

## Osaamisperusteisuuden, asiakkuuksien ja kumppanuuksien johtaminen

Asianumero: 22/833/2018

### LOPPUSELVITYS

Lyhyt yhteenveto hankkeesta

Verkostohankkeessa kehitettiin eri koulutuksenjärjestäjille soveltuvia toimintamalleja asiakkuuksien ja kumppanuuksien sekä tiedolla johtamiseen.

Tavoitteina oli luoda uutta ammatillisen koulutuksen järjestäjien osaamisperusteisuuden, asiakkuuksien, kumppanuuksien ja verkostojen rakentamisen ja ylläpidon sekä opiskelijakumppanuuksien johtamista sekä johtamiskulttuuria.

Hanke tuotti ja paransi koulutuksejärjestäjien asiakkuuksien ja kumppanuuksien hoitomalleja, jotka on hankkeen aikana otettu käyttöön. Hanke edisti tiedolla johtamista ja siinä kehitettiin johdon työpöytiä, asiakkuuksien hoidon tiedolla johtamista sekä osaamisperusteisuuden tiedolla johtamista. Hanke lisäsi ja vahvisti koulutuksenjärjestäjien osaamista ammatillisen koulutuksen asiakkuuksien ja kumppanuuksien johtamisesta ja toimintamalleista, opiskelijakumppanuuksien mahdollisuuksista, tiedolla johtamisen keinoista. Johdon ymmärrys teknologioiden hyödyntämisestä lisääntyi asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä.

Miten hanke on käytännössä toteutettu? Työnjako ja aikataulu

Koordinaattori vastasi verkoston kokoon kutumisesta sekä yhteisen toiminnan koordinoinnista. Koordinaattori vastasi arvioinnin ja raportoinnin koordinoinnista. Koulutuksenjärjestäjän hankevastaava vastasi hankkeen toteutuksesta kussakin oppilaitoksessa.

Hanke käynnistyi verkoston yhteisten toimintatapojen prosessoinnilla ja itsearvioinnin suunnittelulla. Vuonna 2019 kartoitettiin toiminnan nykytila pääosin OPH:n vertaisarviointimateriaaleilla. Arvioinnin johtopäätökset tarkensivat kehittämistoimia.

Alkuvuonna 2019 täsmennettiin verkoston webinaarit ja benchlearning-tapaamiset. Verkostoon perustettiin alaryhmät Asiakkuudet ja kumppanuudet, Tiedolla johtaminen ja Osaamisperusteisuus. Ne kokoontuivat vuonna 2019 ja kevään 2020 aikana.

Koulutuksenjärjestäjien kehittämistyö käynnistyi pääosin kevään 2019 aikana. Verkosto kokoontui yhteiseen teams-palaveriin kerran kuukaudessa. Webinaarien teemat olivat: 9/2019 Miten esimies johtaa muutosta eteenpäin? 10/2019 Mitä ohjelmistorobotiikka on ja mitä se voi tarjota koulutusorganisaatiolle? 11/2019 Asiakkuudet ja kumppanuudet, työelämäkumppanuuksien näkökulma, 2/2020 Miten tavoitetaan tulevaisuuden työntekijät. Johdatus tulevaisuuden ammattilaisiin ja oppimiseen, 4/2020 Johtaminen, organisointi ja työnjako ammatillisessa koulutuksessa. Osallistujia oli 27-77. Palaute oli hyvää.

Verkostossa ja osaryhmissä jaettiin hyviä käytäntöjä ja meneillään olevaa kehittämistyötä. Verkoston sisäinen benchlearning (Samiedu, Sampo, Esedu, SRK-opisto) toi johdolle esille hyviä käytäntöjä ja edisti kehittämiskäytäntöjä.

