

# Karelia-ammattikorkeakoulun kumppanuus-, sidosryhmäyhteistyön ja alumnitoiminnan sisäinen auditointi





Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C: Raportteja, 7

# **Karelia-ammattikorkeakoulun kumppanuus-, sidosryhmäyhteistyön ja alumnitoiminnan sisäinen auditointi**

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2013

*Julkaisusarja*

C: Raportteja, 7

*Julkaisusarjan  
vastaava toimittaja*

Kari Tiainen

*Toimittajat*

Petri Raivo, Lasse Neuvonen, Harri Mikkonen,  
Jarmo Renvall, Joonas Peltonen,  
Markku Pyykkönen, Mikko Penttinen

*Sivuntaitto*

Kaisa Varis

*Kansikuva*

Ken Teegardin

© Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti  
kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-275-093-8

ISSN-L 2323-6914

ISSN 2323-6914

*Julkaisumyynti*

Karelia-ammattikorkeakoulu  
julkaisut@karelia.fi  
<http://www.tahtijulkaisut.net>

Joensuu 2013

# Sisällys

<b>1 Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2 Auditoinnin kohteet ja toteutus</b>	<b>8</b>
2.1 Yhteys aikaisempiin auditointeihin	8
2.2 Auditointikohde	9
2.3 Auditoinnin toteutus	10
<b>3 Karelia-ammattikorkeakoulun organisaatio</b>	<b>11</b>
<b>4 Kumppanuustoiminta Karelia-ammattikorkeakoulussa</b>	<b>13</b>
<b>5 Kumppanuustoiminnan suunnittelu</b>	<b>15</b>
<b>6 Kumppanuustoiminnan toteutus</b>	<b>18</b>
<b>7 Kumppanuustoiminnan arviointi ja kehittäminen</b>	<b>21</b>
<b>8 Johtopäätökset</b>	<b>25</b>

# 1 Johdanto

**K**arelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kehittämisen perinne on jo yli 20 vuoden vanha. Nykyisessä laadunhallintajärjestelmässä toiminnan ohjaus ja laadunvarmistus on liitetty kiinteästi toisiinsa. Tämä näkyy hyvin konkreettisella tavalla mm. ammattikorkeakoulun intranetin – Karelia-intran – toiminnoissa, joissa ohjaus ja laadunvarmistus ovat osa järjestelmän rakennetta. Tällä ratkaisulla laadunvarmistuksesta on pyritty tekemään luonteva osa koko ammattikorkeakoulun henkilöstön toimintaa.

Karelia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistus perustuu yhdysvaltalaisen William Edwards Demingin kehittämään jatkuvan parantamisen (Continuous quality improvement) PDCA-sykliin (Plan, Do, Check, Act). Mallin ajatuksena on suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen toistuva kierto, jonka tavoitteena on organisaation jatkuva oppiminen ja kehittyminen.

Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä sai ansaitun tunnustuksen, kun Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) toteutti vuonna 2011 silloisen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin, jonka läpäisimme erinomaisin arvostuksella 13.12.2011.

Toimintaa tukevan laatujärjestelmän jatkuva parantaminen on oleellinen osa Karelia-ammattikorkeakoulun vuosien 2013 – 2017 strategiaa. Ammattikorkeakoululla on arkipäivän toimintaan kytkeytyvä laatujärjestelmä, joka tuottaa systemaattista ja luotettavaa tietoa johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Toimivalla laatujärjestelmällä varmistetaan henki-

löstön sujuva työ ja opiskelijoiden hyvä oppiminen. Keskeisinä kehittämiskohteina ovat toimintaprosessien kehittäminen ja yksinkertaistaminen, vuosittain toistuvan sisäisen auditointikäytännön vakiinnuttaminen ja valmistautuminen kansainväliseen auditointiin. Erityisen tärkeitä toimenpiteitä laadun jatkuvan parantamisen ja laatutason vakauttamisen kannalta ovat vuosittain toistuvat sisäiset auditoinnit. Niitä on suunniteltu toteutettavaksi kaksi kertaa vuodessa. Nyt toteutettu vuoden 2013 toinen sisäinen auditointi tarkasteli ammattikorkeakoulumme kumppanuustoimintaa.

Laadukkuus on keskeinen Karelia-ammattikorkeakoulun arvo. Se haastaa meidät jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen – laatua yhteistyöllä, joka päivä pieniä parannuksia.

Petri Raivo, rehtori

# 2 Auditoinnin kohteet ja toteutus

## 2.1 YHTEYS AIKAISEMPIIN AUDITOINTEIHIN

Karelia-ammattikorkeakoulussa (ent. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu) toteutettiin syksyllä 2010 sisäinen auditointi, joka toimi hyvänä laadunvarmistuksen kehittämisen työkaluna sekä valmistautumisena syksyllä 2011 Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamaan ulkoiseen laadunvarmistusjärjestelmän auditointiin. 2010 toteutetussa sisäisessä auditoinnissa kehittämiskohteiksi nousivat kumppanuus- ja sidosrymäyhteistyön näkökulmasta:

- » Kumppanuuksien systemaattinen hallinta
- » Ammattikorkeakoulujen toimintojen ulkoinen näkyvyys
- » Työelämäpalautteen laajempi hyödyntäminen sidosrymäyhteistyössä

Näistä kohteista ammattikorkeakoulu valitsi kehittämistoimenpiteet ja niille nimettiin vastuuhenkilöt. Kehittämistoimenpiteiksi valittiin seuraavat kokonaisuudet: 1) Kumppanuuksien hallinnan systematisointi 2) Sidosrymäyhteistyön systematisointi. 3) Kohdennettu ulkoinen viestintä. Toimenpiteiden etenemistä arvioitiin ja seurattiin laaturyhmän kokouksissa.

Ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ulkoisessa auditoinnissa vuonna 2011 arvioitiin yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö kehittyvään vaiheeseen.. Auditoinnissa kehittämiskohteiksi nostettiin erilaisten sidosryhmien ja kumppanuuksien systemaattinen hallinta, jolla voidaan varmistaa yhteistyön laatu. Lisäksi kiinnitettiin huomiota ulkoisen viestinnän jäsentymiseen sidosryhmien ja kumppaneiden suuntaan. Palautteen pohjalta kehittämistoimenpiteiksi määriteltiin, aikataulutet-



tiin ja vastuutettiin seuraavat toiminnot: 1) Kumppanuustoiminnan vakiinnuttaminen ja asiakkuushallintaohjelman (CRM) käyttöönotto, 2) Työelämäpalautteen kokoaminen ja systematisointi 3) Kumppanuus- ja sidosryhmäviestinnän kehittäminen. Toimenpiteiden etenemistä seurattiin laaturyhmässä.

