

LAU REA

AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences



LAATUKÄSIKIRJA

Sisällys

Johdanto	3
Laurea-ammattikorkeakoulun organisaatio ja johtamisjärjestelmä	5
Laadunhallinta	7
Laurean laatujärjestelmä ja sen tavoitteet	7
Laadunhallinnan vastuut	20
Laadunhallinnan dokumentaatio ja viestintä	21
Laatukulttuuri ja sen kehittäminen	21

LAATU- KÄSIKIRJA

Johdanto

Laurean laatupolitiikka luo yhteisen perustan laurealaiselle laadunhallinnalle. Laatupolitiikka kuvaa laadunhallintamme yleiset periaatteet, joita ovat toiminnan opiskelijakeskeisyyden toteutuminen, osaava ja motivoitunut henkilöstö, yhteisten sääntöjen ja toimintaohjeiden noudattaminen, laadunhallinnan integroituminen kaikkeen toimintaan ja osaksi jokaisen laurealaisen työtä sekä laadun systemaattinen seuraaminen ja arviointi tavoitteena toiminnan jatkuva kehittäminen. Laatupolitiikka kuvaa myös laatujärjestelmämme tavoitteet ja laadunhallinnan vastuunjaon, jotka on esitetty tässä laatukäsikirjassa.

Laadunhallinta on osa ennakoivaa tulosohjaustamme ja -johtamistamme, toimintamme ja taloutemme prosesseja, hankkeitamme sekä päivittäisen toimintamme toteuttamista. Laadunhallinnan tavoitteena on tukea meitä tahtotilamme ja strategisten tavoitteittemme saavuttamisessa. Korkeakouluyhteisömme laadunhallinnan perusta on toimintamme jatkuvaa kehittämistä edistävässä laatujärjestelmässä.

Laatujärjestelmämme vaikuttavuutta arvioidaan systemaattisesti Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (myöhemmin Karvi) toimesta. Auditoinnin tavoitteena on arvioida, vastaako korkeakoulun laatutyö eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita. Keskeisenä lähtökohtana auditointimallissa on asiakirja Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015), joka korostaa osaamista, opiskelijakeskeistä toimintaa sekä tutkimukseen perustuvaa koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä. Auditoinnissa arvioidaan lisäksi, tuottaako korkeakoulun laatujärjestelmä toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin.

Laurea on osallistunut Karvin (ent. KKA) toteuttamaan auditointiin kahdesti; vuonna 2010 ja 2016. Seuraava auditointi Laureassa toteutetaan vuonna 2022. Laatujärjestelmämme auditoinnit eivät ole pelkästään tukeneet laatujärjestelmämme kehittämisessä vaan myös auditointiryhmien antama muu palaute on ollut merkittävä tuki korkeakoulumme johtamiselle tunnistettaessa niin tarpeellisia kehityskohteitamme kuin myös vahvuuksiamme.



Jouni Koski
Rehtori, toimitusjohtaja

Laurea-ammattikorkeakoulun organisaatio ja johtamisjärjestelmä

Organisaatiomme muodostuu neljästä korkeakouluyksiköstä ja palveluyksiköstä:

- W Korkeakouluyksikkö W** Espoossa koostuu kahdesta kampuksesta: Leppävaara ja Otaniemi. Koulutuksessa yksikön osaamisalueet ovat liiketalous, tietojenkäsittely, turvallisuus ja riskienhallinta, matkailu- ja ravitsemisala sekä sosiaali- ja terveysala (sosionomi, sairaanhoitaja, terveydenhoitaja ja fysioterapeutti).
- E Korkeakouluyksikkö E** muodostuu Tikkurilan kampuksesta, jonka osaamisalueet ovat sosiaali- ja terveys- ja rikosseuraamusala (sosionomi, sairaanhoitaja, terveydenhoitaja), liiketalous, tietojenkäsittely ja kauneudenhoitoala.
- C Korkeakouluyksikön C** tulosalueen muodostavat Hyvinkään, Lohjan ja Porvoon kampukset. Koulutuksessa yksikön keskeiset osaamisalueet ovat liiketalous sekä sosiaali- ja terveysala (sosionomi ja sairaanhoitaja).
- D Korkeakouluyksikkö D** muodostuu ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin johtavasta koulutuksesta, verkkotutkinnoista sekä yhteisistä digitaalisista tutkinnon osista.
- P Palveluyksikkö** muodostuu koulutuksen, TKI-toiminnan sekä aluekehitys- ja liiketoiminnan ohjauksesta ja tuesta. Näiden lisäksi palveluyksikköön kuuluvat muut palvelut, joilla tuetaan Laurean toimintaa.

Kuvassa 1 on esitetty Laurean organisaatio.

Laurean toimielinten ja keskeisten johtajien vastuut ja toimivalta on kuvattu johtosäännössämme. Yhtiökokoukselle kuuluvat sille osakeyhtiölaissa, ammattikorkeakoululaissa ja yhtiöjärjestyksessä määritellyt tehtävät. Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Rehtori toimii osakeyhtiölain mukaisena toimitusjohtajana. Rehtori johtaa ammattikorkeakoulun toimintaa ja päättää ammattikorkeakoulu koskevista asioista, joita ei ole säädetty tai määrätty muun toimielimen tehtäväksi. Vararehtorit tukevat rehtoria Laurean strategisessa johtamisessa ja muodostavat yhdessä rehtorin kanssa rehtoraatin, joka vastaa Laurean yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta ja edunvalvonnasta. Korkeakouluyksikön johtaja vastaa strategisten linjausten ja yhdessä määriteltyjen operatiivisten toimenpiteiden toteuttamisesta,

yksikkönsä ammattikorkeakoulutoiminnasta ja sen tuloksellisuudesta sekä yksikkönsä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta, aluekehitystoiminnasta ja -palveluista sekä liiketoiminnasta.

Alueneuvottelukuntien tehtävänä on Laurean kilpailukyvyyn parantaminen tiivistämällä Laurean yhteyttä innovaatiojärjestelmään ja yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Alueneuvottelukunta osallistuu Laurean laadunvarmistukseen aluekehitystehtävän osalta ja osallistuu strategioiden valmisteluun. International Advisory Boardin tehtävänä on tukea Laurean strategista kehittämistä. Alumni Advisory Board tukee Laurean koulutuksen kehittämistä. Alumnivaltuuskunta tiivistää yhteyttä alumnien ja Laurean opiskelijoiden välillä sekä tukee ammattikorkeakoulua alumnitoiminnan kehittämisessä.

Toimintamme kehittämiseen liittyvät operatiiviset vastuut toimijoittain ja kehittämisryhmittäin on esitetty Koulutustoiminnan, TKI-toiminnan, Liiketoiminnan ja aluekehitystoiminnan sekä Palvelu- ja hallintotoiminnan menettelytapaohjeissa. Menettelytapaohjeissa esitetyillä yhteisillä periaatteilla vahvistetaan avoimuutta ja toiminnan yhdenmukaista toteutumista Laureassa. Menettelytapaohjeiden lähtökohtana ovat arvot, strategia, johtosääntö sekä laatujohtamisjärjestelmä.

Toiminnanohjauksemme perustuu strategiseen johtamiseen, ennakkointityöhön, toiminnan ja talouden suunnitteluun, operationaaliseen johtamiseen sekä laadunhallintaan. Riskienhallinta on osa toimintaamme, päätöksentekoamme ja strategista suunnitteluamme.



Kuva 1. Laurean organisaatio

Laadunhallinta

Laadunhallinnalla tarkoitetaan menettelytapoja, prosesseja ja järjestelmiä, joiden avulla suunnittelemme, toteutamme, seuraamme, kehitämme ja johdamme toimintaamme strategisten tavoitteiden suunnassa. Laurealaisen laadunhallinnan perusta on toiminnan jatkuvaa kehittämistä edistävissä laatu-järjestelmässä.

