

## LAADUKAS TYÖELÄMÄKUMPPANUUS: KUMPPANUUDEN KEHITTÄMISKOHTEET LAPPIASSA

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Osallistaminen  
kehittämisen ja johtamisen voimavarana

Junttila Tuula  
Tradenomi (ylempi AMK)  
Mäki Ilkka  
Restonomi (ylempi AMK)  
Rantonen Jemina  
Sosionomi (ylempi AMK)  
Tervaniemi Saara  
Tradenomi (ylempi AMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija

2025

Koulutus Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija  
Tutkintonimike Restonomi, Sosionomi, Tradenomi, ylempi AMK

---

<b>Tekijät</b>	Ilkka Mäki, Jemina Rantonen, Saara Tervaniemi, Tuula Junntila
<b>Vuosi</b>	2025
<b>Ohjaaja</b>	Maarit Tihinen
<b>Toimeksiantaja</b>	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
<b>Työn nimi</b>	Laadukas työelämäkumppanuus: kumppanuuden kehittämiskohteet Lappiassa
<b>Sivumäärä</b>	41 + 5

---

Työelämäkumppanuudella on tärkeä rooli ammatillisen koulutuksen ja työelämän välisessä yhteistyössä. Se on pitkäkestoista, vastavuoroista yhteistyötä, josta hyötyvät molemmat osapuolet. Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa näkemys laadukkaasta työelämäkumppanuuden mallista. Tavoitteena oli luoda kehittämissuhteita toimeksiantajalle Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappialle heidän kumppanuusmallinsa kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin työelämäkumppanuuden käsitettä, merkitystä sekä onnistuneen kumppanuuden piirteitä. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineistonkeruumenetelminä käytettiin haastatteluita ja benchmarkingia. Opinnäytetyössä haastateltiin Lappian eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä ja kumppanuusyritysten työntekijöitä. Benchmarking toteutettiin tutkimalla muiden ammatillisten oppilaitosten verkkosivuja. Analysointimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Haastatteluiden perusteella tärkeimmät kehittämiskohteet olivat yhteydenpito ja sen kanavat, viestintä, asiakaskannan jaottelu, toimintaympäristön tuntemus ja ennakointi. Selkeällä vastuunjakamisella, viestinnän tehostamisella ja asiakaskannan jaottelun uudistamisella on mahdollista luoda toimiva pohja kumppanuuksien hoitamiseen Lappiassa. Lisäksi koko henkilöstöä osallistavalla verkostotoiminnalla voidaan parantaa vuorovaikutusta elinkeinoelämän kanssa.

<b>Avainsanat</b>	työelämäkumppanuus, yhteistyö, yhteiskehittäminen
<b>Muita tietoja</b>	Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Osallistaminen kehittämisen ja johtamisen voimavarana

Degree programme      Master's programme in Foresight and  
Development  
Degree title              Master of Business Administration

---

**Authors**                      Ilkka Mäki, Jemina Rantonen, Saara Tervaniemi  
and Tuula Junttila  
**Year**                              2025  
**Supervisor**                      Maarit Tihinen  
**Commissioned by**              Kemi-Tornionlaakso Municipal Education and  
Training Consortium Lappia  
**Title**                              High-quality school and working life partnership:  
areas for partnership development in Lappia  
**Number of pages**              41 + 5

---

Working life partnership plays an important role in the cooperation between vocational education and working life. It is a long-term, two-way cooperation that benefits both parties. The purpose of this thesis was to form a vision of a high-quality working life partnership model. The target was to create development proposals for the commissioner, Kemi-Tornionlaakso Municipal Education and Training Consortium Lappia, to develop their partnership model.

The theoretical framework of this thesis clarified the concept, significance, and characteristics of a successful partnership. This thesis process was carried out as a qualitative case study and interviews and benchmarking were used as data collection methods. People working in different positions in Lappia and employees of partner companies were interviewed. Benchmarking was carried out by examining the websites of other vocational education institutions. The analysis method used was data-based content analysis.

Based on the interviews, the most important development areas were communication and its channels, interaction, customer base segmentation, knowledge of the operating environment and foresight. By clarifying responsibilities, improving effectiveness in communication and renewing customer base segmentation Lappia has possibilities to create a valid basis for managing partnerships. In addition, involving the entire personnel in networking, can be a way to improve interaction with working life.

**Keywords**                      working life partnership, collaboration, co-development

**Special remarks**              This article is a part of compilation publication  
Osallistaminen kehittämisen ja johtamisen voimavarana  
(Involvement as a resource for development and  
leadership).

# LAADUKAS TYÖELÄMÄKUMPPANUUS: KUMPPANUUDEN KEHITTÄMISKOHTEET LAPPIASSA

*Tekijät: Tuula Junttila, Ilkka Mäki, Jemina Rantonen ja Saara Tervaniemi*

## JOHDANTO

Ammatillisen koulutuksen ja työelämän välinen toimiva yhteistyö on tärkeää, kun tavoitteena on varmistaa, että opiskelijat saavat ajantasaista ja laadukasta osaamista ja työelämä tarpeisiinsa vastaavia työntekijöitä. Laki velvoittaa ammatillista koulutusta yhteistyöhön työelämän kanssa (Laki ammatillisesta koulutuksesta 2017/531 § 4). Yhteistyö tukee myös työpaikkojen kehittämistä ja innovaatioiden syntymistä. Työelämäyhteistyötä voidaan syventää kumppanuudella, joka mahdollistaa vahvemman yhteistyön ja vastavuoroisen tekemisen ja kehittämisen yhteisten tavoitteiden eteen (Työelämärajapinta 2023).

Opinnäytetyö käsitteli työelämäkumppanuutta Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian toimeksiannon kautta. Opinnäytetyössä selvitettiin laadukkaan kumppanuusmallin edellytyksiä haastatteleamalla Lappian työelämäkumppanuuksien parissa toimivia henkilöitä ja kumppanuusyritysten avainhenkilöitä. Työelämäkumppanuutta voidaan toteuttaa erilaisin keinoin ja benchmarkingin avulla työssä selvitetttiinkin, millaisia kumppanuuden malleja ja toimivia käytänteitä muilla oppilaitoksilla on.

Kehittämistyössä oli tarkoitus analysoida toimeksiantajan käytössä olevaa mallia ja sen toimivuutta, mutta saada myös kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä eli työelämäkumppanuudesta, ja miten sitä voi toteuttaa ja kehittää parhaalla mahdollisella tavalla. Opinnäytetyössä valmisteltiin tietoperustaan ja tutkimusaineistoon perustuen kehittämis ehdotuksia toimeksiantajan nykyiseen työelämäkumppanuusmalliin.

## **TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS**

Ammatillisen koulutuksen ja työelämän välisen työelämäkumppanuuden kehittämistarpeen ymmärtämiseksi on tarpeen kuvata toimintaympäristöä. Toimintaympäristöksi käsitetään sosiokulttuurinen, poliittinen, ekologinen ja taloudellinen kokonaisuus, jossa toimitaan (Rubin 2004).

### **Ammatillista koulutusta ohjaava lainsäädäntö**

Ammatillisen koulutuksen järjestäminen perustuu lakiin ammatillisesta koulutuksesta (2017/531 § 3). Ammatillista koulutusta ja tutkintoja voi järjestää kunta, kuntayhtymä, rekisteröity yhteisö tai säätiö, jolle Opetus- ja kulttuuriministeriö on myöntänyt tutkintojen ja koulutuksen järjestämisluvan (Laki ammatillisesta koulutuksesta 2017/531 § 22). Lakiperustaisen yhteistyövelvoitteen mukaan koulutuksen suunnittelussa, järjestämisessä, arvioinnissa, kehittämisessä sekä osaamistarpeiden ennakkoinnissa edellytetään yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän, työllisyysalueiden sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen sekä koulutuksenjärjestäjien välillä. Lisäksi edellytetään yhteistyötä perusopetuksen, nuorisotyön ja koulutuksenjärjestäjän tarjoamien tutkinnonalojen työelämätoimikuntien kanssa sekä alaikäisten opiskelijoiden huoltajien kanssa. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 2017/531 § 3, § 124.) Ammatillisen koulutuksen järjestäjällä on myös velvoite ennakoida oman toiminta-alueensa osaamistarpeita ja tarjota osaamistarpeen mukaista koulutusta järjestämisluvassaan määritellyllä alueella, jossa huomioidaan työvoimatarve ja väestökehitys (Laki ammatillisesta koulutuksesta 2017/531 § 25, § 125).

### **Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia ja muut koulutuksen järjestäjät**

Ammattiopisto Lappia järjestää ammatillista koulutusta Pohjois-Suomessa ja kuuluu osana Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappiaan. Lisäksi koulutuskuntayhtymään kuuluu Lappia-Koulutus Oy. (Lappia 2024.) Muita alueen isoja ammatillisen koulutuksen tarjoajia Lapissa ovat Saamelaisalueen koulutuskeskus (Saamelaisalueen koulutuskeskus 2024) sekä Lapin koulutuskeskus REDU (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä REDU 2024).

Ammattiopisto Lappian opiskelijoiden määrä on noin 3500 ja henkilöstön määrä noin 340. Toimipisteitä Lappialla on Kemissä, Torniossa, Louella, Muoniossa, Rovaniemellä ja Tervolassa. Yrityksille ja yhteisöille järjestetään koulutusta Lappia-Koulutus Oy:n toimesta. Lappian toiminta-alueeseen kuuluu noin 30 % Suomen pinta-alasta. (Lappia 2024.) Ammatillisen koulutuksen järjestämislupia Lapin toiminta-alueella on seitsemällä koulutuksenjärjestäjällä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024). Korkeakoulutusta Lapissa tarjoavat Lapin ammattikorkeakoulu (2024) ja Lapin yliopisto (2024).

### **Toimintaympäristönä Lappi**

Lappian toiminta-alueena on koko Lappi, mutta vahvinta toiminta on läntisessä Lapissa. Suomen seutukuntien vetovoimaa arvioivassa tutkimuksessa Lappian toimialueeseen kuuluva Kemi-Tornionlaakson seutukunta sijoittui sijalle 20, kun tutkimuksessa arvioituja seutukuntia oli 25 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2023). Lappilaisista eri toimialojen toimijoista 54 prosenttia koki työvoiman saatavuusongelmia vuoden 2023 aikana (Tuomaala 2024). Elokuussa 2024 Lappi kärsi Suomen maakunnista eniten työvoiman ja työpaikkojen välisestä kohtaanto-ongelmasta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024).

Lappian toiminta-alueen monipuolisen elinkeinotoiminnan kärkitoimialoja ovat metalliteollisuus, matkailu ja metsätalous. Muita Lapissa merkittäviä elinkeinoaloja ja niitä tukevia toimintoja ovat mm. matkailuun linkittyvä rakentaminen, nautakarja- ja porotalous, NATO-sopimukseen pohjautuva puolustusyhteistyö, uusiutuvan energian tuotanto, Lapin mineraalien ja bioraaka-aineiden hyödyntäminen ja teollinen kiertotalous (Lapin tilanne- ja kehityskuva 2023, 4.) Lappian koulutustarjonta kattaa Lapin alueen pääasialliset elinkeinon toimialat.

Lapissa talouden ja työllisyyden kehittymisen ennakoidaan jatkuvan hyvänä (Nieminen & Tolonen 2024, 3, 201). Lapin pk-yritysten suhdannenäkymät ja arviot henkilöstön määrän kehittymisestä ovat maan keskiarvoa paremmat (Lapin tilanne- ja kehityskuva 2023, 4). Lapin haasteina ovat väestön ikääntyminen ja vähentyminen sekä työvoiman riittävyys. Lappian toimintaympäristöstä etenkin Tornionlaakson ja Kemi-Tornion alueen väestökehitys on haasteellista. Lapin toimijat tekevät yhteistyötä alueen veto- ja pitovoiman edistämiseksi. Työ ja elinkeinopalvelut siirtyvät kunnille vuoden 2025 alussa. Tätä varten Lappiin

perustettiin neljä työllisyysaluetta, jotka ovat uusia alueellisia verkostotoimijoita. (Nieminen & Tolonen 2024, 3, 201, 204–207.) Muutoksen myötä Lappian ja TE-palveluiden tiivis yhteistyö vaihtui Lappian ja työllisyysalueiden yhteistyöksi. Muutoksena aiempaan työllisyysalueet pyrkivät työllistämään työvoimakoulutuksiin osallistujat mahdollisimman pienin kustannuksin, mikä tarkoittaa siirtymistä koko tutkinnoista tutkinnonosien tarjoamiseen täsmällisenä apuna työttömien ja työttömyysuhan alla olevien nopeaan työllistymiseen.

## **TYÖELÄMÄKUMPPANUUDEN MERKITYS AMMATILISESSA KOULUTUKSESSA**

Työelämäkumppanuus on organisaatioiden pitkäkestoista yhteistyötä, johon osapuolet ovat sitoutuneet ja jonka avulla pyritään ratkaisemaan strategisia haasteita. Työelämäyhteistyön voidaan katsoa jakautuvan työelämälähtöiseen yhteistyöhön, koulutuksen työelämäläheisyyteen ja aluekehitystyöhön. Työelämäyhteistyön syventäminen kumppanuudeksi kehittää pitkäkestoista ja tavoitteellista toimintaa ja lisää mahdollisuuksia tunnistaa yhteistyön hyötyjä. (Laitinen-Väänänen, Vanhanen-Nuutinen & Hyvönen 2011, 22; Kangastie 2014, 77.)

Linna, Löf ja Nikkinen (2018, 25) kirjoittavat, että kumppanuus on organisaation sitoutumista pitkäjänteiseen yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kumppanuuden pääperiaatteena on, että yritys saa henkilöstönsä osaamisen kehittämisen, sekä muut tarvittavat toimet oppilaitokselta niiltä osin kuin haluaa. Karjalainen (2014, 42) mainitsee, että kumppanuuteen lähdetään usein yhteisten ongelmien ratkaisemiseksi, työelämän osaamisen kehittämiseksi ja työvoiman saamiseksi tietyille aloille. Kumppanuus on molemmilta osapuolilta hyvää koordinointia ja toimintaan sitoutuneita henkilöitä. Luokkasen (2023, 28–29) mukaan kumppanuus voi parantaa sekä yrityksen että oppilaitoksen osaamisen kehittymistä ja kilpailukykyä ja tuottaa siten hyötyä molemmille osapuolille. Kumppanuussopimuksissa on tärkeää valita sopivan pituiset tarkastelujaksot, jolloin voidaan ylläpitää kumppaniyrityksen ammattitaitoa ja osaamista tarpeeksi ajantasaisesti. Yhteistyöllä on parhaat edellytykset, kun oppilaitoksen koulutuspäälliköt ja johto sitoutuvat yhteistyöhön.