## 2.2 AUDITOINTIKOHDE

Auditointi kohdistui Karelia-ammattikorkeakoulun keskusten tekemiin itsearviointiraportteihin kumppanuus-, sidosryhmäyhteistyöstä sekä alumnitoiminnasta, kahteen erilliseen näyttöön kumppanuus-, sidosryhmäyhteistyön ja alumnitoiminnan soveltamisesta käytäntöön sekä auditointihaastattelusta. Itsearvioinneissa, näytöissä ja haastattelussa sovellettiin Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsi kirjaa vuosiksi 2011-2017.

Keskukset laativat itsearviointiraportin, jossa arvioitiin mitä tavoitteita toiminnalle oli asetettu ja mitkä olivat laadunhallinnan keskeiset menettelytavat niiden saavuttamiseksi. Raportissa arvioitiin myös, miten eri toimijat osallistuvat laatutyöhön ja miten osallistumista tuetaan. Lisäksi pyydettiin arvioimaan:

- 1) tavoitteiden saavuttamista ja kytkeä korkeakoulun kokonaisstrategiaan,
- 2) laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta toiminnan kehittämisessä,
- 3) laatujärjestelmän tuottaman tiedon kattavuutta, käytettävyyttä ja hyödyntämistä,
- 4) eri toimijoiden rooleja, osallistumista ja sitoutuneisuutta laatutyöhön sekä menettelytapojen kuormittavuutta,
- 5) toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinnan toimivuutta kuormittavuutta ja vaikuttavuutta.

Näytöissä pyydettiin kaksi käytännön esimerkkiä keskuksen kumppanuus-, sidosryhmäyhteistyöstä ja/tai alumnitoiminnasta. Itsearvioinneista ja näytöistä keskukselta myös kirjasiivat toiminnan kannalta keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet. Keskukselta tuotivat seuraavat näytöt:

Keskus	Näytöt
Biotalouden keskus	1. Avainkumppanuus Karelia-ammattikorkeakoulun ja Metsäkeskus Pohjois-Karjalan, julkiset palvelut välillä 2. Avainkumppanuus Karelia-ammattikorkeakoulun ja ProAgria Pohjois-Karjala ry:n (jäljempänä ProAgria) välillä
Liiketalouden ja tekniikan keskus	1. Käytännön esimerkit, Tarkkuustekniikan painoalan yritysyhteistyö, LITE-keskuksen työelämäpäivä 2. Rakennustekniikan koulutusohjelman sidosryhmäyhteistyö, ohjelmistoalan neuvottelukunnan toiminta

Luovan talouden keskus	1. ISAK-Kumppanuusverkosto 2. Kumppanuustoiminta, Joensuun Popmuusikot ry
Sosiaali- ja terveysalan keskus	1. Perhevalmennus 2. YAMK-koulutuksen alumnitoiminta

## 2.3 AUDITOINNIN TOTEUTUS

Auditointi toteutettiin lokakuussa 2013. Toteuttamisesta vastasi ryhmä, jossa puheenjohtajana toimi rehtori Petri Raivo ja jäsenenä suunnittelujohtaja Lasse Neuvonen, työelämäpalvelujen päällikkö Harri Mikkonen, lehtori Jarmo Renvall, opiskelijakunta POKA:n puheenjohtaja Joonas Peltonen, Joensuun Popmuusikot ry:n toiminnanjohtaja Markku Pyykkönen sekä sihteerinä laatukoordinaattori Mikko Penttinen.

Keskusten itsearviointiraportit laadittiin intranetissä oleville valmiille pohjille 18.10.2013 mennessä. Tämän jälkeen auditointiryhmä perehtyi aineistoon ja varsinaiset haastattelut pidettiin 24.10.2013. Haastatteluihin osallistui jokaisesta koulutus- ja tutkimuskeskuksesta 4 henkilöstön edustajaa ja 2 opiskelijaa. Henkilöstön edustajat eivät olleet esimiesasemassa ja heistä 2 oli opettajia ja 2 muuhun henkilökuntaan kuuluvia. Haastattelutilanteet kestivät 1,5 tuntia / keskus. Kehittämisen- ja palvelukeskuksen henkilöstöä ei haastateltu, vaan auditointiaineistona toimi kehittämis- ja palvelukeskuksen laatima itsearviointiraportti kumppanuus-, sidosryhmä- ja alumnitoiminnasta. Haastattelujen jälkeen auditointiryhmä laati kirjallisen raportin, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä oli oma vastuualueensa.

## 3 Karelia-ammattikorkeakoulun organisaatio

**K**arelia-ammattikorkeakoulu on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka ylläpitäjänä on Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö. Toiminta on keskitetty neljään Joensuussa toimivaan koulutus- ja tutkimuskeskukseen. Koulutus- ja tutkimuskeskukset ovat Biotalouden keskus, Liiketalouden ja tekniikan keskus, Luovan talouden keskus ja Sosiaali- ja terveystalouden keskus. Keskusten toiminnasta ja sen laadusta vastaavat keskusten johtajat ja koulutus- ja kehittämispäälliköt. Kaikkiaan ammattikorkeakoulussa on yhteensä 21 koulutusohjelmaa. Yhteiset tukipalvelut on organisoitu Kehittämisen- ja palvelukeskukseen. Kareliassa opiskelee keskimäärin 4000 opiskelijaa ja työskentelee noin 400 asiantuntijaa.