Laurean laatu-järjestelmä ja sen tavoitteet

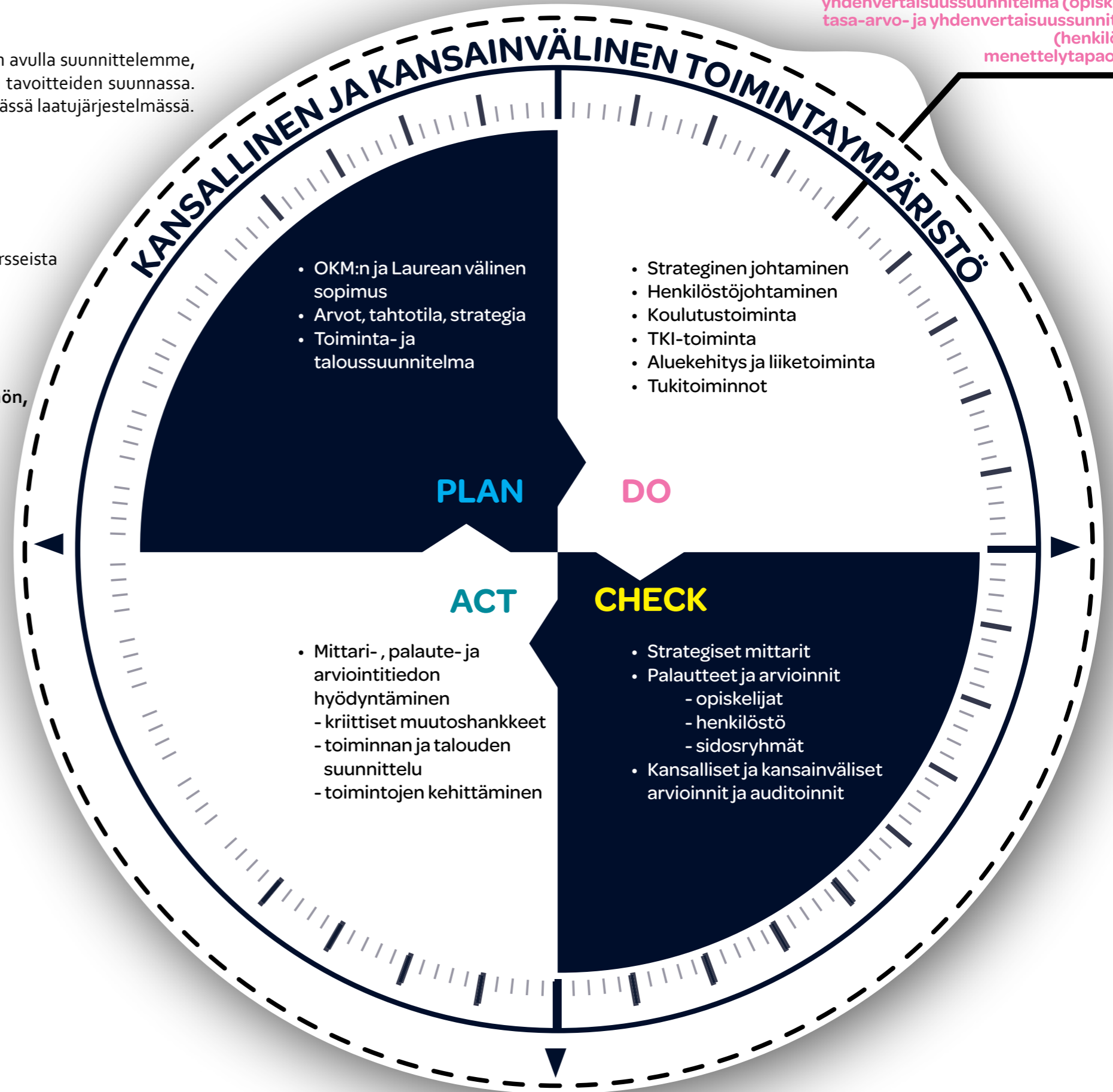
Laatu-järjestelmä kuvaa laadunhallinnan vastuunjaosta, menettelytavoista ja resursseista muodostuvaa toiminnan kokonaisuutta. Laatu-järjestelmämme tavoitteena on

- tuottaa systemaattista toimintaan liittyvää tietoa johtamisen tueksi sekä toiminnan laadun kehittämiseksi,
- yhtenäistää ja tehostaa laadunhallinnan menettelyjä ja toimintatapoja,
- vahvistaa Laurean laatu-kulttuuria ja laurealaisten osallistumista laatu-työhön,
- tukea hyvien käytänteiden levittämistä.

Laatu-järjestelmämme pohjaa jatkuvan kehittämisen kehämalliin: Plan – Do – Check – Act (PDCA). Plan muodostuu toimintamme suunnittelun lähtökohdista ja toiminnallemme asetetuista tavoitteista. Do sisältää keskeiset toimintomme ja niihin liittyvät kuvaukset ja ohjeistukset. Check on toimintamme seuranta ja arviointia määriteltyjen mittareiden ja muiden arviointi- ja palautemenetelmien avulla. Act on mittaritulos-tiedon sekä arviointi- ja palautetiedon hyödyntämistä toimintamme kehittämiseksi. Kuvassa 2 on kuvattu laatu-järjestelmämme.

Kansallinen ja kansainvälinen toimintaympäristö luo viitekehysten kaikelle toiminnallemme. Lisäksi toimintamme keskiössä ovat työelämän alueelliset osaamis- ja kehitystarpeet ja niihin vastaaminen.

Johtosääntö, tutkintosääntö, eettinen toimintaohjeisto, kestävä kehityksen ohjelma, saavutettavuus- ja yhdenvertaisuussuunnitelma (opiskelija), tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma (henkilöstö), menettelytapaohjeet