Ammatillisten opettajien näkökulmasta kumppanuudet helpottavat opetuksen suunnittelua ja keventävät opettajien työtaakkaa työssäoppimisjaksojen organisoinnin vähentymisenä. Lisäksi ohjaajien koulutus parantaa opiskelijoiden työn ohjausta ja tuo yrityksen tiedot ajan tasalle uusista menetelmistä ja suuntauksista. Myös koulu hyötyy kumppanuudesta saaden yrityksiltä uusinta tietoa opetusten suunnitteluun. (Hiim 2022, 15, 17–18.) Kilcku (2024, 37–40) kirjoittaa, että työelämän muutokset ja resurssien heikentyminen haastavat oppilaitoksen henkilöstöä aktiivisuuteen, uudenlaisten toimintatapojen luomiseen ja sitoutumiseen pitkäjänteiseen verkostotyöhön työelämän kanssa. Jos halutaan rakentaa strategista kumppanuutta, se on tehtävä vastavuoroisesti luottamusta ja vuoropuhelua vaalien ja toisen osapuolen tarpeita huomioiden. Tällaisella strategisella kumppanuudella voi olla merkittävät vaikutukset oppilaiden osaamisen kehittymiseen ja työllistymiseen sekä koulutuksen työelämävastaavuuteen.

Työelämäkumppanuus on yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti tärkeää. Mattila (2014, 95) toteaa, että työelämälähtöisyyden tulee lähteä koulutuksesta. Koulutusorganisaatioiden tulee tuottaa osaajia työelämään, pysyä ajan tasalla kehityksen suunnista ja innovoida. Koulutusorganisaatioiden on luotava toimintamalleja, joilla vastata työelämän muutokseen, tarpeeseen ja kysyntään. Hiimin (2022, 15, 17–18) mukaan koulun ja yrityksen kumppanuudesta hyötyvät kaikki osalliset. Kun opiskelijoiden työssäoppimisille on määritelty ennakoon selkeät ajanjaksot, seuranta ja ohjaus, opettajien ja muiden osallisten tapaamiset, kumppanuudelle muodostuu viitekehys, joka selkeyttää toimintaa koulun ja yrityksen välillä.

### **Työelämäkumppanuuden malleja**

Työelämäkumppanuudelle ei ole olemassa yhteisesti sovittua määritelmää. Työelämän ja oppilaitoksen yhteistyön tasoja määritellään usein englanninkielisten käsitteiden kautta. Nämä käsitteet muodostavat kolme tasoa, joista 1) Koordinaatio (coordination) on yhteisen ongelman ratkaisua valmiiden mallien avulla, 2) Yhteistyö (cooperation) on yhteisen ongelman jakamista, jossa ei ole selkeitä ratkaisumalleja, ja 3) Kumppanuus (partnership, collaboration) on uudenlaisia yhteistyön käytäntöjä ja ratkaisumalleja. (Häggman-Laitila & Rekola 2011, 52.) Eddyn, Ameyn ja Braggin (2014, 1–2) mukaan kumppanuudet voidaan

jakaa perinteisiin ja strategisiin kumppanuuksiin. Perinteinen kumppanuus on usein henkilökeskeistä ja siinä tavoitellaan yksilön etuja. Strategisessa kumppanuudessa yksilöt luovat yhteyksiä ja verkostoja siten, että kumppanuudet palvelevat organisaation strategisia tavoitteita.

Suomessa työelämäkumppanuutta on tutkittu enemmän korkeakoulutasolla, mikä voi selittyä ammattikorkeakoulujen TKI-tehtävällä. Suomalaisessa korkeakoulutuksessa on neljä erilaista työelämäyhteistyön ja työelämätaitojen mallia: spesialistimalli, tiedeperustainen uudistamismalli, integratiivinen projektimalli ja verkostoitunut toimintakulttuurin malli. (Jääskelä, Nykänen & Tynjälä 2018, 134–135.) Kangastie, Karjalainen ja Niemi (2014, 78–83) tuovat esille toimeksiantojen ympärille rakentuvan tilausmallin ja avainkumppanuuksiin perustuvan työelämäyhteistyön toimintamallin. Toimeksiantoperustainen malli kuvastaa perinteistä yhteistyömallia. Työelämäyhteistyön toimintamallissa kumppanuutta hoitavat molempien osapuolien tahoilta tehtävään valitut yhteyshenkilöt eli kumppanuusvastaavat. Raudasoja (2018, 68) sekä Mahmudah, Baswedan, Usman, Mardapi ja Putra (2022, 77–83) nostavat esiin myös neljä työelämäyhteistyön pääluokkaa. Keskiössä ovat koulutuksen kehittäminen ja ennakointi, yhteistyö opetuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa sekä opettajien ja työelämän yhteistyö osaamisen kehittämisessä. Kumppanuuden tärkeimpinä hyötyinä nähdään opetuksen laadun ja oppilaiden osaamisen kehittyminen sekä teollisen laadun parantuminen ja kasvu.

Hands (2023, 33, 34–36) esittelee oppilaitosten ja yhteisöjen kumppanuusprosessin mallin. Kaikissa näissä yhtenä tärkeimpänä tekijänä yhteistyölle nousee win/win-periaate, jossa molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Selkeästä prosessista huolimatta kumppanuuden rakentamisessa voi törmätä myös odottamattomiin esteisiin ja siksi on hyvä pohtia ja tunnistaa kumppanuuden eri tekijöitä. Kumppanuuden hyötyjä on syytä tuoda esille uusia kumppanuuksia rakentaessa. Myös joustavuudella ja hyvillä ihmisten välisillä suhteilla on tärkeä merkitys yhteistyön luomisessa, ja ne rajoittavat myös yhteistyökumppaneiden välisiä konflikteja.

### **Työelämäkumppanuus koulutuksen ja työelämän yhdistäjänä**

Yritysten ja oppilaitosten työelämäkumppanuus syntyy useimmiten työelämän tarpeista; pyritään kouluttamaan ja sitouttamaan osaajia niille aloille, joissa

työntekijöille on tarvetta. Työelämäkumppanuutta hyödyntämällä organisaatiot voivat kehittää ennakointi- ja reagointikykyään. Kumppanuudella luodaan verkostoja, hankitaan tietotaitoa, tuetaan innovaatioiden syntyä ja tuotetaan uutta tietoa. (Laitinen-Väänänen ym. 2011.) Kumppanuuksilla tavoitellaan vahvempia yhteyksiä työelämän ja koulutusorganisaatioiden välillä. Kumppanuus vaatii yrityksiltä ennakointityötä ja halua osaamisen kehittämiseen ja oppilaitoksilta opetussuunnitelmien, menetelmien ja opetushenkilöstön osaamisen kehittämistä työelämän tarpeisiin. (Linna ym. 2018, 3–14.)

Kumppanuussopimuksia tehdään usein aiemman hyväksi havaitun yhteistyön pohjalta. Kumppanuussopimuksilla haetaan synergiaetuja yritysten kanssa ja kumppanuudella pyritään parantamaan yhteistyötä oppilaitosten ja elinkeino- ja työelämän välillä. (Karjalainen 2014, 36–38.) Vanhanen-Nuutisen ja Laitinen-Väänänen (2018, 171–172) mukaan yrittäjien yleisin kokemus yhteistyöstä liittyy harjoitteluihin ja opinnäytetöihin. Sekä yhteistyö että varsinainen kumppanuusyhteistyö ovat tutkimuksen mukaan yleisintä keskisuurissa yrityksissä. Kumppanuusyhteistyöllä tarkoitetaan vastavuoroista yhteistyötä, josta hyötyvät molemmat osapuolet. Yhteistyön laatu ja jatkuvuus nähtiin yrityksissä tärkeänä. Mitä enemmän yhteistyötä tehtiin, sitä enemmän siitä koettiin hyötyä.

Töytäri, Tynjälä, Vanhanen-Nuutinen, Virtanen ja Piirainen (2019, 15) nostavat työelämäkumppanuudessa esiin oppilaitoksen ja yrityksen välisen yhteistyön lisäksi myös opettajien roolin. Kumppanuus vaatii opettajalta yhteisöllisyyden kehittämistä opiskelijoiden kanssa ja verkostomaista toimintaa työelämän kanssa. Kumppanuus ei tule pelkällä sopimuksella, vaan monipuolisella taitojen hallinnalla, kehittämistarpeiden tunnistamisella sekä oppimistehtävien ja -prosessien rakentamisella. Hytönen ja Kovalainen (2018, 36, 41) toteavat yritysveltoisesta ammatillisesta koulutuksesta, että tiedonkulkua tapahtuu sekä työelämästä koulutukseen että oppilaitoksista erityisesti opiskelijoiden mukana työelämään. Tiedonkulun työelämän ja oppilaitosten välillä tulee toimia joustavasti, jotta koulutus vastaa työelämän muuttuvia vaatimuksia esimerkiksi teknologian jatkuvasti kehittyessä. Yhteistyön toimiessa yritykset voivat tarjota aidon väylän työelämään ja saadessaan yhteistyöstä myös itse konkreettista hyötyä, yritykset sitoutuvat siihen vahvemmin. Yhteistyötä tekemällä työelämä voi

saada oppilaitoksilta pedagogista näkemystä ja oppilaitokset taas ajankohtaista tietoa työelämästä (Aarnio & Pulkkinen 2015, 72).

Lappalainen (2024, 56–61) kirjoittaa, että ammatillisten oppilaitosten ja opettajakorkeakoulun yhteistyöllä voidaan edistää osaamisen kehittämistä ja helpottaa pätevän henkilöstön rekrytointia. Hankeyhteistyön kautta oppilaitokset voivat saada uusia toimintamalleja ja sovelluksia, joilla ne voivat kehittää omaa toimintaansa. Alueellisella kumppanuudella työelämän osaamistarpeet voidaan huomioida koulutuksen kehittämisessä ja suunnittelussa ja siten koulutus ja työelämä voivat paremmin vastata toisiaan. (Aarnio & Pulkkinen 2015, 72.)

### **Onnistuneen työelämäkumppanuuden piirteitä**

Onnistuneen kumppanuuden taustalla on usein yhteistyöhön sitoutuneet osapuolet, jotka ovat tehneet yhteistyöstä osan strategiaansa. Sidosryhmien on tärkeää kuunnella toisiaan ja kehittää toimivia yhteistyön muotoja. (Awasthy, Flint, Sankarnarayana & Jones 2020, 58.) Eddy ym. (2014, 18–19) kirjoittavat, että strategisten kumppanuuksien onnistumiseen vaikuttavat sekä yksilön että koko organisaation tarpeet ja toiveet. Kumppanuuksia motivoivat tekijät ryhmitellään neljän eri teeman alle: taloudelliset syyt, virallinen käytäntö tai lainsäädäntö, arvojen yhteensovittaminen ja strateginen johtaminen. Tiivis yhteydenpito ja vuorovaikutusta tukevien rakenteiden ja roolien vahvistaminen ovat onnistuneen työelämäyhteistyön ja -kumppanuuden edellytys (Lappalainen 2024, 59). De Man (2013, 34, 42) kirjoittaa, että johtajilla on keskeinen rooli kumppanuuden onnistumisessa. Johtajien tehtävänä on sisäinen koordinointi ja kommunikointirakenteesta sopiminen: kuka kommunikoi, kenen kanssa ja miten. Pelkkä sähköinen vuorovaikutus on De Manin (2013, 14) mukaan yksi yleisimmistä virheistä kumppanuuksien suunnittelussa ja toteutuksessa. Osapuolten tulisi kommunikoida myös kasvotusten.

Koulutusorganisaatiot voivat olla hyvin byrokraattisia ja päätöksiä voidaan tehdä rutiinomaisesti vanhoihin käytäntöihin perustaen. Strategisten kumppanuuksien perustana on kuitenkin myös sosiaalinen pääoma (Eddy ym. 2014, 13, 63). Lappalaisen (2024, 69–72) mukaan kumppanuuden aloitusvaiheen kehittämisessä kannattaisikin vahvistaa osapuolten keskinäistä, henkilötason tuntemista. Kumppanuuden vakiintuessa sosiaalinen pääoma vaihtuu kumppanuuuspääomaan (Eddy ym. 2014, 14). Lappalainen (2024, 59, 72)

esittää, että kumppanuussuhteen onnistunut ylläpito edellyttää aloitus- ja luomisvaiheisiin panostamista. Koulutusorganisaatioiden byrokraattisuus, taloudelliset rajoitteet tai ympäristötekijät eivät siis vaikuta kumppanuussuhteen kestävyys tai sen ylläpitoon, jos kumppanuutta luodessa tiiviillä vuorovaikutuksella on saatu aikaan tasavertainen luottamussuhde. Yhteistyö ja kumppanuus perustuvat usein henkilösuhteisiin ja henkilöstömuutokset voivat siten vaikeuttaa tai heikentää kumppanuutta.

Kumppanuudessa korostuvat erilaiset yhteistyötavoitteet, kuten rekrytointi, koulutus ja ammatillinen kehittyminen niin lyhyen kuin pitkän tähtäimen tavoitteina. Laitinen-Väänänen ym. (2011, 22–23) toteavat, että kumppanuuden voi todeta syventävän yhteistyömahdollisuuksia. Nevala, Hämeenoja ja Lundgren (2018, 85–86) linjaavat, että oppilaitosten tulisi omaksua uusimpia näkemyksiä ja käytänteitä omaan strategiatyöhönsä ja opetukseensa. Heidän mukaansa opettajien työelämäjaksot ja työpaikoilla järjestettävä koulutus ovat avainasemassa asian edistämiseksi. Ammatillisilla oppilaitoksilla on mahdollisuus ottaa iso rooli työelämän kehittämisessä ja vastata työelämän osaamistarpeisiin. Myös Halosen (2019, 116) mukaan opettajien työelämäjaksoilla voidaan ylittää rajoja oppilaitoksen ja työelämän välillä.

## **TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Opinnäytetyön aiheena oli Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian työelämäkumppanuusmallin kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada kokonaisvaltaista ymmärrystä laadukkaasta työelämäkumppanuudesta eli siitä, millainen on toimiva kumppanuusmalli ja millaisella tasolla yhteydenpidon halutaan oppilaitosten ja yritysten välillä olevan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda näkemys laadukkaasta työelämäkumppanuudesta ja laatia sen pohjalta kehittämissuhteet työelämäkumppanuuden kehittämiseksi.

Seuraavien kysymysten kautta kehittämistyötä rakennettiin:

1. Miten Lappian nykyistä työelämäkumppanuusmallia tulee kehittää?
2. Mitkä ovat Lappian nykyisen mallin heikkoudet ja vahvuudet?

