



*This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.*

**Please cite the original version:** Jussila-Suokas, J. ; Konttinen, J. ; Väkeväinen, K. ; Gröhn, S. & Näreaho, S. (2018) Metropolian TKI-toiminnan arviointi. Tikissä. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sydämessä. Julkaistu 11.9.2018.

URL: <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2018/09/11/metropolian-tki-toiminnan-arviointi/>

# Metropolian TKI-toiminnan arviointi

Susanna Näreaho, Jatta Jussila-Suokas, Jari Konttinen, Kyösti Väkeväinen ja Saara Gröhn ·  
11.9.2018



Kuva: Susanna Näreaho

*Metropolian tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (myöhemmin TKI-toiminta) arvioitiin keväällä 2018. Ulkopuolisin silmin nähtynä suunta on nyt oikea, kun pirstaleista ja hajanaista toimintaa on koottu sekä teemoittain yhteen mm. Innovaatiokeskittymiin että organisaatorakenteeseen helpommin johdettavaksi kokonaisuudeksi. Parannettavaa löytyi mm. metropolialaisten osaamisen järjestelmällisessä tunnistamisessa, hyödyntämisessä ja kehittämisessä sekä kumppanuuksien hoitamisessa.*

## **Miksi?**

Arviointi on osa TKI-toiminnan laadunhallintaa. Arvioinnin tavoitteena oli saada tilannekuva TKI-toiminnan laadusta, tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta sekä löytää toimintatapojen vahvuudet ja heikkoudet, joiden perusteella toimintaa voidaan kehittää ja tarvittaessa suunnata uudelleen.

## **Kuka?**

Kolmen ammattikorkeakoulun (Laurean, Haaga-Helian ja Metropolian) yhteistyön hengessä arviointiryhmään osallistuivat Laurean vararehtori (TKI) Kyösti Väkeväinen ja Haaga-Helian innovaatiojohtaja Jatta Jussila-Suokas. Korkeakoulumaailman ulkopuolista näkemystä toi Palvelualojen työnantajat PALTA ry:n elinkeinopoliittinen asiantuntija Jari Konttinen. Metropoliaa arvioinnin yhteyshenkilönä toimi erityisasiantuntija Susanna Näreaho ja arviointiryhmän avustajana oli Laurean suunnittelija Saara Gröhn. Ulkoisen arviointiryhmän tukena

toimi joukko Metropolian asiantuntijoita, jotka suunnittelivat arviointia, tuottivat ryhmän tarvitsemaa tietoa ja osallistuvat myös tulosten toimeenpanoon.

### **Miten arviointi tehtiin?**

Arviointiryhmä tarkasteli toimintaa yhdeksästä näkökulmasta soveltaen EFQM-mallia, joka on laajasti käytetty organisaatioiden toiminnan arvioinnin ja kehittämisen työkalu.

Nämä yhdeksän näkökulmaa olivat:

- strategia
- kumppanuudet
- vuosisuunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja resursointi
- organisoituminen, roolit, vastuut
- TKI-prosessi ja sen johtaminen
- mittarit ja raportointi
- viestintä, tulosten hyödyntäminen, kytkeä opetukseen ja osaamisen kasvu
- laatu: avoimuus, hyödynnettävyys, eettisyys ja tietosuoja
- TKI-toiminnan kehittäminen

Kuhunkin yhdeksään näkökulmaan arviointiryhmä esitti nipun kysymyksiä, joihin haettiin vastauksia tilastoista, raporteista, Metropolian intranetin materiaaleista, keskusteluista ja haastatteluista. Näiden lisäksi tehtiin kysely osalle Metropolian henkilökuntaa sekä kaikille tunnistetuille TKI-toiminnan yhteistyökumppaneille.

### **TKI-toiminnan tilanne ja kehitysehdotukset**

Metropolian TKI-toiminnan kehityssuunta on pääosin hyvä. Kaikista arvioiduista osa-alueista löytyi hyviä malleja tai toimintatapoja, jotka kannattaa säilyttää tai joita kannattaa jopa vahvistaa. Myös kehitettävää löytyi, sekä helposti toteutettavia pieniä asioita, että suurempia periaatteellisia tai toimintakulttuurin muutokseen liittyviä.

[Innovaatiokeskittymät](#), joihin on koottu tietyn ilmiön tai yhteiskunnallisen haasteen ympärille eri alojen erilaisia toimijoita, tunnistettiin hyväksi malliksi vähentämään toiminnan pirstaleisuutta ja hajanaisuutta. Toisaalta, Innovaatiokeskittymiin liittyvien yhteistyökumppanuuksien hallintaa tulisi parantaa. TKI-toiminnan kokonaisuuteen tuo ryhtiä ja hallittavuutta vuosittainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumisesta vastaa Metropolian johtoryhmän jäsen. Mutta miten varmistetaan, että opetuksen, TKI-toiminnan ja liiketoiminnan koko Metropolian tulostavoitteet välittyvät myös jokaisen työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja miten niissä onnistumista mitataan?

Henkilöstön osaamisen tunnistamisessa esimiehillä ja kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli. Metropolian koko henkilöstön kaiken osaamisen järjestelmällinen tunnistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen tulisi näkyä strategisesti nykyistä merkittävämpänä kokonaisuutena, josta vastaisi johtoryhmään kuuluva henkilöstön kehittämisjohtaja.

Toimintakulttuurin muutos entistä avoimemmaksi on tunnistettu ja se näkyy mm. Metropolian yhteisissä TKI-toiminnan ohjeissa. Erityisesti TKI-ympäristöjen ja infrastruktuurien (eli erilaisten

laitteiden, laboratorioiden, testiympäristöjen, osaamisverkostojen ja virtuaalisten kokonaisuuksien) johtamista tulisi kuitenkin vahvistaa huomioiden yhteiskäytön ja avoimuuden tavoitteet.

TKI-toiminnan prosessi on tunnistettu ja kuvattu ja sen omistaa TKI-johtaja. Toimintatapaa tulisi vahvistaa selkeillä päätöksentekovaiheilla (kuka päättää esim. projektin toteuttamisesta ja millä kriteereillä) ja niin, että prosessi kattaa kaikki Metropolian TKI-hankkeet. Toiminnasta raportoidaan erityisesti laadullisilla kuvauksilla (mm. tarinalliset TKI-uutiskirjeet), mutta päätöksentekovaiheilla vahvistettuun TKI-prosessiin tulisi kytkeä yksinkertainen numeerinen mittaristo ja raportointi. Tämä helpottaisi myös kokonaisvaltaista TKI-toiminnan johtamista ja kehittämistä.

#### Kirjoittajat

Jatta Jussila-Suokas, CLIC Innovation Oy  
Jari Konttinen, Palvelualojen työnantajat PALTA ry  
Kyösti Väkeväinen, Laurea-ammattikorkeakoulu  
Saara Gröhn, Laurea-ammattikorkeakoulu  
Susanna Näreaho, Metropolia Ammattikorkeakoulu