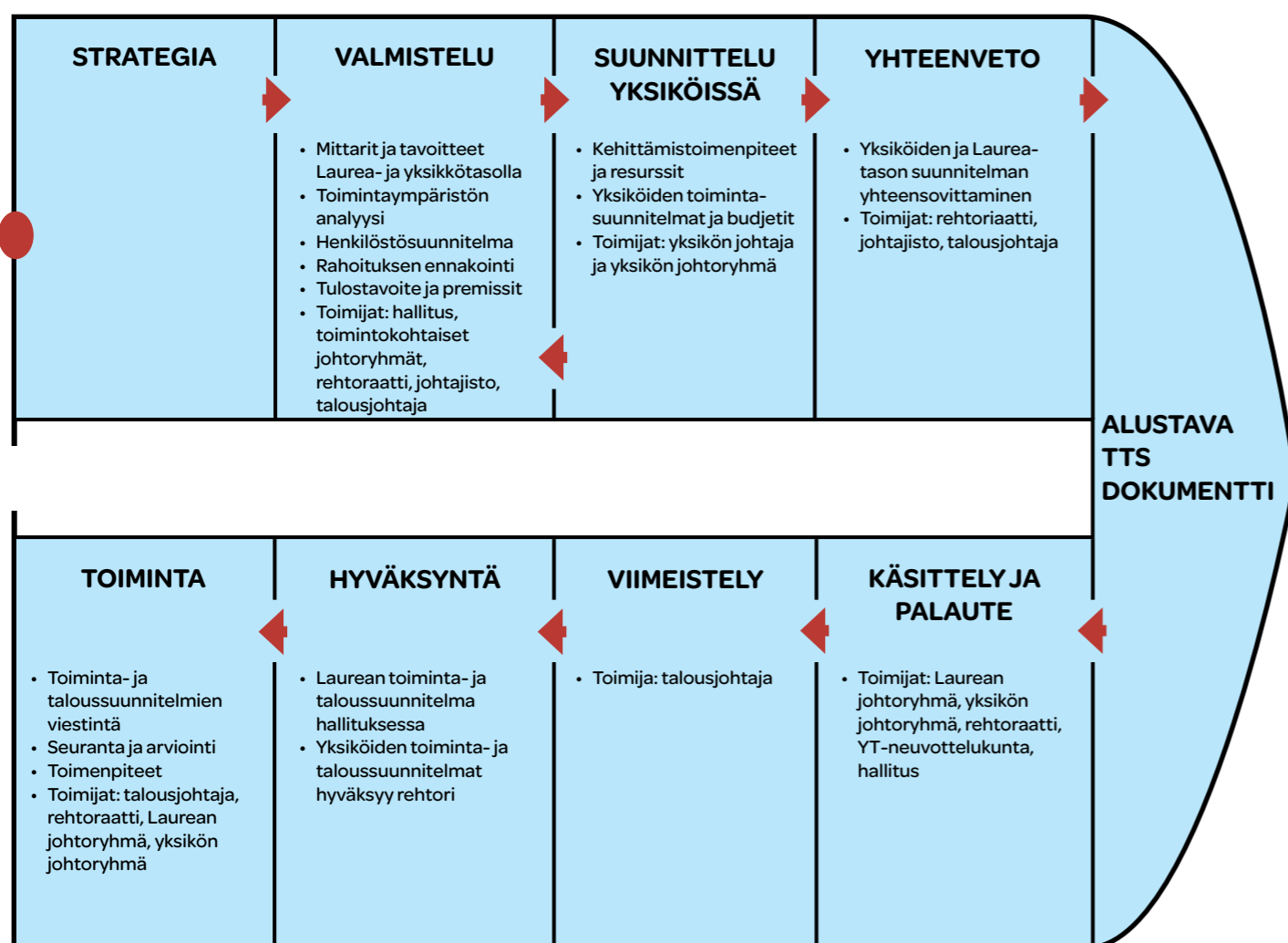


Kuva 2. Laurean laatu-järjestelmä

Toiminnan suunnittelu ja sen lähtökohdat (Plan)

Toimintamme suunnittelua ohjaa Laurean ja opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) kanssa solmittu sopimus. Sopimus laaditaan neljän vuoden välein. Sopimuksessa sovitaan toiminnallemme asetettavista tavoitteista, kuten tutkintotavoitteista ja muista toimintamme kehittämistavoitteista.

Laurean arvot – avoimuus, vastuullisuus ja vaikuttavuus – ohjaavat toimintaamme ja edistävät laurealaisen laatukulttuurin kehittymistä. Tahtotilamme on olla vuonna 2030 työelämäosaamisen ja elinvoiman kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla. Strategiassa kuvaamme strategiaprosessissamme tunnistetut kriittiset muutostarpeemme ja niihin vastaavat strategiset valintamme, joita tahtotilamme saavuttaminen edellyttää. Toimintaamme vuositasolla ohjaa toiminnan ja talouden suunnitelma (TTS). Suunnitelma pohjautuu strategiaamme ja se työstetään yhteissuunnittelussa siten, että lopputuloksena syntyy Laurean, korkeakouluyksiköiden sekä palveluyksikön TTS:t. TTS kytkee yhteen johtamisjärjestelmämme ja laatujärjestelmämme. TTS-prosessimme on esitetty kuvassa 3.



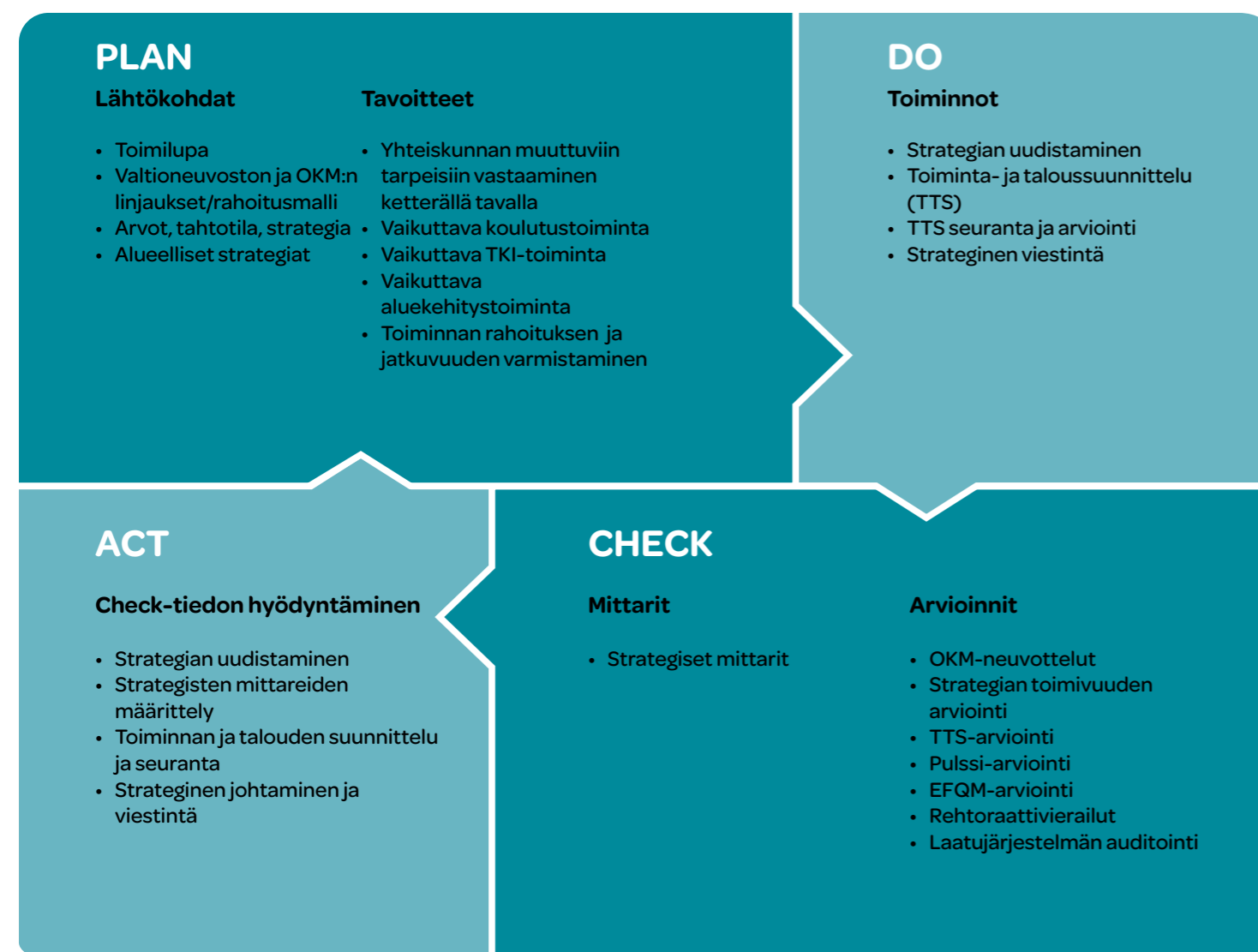
Kuva 3. Toiminta- ja taloussuunnitelmaprosessi



Toiminta (Do)