### 3. Millaisia työelämäkumppanuuden käytänteitä on olemassa?

## **TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU**

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon ja sen aihealueet ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymykset voivat vaihdella. Myös kysymysten esittämisjärjestystä voidaan muuttaa, niitä voidaan jättää esittämättä ja haastattelun aikana voidaan kysyä myös uusia kysymyksiä. (Kananen 2012, 99; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108; Hirsjärvi & Hurme 2022, luku "Tutkimushaastattelun lajit".) Toisena menetelmänä käytettiin benchmarkingia. Benchmarking on oman toiminnan vertailua parhaisiin käytäntöihin tai kilpailijoihin. Tavoitteena on tunnistaa oman organisaation kehityskohteet ja parantaa toimintaa. (Ojasalo ym. 2015, 186). Benchmarkingin merkitys jäi tutkimusprosessin edetessä lopulta suunniteltua pienemmäksi. Kiviniemen (2018, 73) mukaan laadullinen tutkimus onkin prosessi, jonka vaiheet eivät aina ole ennalta määriteltävissä tai jäseneltävissä; tutkittava ilmiö tai asia avautuu tutkijoille vähitellen ja tällöin täsmentyvät myös tutkimusmenetelmälliset ratkaisut. Benchmarking toteutettiin haastattelujen jälkeen ja sillä kartoitettiin erilaisten kumppanuusmallien hyviä käytänteitä, joita voitaisiin hyödyntää kehitysehdotuksissa Lappialle.

### **Tapaustutkimus**

Lähestymistavaksi valitussa tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan mahdollisimman rikasta ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta (Ojasalo ym. 2015, 53). Tapaustutkimukselle on tyypillistä runsas aineisto, joka on kerätty ja jota tarkastellaan sen luonnollisessa asiayhteydessä, jolloin konteksti ja itse ilmiö eivät ole selkeästi toisistaan erillisiä (Piekkari & Welch 2020, 210). Opinnäytetyössä teemahaastattelut toteutettiin verkon välityksellä. Puolistrukturoidut kysymykset mahdollistivat rennon ilmapiirin ja osittain avoimen keskustelun, jolla haastattelutilannetta saatiin luonnollisemmaksi ja päästiin syvemmälle tutkittavaan aiheeseen.

Tapaustutkimuksessa voidaan tehdä myös vertailua eli havainnoida yhtäläisyyksiä ja eroja tapausten välillä (Piekkari & Welch 2020, 207, 211). Tässä

opinnäytetyössä erilaisia työelämäkumppanuusmalleja vertailtiin benchmarkingmenetelmällä. Muiden ammatillisten oppilaitosten verkkosivuihin perehtymällä selvitettiin, minkälaisia työelämäkumppanuuden malleja ja toimintatapoja valtakunnallisesti on käytössä. Analyysissä kiinnitettiin huomiota toisaalta käytäntöjen erityispiirteisiin, mutta myös yhdistäviin tekijöihin.

### **Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelut**

Teemahaastatteluilla kerätyllä aineistolla voidaan saada syvällistä ja uusia näkökulmia avaavaa tietoa tutkittavasta asiasta (Ojasalo ym. 2015, 106). Tutkimuksessa selvitettiin Koulutuskuntayhtymä Lappian avainhenkilöstön ja kumppanuusyritysten edustajien näkemyksiä työelämäkumppanuuden nykytilasta sekä mahdollisista kehittämistarpeista ja -toiveista. Haastateltavat valittiin toimeksiantajaorganisaatiosta ja kumppaniyrityksistä tarkoituksenmukaisesti siten, että haastatteluilla saatiin tarpeeksi laaja ja kattava aineisto saturaation varmistamiseksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 60) mukaan saturaatio toteutuu, kun uudet haastateltavat eivät tuo enää aineistoon lisäarvoa.

Lappian henkilöstölle suunnitellut haastattelukysymykset (liite 1) laadittiin siten, että ne mahdollistivat myös laajemman näkökulman työelämäkumppanuuteen, ulottuen oman organisaation toiminnan ulkopuolelle. Lappian kumppanuusyrityksille suunnatuilla kysymyksillä (liite 2) kartoitettiin kumppanuuksien toimivuutta asiakkaan näkökulmasta. Haastattelukysymykset kumpusivat teoreettisen viitekehyksen keskeisistä käsitteistä: viestinnästä, sitoutumisesta, strategisista hyödyistä, yhteiskehittämisestä ja jatkuvasta arvioinnista. Benchmarking tehtiin haastattelujen jälkeen, eikä sen ollut lopulta tarkoitus muuta kuin kartoittaa hyviä käytänteitä erilaisista kumppanuusmalleista.

Haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2024 MS Teamsin välityksellä. Kysymykset lähetettiin etukäteen kutsukirjeen liitteenä, jotta haastateltavat voivat halutessaan perehtyä niihin ennen haastattelua. Haastatteluja toteutui 12. Kahdessa haastattelussa oli mukana kaksi vastaajaa edustamastaan organisaatiosta, muissa yksi. Kysymysten esittäjistä sovittiin etukäteen, mutta haastattelujen puolistrukturoidun luonteen puolesta tästä saatettiin poiketa, samoin kuin kysymysten esittämisjärjestyksestä.

## **Aineistonkeruumenetelmänä benchmarking**

Benchmarking-menetelmällä tutkittiin muiden ammatillisten oppilaitosten tapoja hoitaa työelämäkumppanuussuhteita. Benchmarking-menetelmän käyttö perustuukin mielenkiintoon sitä kohtaan, miten muut menestyvät. Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi internetistä tai tutustumiskäynneillä (Ojasalo ym. 2015, 186.) Tässä tutkimuksessa benchmarking toteutettiin verkkosivuihin tutustumalla joulukuussa 2024 haastatteluiden jälkeen. Oppilaitosten sivuja käytiin läpi systemaattisesti koko Suomen laajuisesti. Lopulliseen tarkempaan tarkasteluun valittiin kahdeksan oppilaitosta sillä perusteella, että niiden sivuilta löytyi kattavimmin vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Tuomisen (2021, 9) mukaan benchmarkingin ensimmäisessä vaiheessa määritellään benchmarkingin kohde, eli jokin keskeinen asia tai tekijä, jota vertaillaan. Tässä opinnäytetyössä oppilaitosten sivuja tutkittaessa tarkasteltiin kumppanien jaottelumalleja, keskeisiä toimijoita yhteistyössä sekä kumppanuuden tavoitteita ja erityispiirteitä. Samoja teemoja käsiteltiin teemahaastatteluissa kysymyksillä asiakkaiden luokittelusta, yhteyshenkilöistä ja kumppanuuden tavoitteista. Erityispiirteillä tarkoitetaan tässä mahdollisia muista benchmarkatuista oppilaitoksista ja Lappiasta poikkeavia toimintatapoja tai käytänteitä. Benchmarkingilla tutkittava aineisto jäseneltiin vastaamaan haastattelukysymyksiä vertailuanalyysin luotettavuuden parantamiseksi.

Kolmivaiheisen benchmarking-prosessin toinen vaiheessa organisaation omaa toimintaa tarkastellaan sekä asiakkaan että koko prosessin suorittamisen näkökulmasta. Kolmannessa vaiheessa sovelletaan opittua ja siihen kuuluu myös jatkokehittäminen. (Tuominen 2021, 9, 46.) Analyysivaiheessa tuloksia verrattiin haastatteluaineistoon. Kokonaisuuden pohjalta laadittiin ehdotuksia toimeksiantajan toiminnan kehittämiseksi.

## **Aineiston analyysi**

Tutkimuksen haastatteluaineiston analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysiä ei tehdä vain yhdessä vaiheessa vaan pitkin matkaa, koska aineistoa kerätään usein rinnakkain eri menetelmin ja eri vaiheissa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 223). Aineistolähtöinen analyysi perustuu kerättyyn

aineistoon ja se etenee systemaattisesti. Analyysi rakentuu kolmesta vaiheesta: redusoinnista eli aineiston pelkistämisestä, klusteroinnista eli aineiston ryhmittelystä sekä abstrahoinnista eli käsitteiden luomisesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.3.)

Tutkimuksessamme haastattelutallenteet litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litteroinnin teki pääsääntöisesti yksi haastattelussa mukana olleista tutkijoista. Litteroituun tekstiin merkittiin kohtia, jotka jo haastattelun aikana olivat nousseet tärkeiksi havainnoiksi ja tutkimuksen kannalta oleellisiksi seikoiksi. Tällaiset kohdat korostettiin eri väreillä. Tarkastelimme lauseita tai lauseen osia, joissa ilmeni kumppanuutta kehittäviä ja nykyistä mallia arvioivia tekijöitä. Alkuperäiset ilmaukset liitettiin taulukkoon, jossa ne sitten kirjoitettiin tiivistettyyn muotoon. Näin alkuperäisilmaukset saatiin pelkistettyä eli redusoitua. Yhdestä haastatteluvastauksesta saattoi löytyä useampia pelkistettyjä ilmauksia.

Haastatteluaineiston analyysiä jatkettiin ryhmittelemällä eli klusteroinnilla. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin edelleen niin, että samaa asiaa tarkoittavista ilmauksista luotiin alaluokkia ja niille annettiin sisältöä kuvaavat otsikot. Klusteroinnilla tavoitellaankin alustavia kuvauksia tutkimuksen kohteesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.3). Klusteroinnin jälkeen luokittelua jatkettiin yleiskäsitteitä muodostaen. Luodut alaluokat yhdistettiin yläluokiksi ja lopulta muodostettiin pääluokat ja yhdistävä luokka, jotka myös otsikoitiin sisältöä kuvaavalla otsikolla.

Benchmarkingilla kerättyä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin tavoin. Aineiston ryhmittelyn jälkeen ilmaisuja pelkistettiin ja keskeiset ilmaisut ja maininnat koottiin taulukkoon (liite 3). Värikoodauksella aineistosta korostettiin pelkistysvaiheessa yleisimpiä huomioita ja yhdistäviä tekijöitä sekä erityispiirteitä (taulukko 1).

Taulukko 1: Ote Benchmarking analyysin pelkistysvaiheesta.

ORGANISAATIO	KUMPPANIE JAOTTELMALLI	KESKEISET TOIMI JAT KUMPPANUUDESSA	TAVOITTEET/ ERITYISPIIRTEET
Stadin ammattiopisto	Kolmikantainen jaottelu: 1. <b>strateginen</b> kumppanuus 2. kehittävä kumppanuus 3. <b>arjen</b> kumppanuus	Kolmikantainen jaottelu: 1. <b>organisaation johto</b> 1. kampusten asiakkuusvastaavat 2. <b>alakohtaiset työelämätiimit, opetushenkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stadin Työtutka” kehittää työelämäyhteistyötä</li> <li>ohjausryhmän laatiman strategian pohjalta.</li> <li><b>Meet &amp; greet</b> –tapahtumat</li> <li>asiakkuuksienhoidon työkaluna <b>CRM-järjestelmä</b>.</li> </ul>
Keuda	Toimialakohtainen kumppanien jaottelu, jossa 11 eri verkostoa	Yrityspalveluiden <b>asiantuntijat, koulutusjohtajat</b>	Laaja <b>verkostoituminen</b>
Koulutuskeskus Salpaus	<b>Strategiset</b> ja <b>toiminnalliset</b> tasot. Tarkkaa jaottelua ei tiedossa.	<b>Opettajat</b> tekevät yhteistyötä <b>yritysten</b> kanssa operatiivisella tasolla, lisäksi Salpauksen sisäisten sidosryhmien kanssa.	Asiakkuuksista opittuja asioita hyödynnetään koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa (= <b>vastavuoroinen oppiminen</b> ).
Värien selitteet	<b>Vihreä</b> = strateginen tai kehittävä kumppanuusluokka <b>Sininen</b> = toimialaperusteinen ja arjen yhteistyön luokka	<b>Punainen</b> = johtajat ja muut päätösvaltaisessa asemassa olevat toimijat <b>Keltainen</b> = opetushenkilöstö <b>Violetti</b> = yritykset ja työelämätoimijat	<b>Pinkki</b> = koulukohtaiset erityispiirteet

Aineiston analyysi tehtiin koko tutkimusjoukon voimin ja luokittelusta käytiin keskustelua viikkopalavereissa. Haastatteluaineistoa käytiin useaan kertaan läpi ja luokitteluvaiheessa tarkistettiin, että työssä edettiin tutkimuksen suuntaisesti. Luokittelun huolellinen läpikäynti ja näkökulmien yhdistäminen parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.3). Aaltion ja Puusan (2020, luku “Laadullisen tutkimuksen luotettavuus”) mukaan kaksikaan tutkijaa ei päädy samoihin tulkintoihin, vaikka heillä olisi sama aineisto analysoitavanaan, joten neljän tutkijan yhtenäisen lopputuloksen saaminen oli välillä haastavaa. Aineistoja ei kvantifioitu eli haastatteluvastauksista tai benchmarking-havainnoista ei laskettu, kuinka moni tutkittavista ilmaisi saman asian. Haastatteluvastauksista löydettiin enemmän yhteneväisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Benchmarkingin tuloksissa korostuivat oppilaitosten toimintatapojen erityispiirteet, ei niinkään yhdistävät tekijät. Analyysissä saatiin haastattelukysymysten avulla aineisto luokiteltua vastauksiksi tutkimuskysymyksiin ja edelleen kehittämiskohteiksi toimeksiantajalle. Benchmarkingilla kerätty vertailuaineisto toi kehittämisehdotuksiin uutta ja osittain objektiivista näkökulmaa.

## TULOKSET

### Haastattelujen keskeiset tulokset

Haastatteluihin osallistui Lappialta kahdeksan (n=8) ja yrityksistä seitsemän (n=7) henkilöä. Haastattelukysymykset jaoteltiin tutkimuskysymysten perusteella Lappialle ja yrityksille erikseen, joidenkin kysymysten ollessa samoja molemmille tahoille. Haastateltavilta kysyttiin asiakaskannan jaottelusta, yhteydenpidon syklistä ja kanavista, kumppanuussopimuksen yhteyshenkilöistä sekä kumppanuuden nykytilasta ja tavoitteista. Haastateltaville annettiin lopuksi vapaan sanan osuus, mistä saatiin vastauksia varsinaisiin haastattelukysymyksiin, mutta myös lisätietoa kumppanuuksista yleisesti. Haastattelukysymykset ovat liitteinä 1 ja 2.

