

Mauri Kantola
Turun ammattikorkeakoulu
Joukahaisenkatu 3 A
FIN-20520 Turku, Finland
Tel: +358 2 2533 5612
Fax: +358 2 2533 5791
E-mail: Mauri.Kantola@turkuamk.fi

VERKOSTOSTRATEGIA JA STRATEGISET VERKOSTOT

Abstrakti: Tässä kirjoituksessa esittelen tutkimusta, jossa hahmotettiin viitekehys aluekehitysulottuvuuden analysoimiseksi korkeakoulusektorilla (Kantola, Kettunen, Helmi 2009). Kirjoitukseni perustuu alkuperäisartikkeliimme - Strategic Regional Networks in Higher Education painossa olevassa teoksessa: Ordonez, P. 2009 (toim.) Regional Innovation Systems and Sustainable Development: Emerging Technologies. Hersey: IGI Global. Tarkoituksenamme on ollut yhdistää strategista suunnittelua ja yhteiskuntavastuuraportointia. Korkeakoulun strategisen suunnittelulla tarkoitamme toimia, joiden avulla määritellään pidemmän tähtäimen ja laajemman horisontin tavoitteita ja joissa huomioidaan mm. koulutuspolitiikkaa, kansallisia ja alueellisia verkostoituneita strategisia tavoitteita ja työvoiman tarvetta. Organisaation ulkoisen vaikuttavuuden arviointi merkitsee yleisen kokonaisviitekehyyksen kuvaamista sisältäen organisaation toimintaympäristöönä kiinnittymistavat ja ulkoiset vaikutukset. Mallinnuksessamme olemme huomioineet verkostoyhteiskuntakeskustelun, strategisen suunnittelun, yhteiskuntavastuun raportoinnin ja laadunvarmistuksen elementtejä. Tarkastelun empiirinen osa perustuu Turun ammattikorkeakoulun verkostanalyysiin. Tutkimuksessamme tuotettua kehikkoa voidaan käyttää päätöksenteon apuvälineenä organisaation ollessa vahvasti sidoksissa paikallisiin, valtakunnallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin.

Avainsanat: Strateginen suunnittelu, Balanced Scorecard, yhteiskuntavastuu, global reporting initiative, laadun varmistus, verkostot, aluekehitys, korkeakoulutus.

1. Johdanto

Tämä kirjoitus perustuu alkuperäisartikkeliimme -Strategic Regional Networks in Higher Education (Kantola, Kettunen & Helmi. 2009. Teoksessa: Regional Innovation Systems and Sustainable Development: Emerging Technologies. Hersey: IGI Global. Painossa). Korkeakoulutuksen kasvanut autonomia on lisännyt koulutusorganisaatioiden tulosvastuullisuutta. Korkeakouluja ei enää nähdä muista irrallisina vaan niitä pidetään sosiaalisten verkostojensa ympäröiminä aktiivitoimijoina. Tämän seurauksena organisaatioiden tietoisien ohjauksen merkitys on alkanut kasvaa ja on lisääntynyt tarve kehittää systemaattisia uusia johtamismalleja, analyysitapoja ja tarkastelukehikkoja. Korkeakouluissa olisi hyvä kyetä myös itsenäisesti suunnittelemaan tulevaisuutta samoin kuin arvioimaan ja raportoimaan omaa toimintaa huomioimalla myös paikallinen ja globaali sosiaalinen vastuu osana laadunvarmistustyötä.

Tässä kirjoituksessa kuvattava tutkimus (Kantola, Kettunen & Helmi 2009) on hyödyntänyt pääasiassa kahta teoreettista lähestymistapaa korkeakoulujen aluevaikuttavuuden ja verkostomaisen toiminnan hahmottamiseksi, nimittäin Kaplanin ja Nortonin (2001, 2004) kehittämää tasapainoista tulokortistoa (BSC) ja globaalia yhteiskuntavastuuraportointia (Global Reporting Initiative, GRI) (2009). Organisaation strateginen suunnittelu voidaan siis mielestämme ulottaa kattamaan verkostoituneet ja potentiaaliset ulkoiset kumppanit perinteisemmin tarkasteltujen sisäisten yhteistyötahojen ohella. Erityisesti GRI -viitekehys tarjoaa organisaatioiden käyttöön laajasti hyväksytyyn kestävä kehityksen näkökulman, sosiaalisen vastuun ja taloudenpidon ydinkohtia edistävän raportointitavan.

Nykyisin verkostot nähdään merkittävänä inhimillisen pääoman peruselementtinä myös organisaatioiden aluevaikutuksen näkökulmasta (Coleman 1988). Valtaosa parhaista korkeakouluista ja yrityksistä ovat vakavasti lähiympäristönsä huomioivia toimijoita ja ovat herkkiä niin paikallisten kuin globaalienkin olosuhteiden ja erityisesti olosuhdemuutosten suhteen. Tästä näkökulmasta inhimillisen pääoman muodostus voidaan sisällyttää strategiseen suunnitteluun korkeakouluissa samaan tapaan kuin yrityksissäkin.