Karelia-ammattikorkeakoulun laatutyö on organisoitu siten, että ammattikorkeakoulun rehtori vastaa koko ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä. Rehtorin nimittämä laaturyhmä on yksi ammattikorkeakoulun kehittämisryhmistä, ja sen tehtävänä on koko organisaation laadunhallinnan suunnittelu ja organisointi sekä laatutyöosaamisen kehittäminen. Laaturyhmä koostuu keskusten johtajista, jotka vastaavat laatutyöstä omissa yksiköissään, keskeisten palveluyksikköjen edustajista sekä laatutyön käytännön koordinoitua hoitavista laatukoordinaattorista, hallinnon suunnittelijasta ja suunnittelujohtajasta. Suunnittelujohtaja toimii ryhmän puheenjohtajana. Laaturyhmä on nimitetty kaikkien muiden kehittämisryhmien tavoin kolmen vuoden määräajaksi, jonka jälkeen ryhmän kokoonpanoa ja tehtäviä tarkennetaan tarvittaessa.

Suunnittelujohtaja vastaa laatujärjestelmän kehittämisestä ja sen mukaisten toimien toteuttamisesta. Hänen tukena toimivat laatukoordinaattori sekä ammattikorkeakoulun laatutyön asiantuntijat. Kehittämisen- ja palvelukeskuksen tehtävänä on huolehtia ammat-

tiikorkeakoulun tavoitesopimusprosessin valmistelusta ja koordinoinnista, laatutyöstä. Keskusten johtajat sekä kehittämis- ja palvelukeskuksen yksikköjen vetäjät vastaavat keskusten toiminnan laadusta, laatutyön organisoinnista sekä laadunvarmistusjärjestelmän mukaisten toimien toteuttamisesta omilla yksiköissään.

Karelia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen tavoitteena on

- » sujuva ja tarkoituksenmukainen toiminta strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi,
- » opiskelijoiden/palvelun käyttäjien tarpeiden tunnistaminen ja annettujen lupauksen täyttäminen,
- » toiminnan jatkuva kehittäminen sekä
- » kehittämistyön näkyväksi tekeminen kaikissa toiminnoissa ja jokaisen omassa työssä.

## 4 Kumppanuustoiminta Karelia-ammattikorkeakoulussa

**K**arelia-amk:n kumppanuustoiminta jakautuu kolmeen eri kumppanuusluokkaan: strategisiin-, avain- ja toiminnallisiin kumppanuuksiin. Kumppanuustoiminnan lisäksi vahvistetaan ja jättevitetään muiden sidosryhmien, alumnien ja asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja sen hallintaa Karelia-amk:ssa. Avain - ja strategisten kumppaneiden kanssa solmitaan sopimus, jossa kuvataan yhteisiä päämääriä kumppanuustoiminnasta. Sen lisäksi tehdään tarkempi toimintasuunnitelma vuosittain tehtävistä toimenpiteistä. Toiminnallisten kumppaneiden kanssa tehdään tarvittaessa toimenpiteisiin liittyviä sopimuksia esim. harjoittelusopimuksia.

Tavoitteena strategisissa kumppanuuksissa on Karelia-ammattikorkeakoulun toimintaedellytysten varmistaminen ja kilpailuedun parantaminen. Kumppanuutta hallitaan sopimusperustaisesti, ja sopimuksena voi toimia esimerkiksi yhteinen strategia tai tavoitesopimus. Strategisista kumppanuuksista vastaa Karelia-amk:n ylin johto ja kumppanuuksia arvioidaan johdon katselmuksissa ja osana strategiayhteistyötä.

Avainkumppaneiden kanssa toiminta on monimuotoista, palvelen monipuolisesti sekä yrityksen tarpeita että oppilaitoksen työelämäläheisen koulutuksen tarpeita. Yhteistyö on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä ja siitä sovitaan kirjallisella kumppanussopimuksella. Yhteistyöstä vastaamaan on nimetty vastuuhenkilöt molemmista organisaatioista ja yhteistyötä arvioidaan vuosittain kerätyn palautteen pohjalta. Avainkumppanuustietoja hallitaan CRM-järjestelmässä (kumppanikanta).

Toiminnalliset kumppanit ovat tärkeä verkosto Karelia-amk:n opetuksen ja työelämän yhteistyössä sekä koulutusorganisaatioiden yhteistyössä. Toiminnallisia kumppanuuksia voidaan solmia niin työelämän kuin koulutusorganisaatioiden välillä sekä kansallisesti että

kansainvälisesti. Toiminnallisten kumppanuuksien toiminnan muotoja ovat mm. harjoittelu- ja liikkuvuuspaikkojen tarjoaminen tai yhteistyö esim. opinnäytteiden, koulutuksen ja TKI-toiminnan parissa.

Toiminnallisissa kumppanuuksissa kumppanuuden toteutusala on suppeampi kuin avainkumppanuuksissa. Kumppanuuksia toteutetaan kapealla toiminnan sektorilla ja usein ne ovat yksittäisen keskuksen, koulutusohjelman tai projektin kumppanuuksia. Toiminnallisten kumppanuuksien kautta tehdään ammattikorkeakoulua tunnetummaksi varsinkin pienyritysten keskuudessa jolloin syntyy luonteva kontaktipinta molemmin puolin. Toiminnallisilla kumppaneilla ei ole olennaista merkitystä Karelia-amk:n strategian toteutuksen kannalta, mutta ne tukevat kuitenkin Karelia-amk:n perustoimintojen vahvistamista sekä aluevaikuttavuutta. Yhteistyöstä sovitaan sopimuksella. Kumppanuussopimuksena toimii toiminnasta tehty yhteistyösopimus (esim. harjoittelusopimus tai liikkuvuusopimus). Toiminnallisia kumppanuuksia hallitaan myös CRM-järjestelmässä ja vastuutahona kumppanuuksissa toimii määritelty toimija molemmista kumppanuusorganisaatiosta.

# 5 Kumppanuustoiminnan suunnittelu

Korkeakoulujen arviointineuvoston tekemässä ulkoisessa laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnissa vuonna 2011 sekä sitä edeltäneessä ammattikorkeakoulun sisäisessä auditoinnissa keskeisiksi kehittämiskohteiksi nostettiin erilaisien kumppanuuksien ja sidosryhmien systemaattinen hallinta, jolla voidaan varmistaa yhteistyön laatu. Lisäksi korostettiin toimintojen ulkoisen näkyvyyden merkitystä sidosryhmien ja kumppaneiden suuntaan.