Verkoston jäsenet ovat erityisesti edistäneet tiedolla johtamisen ratkaisuja sekä asiakkuuksien ja kumppanuuksien johtamista ja toimintamalleja. Hankkeessa on vahvistettu esimiesosaamista ja johtamista tukevia toimintamalleja. Koulutuksenjärjestäjien toteuttama kehittämistyö selviää tarkemmin oppilaitoskohtaisista raporteista liitteenä.

Verkosto toteutti useita itsearviointeja täsmentämään kehittämistyötä.

### TAVOITTEET, TOIMINTA JA TULOKSET

#### 1

Hankkeen/toiminnan tavoite

Osaamisperusteisuuden johtamisen kehittäminen osana koulutuksen järjestäjän kokonaisjohtamista

Toiminta, jolla tavoitteeseen on pyritty

Verkosto keskusteli hankkeen käynnistyessä useita kertoja osaamisperusteisuuden edistämisen keinoista hankkeessa. Osaamisperusteisuus oli hankkeen hakuvaiheessa edennyt vahvasti reformin myötä ja verkosto päätyi panostamaan ensisijaisesti asiakkuuksien ja kumppanuuksien sekä tiedolla johtamiseen. Verkosto toteutti oppilaitoksissa tapahtuvan keskustelun ja kehittämisen pohjustukseksi osaamisperusteisuuteen liittyvän webinaarin, jatkoi aiheen työstöä alaryhmässä ja palasi teemaan verkoston keskusteluissa.

Osa verkoston koulutuksenjärjestäjistä panosti erityisesti johtamisen osaamisen ja mallien kehittämiseen ja osaamisperusteisuuden johtamiseen. Sampo kehitti valmentavaa johtajuutta ja johtajuuden kehittämisen yhtenä osana osaamisperusteisuutta. KSAO edisti osaamisperusteisuutta pedagogisen ohjelman myötä. Samiedussa kehitettiin johtamiskyvykkyyttä ja selkeytettiin yhteistä johtamiskäytäntöä.

Konkreetitiset tulokset, jotka tavoitteen osalta saavutettiin

Koulutuksenjärjestäjien osaaminen ja ymmärrys osaamisperusteisuuden toteuttamisesta ja johtamisesta on vahvistunut hankkeen webinaarien ja hanketapaamisissa käytyjen keskustelujen myötä. Verkostossa on saatu myös tietoa eri organisaatioiden kehittämistoimista osaamisperusteisuuden johtamisen kehittämisessä. Osassa koulutuksenjärjestäjiä on edetty osaamisperusteisuuden johtamisen keinoissa ja osaamisessa ja tehty linjauksia mm. pedagogisessa ohjelmassa.

## 2

Hankkeen/toiminnan tavoite

Asiakkuuksien, kumppanuuksien ja verkostojen rakentamisen ja ylläpidon johtamisen kehittäminen

Toiminta, jolla tavoitteeseen on pyritty

Verkoston oppilaitoksissa kehitettiin sekä asiakkuuksien ja kumppanuuksien hoitamisen malleja että niihin liittyvää tiedolla johtamista. Mallien kehittäminen perustui alun itsearviointiin toiminnan nykytilasta, asiakaskyselyihin (esim. Careeria) ja keskusteluihin. Näiden pohjalta tunnistettiin ja määriteltiin asiakkuusryhmiä sekä rakennettiin toimintamalleja eri asiakasryhmien kohtaamiseen. Verkoston toimijat määrittivät asiakkuuksien hoidon tavoittiloja sekä asiakkuuksien hoidon ja johtamisen malleja ja tiedolla johtamisen järjestelmiä.

Verkostotoimijat ovat mm. kehittäneet työelämäopettajuuden mallia osana asiakkuuksien hoitamista ja työelämäfoorumien toimintatapa (Esedu). Ekamissa on otettu käyttöön CRM asiakkuuden hallinnassa, tehty kumppanuussopimuksia ja kehitetty työelämäyhteistyön toimintatapoja. Samiedu edisti MFiles:in ja CRM:n käyttöönottoa.