Tutkimuksemme empiirinen osa perustuu Turun ammattikorkeakoulun (TuAMK) toimintaa koskeviin selvityksiin. TuAMK on harjoittanut yhteistoimintaa kumppaniensa kanssa sosiaalisissa verkostoissa apunaan yhteiskuntavastuuraportoinnin viitekehys lisätäkseen aluevaikuttavuuttaan ja tukeakseen sen tarkastelua. Korkeakoulun harjoittama yhteistyö kumppaneidensa ja muiden sidosryhmien kanssa on muotoiltavissa strategiseksi teemaksi muiden teemojen tapaan ja se on mahdollista sisällyttää aluekehitysvaikutukseen (Kettunen 2004a, b, 2006, 2008). Aluekehityksen tukeminen puolestaan on sulautettavissa osaksi koulutusta ja soveltavaa tutkimusta ja linkitettävissä korkeakoulun muihin strategisiin tavoitteisiin.

Sitoutumalla sosiaalisen vastuunsa edistämiseen korkeakoulu kykenee tehostamaan toimintansa kohdistamista alueen tarpeisiin. TuAMK:ssa on Strategisia suunnitelmia käytäntöön sovellettaessa pyritty soveltamaan BSC-kehikkoa, jota on samalla pyritty modifioimaan korkeakoulukäyttöön soveltuvaksi (Kettunen & Kantola 2005). TuAMK tekee yhteistyötä monien merkittävien globaalien ja paikallisten kumppanien kanssa. Tällöin ulkoisia vaikutuksia on kuvattu BSC:n alue- ja asiakasnäkökulmia soveltaen ja tavoite-arvoja ja -tuloksia vuosittain mittaamalla ulkoisen myönteisen vaikutuksen maksimoimiseksi (Kettunen & Luoto 2008, 278).

2. Strateginen suunnittelu tähtää tulevaisuuden rakentamiseen

Strategisella suunnittelulla tähdätään tulevaisuuteen ja se pohjautuu kokonaiskäsitteeseen organisaation toiminnasta sisältäen mahdollisimman selkeästi ilmaistun toiminta-ajatuksen, vision, strategiset valinnat ja organisaation arvot. Strategiaprosessin tarkoituksena on siten suunnittelun lisäksi tuottaa selkeitä toiminnallisia tavoitteita. Kattavalla strategisella suunnittelulla on myös mahdollista tuottaa perusteltuja näkemyksiä kuinka organisaatio voi tukea alueellista kehitystä ja yhteistä tulevaisuutta. Korkeakoulun tavoitteena tulisi olla muuttuvaan ympäristöön, markkinoihin ja sidosryhmien tarpeisiin tehokas reagointi ja ennakointi (Johnson & Scholes 2002, Steiss 2003). Korkeakoulut ovat siirtyneet perinteisestä julkisorientaatiosta kohti ympäristöorientoituneita toimintatapoja, joissa korostetaan sitoutumista nimenomaisesti omaan toimintaympäristöön ja vaikutusalueen kehittämiseen (Kettunen & Kantola 2006).

TuAMK:ssa käytetään Kaplanin ja Nortonin (2001,2004) kehittämää tasapainotettua tulokortistoa (Balanced Scorecard, BSC) strategisen suunnittelun tukena. Tämän tasapainoisen lähestymistavan avulla voidaan suunnittelun lisäksi myös kommunikoida sidosryhmien kanssa ja kortistoa voidaan lisäksi käyttää varsinaisen toimeenpanon apuvälineenä. Tulokortistolla kuvatut ulottuvuudet TuAMK:ssa ovat:

- Alueellinen ja kuluttajanäkökulma: aluekehitys ja asiakastyytyväisyys
- Rahoitusnäkökulma: valtiovallan rahoitus, ulkoinen rahoitus, kustannustehokkuus
- Sisäisten prosessien näkökulma: opetus ja oppiminen, tutkimus- ja kehitys ja sisäistäminen
- Oppimisen ja kasvun näkökulma: opettajien kouluttautuminen, tutkimus ja kehitys ja kansainväliset mahdollisuudet