Karelia-ammattikorkeakoulun strategiassa 2013-2017 kumppanuustoiminnan keskeisenä kehittämiskohteena on nostettu esille aktiivisen kumppanuusviestinnän ja tavoitteellisen kumppanuusyhteistyön varmistaminen arjessa, sekä asiakkuushallintajärjestelmän kokonaisvaltainen hyödyntäminen.

Kehittämisen- ja palvelukeskuksen itsearvioinnissa mainitaan suunnittelusta, että

*”Karelia-ammattikorkeakoulun kumppanuuksien johtaminen perustuu Karelia-amk:n strategian toteuttamiseen ja sen tavoitteena on lisätä Karelia-amk:n omaa osaamispääomaa sekä tuottaa kumppanuustoiminnalla lisäarvoa kumppaneille. Kumppanuustoiminnalle tuotetaan lisäarvoa kolmesta näkökulmasta: Karelia-amk:n organisaation näkökulmasta, opiskelijoiden näkökulmasta ja kumppaniorganisaatioiden/alumnien näkökulmasta. Tavoitteen on, että kaikki hyötyvät toiminnasta.*

*Kumppanuustoiminta, sidosryhmäyhteistyö ja alumnitoiminta on vahvasti kytketty Karelia-amk:n strategiaan 2013 - 2017. Karelia-amk:n arvona oleva ’työelämäläheisyys’ kuvastaa kumppanuustoiminnan merkitystä organisaatiolle.*

*Kumppanuustoiminnan tavoitteet määritellään vuosittain KARELIA/TASO:ssa. Tavoitteiden saavuttamista seurataan KARELIA/TASO -käsittelyssä. Lisäksi laaturyhmä, koulutuksen ke-*

*hittämisyryhmä, kansainvälisyysryhmä, palvelujen kehittämissyryhmä sekä TKI-ryhmä arvioivat kumppanuustoiminnan tavoitteiden saavuttamista strategisten mittareiden osalta.*

*Vuoden 2013 KARELIA/TASO:ssa keskeisiä kehittämiskohteita kumppanuus, sidosryhmä ja alumnitoiminnan kannalta ovat olleet: asiakkuuden hallinnan (CRM) käyttöönotto, kumppanuus- ja alumnitoiminnan vakiinnuttaminen.”*

Vuosina 2012 - 2013 kumppanuutta, sidosryhmäyhteistyötä sekä alumnitoimintaa on systematisoitu, suunniteltu ja käynnistetty Kumppanit-projektin toimesta. Toiminnan suunnitteluun, seurantaan ja arviointiin on paneuduttu erityisesti palvelutoiminnan kehittämissyryhmän kokouksissa. Toiminnan suunnittelua ja organisointia on lisäksi käsitelty Karelia-amk:n johtoryhmässä. Asiakkuuden hallinnan (CRM) käyttöönotto sekä kumppanuus- ja alumnitoiminnan vakiinnuttaminen oli nostettu vuoden 2013 Karelia/TASO:ssa palvelutoiminnan keskeisiksi kehittämiskohteiksi. Näyttöjen ja arviointien perusteella ei käy selville, miten kumppanuustoiminnan systemaattinen kehittäminen jatkuu projektin päätyttyä. Tämä on myös nostettu kehittämiskohteeksi Kehittämis- ja palvelukeskuksen näytössä. Kumppanuustoiminnan johtaminen ja hallinnointi näyttää annettujen näyttöjen ja haastattelujen perusteella strategialähtöiseltä ja perustellulta. Alumnitoiminnan suunnittelu on kuitenkin koko ammattikorkeakoulun tasolla sekä keskuksissa vielä alkuvaiheessa.

Keskustasolla avainkumppanitoiminnan suunnittelu ja hallinta toteutuu ammattikorkeakoulun yhteisen toimintatavan mukaisesti. Keskuksissa ei kuitenkaan välttämättä tiedetä yleisesti keskuksen vastuulla olevista avainkumppanuussopimuksista, koska toiminta perustuu pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin, eikä kumppanuuksista tiedoteta riittävästi. Haastattelujen perusteella toiminnallisten kumppaneiden kanssa tehtävä suunnittelu ja toteutus miellettiin keskuksissa yhdeksi kokonaisuudeksi. Toiminnallisten kumppaneiden hallinta ei ole keskuksissa systemaattista, myöskään ennakoitua ja pidemmälle ulottuvaa systemaattista suunnittelua ei esitetty näytöissä eikä haastatteluissa. Kumppanuudet perustuivat pitkiin perinteisiin ja vakiintuneisiin toimintatapoihin.

Opiskelijat eivät haastattelujen perusteella ole olleet mukana suunnitteluvaiheessa kaikissa keskuksissa. Erityisesti Luovan talouden keskuksessa ja liiketalouden koulutusohjelmassa opiskelijat on otettu mukaan luontevasti suunnitteluun. Kaikkien keskusten opiskelijat olisivat haastattelujen perusteella halukkaita osallistumaan aktiivisesti suunnitteluvaiheeseen.

Kumppanuustoiminnan johtamisen prosessikuvaus ja toimintaohje eivät tue nykymuodossaan toiminnan kokonaisvaltaista jalkauttamista keskuksissa. Haastattelujen perusteella esim. toiminnallisten kumppaneiden kirjaaminen ei toteudu toimintaohjeen mukaisesti. Prosessikuvaus keskittyy strategia- ja avainkumppanitasolle.