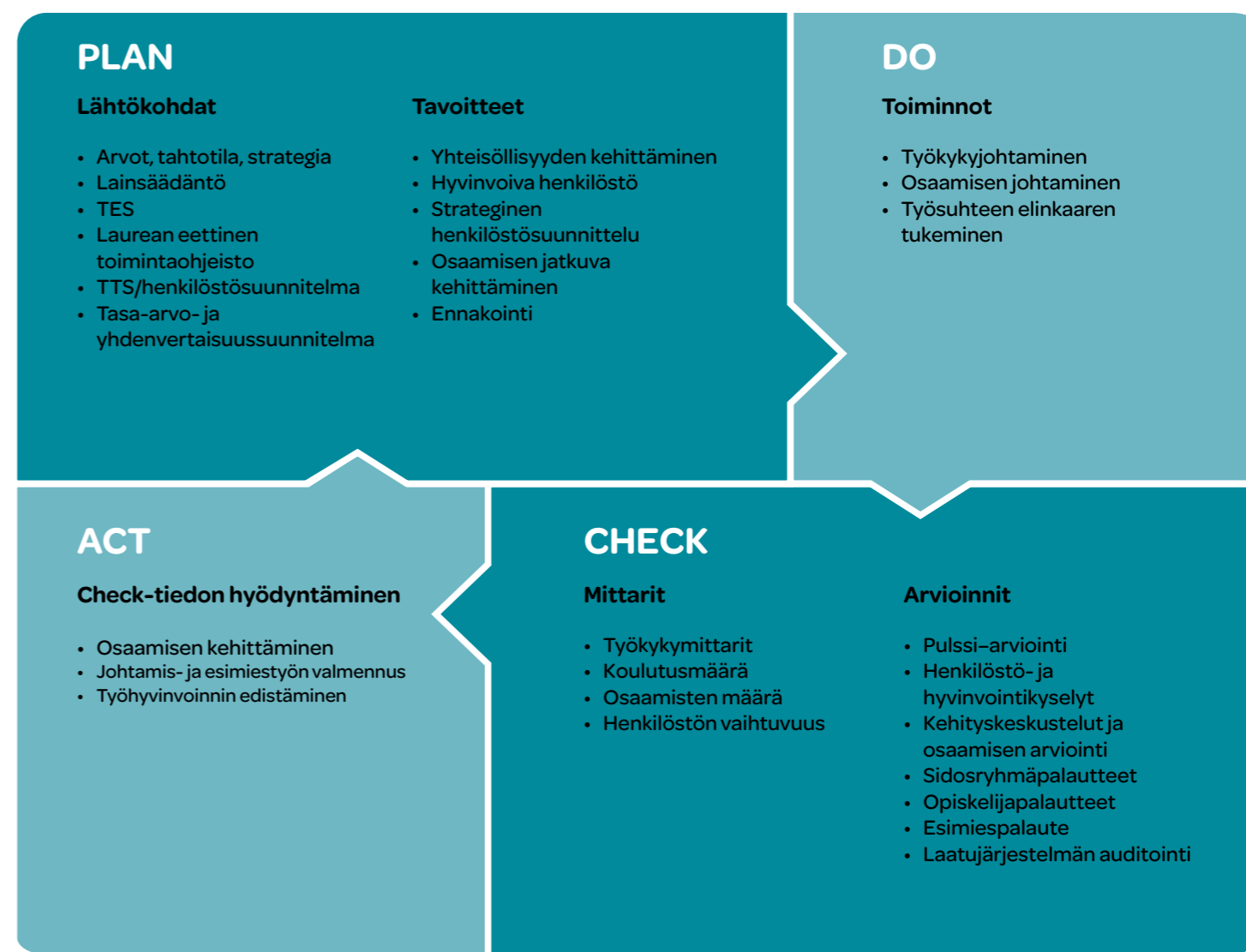
Perustoimintojemme – strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, koulutustoiminta, TKI-toiminta, aluekehitys- ja liiketoiminta – lähtökohtana on toimintamme jatkuva kehittäminen. PDCA-kehämallin mukaisesti on kaikilla toiminnoilla niitä ohjaavat lähtökohdat ja tavoitteet, keskeiset osatoiminnot, toimintaa arvioivat määrälliset mittarit ja muut arviointi- ja palautemenettelyt sekä toiminnan kehittämiskäytänteet. Toimintaa ohjaavat ja tukevat johtosäntö, tutkintosäntö, eettinen toimintaohjeisto, kestävän kehityksen ohjelma, saavutettavuus- ja yhdenvertaisuussuunnitelma (opiskelija), tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma (henkilöstö) sekä menettelytapaohjeet.

Strategisen johtamisen keskeinen tavoite on vastata laurealaisella koulutus-, TKI- ja aluekehitystoiminnalla yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin ketterällä tavalla. Strategisen johtamisen PDCA on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Strategisen johtamisen PDCA

Henkilöstöjohtamisen keskeinen tavoite on henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen, osaamisen jatkuva kehittäminen ja strateginen henkilöstösuunnittelu. Henkilöstöjohtamisen PDCA on esitetty kuvassa 5.



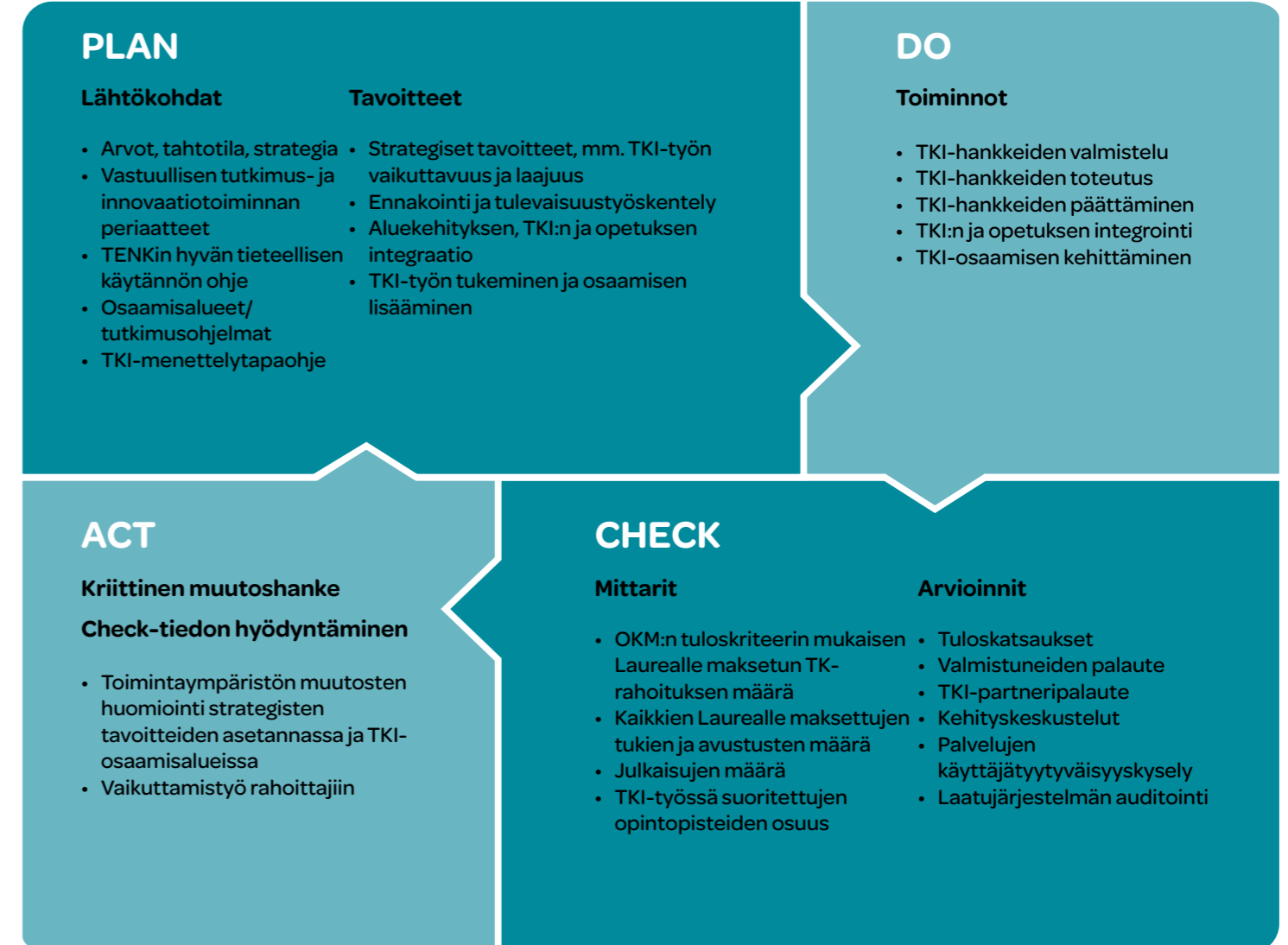
Kuva 5. Henkilöstöjohtamisen PDCA

Koulutustoiminnan tavoite on sen laadukas, tuloksellinen ja vaikuttava toteutuminen, kehittyminen ja uudistuminen. Koulutustoiminnan PDCA on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Koulutustoiminnan PDCA

TKI-toiminnan keskeinen tavoite on TKI-toiminnan vaikuttavuuden ja toiminnan laajuuden lisääminen sekä aluekehityksen, opetuksen ja TKI-toiminnan integraation vahvistaminen. Kuvassa 7 on kuvattu TKI-toiminnan PDCA-kehäkokonaisuus.



