Tiedon ja osaamisen yhteisluominen ja sitä tukevan toimintakulttuurin edistäminen ovat keskeisiä vaikuttavuuden edellytyksiä.

Korkeakoulujen erikoistuvat alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti profiiliensa ja vahvuksiensa mukaisesti. On tärkeää, että korkeakoulut ja niiden sidosryhmät sovittavat entistä voimakkaammin yhteen korkeakoulustrategiat ja alueellisen erikoistumisen linjaukset, mikä mahdollistaa yhteisten vaikuttavuustavoitteiden määrittämisen.

Näiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tulee luoda organisaatioiden rajat ylittäviä pysyviä prosesseja ja toimintatapoja, joihin sitoudutaan yhdessä.

Strategiseen kehittämiseen ja toteuttamiseen tarvitaan rohkeutta, uusia avauksia ja riskinottoa. Innovaatiot syntyvät usein eri tieteenalojen ja toimijoiden rajapinnoissa. Korkeakoulujen strateginen ajattelu, johtaminen ja sen käytännöt määrittelevät sen, miten hyvin potentiaaliset strategiset aihiot ja korkeakoulun vallitseva strategia kohtaavat. Strategioiden ja johtamisen onkin tuettava profiloitumista vaikuttavalla tavalla omia vahvuuksia hyödyntäen.

Maailmanluokan, kansallinen ja alueellinen profiili eivät ole vastakohtat, vaan ne on yhdistettävissä korkeakoulun vaikuttavuuteen sekä mainevaikuttavuutta indikoiviin ranking-listauksiin. Ranking-listauksilla on vahvistuva informaatio-ohjauksen luonne, mutta vaikuttavuuden edistämisen kannalta ranking-sijoitus ei strategisesti kirkasta varsinaista yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistämistä.

## Kehittämissuosituks

Korkeakoulujen strategiat ja suunnitelmat tulee laatia tukemaan vaikuttavuuden vahvistamista.

Tavoitteiden asettamisessa ja korkeakoulujen kehittämisessä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella työ- ja elinkeinoelämän, julkisten toimijoiden sekä muiden korkeakoulujen kanssa tulee olla keskeinen rooli.

- Korkeakoulujen strategiat tulee laatia mahdollisimman laajasti eri tahoja osallistavan suunnitteluprosessin avulla. Elinkeino- ja työelämä ovat osallisina strategiatyössä koko prosessin ajan. Prosessiin sitoutetaan esimerkiksi alueen elinkeino- ja työelämää edustavan neuvottelukunnan jäsenet ja yritykset.
- Sidosryhmäviestintä on keskeinen osa strategiaprosessia.



- Strategian tulee kannustaa uusia avauksia mahdollistavaan riskinottoon.
- Resursseja tulee kohdistaa myös kehittämiseen.
- Korkeakoulujen strategioiden tulee mahdollistaa asiakkaiden osallistumisen tutkimus- ja kehityshankkeisiin niiden suunnitteluvaiheesta lähtien.
- Korkeakoulujen strategioissa tulee heijastua kansainvälisesti korkea tavoitteenasettelu.

## Yhteiset visiot kumppaneiden kanssa

Strategisen johtamisen tueksi vaikuttavuutta vahvistamaan tarvitaan toimivat yhteiskehittämisen ja -luomisen foorumit ja alustat, oppimisen ja innovaatioiden ekosysteemit, joissa alueen toimijat luovat ja jakavat korkeakoulujen kanssa yhteisen vision tulevaisuuden tahtotilasta.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta tuottavassa vuorovaikutuksessa korostuvat eri toimijoiden verkostot, vuorovaikutuksen säännöllisyys ja jatkuvuus sekä kaksisuuntainen viestintä. Tällaisessa yhteiskehittämisen ympäristössä roolit ja vastuut on määritelty, päällekkäistä tekemistä vältetään ja osaoptimoinnista on luovuttu. Yhteisen vision jakavissa verkostoissa on yhteinen ymmärrys osaamisesta ja osaamistarpeista sekä toteutetaan enakkoluulotonta kehittämis- ja kokeilutoimintaa ratkaisujen löytämiseksi. Muodollisia ja epämuodollisia verkostoja on korkeakouluissa niiden kaikilla tasoilla. Verkostot syntyvätkin usein tarpeesta, jolloin ne ovat myös vaikuttavimmillaan. Korkeakouluilla tulee ottaa johtava rooli innovaatioverkostoissa.