#### Vahvuudet

- » Strategialähtöisyys
- » Strategisten ja avainkumppaneiden toimintamalli ja kumppanuusluokitus



## Kehittämiskohteet

- » Toiminnallisten kumppanuuksien huomioiminen suunnittelun kehittämisessä
- » Opiskelijoiden ottaminen mukaan suunnitteluun soveltuvin osin kaikissa keskuksissa
- » Kumppanuustoiminnan johtamisen prosessin päivittäminen

# 6 Kumppanuustoiminnan toteutus

**K**ehittämis- ja palvelukeskuksen näytössä määritellään Karelia-ammattikorkeakoulussa keskeiset toimijat ja toiminta seuraavasti:

*”Tällä hetkellä kumppanuus-, sidosryhmä ja alumnitoiminnan tukipalvelut tuotetaan pääsääntöisesti Työelämäpalveluissa. Työelämäpalvelujen palvelutarjonta perustuu ulkopuolisella projektirahoituksella toteutettavaan toimintaan. Kansainvälisiin kumppanuuksiin liittyen tuki- ja palvelutoimintaa tarjoaa TUTKA-palvelut. Lisäksi kumppanuustoimintaan kytkeytyy muita toteutukseen liittyviä tuki- ja palvelutoiminnan tehtäviä, jotka tuottaa muut KEPAN yksiköt mm. rehtorin toimisto tiedotuksen osalta.*

*Avainkumppanuus- ja toiminnallinen kumppanuus toimintoina toteutetaan keskuksissa ja keskuksissa tiimeissä käsitellään kumppanuuteen liittyviä asioita. Alumnitoiminta taas tällä hetkellä näyttäytyy lähinnä alumniviestintänä, jota toteutetaan työelämäpalveluiden ja rehtorin toimiston (tiedottaja) yhteistyönä.”*

Asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM) on hankittu kumppanuustoiminnan toteutuksen työkaluksi ja sen tavoitteena on hallinnoida Karelia-ammattikorkeakoulun asiakkuuksia. Kehittämis- ja palvelukeskuksen näytön mukaan kumppanuuksien hallinnassa hyödynnetään CRM-järjestelmää, josta saadaan tietoja kumppaneista, alumneista, sidosryhmistä, asiakkaista ja maksullisen palvelutoiminnan toteutuksesta. Järjestelmä tuo toimintaan läpinäkyvyyttä ja sen avulla ohjataan toiminnan konkreettista toteutusta.

Auditointihaastatteluihin ja annettuihin näyttöihin pohjautuen on kaikissa keskuksissa asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö ollut vähäistä. Haastatteluissa todettiin mm., että ohjelmaa on ollut vaikea käyttää ja varsinkin silloin, kun sitä käyttää epäsäännöllisesti. Käyttäjät ovat joutuneet tukeutumaan monesti järjestelmän vastuuhenkilöiden apuun.

Käytänteisiin haluttiin selkeämpiä ohjeita. Erityisesti opettajilla oli asiakkuudenhallinta-järjestelmään etäinen suhde. Haastatelluista vain yksi oli kokenut CRM-järjestelmän käytön joustavaksi ja hänkin totesi, että hallitakseen ohjelman olisi sitä käytettävä päivittäin. Ammattikorkeakoulun johto hyväksyy keskustusten avainkumppanit yhteisen prosessin mukaisesti. Kullekin avainkumppanille on nimetty avainkumppanivastaava opettajien tai esimiesten joukosta. Avainkumppanivastaavat huolehtivat kumppanuustoiminnan toteuttamisesta ja arvioinnista. Haastatteluissa ei erityisemmin korostunut kumppanivastaavien rooli tai ammattikorkeakoulun yhteisen prosessin mukaiset menettelytavat. Kumppanuussopimusten sisältöä ei yleisesti tunnettu, ellei haastateltava ollut Karelian-amk:n avainkumppanivastaava. Harjoittelusopimusta tai yleensä opiskelijoihin liittyviä sopimuksia (opinnäytetyö) pidettiin tärkeimpinä sopimuksina. Kumppanuustoiminta ei ole lisännyt merkittävästi keskustusten välistä yhteistyötä. Keskukseen sisällä kumppanuustoiminta on edistänyt koulutusohjelmien välistä yhteistyötä. Kumppanuustoiminta nähtiin yleisesti hyvänä toimintona ja sille haluttiin myös lisää resursseja.

Kumppanuustoiminnassa niin avainkumppanuus kuin toiminnallinen kumppanuus nähtiin useimmiten vain harjoitteluna, opinnäytetöinä ja opintojaksoihin liittyvinä toimeksiantoina. Kaikissa keskuksissa on ollut pitkät ja läheiset suhteet työelämään. Toisaalta työelämä ei tiedä milloin kannattaa ottaa yhteyttä Karelia-ammattikorkeakouluun liittyen esim. opinnäytetyöhön tai harjoitteluun. Jotta yhteistyö olisi toimivaa ja se toteutuisi mahdollisimman joustavasti, etukäteistieto helpottaisi yhteistyön kehittymistä. Haastattelujen perusteella Karelia-ammattikorkeakoulussa on kirjava käytäntö harjoittelu- ja opinnäytetyöpaikkojen kirjaamisessa. Myöskään uusia tai kehitteillä olevien oppimis- ja palveluympäristöjen merkitystä ei tunnustettu osana kumppanuustoimintaa. Sosiaali- ja terveysalan keskuksen haastattelussa opiskelijoiden edustaja nosti esille Fysiotikan merkityksen työelämäyhteistyössä.

Kumppanuustoiminta on haastattelujen perusteella myös erittäin henkilösidonnaista. Henkilötasolla olevat suhteet työelämään nähtiin erittäin tärkeiksi virallisen kumppanuustoiminnan rinnalla. Tämä voi kuitenkin muodostua riskiksi, jos vastuuhenkilö siirtyy ammattikorkeakoulusta muihin tehtäviin ja tietoa ei ole dokumentoitu yhteisiin järjestelmiin. Tällöin työelämäkontakti voi hävitä henkilön poistumisen mukana. Haastatteluissa nousi esille kahden avainkumppanuusvastaavan malli, jossa vastaavat voisivat olla myös eri keskuksista. Tällöin avainkumppanuustoiminta ei olisi enää liian henkilösidonnaista ja tämä voisi tuoda näkyväksi myös eri keskusten kumppanuudet. Toiminnallisten kumppaneiden rekisteröimistä CRM-järjestelmään vieroksuttiin. Se toisi kuitenkin myös toiminnalliset kumppanuudet näkyviksi. Haastattelujen perusteella kumppanuustoiminta keskittyi pääsääntöisesti Joensuun seudulle.