Paikalliset verkostot ja niissä toimivat asiantuntijat välittävät informaatiota, tietämystä, taitoja, arvoja ja normeja; näiden verkostojen välityksellä yksilöt

siirtävät toisilleen jopa huomaamattaan arvoja ja mitä erilaisimpia toimintatapoja (Goffman 1963). Näin asiantuntijat oppivat verkostoissa toimiessaan ja samalla heidän yksilöllinen asiantuntijuutensa ja oppimisensa kehittyvät (Wenger 1998, Kantola & Hautala 2004). Yksilöiden omat henkilökohtaiset motiivit ja intressit määrittävät verkostojen toimintaa. Verkostot puolestaan linkittävät yksilöiden oppimista toisiinsa ja liittävät niitä organisaatioiden ja alueiden oppimiseen ja muutostendensseihin. Vuorovaikutteisten tiedonkasvunmahdollisuuksien lisääminen ja kumppanuuksien muodostumisen edesauttaminen yksilöiden välillä ovat korkeakoulujen keskeisimpiä tehtäviä. Organisaatiomuutostiloissa riittävän asiantuntijamäärän on muutettava toimintaansa muutosten onnistumiseksi. Oppiva organisaatio on siten organisaatiossa oppimisen ja organisationaalisten käyttäytymismuutosten tulosta (Sandaker & Andersen, 2008). Verkostoteorioiden keskeinen idea on, että asiantuntijoiden tuottama arvon lisäys on tavallisesti kiinnittynyt sosiaalisiin suhteisiin, jotka perustuvat keskinäiseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen lisäten koko yhteisön kykyä ratkoa yhteisiä ongelmia ja kohdata uusia haasteita (Cross & Baker, 2004, Friman & Widenius 2004, Hautala & Kantola 2007,). Rakentamalla tietoisesti paikallisia verkostoja korkeakoulut voivat vahvistaa aluevaikutuskykyään.

3. Ulkoinen vaikuttavuus yhteiskuntavastuuraportin kuvaamana

GRI (Global Reporting Initiative) on voittoa tavoittelematon verkosto, jonka missiona on kehittää ja ylläpitää maailmanlaajuisesti käyttökelpoista kestävän kehityksen raportointisuositusta ja viitekehikkoa (GRI, 2009). Verkosto on tuottanut maailmassa yhden alallaan laajimmalle levinneistä järjestelmistä, jota pyritään myös jatkuvasti kehittämään. GRI:n tarkoituksena on huomioida kattavasti niitä keskeisiä käytännön näkökulmia, joita erilaiset organisaatiot yli alojen kohtaavat yrittäessään soveltaa GRI -suosituksia ja viitekehystä käytäntöön. GRI:n järjestelmä sisältää yleisten suositusten lisäksi lukuisia sektorispesifisiä alueita, joita niin ikään sovelletaan ja kehitetään globaalisti.

Korkeakouluja koskevan suomalaisen sääntelyn mukaan ammattikorkeakoulujen tehtäväksi on asetettu aluekehityksen tukeminen ja paikallisen elinkeino- ja työelämän palveleminen. Nykyisin monet eri tasoilla laaditut aluekehitysstrategiat heijastelevatkin korkeakoulujen pyrkimyksiä reagoida omien toiminta-alueidensa olosuhteisiin. Lisäksi korkeakouluja on veloitettu keskinäiseen yhteistyöhön erityisesti aluekehityksen tukemiseksi (Kainulainen 2006, Kettunen & Luoto 2008). Perinteisissä tiedeyliopistoissa on aikaisemmin preferoitu kansallisia ja kansainvälisiä akateemisia yhteisöjä tieteen ja tutkimuksen edistämiseksi paikallisen ulottuvuuden jäädessä enemmänkin taka-alalle (Chatterton & Goddard, 2000). Viimeaikaisen länsimaisen korkeakoulutusekspansion myötä kuitenkin myös tiedeyliopistot ovat alkaneet enenevässä määrin suuntautua myös paikallisyhteisöjen tukemiseen. Tätä on myös osaltaan edesauttanut lisääntymässä oleva suorien ja paikallisten rahoitusjärjestelyjen määrä (Schuttle & van der Sijde 2000). Keskustelu kolmannesta tehtävästä on siis vilkastunut ja johtanut uudenlaisten manageriaalisten rakenteiden muodostumiseen (Kettunen & Luoto 2008, 279). Kestävää kehitystä painottava GRI-yhteiskuntavastuuraportointi soveltuu mielestämme hyvin tämän ulottuvuuden tarkasteluun. TuAMK onkin raportoinut tuloksistaan tässä muodossa vuodesta 2003 (Helmi 2008, Luoto & Helmi 2008). Samalla TuAMK:ssa on myös alettu arvioida työelämä-yhteistyötä ja -verkostokumppanuuksia (Kettunen & Luoto 2008, 290; Hautala & Kantola 2007).

Taulukossa 1 kuvataan niitä päätavoitteita, jotka TuAMK:n johto on asettanut organisaation toiminnalle yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Vuosittainen tätä koskeva yhteiskuntavastuuraportin osio kattaa kolme kestävän kehityksen osa- aluetta: taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen toiminnan. Yhteiskuntavastuuraportin varsin laajan kattavuuden vuoksi TuAMK:ssa ei ole pidetty enää tarpeellisena julkaista perinteisempiä vuosikertomuksia.