Kuva 7. TKI-toiminnan PDCA

Aluekehitys- ja liiketoiminnan keskeinen tavoite on Laurean toiminta-alueen tarpeisiin vastaaminen ja toiminta-alueen kehittäminen kannattavasti ja vaikuttavasti. Kuvassa 8 on kuvattu Aluekehitys- ja liiketoiminnan PDCA-kehäkokonaisuus.



Kuva 8. Aluekehitys- ja liiketoiminnan PDCA

Tukitoiminnot: Laurean toimintaa tukevat palvelut muodostavat yhdessä palveluyksikön, joka muodostuu koulutuksen, TKI-toiminnan sekä aluekehitys- ja liiketoiminnan ohjauksesta ja tuesta. Lisäksi palveluyksikköön kuuluvat muut tukipalvelut kuten strategisen kehittämisen tuki, talouden ohjaus, tietohallintopalvelut, turvallisuuspalvelut, laatu- ja tietotuotantopalvelut, HR-palvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut, hakijapalvelut, kv-palvelut, tilapalvelut ja tieto- ja julkaisupalvelut. Keskeinen palveluita arvioiva ja kehittävä menetelmä on Palvelujen käyttäjätyytyväisyyskysely.



Toiminnan seuranta ja arviointi (Check)

Tavoitteidemme saavuttamista seurataan määritetyin mittarein. Strategiset mittarimme pohjautuvat opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) rahoitusmalliin ja Laurean strategiaan.

Koulutuksen strategiset mittarit ovat:

- Amk-tutkintojen määrä tutkintokoreittain
- Tavoiteajassa suoritettujen amk-tutkintojen osuus tutkintokoreittain
- Yamk-tutkintojen määrä
- Valmistuneiden AVOP-laaturapalautte (amk ja yamk), keskiarvo kaikkien kysymysten vastauksista
- Koulutusten vetovoima (amk ja yamk), ensisijaiset hakijat aloituspaikkaa kohden
- Avoimessa amkissa, erikoistumiskoulutuksissa ja muissa erillisissä opinnoissa suoritettujen opintopisteiden määrä
- Korkeakoulujen välisessä yhteistyössä suoritettujen opintopisteiden määrä (muiden suoritukset Laurean tarjoamissa opinnoissa)
- 3AMK-tarjonnassa olevien osaamiskokonaisuuksien määrä
- TKI-työssä suoritettujen opintopisteiden osuus (amk ja yamk)
- Julkaisujen määrä

TKI-toiminnan strategiset mittarit ovat:

- Opetus- ja kulttuuriministeriön tuloskriteerin mukaisen Laurealle maksetun TK-rahoituksen määrä (kotimaisista ja kansainvälisistä lähteistä)
- Kaikkien Laurealle maksettujen tukien ja avustusten määrä
- TKI-työssä suoritettujen opintopisteiden osuus (amk ja yamk)
- Julkaisujen määrä

Aluekehitystoiminnan ja liiketoiminnan strategiset mittarit ovat:

- Liiketoiminnan liikevaihto
- Avainkumppanuuksien määrä
- Sidosryhmäpalautte, yleisarvosana
- Suosittelijoiden osuus sidosryhmäkyselyssä

Strategisten mittarien seuranta toteutetaan kahdesti vuodessa osakeyhtiön hallituksessa, korkeakoulun johtoryhmässä sekä toimintokohtaisissa johtoryhmissä. Hallitus ja korkeakoulun johtoryhmä käsittelevät mittaritiedot Laurean tasolla ja muissa ryhmissä käsittely tehdään myös yksikkötasolla. Tehdyt havainnot kirjataan sekä välitetään yksiköiden johtoryhmille ja tarvittaessa muille toimijoille käsiteltäväksi. Havaintojen perusteella tehdyt toimenpiteet käsitellään havainnot välittäneen Laurea-tason johtoryhmän seuraavassa kokouksessa.

Rehtoraatti käsittelee mittaritietoja kahdesti vuodessa korkeakouluyksiköiden kanssa toteutettavissa tapaamisissa, joissa tarvittavat kehittämistoimet sovitaan yhdessä.

Valittujen mittarien osalta seuranta toteutetaan neljä kertaa vuodessa. Näitä mittareita ovat: opetus- ja kulttuuriministeriön tuloskriteerin mukaisen Laurealle maksetun TK-rahoituksen määrä (kotimaisista ja kansainvälisistä lähteistä), liiketoiminnan liikevaihto sekä avainkumppanuuksien määrä. Tarpeen mukaan muitakin mittareita voidaan käsitellä useammin kuin kahdesti vuodessa.

Arvioimme toimintaa määrällisten mittaritulos-tietojen lisäksi muilla määritetyillä arviointi- ja palautetiedoilla. Opiskelijan ollessa toimintamme keskiössä, on opiskelijapalautteella keskeinen rooli toimintamme kehittämisessä. Kuvassa 9 on kuvattu opiskelijan opintopolun kattava opiskelijapalauttejärjestelmämme.

Liitteessä 1 on kuvattu henkilöstölle, opiskelijoille ja sidosryhmille suunnatut arviointikäytännöt, niiden tavoitteet, toteutusrytmi, tulosten käsittelytavat ja kehittämistoimenpiteiden käynnistäjätahot.



Kuva 9. Laurean opiskelijapalauttejärjestelmä

Toiminnan kehittäminen (Act)

Laatujärjestelmämme vaikuttavuus tulee esiin saadun mittari- sekä muun arviointi- ja palautetiedon hyödyntämisenä toimintamme kehittämisessä.

TTS:ien toteutumista seurataan säännöllisesti raportoimalla sovittujen tunnuslukujen avulla. Rehtoraatti vierailee korkeakouluyksiköittemme johtoryhmissä kahdesti vuodessa, jolloin käydään läpi yksikön tu-loskehitys TTS-seurantatiedon valossa ja asetetaan tarvittaessa painopisteitä toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi TTS:n toteutumista käsitellään säännöllisesti korkeakouluyksiköiden johtoryhmissä ja toiminto-kohtaisissa johtoryhmissä. Hallitukselle raportoidaan TTS:n toteuttamisesta kolmannesvuosittain.