Kokemuksia ja oppeja ratkaisuisista on jaettu aktiivisesti verkostossa (ml. benclearning, webinaari), mikä edisti kehitystyötä.

Konkreetitiset tulokset, jotka tavoitteen osalta saavutettiin

Verkoston koulutuksenjärjestäjien osaaminen ja tuntemus asiakkuuksien ja kumppanuuksien hoidosta ammatillisessa koulutuksessa on kasvanut. Koulutuksenjärjestäjät ovat hyödyntäneet verkostossa jaettuja kokemuksia ja hyviä käytäntöjä sekä testanneet ja ottaneet käyttöön uusia asiakkuuksien ja kumppanuuksien hoidon malleja ja palveluita.

Verkostossa on mm. tehty yhtenäinen toimintamalli asiakkuuksien hoitoon, mikä on lisännyt aktiivisuutta työelämärajapinnassa (mm. Ekami, Careeria). Tiedolla johtamisen kehittyminen mahdollistaa paremman asiakassegmentoinnin ja tarpeita vastaavat palvelut.

## 3

Hankkeen/toiminnan tavoite

Opiskelijakumppanuuksien johtamisen kehittäminen

Toiminta, jolla tavoitteeseen on pyritty

Opiskelijakumppanuuksien johtaminen ei ollut verkoston pääpainopisteitä. Opiskelijakumppanuuksien merkitystä ja mahdollisuuksia, hyviä käytäntöjä ja kokemuksia jaettiin verkoston tapaamisissa useita kertoja.

Osa verkoston jäsenistä panosti opiskelijakumppanuuksien tiettyjen osien kehittämiseen. Sampo kartoitti ja kehitti alumnitoimintaansa ja haki uusia keinoja alumnitoiminnasta viestimiseen. Seurakuntaopistossa kehitettiin opiskelijakuntatoiminnan johtamista selkeyttämällä vastuita ja organisoimalla toiminta organisaatio- ja kampustasolla. Careeria aloitettiin johdon ja opiskelijoiden vuoropuhelun uusien mallien rakentaminen, mutta niitä ei ehditty pilotoida poikkeusolojen takia.

Konkreetitiset tulokset, jotka tavoitteen osalta saavutettiin

Koulutuksenjärjestäjien tuntemus opiskelijakumppanuuksien kehittämisen mahdollisuuksista ja vaihtoehtoista on kasvanut. Koulutuksenjärjestäjät ovat edistäneet alumnitoimintaa ja vuoropuhelua oppilaskunnan kanssa. Opiskelijaraatien ja johdon ja opiskelijoiden keskustelujen mahdollisuudet tunnistetaan paremmin.

Sampo on ollut käynnistämässä toisen asteen alumnitoimijoiden verkostoa. Myös oppilaitoksen viestintä alumnitoiminnasta on kehittynyt ja alumnitoiminta käynnistynyt. Seurakuntaopiston opiskelijakuntatoiminnan johtaminen on vastuutettu ja yhteinen opiskelijakuntatoiminta on käynnistynyt.

Hankkeen/toiminnan tavoite

Koulutuksen järjestäjien tiedolla johtamisen kehittäminen ja tiedon laadun parantaminen, ammatillisen koulutuksen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantaminen, osaamisperusteisuuden sekä asiakkuuksien ja kumppanuuksien johtamiseen tarvittavien tietojen kuvaaminen.

Toiminta, jolla tavoitteeseen on pyritty

Hankkeessa kehitettiin tiedolla johtamisen malleja ja ratkaisuja sekä asiakkuuksien ja kumppanuuksien johtamiseen että osaamisperusteisuuden johtamiseen. Hankkeen itsearvioinnin pohjalta kehitettiin mm. johdon työpöytiä tarjoamaan johdolle ja esimiehille johtamista helpottavaa tietoa kompaktisti. Hankkeessa myös edistettiin CRM-järjestelmiä ja erilaisia asiakashallintajärjestelmien ratkaisuja.