Taloudellisesta perspektiivistä TuAMK:n ydintavoitteena on pidetty osaavan työvoiman tuottamista alueelle ja tämä tavoite onkin saavutettu varsin hyvin: 75

% valmistuvista opiskelijoista työllistyy Lounais-Suomeen mikä on korkeimpia osuuksia valtakunnallisesti katsoen. TuAMK:n ympäristövaikutusten osa-alue puolestaan sisältää sellaisia käytännön toimintoja kuten saaristomeren ja jokien suojelutoimet. Positiivisilla ympäristövaikutuksilla viitataan opiskelijoiden ympäristötietoisuuden kasvattamiseen, kestävän kehityksen edistämiseen ja ympäristö-asioihin painottuvien kehitysprojektien tuottamiseen. Ympäristöteknologiahankkeet ovat myös olleet keskeisessä osassa. TuAMK mm. edistää aktiivisesti puhtaampien moottorien kehitystoimintaa. TuAMK:n sosiaalista ulottuvuutta on tarkasteltu asiaa opiskelijoiden, henkilökunnan ja työelämän näkökulmista, joiden kaikkien on katsottu omaavan merkittäviä aluekehitykseen liittyviä linkityksiä. Korkeakoulun tulisi olla luotettava kumppani alueensa työelämän kanssa edistäessään sidosryhmä-yhteistyötä, verkostoitumista ja innovaatiotoimintaa. Saadun palautteen mukaan TuAMK:a pidetäänkin asiantuntijaorganisaationa, joka on löytänyt hyvin paikkansa suhteessa alueensa sekä korkeakoulutukseen että työelämään. TuAMK on lisäksi onnistunut tuomaan alueelle uusia kansainvälisiä innovatiivisia elementtejä toimimalla kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa siirtäen tietämystä sekä lisäämällä opiskelija- ja asiantuntijaliikkuvuutta.

Taulukko 1. Turun AMK:n yhteiskuntavastuun päätavoitteet

Taloudellinen toiminta	Ympäristövaikutus	Sosiaalinen toiminta
tuotokintojen tuottotehokkuus valmistuneiden aikall.työllistyminen	ympäristöresurssien säästö kestävien ympäristövaikutusten tuotto	opiskelijoiden ja henkilökunnan hyvinvoinnin tietotaidon tuki hyvien käytöjen edistäminen työ-elämässä

Turun ammattikorkeakoulussa on siis päästy varsin hyvään alkuun kumppanuuksien identifioinnissa ja myös arvioinnissa. Lisäksi on alettu raportoida systemaattisesti kuinka TuAMK on kyennyt vastaamaan sidosryhmien erilaisiin odotuksiin. Tämä asetelma on luonnollisesti myös vastavuoroinen: toteuttaakseen valitsemaansa strategiaa korkeakoulu puolestaan tarvitsee vuorovaikutusta kumppaniensa ja sidosryhmiensä kanssa. Paljon tekemätöntä työtä ja

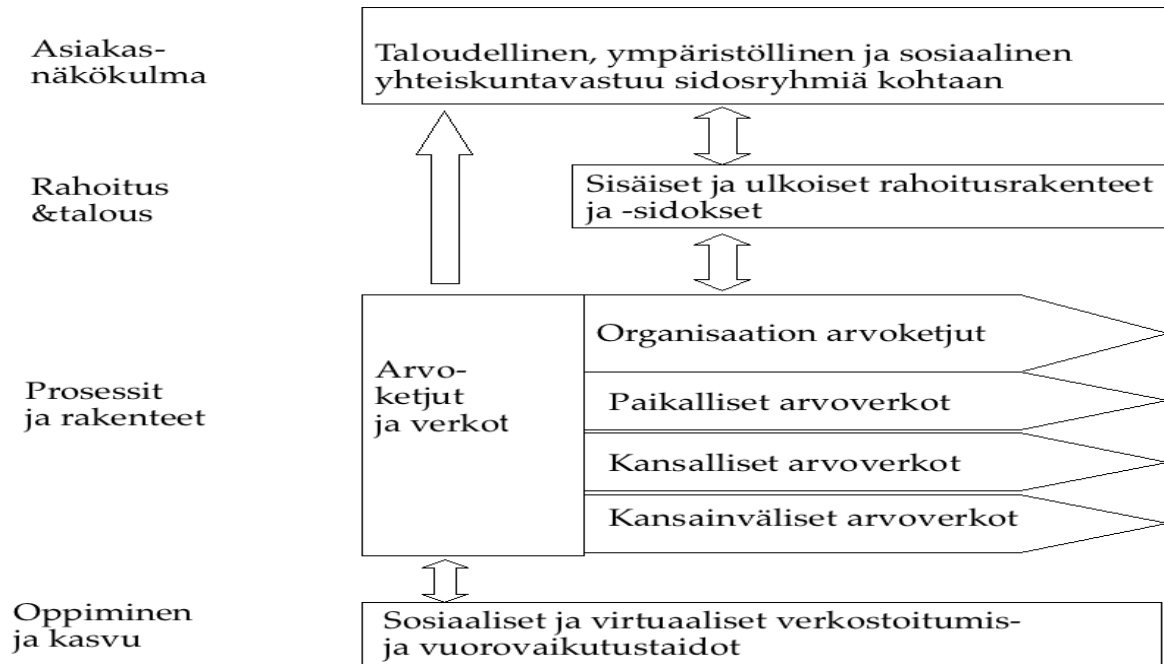
tulevaisuuden haasteita on luonnollisesti myös jäljellä verkostoitumisen ja sen arvioinnin saralla.