#### *Asiakaskannan jaottelu*

Lappian asiakaskannan jaottelu toteutuu ABC-mallina, jossa asiakkuudet luokitellaan yrityksen koon tai liikevaihdon perusteella kolmeen luokkaan. A- ja B-luokka ovat määrällisesti pieniä ryhmiä strategisesti tärkeitä kumppaneita ja yhteistyötahoja ja C-luokassa on vain yhteistyötahoja. Asiakaskannan jaottelusta kysyttäessä vastauksissa oli yhtenevää se, että nykymalli koettiin ristiriitaisena ja asiakkuuksien tärkeydessä oli eroavuuksia. Organisaatiossa ei ole yhtenäistä linjaa asiakkuuksien määrittelyyn. Moni perusteli jaottelun nykymallin olevan hyvä, koska se perustuu yrityksen koon mukaiseen jaotteluun. Liikevaihtovaihtoperustainen jaottelu nousi myös useissa vastauksissa esille. Nykyinen malli sai kritiikkiä ”mielipidemäisyydestä” eli kumppanuuden tärkeys oli vain mahdollisesti yhden henkilön ajatus siitä, että kyseinen kumppani on tärkeä.

Siellähän on olemassa jo yhdenlainen jaottelu ja se on perustunut oikeastaan siihen yksilön mielipiteeseen siitä, että onko se meille tärkeä asiakas vai eikö. (H6)

Vastauksissa nousi esiin toive toimialakohtaisesta ja tarvelähtöisestä jaottelusta, jossa yrityksen koolla ei ole merkitystä, mutta asiakkuuden kestolla ja yrityksen koulutustarpeilla on. Vastaajien mukaan asiakkuuden kesto antoi osviittaa siihen, että asiakas on tärkeä, koska jatkuvuus kertoo koulutus- ja kehittämistarpeista.

#### *Yhteydenpito*

Kumppanuuden nykymallissa yhteydenpito on tarveperustaista ja sellaista sen haluttiinkin olevan. Yhteydenpito koettiin kirjavana, eikä tässäkään ollut

organisaatiossa yhtenäistä linjaa. Yhteydenpitoa oli yhdessä tapauksessa kuukausittain, kun taas toisessa kaksi kertaa vuodessa. Vaihteluväli yhteydenpidossa oli suurta. Lappialta toivottiin aktiivisempaa yhteydenpitäjän roolia niin Lappian kuin yritysten vastauksissa. Tiiviimpää yhteydenpitoa kaivattiin jo senkin vuoksi, että useat muut oppilaitokset ottavat yhteyttä ja kysyvät harjoittelupaikkoja ennen kuin Lappialta aktivoidutaan. Yhteydenpidon toivottiin olevan jatkuvaa, ja tärkeimmät tapaamiset haluttiin lisäävän yhteyshenkilöiden vuosikelloon, jolloin tapaamisista tulisi säännöllisiä ja ”painavampia”.

Koska semmoinen hyvä asiakkuus, jos se on puolin ja toisin toimivaa ja se tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille, niin yhteydenpitosykliä ei ole olemassakaan, koska sehän on jatkuvaa. (H5)

Vastauksista selvisi, että yhteyttä pidetään useiden eri kanavien avulla, pääsääntöisesti sähköpostin, MS Teamsin ja puheluiden välityksellä. Soittoa toivottiin silloin, kun kyse on opiskelijaan liittyvästä asiasta tai ajankohtaisesta ja tärkeästä asiasta. Vaikka edellä mainitut kanavat koettiin hyvinä, kasvokkain tapaamisia haluttiin enemmän.

Nykyään kun ei enää paikan päälle jostain syystä opettajat tule, niin minusta se on vähän toisaalta ei niin hyvä systeemi tällainen. (H12)

Yhteydenotoista ja tapaamisista toivottiin henkilökohtaisempia, ja kasvokkain kohtaamiset koettiin tällaisina paremmin kuin muut yhteydenpitokanavat. Yritykset halusivat näkyä oppilaitoksessa, mitä myös Lappian henkilöstö toi ilmi vastauksissaan. Yritykset toivoivat lisäksi enemmän oppilaitoksen väen jalkautumista yrityksiin. Varsinkin opettajien yrityskäyntien vähyys nousi esiin useassa vastauksessa.

### *Yhteyshenkilöt*

Yhteyshenkilöiden tuttuus helpotti ja madalsi yhteydenpitoa, mutta yhden tai kahden yhteyshenkilön koettiin olevan vähän. Yhteyshenkilöiden määrään ja vastuisiin haluttiin tarkennuksia ja yhteyshenkilöiksi haluttiin päättävässä asemassa olevia henkilöitä: yrityksistä toimialapäällikkö, johtaja tai toimitusjohtaja ja Lappialta koulutusnäällikkö tai toimialavastaava.

Kyllä se olisi varmaan yhteistyön kannalta hyvä, että olisi tietyt henkilöt. Ei niin että on vain yksi, vaan se, että siellä voisi olla sitten pari kolme koska ainahan voi olla niin että työtehtävät vaihtuu. (H11)

Päätöksentekoon ja yhteyshenkilöiksi haluttiin myös opettajia, jotka jo muutenkin ovat säännöllisesti tekemisissä yritysten kanssa. Yhteyshenkilöiden ja yrityksen ja oppilaitosväen tapaamista muissa kuin virallisissa yhteyksissä pidettiin tärkeänä. Esimerkiksi messut ja vastaavat tapaamiset koettiin tärkeiksi. Ensimmäinen yhteydenotto uuteen yritykseen pitäisi lähteä Lappialta, sillä yrityksen on vaikea löytää oikeaa tahoja, johon ottaa yhteyttä.

### *Kumppanuuden tärkeimpiä seikkoja*

Kumppanuudessa pidettiin tärkeänä opiskelijoiden saatavuutta yrityksiin, yritysten toimintaympäristön tuntemista ja koulutustarjonnan kehittämistä yritysten tarpeita vastaaviksi. Työelämässä oppimisen jaksot, harjoittelijat ja kumppanin tuttuus nähtiin tärkeinä. Hyvin toimivina asioina koettiin kehittyminen puolin ja toisin sekä avoin vuoropuhelu. Sen sijaan huonosti toimivina asioina kumppanuudessa nähtiin kumppanuussopimus itsessään sekä kumppanuuksien hoitaminen. Aika- ja henkilöresurssipula nähtiin kumppanuuksien hyvän hoitamisen esteenä. Lisäksi yhteydenpitotapojen kirjavuus ja epäsäännöllisyys sekä liian vähäiset kasvokkain tapaamiset ja jalkautumiset yrityksiin olivat huonosti toimivien asioiden listalla. Vastajat löysivät parannettavaa eritoten tiedonkulusta ja yhteydenpidosta, asiakkuuksien hoitamisesta ja yritysten tilanteen tunnistamisesta. Yritysten tietämys kumppanuuden hyödyistä, työelämälähtöisyys sekä ennakointi ja tulevaisuussuuntautuneisuus nousivat vastauksissa myös esille parannettavina asioina.

Tärkeimpinä tavoitteina kumppanuudessa nähtiin opiskelijoiden polku työelämään, harjoittelijoiden ja työntekijöiden saaminen yrityksiin sekä työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Vastauksissa toistuivat koulutuksen kehittäminen, koulutustarjonnan parantaminen ja työelämälähtöisyyteen suuntautuminen. Koulutustarjonta haluttiin työelämälähtöiseksi, jossa opettajien osaamista hyödynnetään. Kumppanuusajatusta ei kuitenkaan pidetty täysin selkeänä ja yrityksillä oli vaikeuksia nähdä kumppanuuden hyödyt.

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat yritysten toimintaympäristön tuntemus, viestintä, kasvokkain kohtaamiset ja koulutusten saaminen työelämälähtöisemmiksi sekä ennakointi ja tulevaisuussuuntautuneisuus koulutustarjonnassa. Asiakassuhteiden hoidossa tunnistettiin haasteena aika- ja henkilöresurssit, johon toivottiin parannusta. Resurssipula näkyy muun muassa

asiakashallintajärjestelmän käyttämisen ja kirjausten puutteina ja tiedonkulun heikkoutena. Kumppanuussuhteisiin panostaminen ja yhteisen tahtotilan löytäminen nousivat useassa vastauksessa esille.

### **Benchmarking-tulokset**

Suomessa eri oppilaitoksissa on kehitetty erilaisia työelämäkumppanuuden malleja ja toimintatapoja. Oppilaitoksista valittiin tarkempaan tarkasteluun kahdeksan, joita tarkastelemalla saatiin näkemystä erilaisista käytänteistä ja työelämäkumppanuuden muodoista (liite 3).

Valkeakosken ammattiopiston kumppanuusmalli perustuu osaamisen ykköskumppanuusajatukseen. Yritykselle tarjotaan erilaisia koulutuspolkuja oppilaitoksen ja yrityksen yhdessä toteutetun tarvekartoituksen mukaisesti. Oppilaitos tuo esiin eri yrityksiä kumppanuussopimuksen kautta ja vahvistaa kumppanuutta yhteistyötä laajemmalla käsitteellä. Valkeakosken ammattiopisto on myös edistänyt kumppanuuksia hankkeen muodossa, jolla pyrittiin erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten tavoitettavuuteen ja yhteistyön edistämiseen. (Valkeakosken ammattiopisto 2024.)

Tampereen seudun ammattiopisto solmii strategisia yrityskumppanuuksia ja kuntakumppanuuksia. Strategisilla yrityskumppanuuksilla tavoitellaan muun muassa rekrytointiin ja toimialan vetovoimaan liittyvää yhteistyötä. Oppilaitos auttaa yrityksiä rekrytoinneissa ja kokoaa työelämäkumppaneita työelämäfoorumeihin keskustelemaan opintoihin, rekrytointeihin ja osaamistarpeisiin liittyvistä asioista. Kuntakumppanuuksilla pyritään löytämään synergiaetuja alueen vetovoiman lisäämiseksi ja osaamisen kehittämiseksi. Oppilaitoksen yrityskoordinaattorit suunnittelevat käytännön tason toimintaa yhdessä kunnan toimijoiden kanssa. (Tampereen seudun ammattiopisto 2024.)

Ammattiopisto Spesian ja yrityksen välinen työelämäkumppanuussopimus tarkoittaa, että tietyt työt käydään tekemässä säännöllisesti opiskelijatyönä oppilaitoksen henkilöstön ohjauksessa. Työ suoritetaan 2–8 opiskelijan ryhmissä ja työtä tehdään sopimuksen mukaan päivittäin tai muutaman kerran viikossa. Tällä mallilla pyritään pois irrallisten opintojaksojen hallinnoinnista ja yksittäisten henkilöiden perehdyttämisestä. Toiminta on ennakoitavaa ja opiskelijoista tulee luonteva osa kumppanuusyrityksen arkea. (Ammattiopisto Spesia 2024.)

Stadin AO:ssa yhteistyö- ja kumppanuusverkosto on koottu niin sanottuun Stadin Työtutkaan, joka koostuu kolmesta eri alojen työelämäverkostosta. Työtutkan ohjausryhmä valmistelee strategiset suuntaviivat työelämäyhteistyön kehittämiseen ja se koostuu rehtoreista, opiskelijajäsenistä ja 15 työelämän yhteistyökumppanista. Työtutkan työelämäverkostot puolestaan koostuvat työelämäkumppanien edustajista, koulutuspäälliköistä, asiakkuusvastaavista, opettajista, koulutustarkastajista, työelämävastaavista ja opiskelijoista. Työtutkan verkostoissa tavoitteena on kehittää työelämäyhteistyötä ohjausryhmän laatiman strategian pohjalta. Näiden lisäksi opettajilla on omia alakohtaisia verkostoja. (Stadin AO 2023; Stadin AO 2024.)

Stadin AO:ssa työelämäyhteistyö on jaettu kolmeen asiakkuustyön tasoon: strateginen kumppanuus, kehittävä kumppanuus ja arjen kumppanuus. Strateginen kumppanuus on johdon, kehittävä kumppanuus kampusten asiakkuusvastaavien ja arjen kumppanuus taas on mm. alakohtaisten työelämätiimien ja opetushenkilöstön vastuulla. Asiakkuusvastaavien tiimillä on vastuu työelämäyhteistyön koordinoimisesta. Kumppanuussopimuksia solmitaan Stadin AO:ssa niihin työnantajiin, joiden kanssa tehdään säännöllistä yhteistyötä ja asiakkuuksienhoidon työkaluna käytetään CRM-järjestelmää. Meet & Greet-tapahtumat kokoavat työelämän ja oppilaitoksen yhteen. (Stadin AO 2023; Stadin AO 2024.)

Keudassa työelämäkumppanuuksia solmitaan eri kokoisten yritysten kanssa ja lisäksi Keudalla on strategisia työelämäkumppaneita. Työelämäkumppanuusverkostot on jaoteltu toimialakohtaisesti yhteentoista eri verkostoon. Verkostot koostuvat työelämäkumppaneista ja Keudan edustajista. Sekä strategiset työelämäkumppanit, että kaikki kumppanuusverkostojen jäsenet ja verkostojen vastuuhenkilöt on lueteltu Keudan www-sivuilla. Kumppanuusverkostojen koordinointi on yrityspalveluiden asiantuntijoiden ja koulutusjohtajien vastuulla. Työelämäasiakkaat ovat työelämäkumppanuusverkostojen kautta kehittämässä Keudan palveluita. (Keuda 2024.)

Rasekossa kumppanuus alkaa arjen kumppanuutena, joka tarkoittaa opettajan ja yrityksen välistä yhteistyötä ja syventyy yhteisen tekemisen kautta kumppanuuteen, josta solmitaan kumppanuussopimus. Jokaisella

kumppanuudella on oma yhteyshenkilönsä. Kumppanina yrityksillä on mahdollisuus olla osana Rasekon rakenteita ja koulutuksia ja he voivat olla mukana esimerkiksi oppimisympäristöjen rakentamisessa ja projekteissa. Yhteistyötä tehdään mm. opintoihin, työelämäjaksoihin, työnantajakuvan markkinointiin, rekrytointiin sekä kehittämiseen liittyen. Jokaisella koulutusalueella on lisäksi neuvottelukunnat, joiden avulla kehitetään yhteistyötä ja kartoitetaan työelämän näkemyksiä mm. osaamis- ja koulutustarpeista koulutussuunnittelua varten. Jokaisessa neuvottelukunnassa on yksi Rasekon ja 4–6 yritysten edustajaa. (Raseko 2025.)

Saskyssa yhteistyötä yritysten kanssa tehdään mm. koulutuksia suunnitteleamalla ja innovaatioita toteuttamalla (Sasky 2025a). Yritysyhteistyön yksi tärkeä muoto Saskyssa on yhteisten oppimisympäristöjen hankkiminen. Näiden tarkoituksena on perehdyttää opiskelijat nykyaikaisten koneiden käyttöön ja sitä kautta helpottaa pätevien työntekijöiden saamista yrityksiin ja lisätä näin alojen vetovoimaa. Esimerkkejä näistä ovat mm. kivialan oppimisympäristö, robottisolu ja laserleikkauskone. (Sasky 2025b.)