Opiskelijoille kumppanuustoiminta oli vieras käsite, eivätkä he tiedä tarpeeksi kumppaneista. Opiskelijat toivoivat helposti esille otettavia tietoja eri keskusten kumppanuuksista ja he toivoivat esim. listoja harjoittelupaikoista. Poikkeuksena Luovan talouden keskuksen opiskelijat toivat esille keskuksensa laajat työelämäyhteydet ja sitä kautta tulleet toimeksiannot integroituna opetukseen. Keskukseen opiskelijat ovat voineet toteuttaa haastavia tehtäviä ja opiskelijat kokivat että heihin on myös luotettu toimeksiantojen toteuttajina. Esille nousi myös pitkän tähtäimen ennakointi toteutusten suunnittelussa sekä ns. taskforce-

malli nopeisiin työelämän tarpeisiin. Opiskelijoista muodostettaisiin nopeaan toimintaan kykeneviä ryhmiä, jotka voisivat pienelläkin varoajalla vastata työelämän tarpeisiin.

Liiketalouden ja tekniikan keskuksen näytössä esitelty ohjelmistoalan neuvottelukunta perustettiin ohjelmistoalan yritysten toiveesta parantaa heidän näkyvyyttään opiskelijoiden keskuudessa ja siten tehostaa heidän rekrytointiaan. Koulutusohjelmien toiveena oli saada palautetta koulutuksen sisällölliseen kehittämiseen, parantaa opiskelijoiden harjoittelupaikkojen saantia sekä saada työelämän toimeksiantoja projektiopintoihin. Puutteena neuvottelukunnan toiminnassa nähtiin, ettei siinä ole opiskelijoiden edustusta.

Haastattelujen perusteella nykymuotoinen alumnitoiminta ei ole tunnettua tai tunnistettua keskuksissa ja se nähtiin lähinnä tiedottamisena Karelia-amk:n tapahtumista. Työelämäpäivästä tuli haastatteluissa ja näytöissä ristiriitaista tietoa: yhdessä keskuksessa Työelämäpäivä nähtiin tarpeettomana ja toisessa se oli tuottanut opiskelijoille opinnäytetyön aiheita tai opiskelijaprojekteja. YAMK-tutkinnon suorittaneet nähtiin merkittävänä linkkinä alumnitoiminnassa. Sosiaali- ja terveystieteiden keskuksessa hyvänä käytäntönä on alumnikirje, jolla välitetään tietoa ammattikorkeakoulun tapahtumista. Biotieteiden keskuksen laajaa omaa asiakasrekisteriä hyödynnetään mm. palvelutoiminnan markkinoinnissa.

#### Vahvuudet

- » Kumppanuudet vahvistettu yhtenäisen menettelyn mukaisesti koko ammattikorkeakoulussa
- » Liiketalouden ja tekniikan keskuksen ohjelmistoalan neuvottelukunta
- » Oppimis- ja palveluympäristö Voimala Sosiaali- ja terveystieteiden keskuksessa
- » Luovan talouden keskuksen opiskelijoiden mahdollisuus toteuttaa laajojen työelämysuhteiden ja verkostojen kautta erilaisia kehittämis- ja projektitoimeksiantoja

#### Kehittämiskohteet

- » Kumppanuuksien johtamisen prosessin päivittäminen ja toimintatavan jalkauttaminen osaksi jokapäiväistä toimintaa
- » Toteutusten ennakointi huomioiden kumppaneiden ja sidosryhmien toiveet
- » Opiskelijaprojekteihin liittyen haastattelun aikana nousi esille kokeilemisen arvoisena toimintamuotona ns. taskforce-toiminta.
- » Oppimis- ja palveluympäristöjen rakentaminen ja kehittäminen huomioiden myös kumppanuustoiminta
- » Kumppanuustoiminnan aluevaikuttavuuden kehittäminen
- » Toiminnallisten kumppanuuksien hallinnoinnin kehittäminen asiakkuudenhallintajärjestelmän kautta (CRM)

# 7 Kumppanuustoiminnan arviointi ja kehittäminen

**K**ehittämis- ja palvelukeskuksen näytössä todetaan: ”Kumppanuuksien tehokas johtaminen on organisaation menestymisen kannalta yksi avaintoiminnoista. Karelia-ammattikorkeakoulun kumppanuuksien johtaminen perustuu Karelia-amk:n strategian toteuttamiseen ja sen tavoitteena on lisätä Karelia-amk:n omaa osaamis-pääomaa sekä tuottaa kumppanuustoiminnalla lisäarvoa kumppaneille.”

Edelleen näytössä todetaan: ”Karelia-ammattikorkeakoulun kumppanuuksien hallinta on systemaattista, suunnitelmallista ja sopimusperustaista. Kumppanuudet on luokiteltu strategisiin kumppaneihin, avainkumppaneihin ja toiminnallisiin kumppaneihin sekä keskeisiin sidosryhmiin ja alumninyhteistyöhön. Kumppanuustietoja hallitaan ammattikorkeakoulun asiakkuudenhallintajärjestelmässä (CRM). Yhteistyötä arvioidaan säännöllisesti ja kehitetään palautteen pohjalta. Kumppanuuksien johtaminen on Karelia-amk:n strateginen prosessi. Kumppanuustoiminnan tavoitteet määritellään Karelia TASOssa.”

Karelia -ammattikorkeakoulu on asettanut kumppanuustoiminnalle seuraavat strategiset mittarit:

- » Työelämäpalautte (erittäin tyytyväinen / tyytyväinen - %)
- » Kansainvälinen opiskelija- ja harjoittelijavaihto (lähtevien ja saapuvien opiskelijoiden määrä)

Lisäksi seurataan seuraavia strategisia mittareita

- » Liiketoiminnan myyntituotto (€)
- » Ulkopuolisen TKI-rahoituksen määrä (€)

Kehittämisen- ja palvelukeskuksen näytössä todetaan mittareista: *”Toimintaa kuvaavat strategiset mittarit eivät kuitenkaan selkeästi kuvaa ja määrittele kumppanuus-, sidosryhmä- ja alumnitoiminnan tavoitteita ja niiden toteutumista.”*

Hallinto- ja johtotasolla kumppanuuksien hallinta esitetyn näytön perusteella näyttää olevan toimiva, mutta kumppanuuksien arviointi ei sitä vastoin näkynyt keskustusten haastatteluissa, eivätkä haastateltavat olleet juurikaan osallistuneet kumppaniarviointeihin, epäselväksi jäi myös tehdäänkö arviointeja keskuksissa systemaattisesti ollenkaan. Kumppanuuksien luokittelut tunnettiin vaihtelevasti ja sopimusperusteisuus oli hyvin tiedossa. Kumppanuusvastaavina toimivat haastateltavat kertoivat pitävänsä yhteyttä kumppaniorganisaatioihinsa säännöllisesti. Yhteistyömuotoina tunnistettiin lähinnä opinnäytetyöt ja harjoittelut. Ammattikorkeakoulun kumppanuusmittariston olemassa olo tiedostettiin kaikissa keskuksissa. Alumnitoimintaa ei tunnistettu kovin hyvin, johtuen todennäköisesti siitä, että toiminta on vasta lähtökuopissaan.