4. Kokonaisviitekehys

Olemme kehittäneet yhteiskuntavastuuraportointia hyödyntäen Kaplanin ja Nortonin (2004) strategisen suunnittelun lähestymistapaa rakentaaksemme korkeakoululle sopivan kokonaiskehityksen verkostoyhteistyön ja aluekehityksen tarkastelemiseksi. Kaplanin ja Nortonin strategiakartta on yksinkertaistaen ilmaistuna graafinen esitys organisaation perustoiminnoista. Strategian tarkoituksena on johdon, henkilöstön ja sidosryhmien ymmärryksen lisääminen siitä miksi ja miten organisaation tavoitteet ovat rakentuneet ja kuinka tavoitteisiin pyritään pääsemään. Strategiakarttaa voidaan käyttää kuvaamaan strategisia teemoja ja tavoitteita eri perspektiiveistä ja valottamaan teemojen keskinäisiä suhteita (Kettunen & Kantola 2006). Tämän kirjoituksen perustana olevassa tutkimuksessa kyseistä konseptia laajennettiin edelleen tarkastelemaan myös verkostoitumista ja aluekehityksen tukitoimintaa. Keskeisenä tavoitteena pidettiin ei-materiaalisten aktiviteettien kuvaamista olennaisimpien elementtensä osalta, välttämällä liiallisia yksityiskohtia. Viitekehyksellä tavoiteltiin johdon tukemista tehtävässään tulkita ja operationalisoida organisaation yleisiä strategisia tavoitteita aluekehityksen näkökulmasta. Havaitsimme, että arviointijärjestelmää ja mittareita voidaan kehittää aluekehitystä ja kumppanuuksia koskevien tavoitteiden tarkastelemiseksi.

Kuviossa 1. kuvataan verkostomaisen yhteistyön ja aluekehityksen tukemiseen tähtäävän toiminnan kokonaisuutta korkeakoulusektorilla Nortonin ja Kaplanin BSC-ulottuvuuksien avulla.

Kuvio 1. Verkostoyhteistyön ja aluekehityksen strategiakartta



Yhtenä merkittävänä ulottuvuutena korkeakoulutuksen muutoksen tarkastelussa on ollut oppimista koskevan konstruktivistisen paradigman nousu yhdeksänkymmentäluvulta alkaen, jota voidaan peräti nimittää asiakaslähtöisyyden sisäänajoksi koulutukseen (Kantola & Hautala, 2004). Asiakasnäkökulma siis vakiintunut, vaikka sen sisällöstä usein keskustellaan. Nyt esillä olevassa asetelmassa se sisältää keskeisimmät aluekehityselementit, jotka on johdettu GRI-kehikosta: organisaation taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen yhteiskuntavastuu (tai yritysvastuu) sidosryhmiään kohtaan. Vastuiden lisäksi on myös tarkasteltava resursseja, joiden avulla ja rajoittamina haasteisiin vastataan. Resurssit ja niiden käyttö osaltaan luovat ja ylläpitävät verkostomaisia rakenteita ja sidoksia niin ulkoisesti kuin sisäisestikin. Kuviossa mainitut arvoverkot generoivat taloudellisten, ympäristöön liittyvien ja sosiaalisten arvojen kasvua dynaamisten vaihtoprosessien kautta organisaatioiden, asiakkaiden, toimittajien, yleisön ja muiden strategisten kumppanien välillä. Strategisia kumppaneita ovat sellaiset osapuolet, jotka ovat kaikkein hyödykkäimpiä korkeakoulun pitkän tähtäimen tavoitteiden