Koulutuskeskus Salpaus oli vuosina 2016–2017 mukana Työelämäosaajana - projektissa, jonka tavoitteena oli mallintaa koulutuksen ja työelämän yhteistyö strategiselle ja toiminnalliselle tasolle. Nykyisin opettajat tekevätkin luokkaopetuksen lisäksi yhteistyötä kumppaniyritysten ja asiakkaiden kanssa operatiivisella tasolla. Asiakkuuksista opittuja asioita hyödynnetään koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Opettajat toimivat yhdessä myös Salpauksen sisäisten sidosryhmien, esimerkiksi oppisopimustoimiston, kanssa. (Koulutuskeskus Salpaus 2024.)

### **Kooste benchmarkingin tarkastelukohteista**

Benchmarking-vaiheessa tarkasteltiin kumppanien jaottelumallia, keskeisiä toimijoita sekä kumppanuuden tavoitteita ja erityispiirteitä (liite 3). Tarkastelun kohteet vastasivat haastattelukysymyksiä “miten asiakaskanta tulisi luokitella?”, “keiden tulisi olla yhteyshenkilöitä?” ja “millaisia tavoitteita kumppanuudelle on asetettu?” (liitteet 1 & 2).

### *Kumppanien jaottelumalli*

Yksi tarkastelun kohteista oli oppilaitosten kumppanuuksien luokittelumalli tai -käytäntö. Verkkosivuilta löytyneet maininnat olivat hajanaisia, eikä mikään yksittäinen malli noussut esiin. Osasta tarkasteltuja kohteita ei saatu kyseistä tietoa lainkaan. Toimialakohtainen jaottelu mainittiin, samoin kolmikantainen jaottelu eli luokittelu arjen kumppanuuteen, kehittävään kumppanuuteen ja strategiseen kumppanuuteen. Lisäksi mainittiin toimialakohtaisesti järjestetyt kumppanuusverkot sekä jako yritys- ja kuntakumppanuuksiin. Yksi oppilaitos kuvasi etenevänsä arjen kumppanuudesta strategiseen kumppanuuteen, eli kumppanuudet alkavat tarvetasolta ja etenevät mahdollisesti kehittäväksi tai strategiseksi kumppanuudeksi. Tämä ei kuitenkaan ole varsinainen jaottelumalli, vaan pikemminkin tarvelähtöinen kehityskaari, jossa kumppanuudet asettuvat luonnollisesti niille sopivaan luokkaan.

### *Keskeiset toimijat*

Opettajat mainittiin oppilaitosten verkkosivuilla arjen kumppanuuden keskeisinä toimijoina ja vaikuttajina. Opettajat tekevät yhteistyötä kumppaniyritysten kanssa ja ainakin yhdessä oppilaitoksessa he osallistuvat myös oppilaitoksen sisäisten ohjausryhmien toimintaan. Näin arjen tason tietoa voidaan hyödyntää koulutusten suunnittelussa. Myös oppilaiden rooli opiskelijatöiden säännöllisinä tekijöinä mainittiin.

Toimialaverkostoja koordinoivat yrityspalvelujen asiantuntijat ja koulutusjohtajat. Yksi oppilaitos kertoo kumppanuusverkoston koostuvan työelämäkumppanien edustajista, koulutuspäälliköistä, asiakkuusvastaavista, opettajista, koulutustarkastajista, työelämävastaavista ja opiskelijoista. Kehittävän kumppanuuden keskeisinä toimijoina mainitaan muun muassa organisaation johto sekä ohjausryhmä, johon kuuluu rehtoreita, opiskelijajäseniä ja työelämän yhteistyökumppaneita. Aineisto antaa kuvan työelämäkumppanuuden laajasta ja moniulotteisesta toimijajoukosta. Erityisesti toimialaverkostoja hyödyntävät oppilaitokset tuovat esiin sen, kuinka monista eri tahoista ja toimijoista työelämäkumppanuus tosiasiaassa rakentuu.

### *Tavoitteet ja toiminnan erityispiirteet*

Eräs oppilaitos on asettanut tavoitteekseen toiminnan ennakoitavuuden ja oppilaiden integroinnin luonnolliseksi osaksi kumppaniyritysten arkea. Tätä pyritään saavuttamaan säännöllisesti toteutettavilla opiskelijatöillä yrityksissä. Koulutuspolkujen tarjoaminen perustuu yritysyhteistyössä tehtyyn tarvekartoitukseen, ja hanketoiminnalla pyritään erityisesti edistämään Pk-yritysten yhteistyötä ja tavoitettavuutta. Yritysyhteistyöllä pyritään myös helpottamaan pätevien työntekijöiden rekrytointia. Yhdessä oppilaitoksessa hankitaan yritysten kanssa yhteisiä oppimisympäristöjä, joissa opiskelijat voidaan esimerkiksi perehdyttää oman alansa laitteisiin.

Rekrytointiin ja toimialan vetovoimaan liittyvää yhteistyötä edistetään järjestämällä työelämäkumppaneille työelämäfoorumeita ja Meet and Greet -tapahtumia, joissa keskustellaan opintoihin, rekrytointeihin ja osaamistarpeisiin liittyvistä asioista. Samassa oppilaitoksessa yrityskoordinaattorit suunnittelevat käytännön tason toimintaa kunnallisten toimijoiden kanssa. Tavoitteena on alueen vetovoiman ja osaamisen lisääminen. Työelämäyhteistyötä pyritään kehittämään myös laajojen yhteistyö- ja kumppanuusverkostojen avulla.

Aineistossa nousi esiin myös oppilaitosten sisäisiä tavoitteita, kuten opettajien käytännön tasolta saatu toimialatuntemus, jota voidaan hyödyntää koulutusten suunnittelussa. Eräässä oppilaitoksessa jokaisella koulutusalueella on omat neuvottelukuntansa, joissa kartoitetaan työelämän näkemyksiä osaamis- ja koulutustarpeista.

### **JOHTOPÄÄTÖKSET**

Haastatteluilla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin 1. Miten Lappian nykyistä työelämäkumppanuusmallia tulee kehittää? ja 2. Mitkä ovat Lappian nykyisen mallin heikkoudet ja vahvuudet? Haastatteluvastausten perusteella voidaan todeta, että Lappian nykyisessä työelämäkumppanuusmallissa on kehitettävää. Ajatuksia sen kehittämistä tuli lähes kaikilta haastateltavilta. Benchmarkingilla haettiin vastauksia tutkimuskysymykseen 3. Millaisia työelämäkumppanuuden käytänteitä on olemassa?

Haastatteluiden perusteella tärkeimpinä kehittämiskohteina nähtiin yhteydenpito ja viestintä oppilaitoksen ja yrityksen välillä, mutta myös molempien tahojen sisäinen viestintä. Lappalaisen (2024, 59) sekä Hytösen ja Kovalaisen (2018, 36, 41) mukaan tiivis yhteydenpito, vuorovaikutuksen vahvistaminen ja joustava tiedonkulku työelämän ja oppilaitosten välillä on onnistuneen työelämäyhteistyön ja -kumppanuuden sekä koulutuksen työelämävastaavuuden edellytys. Osa vastaajista totesi, että kumppanuudessa on tärkeää ihmiset, joiden kanssa työtä tehdään. Samaa esittää Hands (2023, 34–36), jonka mukaan hyvillä ihmisten välisillä suhteilla on tärkeä merkitys yhteistyön luomisessa. Samassa yhteydessä mainittiin sitoutuminen yhteiskehittämiseen, joten niin Lappialla kuin yrityksissäkin on tunnistettu hyviä käytänteitä laadukkaampaan kumppanuuteen. Hytösen ja Kovalaisenkin (2018, 36, 41) mukaan yritykset sitoutuvat paremmin yhteistyöhön saadessaan siitä hyötyä omaan toimintaansa.

Toiminta pelkkien etävälineiden kautta koettiin molemmin puolin huonona yhteistyönä, johon haluttiin parannusta. De Manin (2013, 14) mukaan pelkkä sähköinen vuorovaikutus on yleinen virhe kumppanuuksien hoitamisessa. Haastateltavat pitivät kasvokkain kohtaamisia tärkeinä ja niitä kaivattiin lisää niin oppilaitoksen kuin yritystenkin puolelta. Kasvokkain tapaamisia ja yrityksiin jalkautumista vaikeuttivat aika- ja henkilöresurssipula Lappialla ja pienemmissä yrityksissä. Toisaalta hyvä vuorovaikutus ja keskusteluyhteys puolin ja toisin koettiin vahvuutena. Karjalainen (2014, 42) toteaa, että toimintaan sitoutuminen, avoin vuorovaikutus ja osallistuminen yhteisten tavoitteiden asetantaan ja ongelmanratkaisuun ovat tärkeimpiä lähtökohtia kumppanuudelle.

Lappalaisen (2024, 59) mukaan tiiviillä vuorovaikutuksella voidaan luoda tasavertainen luottamussuhde. Lappialla on siten hyvät lähtökohdat parantaa kumppanuusyhteistyötä, kun yrityksiin on jo olemassa avoin keskusteluyhteys. Hyvänä asiana nähtiin myös se, että yhteyshenkilöt olivat pysyneet samoina ja olivat tuttuja, jolloin kynnyks yhteydenottoon oli matala. Tiedonkulku yhteyshenkilön vaihtumisesta ei aina saavuttanut toista osapuolta, minkä koettiin heikentävän kumppanuuden hoitamista. Kumppanuus perustuu usein henkilösuhteisiin ja henkilöstömuutokset voivat tämän vuoksi vaikuttaa siihen negatiivisesti (Lappalainen 2024, 59). Haastattelujen tulosten pohjalta voi vetää johtopäätöksen, että hyvä yhteydenpito pohjautuu aitoihin ihmissuhteisiin. Kun

ihmissuhteet ovat aitoja, välittömiä ja luottamukseen pohjautuvia, eivätkä pinnallisia ja työn pakottamia, on yhteistyö luontevaa ja molemminpuolista.

Nykyisessä mallissa heikkoutena pidettiin kumppanuussopimusta, joka nähtiin pelkkänä paperisena todisteena kumppanuudesta. Kumppanuussopimuksen tarkoitus olisi kuitenkin kehittää laadukasta ja kestävästä kumppanuutta (Luokkanen 2023, 28–29). Osa haastateltavista mainitsi, että varsinaisia sopimuksia ei ole tehty, mutta oppilaitoksen ja yrityksen välinen yhteistyö on jatkuvaa. Töytäri ym. (2019, 15) esittävät, että kumppanuus ei tule pelkällä sopimuksella, vaan laaja-alaisella kehittämistarpeiden ja osaamisen hallinnalla, jossa opettajilla voi olla suuri merkitys. Lappialta toivottiin opettajia kumppanuusyhteistyöhön, koska he toimivat oppisopimusten ja työssäoppimisjaksojen takia muutenkin tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa. Lisäksi haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että nimenomaan harjoittelujaksot, opiskelijoiden saaminen yrityksiin ja muut työssäoppimisjaksot olivat kumppanuudessa toimivimpia asioita. Tarveperustan lisääminen kumppanuussopimuksien sisältöön parantaa yhteistyötä.

Kehittämistä kaivattiin työelämän tietoutteen kumppanuuden hyödyistä. Handsin (2023, 34–36) mukaan kumppanuuden hyötyjä kannattaa nostaa esiin uusia kumppanuuksia rakentaessa. Kumppanuus on pohjimmiltaan vastavuoroista yhteistyötä, josta hyötyvät molemmat osapuolet (Vanhanen-Nuutinen & Laitinen-Väänänen 2018, 171–172). Yhteistyön laatu ja jatkuvuus nähtiin Lappialla ja yrityksissä tärkeinä. Mitä enemmän yhteistyötä tehtiin, sitä enemmän siitä koettiin olevan hyötyä. Myös Vanhanen-Nuutisen ja Laitinen-Väänäsen (2018, 171–172) ovat todenneet tämän saman asian omassa tutkimuksessaan; hyöty lisääntyy yhteistyön lisääntyessä.

Lappian kannattaa paneutua kumppanuussopimuksissa hyötyjen esille tuontiin. Lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmän hyödyistä ei koettu olevan näyttöä, ja osa haastateltavista totesikin järjestelmän käytön jääneen vähäiseksi. Vähäinen käyttö ja puutteet kirjauksissa olivat yhteydessä tiedonkulkuun, jolloin yrityksiin otettiin yhteyttä samoissa asioissa ja Lappialla koettiin tehtävän päällekkäistä työtä. Yrityksille tämä näkyi niin, että Lappialla ei oltu perillä yrityksen tilanteesta.

Benchmarkingin avulla tunnistettiin työelämäkumppanuuden käytänteitä, jotka osoittautuivat keskenään hyvinkin erilaisiksi (liite 3). Havaittiin, että vain harvat oppilaitokset kuvaavat työelämäkumppanuuden toimintatapojaan suoraan verkkosivuillaan tai muissa sähköisissä lähteissä. Vaikka useat oppilaitokset mainitsevat yhteistyön ja kumppanuussopimukset yritysten kanssa, toiminnan kuvaus on usein yleisluontoinen. Tässä tutkimuksessa benchmarkingilla saadut havainnot työelämäkumppanuuden toimintatapojen toimivuudesta ovat siten luonteeltaan subjektiivisia, mutta tarjoavat silti vertailukohtia ja suuntaa antavia esimerkkejä kehittämistyön tueksi.

## **KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Kehittämistarpeista huolimatta Ammattiopisto Lappia koetaan hyväksi yhteistyökumppaniksi. Haastattelutulosten pohjalta voidaan päätellä, että työelämäkumppanuuden hallinnan perusta on kunnossa. Kehittämistyössä onkin tärkeää, että kaikkea vanhaa ei hylätä vaan kuvattuja kehittämiskohteita hiotaan tarpeellisilta osin. Tunnistettuihin kehittämiskohteisiin laadittiin toimenpide-ehdotuksia, jotka on esitetty liitteessä 4.