### Kehittämissuosituks

Vaikuttavuus tulee tehdä näkyväksi ja se on oltava todennettavissa. Tämän edellytyksiä ovat vuorovaikutus ja viestintä korkeakoulun sisällä, korkeakoulujen välillä sekä korkeakoulujen ja niiden asiakkaiden ja kumppanien välillä.

Alueellinen vaikuttavuus ja yrittäjyys tulee ottaa erityisen huomion kohteeksi.

Korkeakoulujen tulee edistää asemaansa kansainvälisesti korkeatasoisina toimijoina alueellisen vaikuttavuuden vahvistamiseksi.

Tätä tarkoitusta varten tulee

- hyödyntää vuorovaikutteista ja verkostomaista viestintää ja kehittää toimivia vuorovaikutuksen foorumeja, jotka mahdollistavat jatkuvan ja systemaattisen vuorovaikutuksen asiakkaiden ja kumppanien kanssa, ml. yritykset, julkinen - ja kolmas sektori.
- myös opiskelijoiden merkitys vaikuttavuuden keskeisenä tekijänä on otettava vuorovaikutuksen foorumeissa ja prosesseissa huomioon keskeisinä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tekijänä. Siksi myös opiskelijoiden hyvinvoinnista, yhteisöllisyydestä ja välittämisestä tulee tehdä korkeakoulun strateginen kilpailuetu.
- hyödyntää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti korkeakoulujen ja toisen asteen oppilaitosten väliset synergiaedut alueellisen vaikuttavuuden näkökulmasta samalla huomioon ottaen eri oppilaitoksille keskeisten sidosryhmien erilaiset tarpeet.
- lisätä alueellisten viranomaisten ymmärrystä korkeakoulujen roolista ja vaikuttavuuden muodoista osana alueen elinvoimastrategian toteuttamista. Tämä edellyttää, että korkeakoulujen ja



aluehallinnon edustajien välinen vuorovaikutus otetaan huomioon keskeisenä osana muuta korkeakoulujen sidosryhmätoimintaa. Erityisesti yhteinen yrittäjyyden aktivointi yhteistyössä on tärkeää.

## Hyvät käytänteet

Korkeakoulujen yhteinen strategiatyö

- Korkeakoulut osallistuvat alueen strategiatyöhön, kuten maakuntaohjelmien ja aluestrategioiden valmisteluun, ja tekevät konkreettista yhteistyötä eri tahojen kanssa aluekehityksessä.

Korkeakoulujen osallisuus alueelliseen ja viranomaisten toteuttamaan ennakointityöhön. [Kansallinen ennakointiverkosto](#), [Tieto käyttöön](#), [Strateginen tutkimus](#), [Kokeileva Suomi](#).

Vaikuttavuuden  
lähtökohdat ja haasteet

TOIMINTAKULTTUURI

OSAAMINEN

YHTEISTYÖ

RAKENTEET

KANNUSTAVUUS

TODENTAMINEN

# VAIKUTTAVUUDEN LÄHTÖKOHDAT JA HAASTEET

## Toimintakulttuuri

### Yhteistyö ja toimintakulttuurien kehittäminen vaikuttavuuden edistäjinä

Toimintakulttuuri on tärkeä vaikuttavuuden edellytystekijä. Korkeakouluissa ja laajemmin yhteiskunnassa vallalla olevat toimintatavat, asenteet ja arvot joko mahdollistavat tai ovat este kehittyvälle ja vaikuttavalle toiminnalle. Keskeistä on korkeakoulun kyky reagoida oikea-aikaisesti muun yhteiskunnan tarpeisiin ja yhteistyömahdollisuuksiin. Vaikuttavuuden kannalta on myös olennaista, millaisia verkostoja ja suhteita korkeakoulut pystyvät luomaan, ja kyetäänkö niitä hyödyntämään täysimääräisesti.

Korkeakouluissa vallitsevien asenteellisten rajojen poistaminen yhteiskunnallisen yhteistyön tieltä on tärkeää. Tätä tarkoitusta varten korkeakoulujen ohjaus- ja kannustinjärjestelmistä voidaan kehittää tavoiteltaessa vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Vaikuttavuutta edistävä toimintakulttuuri edellyttää korkeakouluilta aiempaa parempaa riskinottoa ja -halua. Korkeakouluilla tulee olla muutostalukykyä ja yhteiskunnallisten muutosten edelläkävijyyttä. Myös epäonnistunut toiminta voi olla vaikuttavaa tai tuottaa uutta vaikuttavaa toimintaa.