saavuttamisen näkökulmasta (Allee 2000). Tärkeimmät hyödyt liittyvät verkostoissa tapahtuvaan arvoa lisäävään vaihtoon ja jakamiseen, mukaanlukien tietämyksen vaihto. Lisäksi ydinprosesseja tukeva strateginen suunnittelutieto, prosessiosaaminen, tekninen tietotaito, yhteistyö-osaaminen ja toimintatapojen kehitysoasaaminen ovat tärkeitä. Erityisesti huomioita voidaan kiinnittää sellaisiin perinteisesti vaikeasti mitattavissa oleviin aineettomiin hyötyihin kuten asiakasuskollisuuteen, brandien ja julkisuuskuvan muodostumiseen. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta yhteistyötaitoista on tullut suorastaan universaali kompetenssi lähes kaikilla työelämän alueilla ja eri tehtävissä (Kantola et al 2006).

5. Strategiset verkostot

TuAMK:ssa on siis vuodesta 2003 kerätty systemaattisesti määrällistä dataa työelämäyhteistyöstä GRI-lähestymistapaa noudattaen. Yhteistyötä koskevaa informaatiota on luokiteltu niin alueellisesti kuin toimialoittainkin ja lisäksi on myös pyritty identifioimaan potentiaalisia kumppaneita ja asiakkaita. Kehikkoa on alunperin alettu rakentaa sen selvittämiseksi mitkä ovat keskeisimmät kumppanit ja kuinka ne ovat sijoittuneet alueellisesti. Myöhemmin mallia on rikastettu.

Viime vuosina TuAMK:n eri yksiköt ovat raportoineet yhteensä yli 8000 yhteistyökontaktista vuosittain. Nämä kontaktit ovat liittyneet pääosin varsin perinteisellä tavalla harjoitteluun, opinnäytetöihin, tutkimuksen ja kehitykseen, palveluihin ja koulutukseen. TuAMK:ssa on tehty vuosittain yhteistyötä n. 3000 eri organisaation kanssa. Yhteistyökumppaneista 51 % toimii julkisella sektorilla, 36 % liike-elämässä ja loput 13 % kolmannella sektorilla. Kumppanit ja verkostot ovat alueellisesti sijoittuneena 170 kuntaan tai paikallisalueeseen. Pääosa sijaitsee kuitenkin Lounais-Suomen niille alueille, joissa TuAMK:lla on toimipiste. Lisäksi on identifioitu 250 kansainvälistä kumppania 40 eri maasta, useimmissa tapauksissa osana EU:n tai muiden tahojen rahoittamia verkostoituneita projekteja. TuAMK:n monialaiset tulosalueet voivat käyttää yhdessä kerättyä

määrällistä dataa verkostosuhteidensa arviointiin ja kehittämiseen. Lisäksi korkeakoulun aluekehitysyksikkö kerää ja analysoi kyseistä informaatiota muiden käyttöön ja GRI-kehikon kumppanuusluokituksia käytetään pohjana analyyseille. Kehikkoa on jouduttu jossain määrin itse modifioimaan korkeakoulukäyttöön paremmin sopivaksi.

Taulukossa 2 kuvataan TuAMKissa määriteltyjä verkostoyhteistyön laatutasoja. Laadunvarmistusjärjestelmän yhtenä tarkoituksena on tukea strategisten aluekehitystä koskevien tavoitteiden toteutumista. Vuosittain tulosalueet voivat halutessaan arvioida verkosto-aktiviteettejaan soveltaen taulukon 2 laatutasokuvauksia. Arvioita käsitellään ja niiden pohjalta suunnitelluista toimenpiteistä sovitaan sisäisissä tavoitekeskusteluissa johdon kanssa ja ne tallennetaan sähköiseen toiminnanohjausjärjestelmään.

Taulukko 2. Verkostoituneen yhteistyön laatutasot

Laatutaso	Tasokuvaus
1.	Satunnainen yhteistyö
2.	Henkilökunta on aktiivinen joissakin alueellisissa verkostoissa. Työelämäyhteistyötä esiintyy joillakin paikallisalueilla
3.	Alueellinen verkostoituminen on syvällistä joillakin toimialueilla ja kehittyvää muilla. Lisäksi, jonkin verran valtakunnallista ja kansainvälistä verkostoitumista on havaittu. Työelämäyhteistyö on voimakasta useimmilla paikallisalueilla.
4.	Tulosalueet tekevät yhteistyötä keskeisissä verkostoissa. Yhteistyö kattaa useimmat koulutusohjelmat ja alueet. Jotkut verkostoista ovat kansallisia ja jotkut kansainvälisiä.
5.	Kaikissa relevanteissa verkostoissa toimitaan. Verkostot ovat pääasiassa kansallisia ja kansainvälisiä. Työelämäyhteistyö kattaa koko vaikutusalueen.