Lappian työelämäkumppanuusmallissa korostuvat työelämän ja oppilaitoksen väliset kumppanuussopimukset. Toimivaa työelämäkumppanuusmallia kehitettäessä kumppanuussopimusten tarkoitusta tulee pohtia. Kumppanuussopimukset itsessään eivät haastattelujen tulosten pohjalta ole itseisarvo, vaan merkityksellistä on se, mihin ne johtavat – tai ovat johtamatta. Tulosten pohjalta voi edelleen päätellä, että kumppanuuden ja yhteistyön laatua ei määrittele se, onko kumppanuussopimusta ylipäätään olemassa, vaan se miten yhteistyö arjessa toteutuu. Yhteistyö voi olla hyvää, vaikka kumppanuussopimusta ei ole, tai puolestaan heikkoa, vaikka kumppanuussopimus on olemassa. Parhaimmillaan kumppanuussopimus antaa selkeät raamit yhteistyölle ja mahdollistaa myös yhteistyön toteutuksen ja laadun seurannan.

### *Kumppanuuksien hyödyt ja yritysten vaikutusmahdollisuudet*

Strategisen kumppanuuden pitää muuttua käytännönläheisemmäksi, jotta se vastaa muuttuvan työelämän tarpeisiin. Vaikka asiakasyritykset ovat haastattelutulosten pohjalta pääasiassa tyytyväisiä yhteydenpitoon ja henkilöihin,

joiden kanssa he ovat operatiivisella tasolla tekemisissä, aineistosta käy ilmi Lappian sisäiset epäselvyydet ja ristiriitaisuudet asiakkuuksien hoidossa. Asiakassuhteiden kehittäminen edellyttää Lappian sisäisten toimintatapojen selkeyttämistä ja kehittämistä. Kumppanuussopimuksia ja strategista kumppanuutta ei ole kannattavaa luoda, jos niiden ylläpitoon ei ole resursseja tai oikeaa, perusteltua tarvetta. Kumppanuuksien kehittämisen keskiössä tulee olla elinkeinojen tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeet. Oppilaitoksen tehtävänä on vastata elinkeinoelämän työvoiman tarpeisiin. Tätä tavoiteltaessa kumppanuussopimukset ovat yksi väline.

Yritysten vaikutusmahdollisuuksia voidaan lisätä oppilaitoksen ja työelämän vuorovaikutuksen syventämisellä kaikilla tasoilla: johtotasolla, päällikkötasolla sekä operatiivisella tasolla. Benchmarkingin tulosten pohjalta kehittämissuhteiden esitetään aiempaa laajempi verkostoyhteistyö. Lisäksi korostetaan koko henkilöstön verkostoitumisen tärkeyttä. Verkostoitumista voi benchmarkingin mukaan edistää monilla tavoilla mm. messuosallistumisilla, joissa "ohi virallisen agendan" tapahtuvien kohtaamisten nähtiin mahdollistavan syvemmän yhteistyön sekä yritysten paremmat vaikutusmahdollisuudet. Ylipäätään sekä haastattelujen tulosten että benchmarkingin tulosten pohjalta laaja-alaiseen verkostovuorovaikutuksen syventämiseen, tihentämiseen ja lähentämiseen kannattaa panostaa, ja siihen tulee varata riittävästi resursseja.

### *Asiakaskannan jaottelu*

Lappian edustajilta kysyttiin, miten asiakaskanta tulisi jaotella. Vastauksissa mainittiin muun muassa toimialaan ja liikevaihtoon perustuva luokittelu. Toimialajakoa kannattaneet vastaajat perustelivat näkemystään, mutta liikevaihtoluokittelulle ei esitetty perusteita. Vastaukset herättivät tutkijoissa kysymyksiä luokittelun motivaatioperustasta. Esimerkinomaisesti, jos oletuksena on, että suuremman liikevaihdon yrityskumppani tuottaa Lappialle enemmän taloudellista hyötyä, kysymys kuuluu: Onko asiaa tutkittu Lappiassa ja onko asia tosiaan näin? Onko liikevaihdoltaan isojen yritysten tavoittelulle jotkin muut todennetut perusteet? Suuren liikevaihdon kumppanit voivat toki olla aktiivisia yhteistyökumppaneita. Tällöin liikevaihtoluokittelu voi kuitenkin johtaa siihen, että samaan ryhmään sijoitetaan asiakkuuksia, jotka vaativat täysin erilaista asiakkuudenhoitoa, mikä tekee luokittelusta epäkäytännöllisen.

Haastatteluissa nousi esiin, että kumppanuussopimukset eivät välttämättä näy käytännöntason yhteistyössä. Tällöin liikevaihdon merkitys kumppanuuden kannalta on vähäinen. Pelkän liikevaihdon perusteella solmitut kumppanuudet voivat viedä huomiota pienemmiltä toimijoilta, joiden kanssa tehty yhteistyö saattaa olla nykyhetkessä taloudellisesti vaatimattomampaa, mutta tuottaa pitkällä tähtäimellä merkittävää kehityshyötyä. Benchmarking-aineistossa mainitaan tarvelähtöinen jaottelu. Tarvelähtöisessä jaottelussa samaan luokkaan ryhmitellään samanlaisia toimintamalleja vaativat kumppaniyritykset. Lappialle ehdotetaan vastaavaa jaottelua, joka yksinkertaistaa asiakkuudenhoitoa ja tehostaa sisäisten resurssien käyttöä.

### *Yhteydenpidon luonne*

Yhteydenpidon kehittämisessä voidaan pitää perusteltuna jatkuvaa arjen vuorovaikutusta, johon sisältyy myös kasvokkain tapaamisia. Hyvä yhteydenpito personoituu helposti, minkä vuoksi sitä on tarkoituksenmukaista hajauttaa. Näin varmistetaan, ettei kaikki ole yhden henkilön varassa, jos joku avainhenkilö poistuu. Hyvän yhteyden muodostuminen ja ylläpitäminen tulee mahdollistua. Mahdollistamisen kannalta tärkeintä ovat riittävät resurssit, erityisesti aika. Lisäksi siihen tarvitaan alustoja. Yhteyttä voidaan vahvistaa messuilla, erilaisissa yleisissä tai toimialakohtaisissa verkostotapaamisissa, toimialakohtaisella koulutusten ohjausryhmätoiminnalla, yrityskäynneillä, työelämässä oppijoiden ohjauskäynneillä ja myös vapaa-ajan yhteydellä.

Vuosittain tehtäviin opettajien henkilökohtaisiin työaikasuunnitelmiin tulee varata aikaa kehittämistoiminnalle, jotta aktiivinen verkostotoiminta on mahdollista. Opettajan rooli tulee ymmärtää laajasti. Onnistunut opettajuus ei ole pelkkää opettamista, vaan aktiivista verkostotoimijuutta (Töytäri ym. 2019, 15), mikä voi mahdollistaa hyvät työelämäyhteydet, tulevaisuuden ennakkoinnin sekä työelämän tarpeiden laaja-alaisen ymmärtämisen. Opettajien osallistuminen opetustyön ohella hanketoimintaan eli projekteihin yhdessä verkostojen muiden jäsenten kanssa antaa lisäresursseja verkostoitumiseen ja yhteydenpidon syventämiseen.

### *Yhteyshenkilöt*

Jotta kumppanuussopimukset toteutuisivat käytännössä, on tärkeää, että kumppanuussopimusten teossa on mukana sekä johto, että operatiivisen tason toimijat. Lappialta mukana tulee olla johdon edustajan lisäksi alan tai alojen vastuukouluttaja tai päällikkö. Kumppanuusyrytyksistä mukana on vastaavasti johdon edustaja sekä operatiivisen tason päällikkö, kuten yksikön, tiimin tai toimialan päällikkö. Näin varmistetaan, että sopimuksen sisältö on tavoitteiden mukaista sekä käytännön tasolla, että strategisella tasolla. Lisäksi varmistetaan, että sopimukseen kirjattu johtaa käytäntöön ja on toisaalta tiedossa kaikilla toiminnan tasoilla. Kumppanuussopimusten laadinnan jälkeen toteutuksen toimeenpanovastuu tulee olla päällikkö- tai vastuukouluttajatasolla ja kumppanuussopimusten päivitysvastuu johdolla. Tällöin arjen yhteydenpito tapahtuu operatiivisella tasolla ja johdon vastuulla on kumppanuussopimuksen toteutumisen seuranta ja päivittäminen esiin nousevien tarpeiden pohjalta.

### *Tiedonkulun parantaminen ja asiakashallintajärjestelmä*

CRM:n eli "customer relationship management"-ohjelmiston juurruttaminen kaikille toiminnan tasoille Lapiassa edistää tiedonkulkua. Koska aiemmat yritykset CRM:n käytön lisäämiseksi eivät ole onnistuneet odotetusti, tulee juurruttamiseen laatia suunnitelma. Juurruttamissuunnitelmassa laaditaan mittarit, joilla järjestelmän käyttöä todennetaan toimipaikka- tai tiimitasolla sovituin väliajoin. Järjestämisen juurruttamisessa voi esimerkiksi käyttää yksikkö- tai tiimitasoisia lähettiläitä, jolloin yksi tai useampi henkilö koulutetaan järjestelmään ja vastuutetaan jalkauttamisen lähettiläiksi omissa yksiköissään tai tiimeissään. Tiedonkulun parantaminen edellyttää riittävää aikaresurssia, mikä tulee huomioida työaikasuunnitelmissa.

### *Toimintaympäristön tuntemus ja työelämälähtöisyys*

Toimintaympäristön tuntemus tiivistyy vahvaan vuorovaikutukseen työelämän ja oppilaitoksen välillä. Työelämän rohkea sitouttaminen jopa oppilaitoksen strategian laatimiseen ja toisaalta myös oppilaitosten edustajien osallistuminen yritysten toiminnan kehittämiseen ovat mahdollisia tapoja syventää yhteistyötä. Myös muu aktiivinen verkostotoimijuus avaa näkymiä toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen. Yhteistyö alueen elinkeinokehittäjien ja edunvalvojien kanssa on tärkeää. Esimerkkinä mainittakoon kehittämishanketyö ja hankkeiden

ohjausryhmätyöskentely. Yhteistyökumppaneilta on mahdollista saada myös tietoa uusista alueen yrityksistä.

Opettajalla on eri rooleja verkostotoimijuudessa, muun muassa alue- ja toimintaympäristön kehittämistä. Tämä verkostotoimijuuden mahdollistaminen edellyttää resursseja ja tulee huomioida opetushenkilöstön työaikasuunnitelmissa sekä rohkaista tähän. Ammatillinen opettaja on alansa asiantuntija, mutta asiantuntijuuden ylläpito edellyttää aktiivista verkostotoimijuutta. Opettaja voi opettaa vakiintuneet toiminnot, mutta muuttuviin osa-alueisiin kannattaa hyödyntää viimeisimmän tiedon omaavia työelämän edustajia.

Koulutustarjonnan odotetaan kehittyvän työelämälähtöiseen suuntaan. Ehdotus työelämälähtöisyyden lisäämiseksi on vuorovaikutuksen lisääminen ja syventäminen. Vuorovaikutuksen lisääminen on oletettavasti ainut keino, jolla työelämälähtöisyyttä voidaan parantaa. Vuorovaikutusta lisäämällä ymmärrys toisen osapuolen tilanteesta ja tarpeista paranee. Aktiivisella koko opetushenkilöstön verkostotoimijuudella voidaan puolestaan lisätä laajempaa ymmärrystä työelämästä ja sen tarpeista.

#### *Osaamistarpeeseen vastaaminen*

Tulevaisuuden ennakointi edellyttää sekä koulutuksenjärjestäjiltä että elinkeinoelämältä aktiivisuutta. Tulevaisuuden ennakkoinnin kykyä voidaan vahvistaa alueellisella koulutuksenjärjestäjien, elinkeinoelämän, kuntien, alueen edunvalvojen, viranomaisten, aluekehittäjien sekä päätöksentekijöiden välisellä yhteistyöllä. Koulutuksenjärjestäjän ja elinkeinoelämän välillä tulevaisuuden ennakointi konkretisoituu vahvalla vuorovaikutuksella.

Yhtenä tukimenetelmänä voi olla jatkuva toimiala- tai koulutusalaakohtainen ohjausryhmätyöskentely. Toimialojen alueellista tulevaisuutta ja niihin valmistautumista voidaan ennakoida alueen elinkeinokehittäjien fasilitoimina. Tähän työhön osallistuminen oppilaitosten kaikilta tasoilta on tärkeää. Pelkkä johdon osallistuminen ei edistä arjen työelämäkumppanuutta, vaan siihen tulee osallistua henkilöstöä kaikilta tasoilta. Benchmarkingin tulosten pohjalta osa ammatillisista oppilaitoksista on laatinut selkeät ja systemaattiset verkostotyön

suunnitelmat, joihin osallistuu henkilöstö kaikilta tasoilta, opiskelijat mukaan lukien.

### *Yhteenvedo kehittämisehdotuksista*

Lappialta odotetaan aktiivista roolia kumppanuuksien hoidossa. Kumppanuussopimusten laadinta ei ole päämäärä vaan yhteistyön alku. Benchmarkingin tuloksista nousi esiin käytäntö, jossa yhteistyö aloitettiin opettajien toimesta ja jo olemassa olevan yhteistyön pohjalta laadittiin kumppanuussopimus. Tässä mallissa kumppanuussopimusta ei tarvitse jalkauttaa kentällä, kun se jo syntyessään pohjautuu olemassa olevaan arjen yhteistyöhön.

Haastattelujen pohjalta nousi vaikutelma, että kumppanuuksien jalkauttamiset yrityksissä ja oppilaitoksissa ovat kompastuskiviä. Lappian henkilöstö, sen kaikilta tasoilta, kannattaakin sitouttaa aiempaa enemmän kumppanuuksien rakentamiseen ja myös kumppanuussopimusten tekoon. Asia, jota ollaan itse mukana rakentamassa, on helpompi kokea omaksi, kuin ulkopuolelta tai ylhäältä annettu malli. Työelämäkumppanuudet kannattaa nostaa yhdeksi kehittämiskohteeksi koko Lappian henkilöstön osalta. Asiaa voidaan käsitellä yhteisillä kehittämisspäivillä ja paikallistason tai osastojen henkilöstökokouksissa. Työskentelyn tueksi voidaan laatia selkeät askelmerkit, eli Lappian tahtotila onnistuneesta työelämäkumppanuuksien hoidosta. Työlle pitää varata riittävät resurssit kaikilla tasoilla.

## **POHDINTA**

Työelämäyhteistyö ei ole kumppanuuden kaltainen liittouma, mutta se voi johtaa kumppanuuteen. Työelämäkumppanuus voi taas osaltaan johtaa työelämäyhteistyöhön. Työelämäyhteistyön kehittäminen kumppanuudella mahdollistaa pitkäkestoisen ja tavoitteellisen toiminnan. Aiemmat tutkimukset (mm. Karjalainen 2014, 36–38; Vanhanen-Nuutinen & Laitinen-Väänänen 2018, 171–172) puoltavat tämän työn näkökulmaa, että kumppanuus koulujen ja yritysten välillä on tarpeellinen ja sen merkitys on suuri molemmille osapuolille. Kumppanuussopimuksen merkitys voi kasvaa, jos sopimuksella voidaan määritellä selkeät yhteistoiminnan raamit ja sisällöt.