Yhteiskunta muuttuu jatkuvasti, jolloin myös vaikuttavuuden sisältö ja mekanismit uudistuvat. Vaikuttavuutta tukevassa toimintakulttuurissa osataan luopua vanhasta, uudistua ja profiloitua aiempaa rohkeammin.

## Osaaminen

### Vaikuttavuuteen liittyvää osaamista vahvistettava

Korkeakoulujen osaaminen on tietoperusteista. Sekä korkeakoulujen itsensä että muun yhteiskunnan, ml. elinkeinoelämä, julkinen ja kolmas sektori sekä päätöksenteko, on mahdollista kehittää ymmärrystä siitä, minkälaisia vaikutuksia ja vaikuttavuutta korkeakoulut voivat tuottaa. Korkeakoulujen on tärkeää

tuntea yhteiskunnan eri sektoreiden toimintamekanismit ja toiminta. Yhteiskunnan eri toimijoiden tulee vastaavasti tuntea korkeakoulujen potentiaali tuottaa ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja tarpeisiin. Vaikuttavuusosaamisen ytimessä on kyky tunnistaa ja ennakoida relevantteja ongelmia ja kyky etsiä niille ratkaisuja.

Koulutustehtävän näkökulmasta korkeakoulujen vaikuttavuusosaamisen keskiössä on korkeakoulun kyky ennakoida yhteiskunnan osaamistarpeita tuleviin työvoimatarpeisiin vastaamiseksi, näkemys elinikäisestä oppimisesta sekä rohkeus kehittää pedagogiikkaa siten, että opetus perustuu myös rohkeisiin ja innovatiivisiin kokeiluihin. Kokeilukulttuuri tukee oppimista mahdollisuuksien näkemiseen, riskien hallintaan ja luovaan ongelmanratkaisuun.

Tutkimuksen vaikuttavuus voi ilmetä sivistyksenä, hyvinvointina, tai elintason ja kilpailukykyyn kohdistuvina vaikutuksina. Tutkimuksen vaikuttavuutta voidaan tarkastella sen perusteella, kuinka tutkimus tuottaa tietoa merkittävistä ja yhteiskuntaa uudistavista teemoista. Relevanssia korostava tutkimus- ja kehitystoiminta voi tuottaa osoitettuja hyötyjä kuten innovaatioita, kilpailukykyetuja, työllisyyttä ja tutkimustiedon kaupallistamista.

Vaikuttavuusosaamisen tärkeä osa-alue on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtaminen, jota korkeakouluissa tulee vahvistaa osana ammattimaisen johtajuuden ja johtamiskulttuurin kehittämistä.

## Yhteistyö

### Vaikuttavuus perustuu yhteistyöhön

Korkeakoulu ei tuota vaikuttavuutta yksin. Vaikuttavuus perustuu yhteistyöhön korkeakoulujen sisällä, korkeakoulujen välillä sekä korkeakoulujen ja yhteiskunnan muiden sektoreiden, kuten elinkeinoelämän, julkisen ja kolmannen sektorin sekä päätöksenteon, välillä. Yhteistyö voi tuoda yhteisymmärrystä kehittämistarpeista, ja samalla yhteistyön avulla välitetään informaatiota ja osaamista, asetetaan päämääriä ja toimitaan niiden mukaisesti. Toimivan yhteistyön edellytys on eri toimijoiden roolien tunnistaminen ja siitä syntyvä työnjako.

Yhteistyössä on keskeistä luoda verkostoihin ja ekosysteemeihin joustavia ja reagoitukykyisiä rakenteita. Tämä koskee niin laajempaa strategisen tason kuin käytännön tason yhteistyötä, ml. työelämälähtöinen osaamisen yhteisluominen, kaksisuuntainen viestintä yhteiskunnallisista kehittämistarpeista tai tutkimuksen tuloksista. Vaikuttavuus ja sen edistäminen ei ole irrallinen kolmas tehtävä korkeakoulun muiden perustehtävien rinnalla vaan osa niitä. Tällöin yhteistyö korkeakoulujen ja muun yhteiskunnan välillä kiinnittyy näihin perustehtäviin.

## Rakenteet

### Rakenteet vaikuttavuuden edistäjinä

Korkeakoulut eivät tarvitse irrallisia tai erillisiä vaikuttavuusrakenteita, koska vaikuttavuuden edistämisen tulee olla läpileikkaava ja luonteva osa kaikkea korkeakoulun toimintaa. Erillisenä "kolmantena tehtävänä" yhteiskunnallinen vuorovaikutus ei kiinnity korkeakoulujen perustehtäviin. Sen sijaan on tärkeää, että korkeakoulujen olemassa olevat perustehtäviin, tukitoimintoihin ja resurssien hallintaan liittyvät

tehtävät ovat osa vaikuttavuutta luovia rakenteita. Rakenteilla viitataan niin korkeakoulujen toimintaa ohjaaviin tavoitteisiin, toimintakäytäntöihin ja -prosesseihin kuin henkilöstö-, osaamis- ja taloudellisiin resursseihin.

Vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että rakenteet on määritelty selkeästi ja tehty näkyviksi. Tämä on edellytys toimivalle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle niin korkeakoulujen välillä kuin korkeakoulujen ja muun yhteiskunnan välillä. Vaikuttavan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toteutuminen tieteellisessä ja soveltavassa tutkimuksessa, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa sekä koulutuksessa ei toteudu, mikäli työnkuvat ja vastuusuhteet jäävät potentiaalisille yhteistyökumppaneille epäselviksi, osaamispotentiaali jää tunnistamatta tai toimintaprosessit ovat hitaita ja joustamattomia.

## **Kannustavuus**

### **Yhteiskunnallinen vaikuttavuus tulee olla kannustavaa**

Korkeakoulujen sisäisten ja ulkoisten kannustimien on tuettava vaikuttavuuden edistämistä, ja ne on perusteltua kytkeä osaksi tutkimuksen, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä koulutuksen rahoitus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Tämä edellyttää, että vaikuttavuuden tavoitteet osana koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tavoitteita tehdään näkyviksi, tavoitteiden toteutumista seurataan ja niistä palkitaan. Tämä on mahdollista tuoda näkyväksi toiminnan ja talouden ohjausjärjestelmien, ml. korkeakoulujen sisäiset sekä ulkoisen rahoitusmallit, kehittämisessä.

Vaikuttavuuden arviointikriteereitä voidaan kehittää siten, että korkeakoulujen vaikuttavuus voidaan todentaa yhteismitallisten arviointikriteerien lisäksi korkeakoulukohtaisesti, kunkin korkeakoulun profiileista, strategisista valinnoista sekä alue- ja alakohtaisista ominaispiirteistä ja sidosryhmien tarpeista käsin.

Keskeinen kysymys on lisäksi kannusteisiin liittyvä reagoitakyky. Toisaalta vaikuttavuutta olisi vietävä eteenpäin pitkällä aikavälillä, toisaalta nopealiikkeisesti kytkeytyen kulloisiinkin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Rahoitukselta ja rahoitusmalleilta kaivataan joustavuutta, joka sallisi yhteiskunnan ja etenkin yritysten tarpeisiin vastaavat nopeatkin kokeilut ja suunnan muutokset. Sama koskee myös sisäisiä kannustimia.

Myös korkeakoulujen ministeriöohjauksen ja poliittisen päätöksenteon tulee tukea ja kannustaa korkeakouluja vaikuttavuuden vahvistamistavoitteissa.

## **Todentaminen**

### **Vaikuttavuus tulee olla todennettavissa**

Korkeakoulujen toiminnan oikeutuksen kannalta vaikuttavuuden todentaminen välttämätöntä. Todentaminen liittyy siihen, että korkeakouluilla on kykyä osoittaa tekemisensä ja toimintansa kautta syntyvä muodostuva vaikuttavuus yhteiskunnassa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Korkeakoulujen vaikuttavuuden osoittaminen on tärkeä mutta haasteellinen tehtävä samalla tavalla kuin muillakin yhteiskunnallisilla toimijoilla. Toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden erottaminen muiden yhteiskunnan toimijoiden toiminnan vaikutuksista ja vaikuttavuudesta on myös vaikeaa.

Vaikuttavuuden todentamista vaikeuttaa myös käsitteeseen sisältyvien asioiden osittainen abstraktius. Haasteena on esimerkiksi, kuinka todentaa sivistyksen vaikuttavuus yhteiskunnassa. Samoin vaikuttavuuden todentamista hankaloittaa aikaulottuvuus. Korkeakoulujen vaikuttavuus – esimerkiksi sivistyksen tuottamisessa – syntyy pitkällä aikavälillä. Mitä pidempi aika, sitä enemmän on erilaisia väliin tulevia muuttujia. Tällöin yhden toimijan vaikuttavuuden hahmottaminen on entistä vaikeampaa.

Korkeakoulujen vaikuttavuutta mittaavien menetelmien ja kriteerien kehittämistä tulee jatkaa tehtävän haasteellisuudesta huolimatta.