Taulukossa 3 esitetään tärkeimmät korkeakoulun strategiset verkostot, jotka on

luokiteltu BSC-ulottuvuuksien mukaan ja myös niiden laatutasoa on arvioitu GRI-kriteereitä soveltaen. Taulukosta nähdään, että organisaatio on tärkeimpien verkostojensa osalta BSC-ulottuvuuksin melko tasapainossa ja että toiminta korkeakouluverkostossa on vahvaa. Kuitenkin tilausta kehitystyölle näyttäisi esiintyvän eteenkin potentiaalisten hakijoiden, toimittajaverkostojen ja henkilökunnan ammatillisten verkostojen kohdalla.

Taulukko 3. Turun ammattikorkeakoulun strategiset verkostot

Tuloskortiston ulottuvuus	Verkosto	Laatutaso
Alue ja asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiaaliset hakijat • Opiskelijat ja opiskelijajärjestöt • Alumnit • Yhtiöt ja toimialaklusterit • Korkeakouluverkostot • Verkostot ylläpitäjän kanssa • Aluekehitystoimijat • Kaupunginhallitus • Palveluiden ja tavaroiden toimittajaverkostot 	<ul style="list-style-type: none"> 2 3 4 4 5 4 3 3 2
Rahoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Opetusministeriö ja valtioneuvosto • Valitut viranomaiset ja ylläpitäjä • Tekes • EU-ohjelmat • Yritykset ja organisaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> 4 3 4 5 3
Prosessit ja rakenteet	<ul style="list-style-type: none"> • Hallitus, valtuuskunta ja neuvottelukunnat • Local development projects and clusters • Suomal. korkeakouluverkko ja oppimisympäristöt • Paikallinen korkeakouluverkosto • EU:n ja Ministeriön kehitysohjelmat • Opiskelijat ja henkilökunta • Kansainvälinen korkeakouluverkko ja monikansalliset yritykset 	<ul style="list-style-type: none"> 3 3 4 4 4 4 4
Oppiminen ja kasvu	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö ja henkilöstökoulutusorganisaatiot • Kansainväliset korkeakoulutuksen 	<ul style="list-style-type: none"> 3 4 4

	keh.verkostot	3
	• Tieteell.jatkokoulutusohjelmat ja verkostot	-2
	• Hallinnon kehittämisverkostot	
	• Henkilöstön ammatilliset verkostot	

Korkeakoulut vastaanottavat huomattavia määriä kutsuja mitä erilaisimpien verkostojen toimintaan. Kussakin tapauksessa olisi tärkeää arvioida verkoston strategista merkittävyyttä joillakin systemaattisilla kriteereillä. Yhteistyöedut korkeakoulun näkökulmasta voidaan tosin saavuttaa melko välillisesti ja epäsuorastikin, jolloin arviointi on kieltämättä huomattavan haastavaa. Tasapainoiseen ja monipuoliseen systematiikkaan perustuvaa tarkastelukehikkoa voidaan kuitenkin pitää perusteltuna, koska verkostoituminen ja kumppanuuksiin sitoutuminen kuluttaa huomattavasti kunkin organisaation taloudellisia ja inhimillisiä resursseja (Hautala & Kantola 2007).

6. Johtopäätökset

Keskeisimpiä tekijöitä aluekehityksen tukemiseksi korkeakoulusektorilla ovat verkostoituminen ja strateginen suhtautuminen siihen. Käytännön yhteistyö olemassa olevien ja potentiaalisten kumppanien kanssa toteutuu verkostoissa ja niiden tukemana. Ideaalitulanteessa verkostomainen toiminta vahvistaa korkeakouluja niiden pyrkimyksissä edesauttaa positiivisten ulkoisten vaikutusten kasvua, kuten myös kommunikaatiota ja ulkoista arviointia.

Kaikki korkeakoulut ja niiden toimintaympäristöt ovat erityislaatuisia. Kerättyä kvantitatiivista dataa käyttämällä kukin uniikki korkeakoulu ja/tai sen yksittäinen tulosityksikkö voi benchmarkata ja analysoida verkostojensa merkitystä yhteiskäyttämällä BSC:n ja GRI:n kehyksiä ja kommunikoida sidosryhmiensä kanssa.

Organisaatioiden lisäksi myös yksilöiden toiminta ja arvot vaikuttavat verkostoihin

ja näillä kummallakin voi luonnollisesti olla hyvinkin erilainen motivaatiotausta osallistuessaan verkostojen toimintaan. Yksilöt kiinnittyvät verkostoihinsa usein ura- tai ammatillisista syistä, organisaatiot edesauttaakseen strategisten tavoitteidensa toteutumista. Nämä intressit saattavat olla aivan hyvin yhteneväisiä esimerkiksi tuettaessa paikallisen työllistymisen mekanismeja, mutta ainakin organisaatioiden olisi syytä tarkastella systemaattisesti verkostojensa merkitystä. Ainakaan korkeakoulut eivät enää pitkään ole olleet tilanteessa, jossa 'anything goes'.