Lain mukaan ammatillisilla oppilaitoksilla on velvollisuus tehdä yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. Tehtävänä on vastata elinkeinoelämän osaamistarpeeseen, eli lähtökohtana ei ole, eikä tule olla, koulutuksenjärjestäjän taloudellinen hyöty, vaan elinkeinoelämän tarpeiden ennakointi (Laki ammatillisesta koulutuksesta 2017/531 § 4.) Kumppanuuden ennakoinnin tarpeellisuudesta kirjoittavat myös Linna ym. (2018, 3–14). Lappalaisen (2024, 56–61) mukaan työelämäkumppanuus liittyy myös aluekehitykseen, jossa vaikutus alueiden elinvoimaisuuteen on välillistä. Kumppanuuksilla parannetaan elinkeinoelämän kehittymistä, alueellista tavoitettavuutta ja koulutusten ajantasaisuutta. Kumppanuuksia tulee kehittää niin, että se toimii niin koulun kuin yrityksenkin kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Lainsäädäntö kieltää järjestämästä tutkintoja tai koulutusta taloudellisen voiton tavoittelemiseksi (Laki ammatillisesta koulutuksesta 2017/531 § 28). Toisaalta valtion tehtävänä on taata oppilaitoksille riittävät taloudelliset resurssit lainsäädännön edellyttämään koulutustoimintaan. Merkityksellistä on jatkuvasti kartoittaa mihin suuntaan toimialat ovat menossa ja minkälaista osaamista tarvitaan. Koulutusta tulee tarjota sinne, missä sitä tarvitaan. Kynnyskysymyksenä ei ole yritysten koko tai liikevaihto, vaan tarve. Toisaalta on huomioitava, että isoilla yrityksillä voi olla tarve isommalle määrälle osaajia kuin pienemmällä yrityksellä.

Haastateltavat Lappialta ja yrityksistä olivat hyvin perillä alueellisista haasteista ja ratkaisuja niihin oli selkeästi mietitty. Muun muassa työvoiman saatavuuden ongelmat olivat tuttuja ja olemassa olevista työntekijöistä halutaan pitää kiinni. Haasteena on työpaikkojen sesonkiluonteisuus, mihin haastatellut yritykset esittivätkin ratkaisuna muun muassa kesäajan hyödyntämistä työntekijöiden täydennyskoulutuksia ja tutkinnon osakoulutuksia varten. Tämä voisikin olla mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

## **EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS**

Opinnäytetyössä pätivät samat eettiset periaatteet kuin yhteiskunnan ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa: rehellisyys, huolellisuus ja avoimuus. Tässä opinnäytetyössä perehdyimme Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön (HTK 2023) ohjeisiin ja työ toteutettiin niiden

mukaisesti. Vilkka ja Mankki (2024, 43) esittävät, että ohjeisiin ja säädöksiin perehtyminen ei kuitenkaan täysin poista tutkimuseettisiä ongelmia; tutkimustyö on inhimillistä toimintaa, joten siinä on otettava huomioon toimijoiden rajoitukset ja vajavaisuudet. Opinnäytetyöprosessin aikana arvioimme jatkuvasti osaamistamme ja tutkimuksen eettisyyttä sekä itsearviointin että vertaisarviointin avulla.

Aineistonkeruussa eettiset kysymykset koskevat käytettyjä menetelmiä, tutkimusaihetta, kerättyä aineistoa sekä tutkimukseen osallistuvia henkilöitä (Vilka & Mankki 2024, 50). Tämän opinnäytetyön aineistonkeruussa noudatettiin tietosuojasetusta (EU) 2016/679 ja tietosuojalaki (5.12.2018/1050). Henkilötietoja, kuten nimi- ja sähköpostitietoja, säilytettiin asianmukaisesti. Tietoja ei luovutettu kolmansille osapuolille. Haastateltaville lähetetyssä haastattelukutsussa kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta, käytettävistä menetelmistä ja aineiston säilytyksestä. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun tallentamiseen ennen sen alkua. Sekä aineistonkeruussa että analyysivaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota tutkijoiden ja tutkittavien välisiin suhteisiin. Monialaisesta neljän hengen työryhmästä kaksi oli joko suoraan tutkittavalla alalla tai siihen sidoksissa.

Jokaisessa haastattelussa oli mukana vähintään kaksi tutkijaa ja kysymyksiä esitettiin vuorotellen. Haastatteluissa, joissa paikalla oli kolme tai neljä työryhmän jäsentä, osa keskittyi kuuntelemaan ja tekemään muistiinpanoja. Näin varmistettiin haastatteluaineiston objektiivinen tulkinta. Aaltion ja Puusan mukaan (2020, luku "Luotettavuustarkastelu tutkimusprosessin eri vaiheissa") haastattelija vaikuttaa aina jonkin verran siihen, miten haastateltava muodostaa sanottavansa. Yhdessä haastatteluista päätettiinkin, ettei yksi tutkija osallistu haastatteluun, koska hän ja haastateltava olivat kollegoita. Analyysivaiheessa voitiin todeta, että aineiston saturaatio toteutui hyvin. Suurempi määrä haastateltavia ei olisi tuonut tutkimukselle enää lisäarvoa.

Opinnäytetyön luotettavuutta vahvistaa onnistunut moninäkökulmaisuus eli aineisto- ja tutkijatriangulaatio. (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku "Luotettavuuden parantamiseen liittyviä tekijöitä".) Aineistoon saatiin erilaisia näkökulmia valitsemalla haastateltaviksi Lappialta eri tason toimihenkilöitä ja yrityksistä kumppanuuden eri tehtävissä toimivia

henkilöitä. Lisäksi yritykset olivat eri kokoluokan organisaatioita; näkemyksiä kerättiin mikroyrityksistä suuryrityksiin. Luotettavuutta vahvisti myös monimenetelmällisyys, eli teemahaastattelujen ja benchmarkingin rinnakkainen käyttö. Lisäksi nelihenkisen, monialaisen työryhmän erilaiset taustat ja osaamisalueet laajensivat tutkimuksen näkökulmia.

Tämän opinnäytetyön tietoperustan luvussa "Työelämäkumppanuus koulutuksen ja työelämän yhdistäjänä" käytettiin OpenAI:n ChatGPT -tekoälyä tekstin loogisen etenemisen ja helppolukuisuuden parantamiseksi. Arvioimme tekoälyn ehdottamia ratkaisuja ja laadimme lopullisen tekstikokonaisuuden itse.

## LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.

Aarnio, L. & Pulkkinen, S. 2015. Mitä tarkoittaa "ammatillisen koulutuksen työelämävastaavuus"? Tilannekatsaus marraskuu 2015. Raportit ja selvitykset 2015:7. Opetushallitus. Viitattu 19.9.2024  
[https://www.ooph.fi/sites/default/files/documents/173071\\_mita\\_tarkoittaa\\_ammattillisen\\_koulutuksen\\_tyoeLAMAVASTAAVUUS.pdf](https://www.ooph.fi/sites/default/files/documents/173071_mita_tarkoittaa_ammattillisen_koulutuksen_tyoeLAMAVASTAAVUUS.pdf).

Ammattiopisto Spesia 2024. Opiskelija työpaikallenne. Viitattu 26.6.2024  
<https://www.spesia.fi/tyoelamalle/opiskelija-tyopaikallenne/>.

Awasthy, R., Flint, S., Sankarnarayana, R., & Jones, R. L. 2020. A framework to improve university–industry collaboration. *Journal of Industry-University Collaboration*, 2(1), 49–62. Viitattu 15.9.2024 <https://doi.org/10.1108/JIUC-09-2019-0016>.

De Man, A. 2013. *Alliances: an executive guide to designing successful strategic partnerships*. New Jersey: John Wiley and Sons, Incorporation.

Eddy, P., Amey, M. & Bragg, D. 2014. *Creating Strategic Partnership: A Guide for Educational Institutions and Their Partners*. Sterling, Virginia: Stylus Publishing.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2023. EK:n Kuntaranking 2023: Seinäjoen, Rauman ja Salon alueet jälleen mitalisijoilla, Tampere lähestyy kärkikolmikkoa. Viitattu 21.9.2024 <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/ekn-kuntaranking-2023-seinajoen-rauman-ja-salon-alueet-jalleen-mitalisijoilla-tampere-lahestyy-karkikolmikkoa/#spf-kuntaranking>.

Halonen, H. 2019. Ammatillisten oppilaitosten opettajien ja pk-yritysten henkilöstön välinen vuorovaikutus osaamisen hyödyntämisessä ja kehittämisessä. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.9.2024  
<http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1128-5>.

Hands, C.M. 2023. *School-Community Collaboration: Insights from Two Decades of Partnership Development*. Teoksessa B. Cleveland, S. Backhouse, P. Chandler, I. McShane, J.M. Clinton, C. Newton (toim.) *Schools as Community Hubs*. St. Catharines, Ontario, Canada: Springer Link, 31-44. Viitattu 28.9.2024 [https://doi.org/10.1007/978-981-19-9972-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-19-9972-7_3).

Hiim, H. 2022. How Can Collaboration between Schools and Workplaces Contribute to Relevant Vocational Education? *Vocations and learning*, 16(1), 1–21. Viitattu 29.9.2024 [doi:10.1007/s12186-022-09300-z](https://doi.org/10.1007/s12186-022-09300-z).

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hytönen, K. & Kovalainen, A. 2018. Koulutuksen ja työelämän rajapinnat yritysveitoisessa ammatillisessa koulutuksessa: Tapaustutkimus KONE Hissit Oy. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 26–43. Viitattu 26.9.2024 <https://journal.fi/akakk/article/view/84716>.

Häggman-Laitila, A., & Rekola, L. 2011. Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus. Julkaisussa Työelämän tutkimus / Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus: 1, 52–64. Viitattu 23.2.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87359>.

Jääskelä, P., Nykänen, S. & Tynjälä, P. 2018. Models for the development of generic skills in Finnish higher education. Journal of further and higher education, 42(1), pp. 130-142. doi:10.1080/0309877X.2016.1206858 Viitattu 31.8.2024 <https://www.tandfonline-com.ez.lapinamk.fi/doi/pdf/10.1080/0309877X.2016.1206858?needAccess=true>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä : kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangastie, H. 2014. Työelämäyhteistyön toimintamallin kehittäminen. Teoksessa H. Jankkila & H. Kangastie (toim.). Työelämälähtöisyys ja -läheisyys Lapin ammattikorkeakoulussa: Toimintamallin avaus. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.8.2024 <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-045-3>.

Kangastie, H., Karjalainen, L. & Niemi, S. 2014. Työelämäyhteistyön toimintamalli. Teoksessa H. Jankkila & H. Kangastie (toim.). Työelämälähtöisyys ja -läheisyys Lapin ammattikorkeakoulussa: Toimintamallin avaus. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.8.2024 <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-045-3>.

Karjalainen, L. 2014. Työelämäkumppanuuksista kumppanuustoimintaan. Teoksessa H. Jankkila & H. Kangastie (toim.). Työelämälähtöisyys ja -läheisyys Lapin ammattikorkeakoulussa: Toimintamallin avaus. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.8.2024 <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-045-3>.

Keuda 2024. Kumppanuudet. Viitattu 12.1.2024 <https://www.keuda.fi/yrityksille-ja-yhteisoille/tutustu-yhteistyomahdollisuuksiin/kumppanuudet/>.

Kilkku, A. 2024. Arjen kumppanuuksista strategisiin kumppanuuksiin: Case Ammattiopisto Live. YAMK-opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.9.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202404186919>.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Koulutuskeskus Salpaus 2025. Salpaus – enemmän kuin koulu. Työelämäkumppanuus-video. Viitattu 25.1.2025.

<https://www.salpaus.fi/info/toiminta-ja-talous/henkilostokertomus/salpaus-enemman-kuin-koulu/>.

Laitinen-Väänänen, S., Vanhanen-Nuutinen, L. & Hyvönen, U. 2011 Askelmerkkejä työelämäkumppanuuteen. Osaamisen kehittäminen ammattikorkeakouluissa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.6.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-197-7>.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531. Viitattu 14.9.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531>.

Lapin ammattikorkeakoulu 2024. Pohjoista tekoa. Viitattu 28.9.2024 <https://www.lapinamk.fi/fi>.

Lapin tilanne- ja kehityskuva 2023. Lapin Liitto. Viitattu 28.9.2024 <https://lapinluotsi.fi/wp-content/uploads/2024/02/lapin-tilanne-ja-kehityskuva-2023.pdf>.

Lapin yliopisto 2024. Koulutustarjonta. Viitattu 28.9.2024 <https://www.ulapland.fi/FI/Hae-opiskelijaksi/Koulutustarjonta>.

Lappalainen, S. 2024. Kohti strategista kumppanuutta - yhteistyön vahvistaminen ammatillisten oppilaitosten kanssa, Case TAOK. YAMK opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.9.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202404126348>.

Lappia 2024. Tietoa Lappiasta. Viitattu 21.9.2024 <https://www.lappia.fi/tietoa-lappiasta/>.

Linna, M., Löf, J. & Nikkinen P. 2018. Ekku - Ennakoinnista koulutukseen ja kumppanuuteen. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja D. Muut julkaisut 2/2018. Viitattu 31.8.2024 <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-230-3>.

Luokkanen, J. 2023. Työelämän kumppanuutta kehittämässä: Verkostotutkimus OSAO:ssa. YAMK-opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.9.2024 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023051210404>.

Mahmudah, F. N., Baswedan, A. A., Usman, H., Mardapi, D. & Putra, E. C. 2022. The importance of partnership management to improve school-to-work transition readiness among vocational high school graduates. *Obrazovanie i nauka*, 24(5), pp. 64–89. Viitattu 31.8.2024 doi:10.17853/1994-5639-2022-5-64-89.

Mattila, M. 2014. Opetuksen tuotteistaminen mallinnuksen kautta. Teoksessa H. Jankkila & H. Kangastie (toim.). Työelämälähtöisyys ja -läheisyys Lapin ammattikorkeakoulussa: Toimintamallin avaus. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.8.2024 <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-045-3>.

Nevala, H., Hämeenoja, E. & Lundgren, K. 2018. Ammattitaidolla kiertotalouteen – Osaamisen kehittämistä tarvitaan kaikilla aloilla ja työuran kaikissa vaiheissa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 20(5), 81–88. Viitattu 31.8.2024 <https://journal.fi/akakk/article/view/84830>.



ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4yhteisty%C3%B6?authuser=0#h.9cvnz455ugxp.