Haastattelujen perusteella kumppanuuksien kehittämiseen on osallistuttu jossakin määrin. Kehittämistä tapahtuu lähinnä henkilökohtaisella tasolla, mutta systemaattisuus puuttuu. Kumppanuustoiminta tunnistettiin parhaiten Luovan talouden keskuksessa, joskin toimintatapa oli haastattelujen perusteella osa arkea kaikissa keskuksissa ja näin ollen sitä ei suoraan tunnistettu.

Nykyisen toimintatavan heikkouksista haastatteluissa nousivat esille mm. yhteistyön puute keskustusten välillä. Tietoa muiden keskustusten projekteista ei ole saatavissa eikä myöskään mahdollisuudesta osallistua niihin. Haasteena nähtiin systemaattisuus kumppanuuksien ylläpidossa, resursointi sekä työelämän toimeksiantojen ennakointi ja toteutuksen ajoitus. Joissakin keskuksissa ei ollut projektiopintoja yritysten kanssa opiskelijoiden mielestä ollenkaan. Opiskelijoiden mielestä kumppanuus ei ole juuri opiskelussa näkynyt.

Yhteistyöstä kerättävän palautteen ja kehittämisen koettiin yleisesti olevan hyvin hajanaista. Opetuksen ja projektitoiminnan yhdistäminen on edelleen haasteellista. Yksittäisten toiminnallisten kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön motiivit nousivat esille haastatteluissa. Systemaattisen arviointimenettelyn puuttuminen ei tuo esille kumppanuustoiminnan kehittämiskohteita. Haastatteluissa epäiltiin ovatko esim. kaikki toiminnalliset kumppanuudet näennäiskumppanuuksia, vai hyödyttävätkö ne oikeasti molempia osapuolia. Haastatteluissa nousi myös esille kumppanuustoiminnan tavoitteiden epämääräisyys sekä nykyinen sopimuskäytäntö. Nykyisessä sopimuskäytännössä, liittyen avainkumppanitoimintaan, on olemassa kuvattu toimintamalli sekä avainkumppanuusvastaavan tehtävät. Toiminnan arviointi ja kehittäminen sisältyvät ohjeistukseen. Haastattelujen ja näyttöjen perusteella jää epäselväksi toimitaanko keskuksissa ohjeen mukaisesti. Kehittämisehdotuksena toiminnalle tulisi laatia varmistusmenettelyt. Arviointi- ja kehittämisraportin voisi ohjeistaa tallennettavaksi aina asiakkuudenhallintajärjestelmään. Toiminnallisten kumppanuuksien hallinta näyttäytyy haastattelujen perusteella erittäin kirjavana. Tähänkin tulisi laatia selkeät ja tavoitteelliset yhteiset toimintatavat.

Nykyisen toimintatavan vahvuuksina pidettiin kaikissa keskuksissa yleisesti mm. pitkiä

perinteitä ja henkilökohtaisia suhteita. Henkilösidonnaisuus voi nykykäytännön mukaan olla samalla myös vakava heikkous. Liiketalouden ja tekniikan keskuksen vahvuuksia ovat käytännön harjoittelu ja ohjelmistoalan neuvottelukunta. Osapuolien sitoutuminen sekä yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö monella organisaatiotasolla on luonnollinen asia Sosiaali- ja terveysalan keskuksessa. Vierailevat luennoitsijat, yritysvierailut ja harjoittelupaikkatietokanta ovat Biotalouden keskuksen vahvuuksia. Luovan talouden keskuksen vahvuutena nousi esille opiskelijoiden vahva osallistuminen kumppanuustoimintaan. Myös opiskelijoiden kautta tulevat yhteistyöprojektit nousivat esille erityisesti Luovan talouden keskuksessa. Monialaiset ylemmät tutkimukset ja niihin liittyvä moniulotteinen yhteistyö kumppaneiden kanssa todettiin vahvuudeksi erityisesti Sosiaali- ja terveysalan sekä Liiketalouden ja tekniikan keskuksissa.

Kumppanuustoiminnasta kerätyn tiedon hyödyntäminen näyttää haastattelujen perusteella olevan vielä aikaisessa vaiheessa. Opetussuunnitelmien kehittäminen kerätyn tiedon hyödyntämisessä tunnistettiin yhdeksi tiedon hyödyntämisen kohteeksi. Kerättyä materiaalia todettiin olevan riittävästi, mutta siihen ei välttämättä tutustuta tai ehditä tutustumaan.

Tietoa kerätään keskuksissa samansuuntaisesti esimerkiksi keskuksien omina suorina kyselyinä tai jalkautumalla yrityksiin ja tekemällä haastatteluja. Sen sijaan olemassa olevaa TYPALA-järjestelmää ei tunnistetta eikä hyödynnetä. CRM- ja TYPALA-järjestelmät olivat niminä tuttuja, mutta esimerkiksi CRM-järjestelmää selvästikin vieroksutaan. Haastattelusta jotkut olivat osallistuneet koulutuksiin, mutta käyttö oli jäänyt siihen. TYPALA-järjestelmää ei hyödynnetä haastattelujen perusteella juuri ollenkaan (syynä mm. se, että ei voi itse vaikuttaa kyselyn sisältöihin). Tämä menettelytapa ei hyödynnä olemassa olevaa ja kerättyä tietoa ja jopa kyseenalaistaa koko järjestelmän käyttöä.

Karelia-ammattikorkeakoulun maine oli kaikkien haasteltujen ryhmien mielestä pääsääntöisesti hyvällä mallilla. Ammattikorkeakoulua pidetään luotettavana kumppanina, mutta parannusta tarvittaisiin mm. selkiinnyttämällä ammattikorkeakoulun profiilia ja osaamisalueita. Kumppanit eivät välttämättä tunne ammattikorkeakoulun tutkintojen sisältöjä edes omalta toiminta-alalta eikä opiskelijoiden valmiudet ja kumppanien odotukset aina kohtaa toisiaan.