Vaikka verkostojen jäsenet olisivatkin vain paikallisesti aktiivisia, verkostolla kokonaisuudessaan voi olla myös kansallista tai kansainvälistä merkitystä. Kansallinen verkosto kansainvälisiä kumppanuuksia edesauttaessaan saattaa hyvinkin lisätä kansallista kilpailukykyä ja -etua ja samalla myös edistää vieläpä aluekehitystä. Jotkin vaikutukset voivat ilmetä vasta pitkienkin aikojen kuluttua. Organisaatiot ovat joissakin tapauksissa myös pakotettuja kilpailemaan keskenään mikä voi joko estää tai edistää hedelmällistä yhteistyötä niiden välillä.

Kirjallisuus

Allee, V. 2000. Reconfiguring the value network. *Journal of Business Strategy*, 21(4), 36-39.

Chatterton, P. & Goddard, J.P. 2000. The response of higher education institutions to regional needs. *European Journal of Education*, 35(4), 475-496.

Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94: S95-S120.

Cross, R. & Parker, A. 2004. *The Hidden Power of Social Networks. Understanding how work really gets done in organizations.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Friman, M. & Widenius, M. 2004. Synenergiaa etsimässä. *KeVer-verkkolehti* 2004/1. <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/791/640>. Luettu 4.9.2009.

Goffman, E. 1963. Stigma. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

GRI, Sustainability Reporting Guidelines. Luettu 20.07.2009.
<http://www.globalreporting.org>.

Hautala, J. & Kantola, M. 2007. Yhteistyö ja tiedon jakaminen organisaatioiden välillä – esimerkkinä ammattikorkeakoulujen kansainvälisen toiminnan kehittämisverkosto. Ammattikorkeakoulujen verkostohankkeet. Opetusministeriön julkaisuja 2007:1, 18-29.

Helmi, S. 2008. Turun ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuuraaportti – Käytännön tekoja Varsinais-Suomen työelämälle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Johnson, G. & Scholes, K. 2002. Exploring Corporate Strategy. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Kainulainen, S. 2006. Ammattikorkeakoulut ja aluekehitystehtävä. KeVer-verkkolehti 1/2006. <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/924/773>.
 Luettu 5.9.2009.

Kantola, M. & Hautala, J. 2004. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kehät ammattikorkeakoulussa. KeVer- verkkolehti 2004/2. Luettu 21.7.2009.
<http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/827/676>

Kantola, M., Hautala, J. & Lind, K. 2006. Osaamisen verkostot organisaation resurssina. KeVer- verkkolehti 2006/1. Luettu 20.07.2009.
<http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/934/783>.

Kantola, M., Kettunen, J. & Helmi S. 2009 (painossa). Strategic Regional Networks in Higher Education. Teoksessa: Ordonez, P. 2009 (toim.) Regional Innovation Systems and Sustainable Development: Emerging Technologies. Hersey: IGI Global.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004), Strategy Maps, Converting the Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kettunen, J. 2004a. The strategic evaluation of regional development in higher education. Assessment & Evaluation in Higher Education, 29(3), 357-368.

Kettunen, J. 2004b. Bridge building to the future of Finnish polytechnics. Journal

of Higher Education Outreach and Engagement, 9(2), 43-57.

Kettunen, J. 2006. Strategic planning of regional development in higher education. *Baltic Journal of Management*, 1(3), 259-269.

Kettunen, J. 2008. A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance. *Quality Assurance in Education*, 16(4), 322-332.

Kettunen, J. & Kantola, I. (2005). Management information system based on the Balanced Scorecard. *Campus-Wide Information Systems*, 22(5), 263-274.

Kettunen, J. & Kantola, M. (2006). The implementation of the Bologna Process. *Tertiary Education and Management*, 12(3), 257-267.

Kettunen, J. & Luoto, L. 2008. Cooperation between universities and ICT enterprises. Teoksessa Zhao F. (toim.), *Information Technology Entrepreneurship and Innovation*, New York: IGI Global, 277-292.

Luoto, L. & Helmi, S. 2008. Corporate social responsibility report. Summary in English. Turun AMK, Turku.

Sandager, I. & Andersen B. 2008. Complexity and learning regions: learning regions as complex adaptive systems. Teoksessa Doyle, Adams, Tibbitt E Welsh (toim.), *Building stronger communities. Connecting research, policy and practice*. Plymouth: Latimer Trend.

Schutte, F. & van der Sijde, P. (2000). *The university and its region*. Enschede: Twente University Press.

Steiss, A.W. 2003. *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Boca Raton, Fla: CRC Press and Taylor and Francis.

Wenger, E. 1998. *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.