Tahtotilamme saavuttamiseksi rehtoraatti linjaa Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen vuosittain kesäkuussa vahvistaman strategian mukaisesti TTS:aan kirjattavat kriittiset muutoshankkeet sekä niiden vastuutoimijat. Strategiset kriittiset muutoshankkeet OKM-sopimuskaudelle 2021-2024 ovat:

- **Osaamisperusteisuuden, oppimisen laadun ja opintotehokkuuden vahvistaminen tutkintoon johtavassa koulutuksessa**
- **Muun kuin tutkintoon johtavan koulutuksen lisääminen vastaamaan yhteiskunnan jatkuvan oppimisen haasteeseen**
- **Korkeatasoisten avointen digitaalisten opintojen lisääminen ja saatavuuden laajentaminen**
- **Strategisen alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen kumppaniverkoston laajentaminen ja syventäminen**
- **T&K-toiminnan vaikuttavuuden ja kilpaillun rahoituksen kasvattaminen**

Toimintamme yhteiskehittämisen perustana ja jakamisen foorumina toimii Laurean lukuvuoden avajaiset, johon henkilöstön lisäksi osallistuu opiskelijoiden edustus. Yksiköillä on lisäksi säännöllisesti omia kehittämistilaisuuksia. Muita systemaattisesti toteutuvia kehittämisen ja jakamisen foorumeita ovat johtoryhmien (Laurea ja yksiköt), alueneuvottelukuntien, International Advisory Boardin (IAB), Alumni Advisory Boardin sekä kehittämisryhmien kokoukset, esimiesten, johdon ja Laureamkon sekä tiimien tapaamiset ja kehityskeskustelut.

Laatujärjestelmäämme kehitetään systemaattisesti. Vuosittain täsmennetään laatujärjestelmän kehittämisen painopisteet, joiden toteuttamisesta vastaa Laadunhallinnan kehittämisryhmä. Toiminnan kokonaisvaltaisena arviointi- ja kehittämistyökaluna hyödynnetään EFQM-mallia (Excellence for Quality Management), jonka mukaista arviointia teemme osana valmistautumista Karvin toteuttamaan laatujärjestelmämme auditointiin. Kuuden vuoden välein toteutuva auditointi on laatujärjestelmämme ja toimintamme kehittämisen keskeinen menetelmä.

Laadunhallinnan vastuut

Kokonaisvastuu laatujärjestelmämme mukaisesta laadunhallinnasta on rehtorilla. Vararehtorit tukevat rehtoria vastaten oman toiminta-alueensa (koulutus, TKI, aluekehitys- ja liiketoiminta) laadusta ja sen kehittamisestä. Korkeakouluyksiköiden (W, E, C, D) johtajat vastaavat korkeakouluyksikkönsä toiminnan laadusta ja sen kehittamisestä. Laadunhallinnasta vastaava johtaja ja laatukoordinaattori tukevat, ohjaavat ja kehittävät laatujärjestelmämme mukaista laurealaista laadunhallintaa. Laurean laadunhallinnan kehittämisryhmä arvioi ja kehittää laatujärjestelmäämme sekä vastaa laatujärjestelmämme kehittämisen vuosittaisten painopisteiden toteuttamisesta. Kehitysjohtaja vastaa turvallisuusjohtamisestamme ja toimintamme riskienarvioinnista.

Laatutoimintaamme osallistuu koko Laurea-yhteisö: opiskelijat, henkilöstö, keskeiset työelämäkumppanit ja sidosryhmät. Laatutoiminnalla tarkoitamme tavoitteellista ja vastuullista toimintaa perustoiminnoissa ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Opiskelijoillamme on keskeinen rooli palautteenantajina toiminnastamme. Opiskelijakunta Laureamko nimeää opiskelijaedustajat kaikkiin kehittämisryhmiimme ja myös johtoryhmäämme. Kehittämisryhmiemme opiskelijajäsen on täten tasa-arvoinen toiminnan kehittäjä ja aktiivinen vaikuttaja toimintamme opiskelijakeskeisyyden edistämiseksi. Menettelytapaohjeissamme on kuvattu henkilöstömme avainroolit, vastualueet ja seurantakäytänteet. Kehittämisryhmiemme kokoonpanot, vastuut ja seurantakäytänteet on niin ikään kuvattu menettelytapaohjeissa. Tavoitteelliset kehittämisryhmämme hyödyntävät laatujärjestelmämme tuottamaa tietoa toiminnan kehittämisessä. Työelämäkumppanimme ja keskeiset sidosryhmämme osallistuvat kehittämistyöhömme antamalla palautetta (esim. sidosryhmäkysely), osallistumalla kehittämistoimintaamme (esim. tutkintojen työelämän ohjausryhmät) sekä osallistumalla keskeisiin toimielimiimme (esim. alueneuvottelukunnat). Kuvassa 10 on esitetty sidosryhmäluokittelumme.



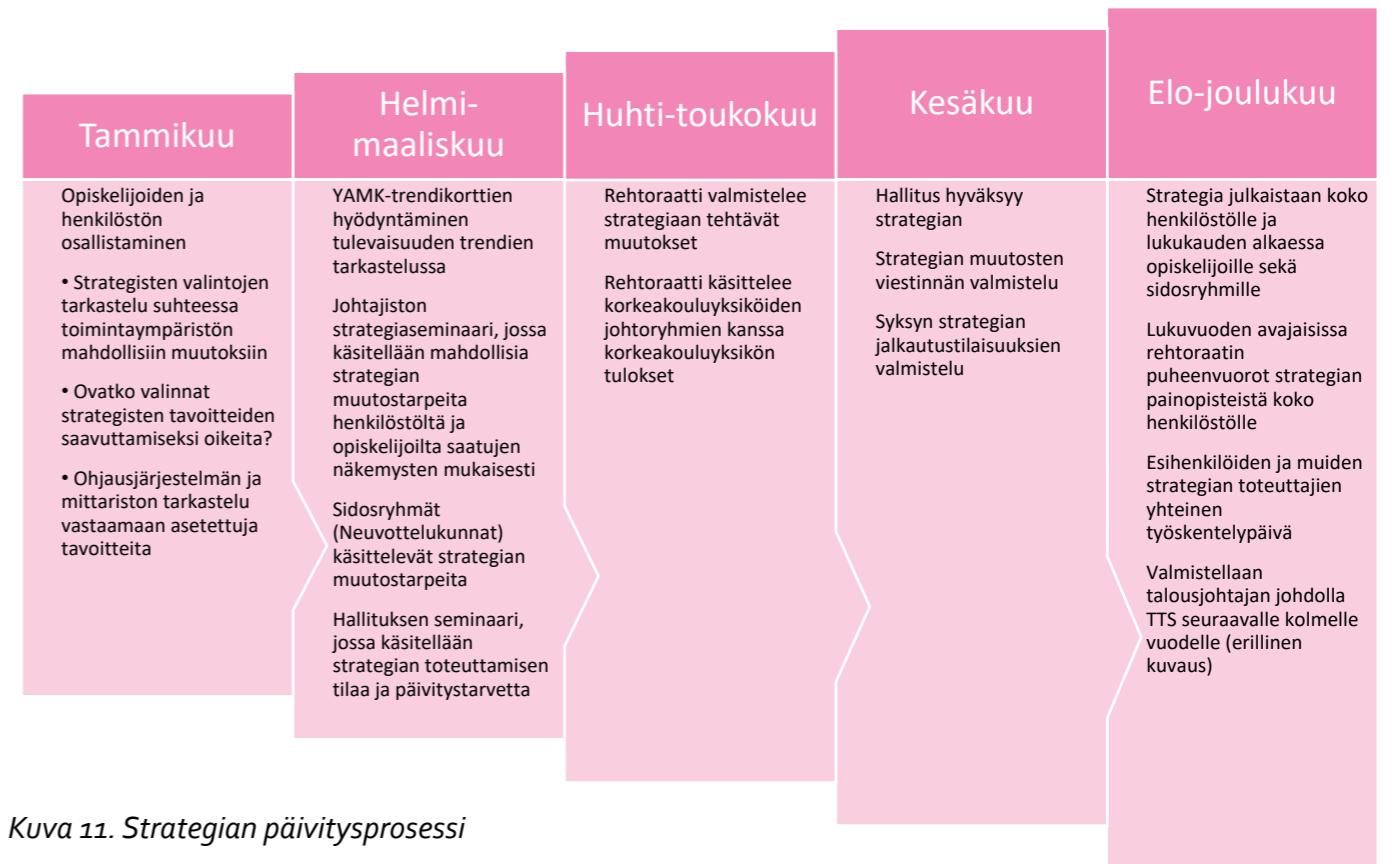
Kuva 10. Laurean sidosryhmäluokittelu

Laadunhallinnan dokumentaatio ja viestintä

Laadunhallintamme on dokumentoitu tässä Laatukäsikirjassa ja Laadun matkassa -kuvauksessa sekä intranetsivuillamme. Dokumentaatiota vahvistavia, toiminnanohjausta ja laadunhallintaa tukevia alustoja ovat:

- **Teams:** kehittämissyöryhmien työskentelyalusta
- **ARC:** tiedonhallinta ja toimintakuvaukset
- **Power BI:** tulostiedot
- **LATO:** kriittiset muutoshankkeet, kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta
- **ASHA:** asianhallinta
- **CastilSec:** riskienarviointi
- **Pro24:** turvallisuusjohtaminen

Laadunhallinnastamme viestitään useissa kanavissamme sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmillemme. Keskeisimmät sisäisen viestinnän välineemme ovat Rehtorin tiedotteet, Pannu kuumana -tilaisuudet, Lukukausikatsaukset ja intranet. Ulkoisista viestinnän välineistämme keskeisiä ovat Laurea-katsaus, Kehittäjä-lehti, Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus -raportti, Vuosikatsaus, Laurea Journal, Laurean julkaisut, www-sivut ja sosiaalisen median kanavat.



Kuva 11. Strategian päivitysprosessi

Laatukulttuuri ja sen kehittäminen

Laatukulttuuri osana organisaation toimintakulttuuria kuvaa toiminnan kehittämisen ilmapiiriä ja yksilöllistä ja kollektiivista sitoutumisista laadunhallintaan. Laatukulttuuri rakentuu yhteisestä näkemyksestä, sitoutumisesta ja halusta kehittää toimintaa kohti tahtotilan saavuttamista.

Laureassa on tehty systemaattista laatutyötä aina sen perustamisesta, 2000-luvun alkuvuosista lähtien. Laatukulttuurimme muodostuu toimintojen jatkuvasta arvioinnista ja kehittämisestä määritettyjen mittareiden sekä sisäisten ja ulkoisten arviointi- ja palautemenettelyjen avulla (Liite 1). Laatukulttuurimme kehittymistä edistävät yhteiskehittämisen ja -jakamisen foorumit. Yhteiskehittämistä edistävät menettelytapaohjeissa mainitut kehittämissyöryhmät.

Pitkäjänteisen kehittämisen lisäksi laurealainen laatukulttuuri muodostuu yhdessä tekemisestä, avoimesta, vastuullisesta ja vaikuttavasta toiminnastamme. Arvomme edistävät laatukulttuurin kehittymistä. **Avoimuus** merkitsee arvomme toimintojen läpinäkyvyyttä. Avoimuus rakentaa keskinäistä luottamusta, joka on perusedellytys yhdessä kehittämisen ja tekemisen onnistumiselle. Esimerkkinä avoimesta ja jakamisen kulttuurista ovat kuukausittain ilmestyvät Rehtorin tiedotteet ja Rehtorin Pannu kuumana -tilaisuudet eli säännölliset henkilöstölle avoimet keskustelutilaisuudet rehtorin kanssa. Myös strategiaproessimme on osoitus avoimesta toimintakulttuurista. Iteratiivisen ja vuosittain tarkentuvan strategiamme vaatimaan tiedon tuottamiseen, havainnointiin ja tiedon jäsentämiseen voivat osallistua kaikki korkeakoulu yhteisömme jäsenet ja keskeiset sidosryhmämme. Kuvassa 11 on kuvattu strategiamme päivittämissprosessi.

Vastuullisuus arvomme tarkoittaa vastuun ottamista oman työn tuloksista ja yhdessä tekemisestä. Laurealainen toimii yhdessä muiden kanssa eettisesti, opiskelija- ja asiakaskeskeisesti sekä tukee opiskelijan/kumppanin onnistumista vastuullisesti. Vastuullista laurealaista toimintaa tukevat erityisesti eettinen toimintaohjeisto, saavutettavuus- ja yhdenvertaisuussuunnitelma (opiskelijat), tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma (henkilöstö) sekä kestävä kehityksen ohjelma.

Vaikuttavuus arvomme ohjaa kaikkea tekemistämme. Rakentaakseen vaikuttavuutta laurealaiset toimivat aktiivisesti yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Vaikuttavuutta syntyy niin laajan TKI-toiminnan kuin koulutuksessa hankitun osaamisen siirtymisenä työelämään. Systemaattisen ja laadullisen kumppanitoiminnan takaamiseksi on meillä käytössä avainkumppanuusien hoitomalli. Sen tavoitteena on saada Laurealle pitkäaikaisia, pysyviä ja tyytyväisiä kumppanuuksia, joiden kanssa tehdään laaja-alaista yhteistyötä monialaisesti opetuksessa, TKI- ja liiketoiminnassa. Laureassa on julkaistu vuodesta 2016 lähtien vuosittain Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus -raportti. Raportissa tarkastellaan korkeakoulumme vaikuttavuutta strategisten teemojemme kautta sekä esitellään tärkeimpiä vaikuttavuuteen liittyviä toimenpiteitä kyseisen vuoden ajalta.

Liite 1

Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen toiminnan kehittämiseen

1 Henkilöstö

Kysely tai arviointi	Tavoite	Ajankohta	Käsittely	Kehittämistoimenpiteiden käynnistys
Pulssi-kysely (koko henkilöstö)	Organisaation toimivuuden, arjen sujuvuuden ja työn tuloksellisuuden arviointi ja kehittäminen	3 x/vuosi (tammi-, touko-, syyskuu)	Johtoryhmä, tiimit, YT-neuvottelukunta	Johtoryhmä, yksiköiden johtoryhmät
Henkilöstökysely	Työyhteisön keskinäisen luottamus pääoman ja vuorovaikutussuhteiden arviointi ja kehittäminen	Joka toinen vuosi	Johtoryhmä, esimiehet, henkilöstö, tiimit, YT-neuvottelukunta	Esimies ja tiimit, johtoryhmä, HR-palvelut
Työhyvinvointikysely	Henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin arviointi ja kehittäminen	Jatkuvaa	Johtoryhmät, esimiehet, tiimit, työsuojeluorganisaatio	HR-palvelut yhteistyössä työterveyshuollon kanssa
Kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen (koko henkilöstö)	Työn, työhyvinvoinnin ja osaamisen arviointi ja kehittäminen	Jatkuvaa, jokaisella vähintään kerran vuodessa	Esimies ja työntekijä, tiimit	Esimies ja työntekijä, tiimit
Strategian toimivuuden arviointi (VIIMA-verkkotyöväline, koko henkilöstö)	Strategian tarkoituksenmukainen päivittäminen	Tammi-huhtikuu	Johtoryhmä, hallitus	Hallitus
Riskinarviointi / Jatkuvuuden hallinta	Toimintojen riskienarviointi ja jatkuvuuden hallinnan arviointi	Jatkuvaa	Hallitus, johtoryhmät	Toiminnoista vastaavat
TTS-sisällön arviointi	Eri näkökulmien tuottaminen TTS:n sisältöön tavoitteena strategian toteuttaminen tavoitteellisesti	Syysy	Henkilöstö, yksiköiden johtoryhmät, toimintokohtaiset johtoryhmät, YT-neuvottelukunta, rehtoraatti, johtoryhmä, hallitus	Rehtoraatti
Palvelujen käyttäjätyytyväisyysarviointi	Palvelujen riittävyyden ja laadun arviointi ja kehittäminen	Tammikuu	Toimintokohtaiset johtoryhmät	Palveluyksikön toimijat
EFQM-sisäinen arviointi	Toiminnan ja tuloksellisuuden itsearviointi	Kuuden vuoden välein	Vararehtorit, yksiköiden johtajat	Vararehtorit, yksiköiden johtajat
EFQM-ulkoinen arviointi	Suunnan, toiminnan ja tuloksellisuuden arviointi	Kuuden vuoden välein	Johtoryhmä	Rehtoraatti
Rehtoraattierailut	Korkeakouluyksiköiden strategisten tavoitteiden ja tuloksellisuuden arviointi	Huhti-toukokuu ja syys-lokakuu	Rehtoraatti, korkeakouluyksiköiden johtoryhmät	Korkeakouluyksiköiden johtoryhmät
Kysely tai arviointi	Tavoite	Ajankohta	Käsittely	Kehittämistoimenpiteiden käynnistys
Laatujärjestelmän itsearviointi	Laatujärjestelmän ja laadunhallinnan toimivuuden (= ao. vuodelle asetettujen painopisteiden) arviointi ja kehittäminen	Lokakuu	Rehtoraatti, laadunhallinnan kehittämisryhmä	Laadunhallinnan kehittämisryhmä
Laatujärjestelmän auditointi	Arvioidaan, vastaako laatutyö eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita, tuottaako laatujärjestelmä strategian toteuttamisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin	Joka 6. vuosi	Johtoryhmä, toimintokohtaiset johtoryhmät, yksiköiden johtoryhmät, laadunhallinnan kehittämisryhmä	Toimintokohtaiset johtoryhmät