Tampereen seudun ammattiopisto. 2024. Kumppanuus Tredun kanssa. Viitattu 26.6.2024 <https://www.tredu.fi/tyoelamalle/kumppanuus-tredun-kanssa/>.

Tuomaala, M. 2024. Työvoiman saatavuus ja kohtaanto 1/2024. TEM-analyysejä 119/2024. Viitattu 28.9.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-921-6>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. 2021. Benchmarking-käsikirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Työelämärajapinta 2023. Kumppanuudet. Viitattu 30.1.2025 <https://www.tyoelamanrajapinta.fi/palvelut/kumppanuudet/>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Työmarkkinatori. Työvoiman saatavuus ja kohtaanto. Viitattu 28.9.2024 <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiNjgxZGJjMjZiMi00MDJmLTkyOTItNGY0ZmJhYmZiYjFhliwidCI6ImQ5NTk1MWE2LWRmZDMtNGE3NC05YWJiLWYyYjJjYjg5ZDY3MSIsImMiOjh9>.

Töytäri, A., Tynjälä, P., Vanhanen-Nuutinen, L., Virtanen, A. & Piirainen, A. 2019. Työ-elämäyhteistyö ammattikorkeakouluopettajan osaamishaasteena. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, pp. 14–30. Viitattu 31.8.2024 <https://journal.fi/akakk/article/view/84452>.

Valkeakosken ammattiopisto. 2024. Yhteistyö ja kumppanuus. Viitattu 26.6.2024 <https://vaao.fi/tyoelamalle/yhteistyö-ja-kumppanuus>.

Vanhanen-Nuutinen, L., & Laitinen-Väänänen, S. 2018. Ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyön hyödyt. Teoksessa A. Mutanen, P. Houni, J. Mäntyvaara, & M. Kantola (toim.), Hyöty, 166–177. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia, 48. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Vilka, H. & Mankki, V. 2024. Johdatus Monimenetelmätutkimukseen. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset Lappian henkilöstölle

Liite 2. Haastattelukysymykset yritysten edustajille

Liite 3. Benchmarking-taulukko

Liite 4. PDCA-taulukko

## Liite 1. Haastattelukysymykset Lappian henkilöstölle

1. Miten asiakaskanta pitäisi jaotella tai ryhmitellä?
2. Millainen yhteydenpitosyklin pitäisi olla?
3. Miten yhteydenottojen pitäisi tapahtua?
4. Ketkä olisivat oikeita henkilöitä yhteyshenkilöiksi?
5. Millaisia tavoitteita yhteistyölle tai kumppanuudelle on määritelty?
6. Onko jotain täysin uutta mitä pitäisi tehdä, jota kukaan ei ole osannut tuoda aiemmin ilmi?
7. Miten arvioisit Lappian ja yritysten kumppanuussuhteiden tämänhetkistä tilaa?
8. Mitkä ovat Lappian ja yritysten yhteistyön suurimmat haasteet?
9. Mitkä asiat ovat Lappian ja yritysten kumppanuudessa tärkeimpiä?
10. Mainitse yksi asia, joka yhteistyössä/kumppanuudessa on toiminut hyvin.
11. Mainitse yksi asia, joka ei ole toiminut.
12. Mikä yhteistyössä/kumppanuuksissa toimii, mutta voisi olla paremminkin?
13. Mitä haluaisit mahdollisesti vielä sanoa?

## Liite 2. Haastattelukysymykset yritysten edustajille

1. Kuinka usein tapaatte Lappian tai muiden oppilaitosten edustajia kasvotusten?
2. Kuinka usein olette yhteydessä muilla tavoin? (sähköpostilla tai puhelimitse).
3. Millaista yhteydenpitosyklin pitäisi olla?
4. Miten yhteydenottojen pitäisi tapahtua?
5. Onko yrityksellänne tietty yhteyshenkilö Lappiassa? Jos ei, toivoisitteko olevan?
6. Millaisia tavoitteita yrityksenne on määritellyt yhteistyölle?
7. Onko jotain täysin uutta mitä pitäisi tehdä, jota kukaan ei ole osannut tuoda aiemmin ilmi?
8. Miten arvioisit yrityksenne ja Lappian yhteistyön tämänhetkistä tilaa?
9. Mitkä ovat yrityksenne ja Lappian yhteistyön suurimmat haasteet?
10. Mitkä asiat ovat yrityksenne ja Lappian yhteistyössä tärkeimpiä?
11. Mainitse yksi asia, joka yhteistyössä on toiminut hyvin.
12. Mainitse yksi asia, joka ei ole toiminut.
13. Mikä yhteistyössä toimii, mutta voisi olla paremminkin?
14. Mitä haluaisit mahdollisesti vielä sanoa?

### Liite 3. Benchmarking-taulukko

ORGANISAATIO	KUMPPANIE JAOTTELMALLI	KESKEISET TOIMIJA KUMPPANUUDESSA	TAVOITTEET JA ERITYISPIIRTEET
Ammattiopisto Spesia	Ei tiedossa.	Opetajat ja oppilaat.  (Oppilastöitä tehdään yrityksissä oppilaitoshenkiliökunnan ohjauksessa säännöllisen mallin mukaan).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyritään pois irrallisten opintojaksoiden hallinnoinnista ja yksittäisistä perheyrityksistä.</li> <li>• Toiminta on ennakoitavaa.</li> <li>• Opiskelijat luonteva osa kumppanuusyrityksen arkea.</li> </ul>
Keuda	Toimialakohtainen kumppanien jaottelu, jossa 11 eri verkostoa.	Yrityspalveluiden asiantuntijat, koulutusjohtajat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laaja verkostoituminen.</li> </ul>
Valkeakosken ammattiopisto	Malli perustuu Osaamisen yksökumppanuus - ajatukseen.	Ei tiedossa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarjotaan koulutuspolkuja tarvekartoituksen mukaisesti.</li> <li>• erityisesti PK-yritysten yhteistyön ja tavoitettavuuden edistämisen.</li> </ul>
Tampereen seudun ammattiopisto	Strategisia yritys-kumppanuuksia ja kuntakumppanuuksia.	Oppilaitoksen yrityskoordinaattorit suunnittelevat toimintaa kunnan kanssa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimialan vetovoimaan liittyvää yhteistyötä; työelämäfoorumit.</li> <li>• yritysistä autetaan rekrytoinneissa.</li> <li>• alueen vetovoiman lisääminen ja osaamisen kehittäminen.</li> </ul>
Stadin ammattiopisto	Kolmikantainen jaottelu: 1. strateginen kumppanuus 2. kehitettävä kumppanuus 3. arjen kumppanuus	Kolmikantainen jaottelu: 1. organisaation johto 2. kampuksen asiakkuusvastaavat 3. Alakohtaiset työelämätiimit, opetushenkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Stadin Työtutka" kehittää työelämäyhteistyötä ohjausryhmän laatiman strategian pohjalta.</li> <li>• Meet &amp; greet -tapahtumat.</li> <li>• Asiakkuuksienhoidon työkaluna CRM-järjestelmä.</li> </ul>
Koulutuskeskus Salpaus	Strategiset ja toiminnalliset tasot. Tarkkaa jaottelea ei tiedossa.	Opetajat tekevät yhteistyötä yritysten kanssa operatiivisella tasolla, lisäksi Salpauksen sisäisten sidosryhmien kanssa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkuuksista opittuja asioita hyödynnetään koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa.</li> </ul>
Raision seudun koulutuskuntayhtymä	Kumppanuus alkaa aina arjen kumppanuuden tasolta. Osa etenee kumppanuussopimukseksi.	Opetajat tekevät arjen kumppanuuden yhteistyötä. Jokaisella kumppanuudella oma yhteyshenkilö.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteistyötä opintoihin, työelämäajaksolihin, työnantajakuvan markkinointiin, rekrytointiin sekä kehittämiseen liittyen.</li> <li>• Jokaisella koulutusosalalla on lisäksi neuvottelukummat: kehitetään yhteistyötä ja kartoitetaan työelämän näkemyksiä.</li> </ul>
Sasky koulutuskuntayhtymä	Ei tiedossa.	Opiskelijat, alueen yritykset.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritysyhteistyö: yhteisten oppimisympäristöjen hankkiminen.</li> <li>• Tarkoituksena on perehdyttää opiskelijat nykyaikaisten koneiden käyttöön ja siten helpottaa pätevien työntekijöiden saamisessa yritysliin ja lisätä alojen vetovoimaa.</li> </ul>

## Liite 4. PDCA-taulukko

PLAN	DO	CHECK	ACT
<p><b>1. Kumppanuussopimukset aien tasolle</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Suunnitellaan kumppanuussopimukset</li> <li>II. Opetushenkilöstö mukana jo laadintavaiheessa</li> <li>III. Määritellään vastuunjakko</li> <li>IV. Johto seuraa ja kehittää jatkuvasti prosessia</li> </ol> <p><b>2. Koko henkilöstön verkostotoimintuus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Määritellään resurssit ja alustat, joiden avulla verkostotoimintuus toteutetaan</li> <li>II. Laaditaan verkostojen hallinnan suunnitelma</li> </ol> <p><b>3. Asiakaskannan jaottelu tarvelähtöisesti</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Suunnitellaan asiakaskannan jaottelu</li> <li>II. Määritellään, mitkä kriteerit ovat olennaisia asiakaskannan jaottelussa</li> <li>III. Määritellään vastuutaho työn toteuttamiseksi</li> </ol> <p><b>4. Tiedonkulkua ja viestintää</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Suunnitellaan CRM:n käytön juurruttamisuunnitelma</li> <li>II. Määritellään viestinnän seurannan mittarit</li> <li>III. Laaditaan strategia, joka tukee luontevaa ja tehokasta tiedonkulkua</li> </ol> <p><b>5. Kumppanuuden hallinnan prosessikuvauks</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Suunnitellaan kumppanuuden hallinnan prosessikuvaus, joka sisältää sisäisten toimintamallien kehittämisen</li> <li>II. Määritellään roolit kumppanuusien hallintaan</li> </ol>	<p><b>1. Kumppanuussopimukset aien tasolle</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Sopimusten laadinta ja toteutus käytännössä</li> <li>II. Opetushenkilöstö ja päällikö osallistuvat aktiivisesti prosessiin</li> <li>III. Perhehyötetään henkilöstö kumppanuussopimuksiin</li> <li>IV. Johtoon tehtävänä on tukea ja seurata etenemistä</li> </ol> <p><b>2. Koko henkilöstön verkostotoimintuus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Käynnistetään ja toteutetaan verkostotoimintaa, (messut, ohjaukryhmät, Meet&amp;Greet, toimialajapaanit, ym.)</li> <li>II. Mahdollistetaan henkilöstön osallistuminen mielin</li> <li>III. Työelämän ja oppilaitoksen kalenterien synkronointi</li> </ol> <p><b>3. Asiakaskannan jaottelu tarvelähtöisesti</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Toteutetaan asiakaskannan jaottelu käytännössä.</li> <li>II. Asiakkaat jaotellaan tarvelähtöisesti</li> <li>III. Prosessissa huomioidaan kumppanien kokemukset ja kumppanuuden kesto</li> </ol> <p><b>4. Tiedonkulkua ja viestintää</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Oletaan aktiiviseen käyttöön CRM-järjestelmää</li> <li>II. Varmistetaan, että viestintä ja tiedonkulkua toimivat sujuvasti koko organisaatiossa</li> <li>III. Toteutetaan seuranta nim. yhteydenpidon osalta</li> </ol> <p><b>5. Kumppanuuden hallinnan prosessikuvauks</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Oletaan käyttöön määritelty toimintamallit</li> <li>II. Toteutetaan seuranta kumppanuusien hallinnassa</li> </ol>	<p><b>1. Kumppanuussopimukset aien tasolle</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Seurataan sopimusten toteutumista</li> <li>II. Arvioidaan, kuinka hyvin vastuunjakko on toimint ja missä on parannettavaa.</li> <li>III. Tarkastellaan, onko ollut haastettua tai estettä</li> </ol> <p><b>2. Koko henkilöstön verkostotoimintuus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Seurataan, miten verkostot toimivat käytännössä</li> <li>II. Analysoidaan osallistujien aktiivisuus, verkostojen toimivuus ja kehitykselle asetetut tavoitteet</li> </ol> <p><b>3. Asiakaskannan jaottelu tarvelähtöisesti</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Arvioidaan, kuinka hyvin asiakaskannan jaottelu on toteutunut</li> <li>II. Tarkastellaan, miten jaottelu tukee organisaation tavoitteita</li> <li>III. Tarkastellaan, onko jaotte lusta syyhytyt lisäarvoa</li> </ol> <p><b>4. Tiedonkulkua ja viestintää</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Seurataan CRM-järjestelmän käyttöä ja viestinnän toimivuutta</li> <li>II. Arvioidaan, kuinka hyvin tiedonkulkua on sujunut</li> <li>III. Arvioidaan, onko viestintä tavoittanut oikeat kohderyhmät</li> </ol> <p><b>5. Kumppanuuden hallinnan prosessikuvauks</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Seurataan, kuinka hyvin prosessit toimivat käytännössä</li> <li>II. Seurataan, miten tehokkaasti kumppanuuksia hallitaan</li> <li>III. Arvioidaan mahdolliset pullonkaulat ja parannusmahdollisuudet</li> </ol>	<p><b>1. Kumppanuussopimukset aien tasolle</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Kehitetään prosessia ja tarvittaessa päivitetään kumppanuussopimuksia</li> <li>II. Tarkennetaan opetushenkilöstön ja johtoon rooleja</li> <li>III. Hieronäsädetään toteutustapoja</li> </ol> <p><b>2. Koko henkilöstön verkostotoimintuus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Kehitetään verkostotoimintaa palautteen ja seurannan perusteella</li> <li>II. Tarkennetaan verkostojen hallinnan suunnitelmaa</li> <li>III. Käytetään oppimiskokemuksia verkostojen hallinnan parantamiseen</li> </ol> <p><b>3. Asiakaskannan jaottelu tarvelähtöisesti</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Kehitetään asiakaskannan jaottelua palautteen perusteella</li> <li>II. Tehdään tarvittavat muutokset ja tarkennukset jaotteluprosessiin</li> </ol> <p><b>4. Tiedonkulkua ja viestintää</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Kehitetään tiedonkulkua ja viestintäprosessia</li> <li>II. Muutetaan juurruttamisuunnitelmaa ja viestintästrategiaa tarvittaessa</li> </ol> <p><b>5. Kumppanuuden hallinnan prosessikuvauks</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Parannetaan prosessikuvausta ja sisäisiä toimintamalleja palautteen ja seurantaaluosten perusteella</li> </ol>