#### Vahvuudet

- » Henkilökohtaiset pitkäaikaiset ja luottamukselliset suhteet työelämään
- » Ammattikorkeakoulun maine kumppaneiden keskuudessa
- » Ohjelmistoalan neuvottelukunta

#### Kehittämiskohteet

- » Kumppanuustoiminnan kokonaisvaltainen arviointi ja seuranta keskuksissa
- » Asiakkuushallintajärjestelmän käytön minimitaso määrittely

- » Keskusten välinen yhteistyö ja tietojen välitys kumppanuustoiminnassa
- » Opiskelijoiden mukaanotto kumppanuustoiminnan arviointiin ja kehittämiseen
- » Neuvottelukuntien käyttöönotto tarkoituksenmukaisella tavalla eri keskuksissa



## 8 Johtopäätökset

**A**mmattikorkeakoulun kumppanuustoiminnan suunnittelu on strategialähtöistä. Ohjeistus on laadittu hallinnon, strategisten, avainkumppanuuksien ja sidosryhmien näkökulmasta. Käytännöt ja toiminta sitä vastoin vaihtelevat eri keskuksissa, eivätkä aina vastaa olemassa olevaa ohjeistusta. Avainkumppanuustoiminta jää yksittäisten kumppanivastaavien tehtäväksi ja monesti henkilöityy kumppanivastavaan omaksi kontaktiksi. Myös toiminnallisten kumppanuuksien kehittäminen näyttäisi jääneen yksittäisen toimijan vastuulle. Nämä saattavat muodostua esteeksi monialaisten ja keskusten keskinäisten kumppanuuksien kehittämiselle.

Kumppanuustoiminnan prosessin jalkautuminen osaksi keskuksen normaalia toimintaa on vielä alkuvaiheessa. Asiakkuudenhallintajärjestelmää ei hyödynnetä vielä siinä laajuudessa, kun sitä voitaisiin käyttää ja henkilöstön suhtautuminen järjestelmän käyttöön on varautunutta. Haastattelujen perusteella kumppanuustoiminta näyttäisi keskittyvän pääasiassa Joensuun seudulle. Alueellisia kumppaneita kyllä on, mutta ne eivät näy vielä toiminnassa. Haastattelujen perusteella ammattikorkeakoululla on hyvä maine ja luottamus kumppanien keskuudessa. Haastavia tilanteitakin on ollut, mutta asioista on pystytty keskustelemaan ja sopimaan kumppanitapaamisissa.

Liiketalouden ja tekniikan keskuksen ohjelmistoalan neuvottelukunta näyttäisi haastattelujen perusteella toimivan erittäin hyvin. Neuvottelukuntatoimintaa kannattaisi pilotoida suunnitelmallisesti myös muissa keskuksissa ja arvioida toiminnan merkitys ja tarpeellisuus.

Opiskelijoiden mukanaoloa kumppanuustoiminnan eri vaiheissa ei ole hyödynnetty opiskelijoiden näkökulmasta tarpeeksi. Uudet oppimis- ja palveluympäristöt voisivat toimia luontevana opiskelijoiden ja kumppaneiden kohtaamis- ja työskentelypaikkana (esimerkiksi Voimala). Opiskelijat toivoivat saavansa olla mukana kumppanuustoiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa sekä kehittämisessä. Myös neuvottelukunnissa tulisi olla opiskelijaedustus. Taskforce-tyyppisen toiminnan pilotointi (liittyen nopeisiin työelämän toimeksiantoihin, joihin tarvitaan opiskelijaresurseja) toimisi ennakoimatto-

mien toimeksiantojen toteutuksessa.

Pelkästään lisäämällä resursseja kumppanuustoimintaan ei lisätä tehokkuutta. Avainkumppanuuksien ja toiminnallisten kumppanuuksien systemaattisemmalla toimintamallilla ja samanaikaisesti kohdennetulla resurssoinnilla voitaisiin lisätä toiminnan vaikuttavuutta.

#### Vahvuudet ja hyvät käytänteet

- » Kumppanuustoiminta perustuu ammattikorkeakoulun strategiaan
- » Strategisten ja avainkumppaneiden toimintamalli ja kumppanuusluokitus
- » Kumppanuustoiminnan hallinnan työkalut ovat olemassa
- » Ammattikorkeakoululla on hyvä maine kumppaneiden keskuudessa

#### Kehittämissuosituks

- » Asiakkuudenhallintajärjestelmän minimikäyttötason määrittely ja jalkauttaminen
- » Neuvottelukuntatoiminnan jalkauttaminen kaikkiin keskuksiin
- » Kumppanuuksien johtamisen prosessikuvauksen uudelleen arviointi ja päivittäminen
- » Keskusten välisen luontevan yhteistyön kehittäminen kumppanuustoiminnassa
- » Uusien oppimis- ja palveluympäristöjen edelleen kehittäminen ja hyödyntäminen kumppanuustoiminnassa
- » Opiskelijoiden mukaanotto kumppanuustoimintaan kokonaisvaltaisesti
- » Taskforce-tyyppisen toiminnan pilotointi (liittyen nopeisiin työelämän toimeksiantoihin, joihin tarvitaan opiskelijaresursseja) esim. Luovan talouden keskuksessa



Tässä raportissa kuvataan Karelia-ammattikorkeakoulun kumppanuus-, sidosryhmäyhteistyön sekä alumnitoiminnan sisäistä auditointia. Auditointi kohdistui Karelia-ammattikorkeakoulun keskusten tekemiin itsearviointiraportteihin, kahteen erilliseen näyttöön kumppanuus-, sidosryhmäyhteistyön ja alumnitoiminnan soveltamisesta käytäntöön sekä auditointihaastatteluihin. Itsearvioinneissa, näytöissä ja haastattelussa sovellettiin Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsi kirjaa vuosiksi 2011-2017. Auditoinnin pohjalta määriteltiin toiminnan vahvuudet ja kehittämiskoteet.

**KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA C:7**

ISBN 978-952-275-093-8 | ISSN 2323-6914