2 Opiskelijat

Kysely tai arviointi	Tavoite	Ajankohta	Käsittely	Kehittämistoimenpiteiden käynnistys
Opintopalaute (väli- ja loppupalaute)	Opintojakson/projektin arviointi ja kehittäminen, opiskelijan oppimisen edistäminen	Jatkuvaa	Opettaja/opettajatiimi. Opettaja ja esimies	Opettaja
Kansainvälisen liikkuvuuden palaute	Opiskelijavaihdon eri vaiheisiin liittyvien käytänteiden arviointi ja kehittäminen	Vaihdon/harjoittelun jälkeen	Kansainvälisyyden kehittämisryhmä	Kansainvälisyyden kehittämisryhmä
Kirjaston asiakastytyväisyyskysely	Kirjastopalveluiden arviointi ja kehittäminen	3. vuoden välein	Tieto- ja julkaisupalveluiden kehittämisryhmä, koulutuksen johtoryhmä	Tieto- ja julkaisupalvelujen kehittämisryhmä
Saavutettavuuden ja yhdenvertaisuuden arviointikysely	Saavutettavuus- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toimivuuden arviointi	Kevät (n. huhtikuu, 4:n vuoden välein)	Opiskeluhyvinvoinnin kehittämisryhmä, koulutuksen johtoryhmä, palveluyksikön johtoryhmä	Suunnitelmassa mainitut vastuutoimijat
Alkuvaiheenkysely syksyllä aloittaneille amk- ja yamk-opiskelijat	Tiedonsaannin, ohjauksen arviointi ja kehittäminen	Loka-marraskuu	Koulutuksen johtoryhmä, palveluyksikön johtoryhmä, johdon ja Laureamkon tapaaminen	Tutkintojen kehittämisryhmät
Kysely tai arviointi	Tavoite	Ajankohta	Käsittely	Kehittämistoimenpiteiden käynnistys
Opiskeluhyvinvointikysely 2. vuoden opiskelijoille	Oppimisprosessin ja opiskelijahyvinvoinnin arviointi	Marraskuu	Koulutuksen johtoryhmä, opiskeluhyvinvoinnin kehittämisryhmä, johdon ja Laureamkon tapaaminen	Opiskeluhyvinvoinnin kehittämisryhmä, tutkintojen kehittämisryhmät
Palvelulupauskysely opiskelijoille	”Me Laureassa olemme juuri Sinua varten” -arviointi	Alkukevät (tammi-maalis)	Johtoryhmä, koulutuksen johtoryhmä, palveluyksikön johtoryhmä, johdon ja Laureamkon tapaaminen	Tutkintojen kehittämisryhmät
Valmistumisvaiheenkysely	Opetuksen ja oppimisen, opiskelutyytyväisyyden arviointi ja kehittäminen	Jatkuvaa. Kyselyn tulokset maalishuhtikuussa	Koulutuksen johtoryhmä, TKI-johtoryhmä, johdon ja Laureamkon tapaaminen	Tutkintojen kehittämisryhmät
Quality Talks -arviointi	Tutkintojen kehittäminen kokoavien palautteiden pohjalta	Toukokuu	Tutkintojen kehittämisryhmät, koulutuksen palveluyksikön toimijat	Tutkintojen kehittämisryhmät, koulutuksen palveluyksikön toimijat
Ops-arviointi	Kehittämisen painopisteiden mukainen arviointi	Jatkuvaa	Opetuksen ja ohjauksen kehittämisryhmä	Tutkintojen kehittämisryhmät
Strategian toimivuuden arviointi	Strategian tarkoituksenmukainen päivittäminen	Tammi-helmikuu	Laureamko, johtajisto, hallitus	Hallitus

3 Sidoryhmät

Kysely tai arviointi	Tavoite	Ajankohta	Käsittely	Kehittämistoimenpiteiden käynnistys
Uraseuranta 5 vuotta sitten valmistuneille alumneille	Työurien, työmarkkinatilanteen ja tutkintotyytyväisyyden seuranta. Koulutuksen, uraohjauksen ja alumnitoiminnan kehittäminen	Lokakuu	Koulutuksen johtoryhmä, palveluyksikön johtoryhmä, aluekehityksen ja liiketoiminnan johtoryhmä	Tutkintojen kehittämisryhmät
TKI-partneripalaute	Hanketoiminnan arviointi ja kehittäminen	Jatkuvaa	TKI-johtoryhmä	TKI-palvelut
Sidosryhmäkysely	Laurean kumppaneiden mielikuvien, käsitysten ja tyytyväisyyden arviointi yhteistyöstä Laurean kanssa	Loppuvuosi	Aluekehityksen ja liiketoiminnan johtoryhmä, johtoryhmä	Johtoryhmä
Täydennyskoulutuksen asiakaspalautteet	Liiketoiminnan arviointi ja kehittäminen	Jatkuvaa	Korkeakouluyksikkö	Korkeakouluyksikkö
Strategian toimivuuden arviointi	Strategian tarkoituksenmukainen päivittäminen	Tammi-huhtikuu	Alueneuvottelukunnat, International Advisory Board, Alumni Advisory Board	Johtoryhmä, Hallitus

Laurea-ammatti-
korkeakoulu toimii
Uudellamaalla
**kuudella
kampuksella.**



OPISKELUSSA KESKEISTÄ ovat työelämän tarpeista tulevat aidot toimeksiannot, kuten projektit, joiden ansiosta opiskelijat verkostoituvat jo opiskeluaikanaan ja oppivat tärkeitä työelämässä tarvittavia taitoja.

LAUREA-YHTEISÖÖN kuuluu noin **6 500** AMK-opiskelijaa, noin **890** YAMK-opiskelijaa, **550** henkilökunnan jäsentä ja yli **26 400** Laurean alumnia.

LAUREA ON uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumaton yhteisö.

LAUREASSA TEHDÄÄN käytännönläheistä tutkimus- ja kehitystyötä strategisilla tutkimusalueilla, jotka perustuvat tulevaisuuden tarpeisiin ja vahvaan osaamiseen sosiaali- ja terveysalalla, palveluliiketoiminnassa sekä turvallisuudessa.



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

www.laurea.fi

SEURAA MEITÄ SOSIAALISESSA MEDIASSA:



FACEBOOK
LaureaUAS



INSTAGRAM
@laureauas



TWITTER
@laureauas



YOUTUBE
LaureaUAS



LINKEDIN
Laurea University
of Applied Sciences