Verkostossa toteutettiin benchlearning tiedolla johtamisesta Samiedussa sekä aiheeseen liittyvä webinaari.

Hankkeissa mm. määritettiin tietoarkkitehtuurin ensimmäistä versiota ja kuvausta, selkeytettiin CRM-asiakashallintajärjestelmän ja Primuksen päällekkäisyyksiä ja työstettiin Dashboard-mittaristoa (Sampo). Esedu kehitti Dashboard -työpöytä osaksi tiedolla johtamisen työkaluja. Seurakuntaopisto työsti Johdon työpöytä näkymän, strategisten mittareiden visualisoinnin ja otti käyttöön PoverBi:n. Careerissa kehitettiin johdon työpöytä osittain yhteistyössä strategiarahoitushankkeen kanssa.

Konkreettiset tulokset, jotka tavoitteen osalta saavutettiin

Verkoston jäsenten tiedolla johtamisen osaaminen on kasvanut hankkeen myötä. Koulutuksenjärjestäjät ovat ottaneet käyttöön mm. johdon työpöytä ratkaisuja, parantaneet asiakkuuksien hoidon järjestelmiä ja luoneet mm. ulkoisille nettisivuille asiakkuuksia edistäviä sisältöjä.

Hankkeen tuloksia ovat mm. Sammon työkalu opiskelijatyövuosilaskentaan ja ennustamiseen sekä tietoarkkitehtuuri, jonka avulla on mahdollistunut tehokkaampi ja informativisempi päätöksenteko. Seurakuntaopistossa tuloksina on PowerBi-työpöytä näkymä sekä CRM:n sekä asiakkuuksien hoitomallin käyttöönotto, minkä myötä johtamisen tietoperusteisuus ja vaikuttavuus on parantunut. Ekamissa on otettu käyttöön asiakkuustyötä vahvistava CRM. Toiminta ja tulokset koulutuksenjärjestäjittäin selviävät tarkemmin oppilaitoskohtaisista raporteista, jotka ovat liitteenä.

Miten hankkeen toimintaa, tuloksia ja vaikutuksia on arvioitu?

Vuoden 2020 alussa toteutettiin verkoston yhteinen väliarviointi verkoston omana työnä ja OPH:n pyytämien tarkennusten kautta. Verkoston arvioinnissa tarkennettiin hankkeesta odotettuja tuloksia ja kehittymisen kriteereitä. Verkostotoimijat myös kuvasivat hankkeensa tulevia suunnitelmia. Arvioinnit käsiteltiin yhteisesti 4.3. asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittämisen osalta ja 12.2. Tiedolla johtamisen kehittämisen osalta. Työskentely poiki mm. kyselyn ylimmälle johdolle järjestelmien käyttöönoton odotuksista, tarkennettua yhteistyötä CRM:n käyttöönoton kokemuksista sekä johtamisen näkökulman vahvistamista kehittämistyössä.

Vuodenvaihteessa 2020/2021 verkostossa arvioitiin yhdessä kunkin verkostohankkeen sekä verkoston yhteistä toimintaa. Verkostotoimijat kuvasivat toiminnan, siihenastiset tulokset sekä suunnitelman vuodelle 2021 hankkeessa. Niistä keskusteltiin yhteisesti ja keskustelut osaltaan ohjasivat kehittämistyötä verkosto-oppilaitoksissa.

Arviointia on tehty hankkeessa myös jatkuvasti verkostotapaamisissa. Niissä vastuuhenkilöt kuvasivat etenemistä ja keskusteluissa arvioitiin ja tuettiin osa-alueiden toteutumista.

Hankkeen lopussa arvioitiin hankkeiden tuloksia, tuloksia ja vaikutuksia maaliskuussa 2021. Samalla tarkennettiin hankkeen tuotosten ja oppien levittämistä.

Oppilaitostasolla hanketta on arvioitu mm. projektiryhmissä ja projektitoimintojen toimesta sekä yhdessä johdon kanssa. Valtakunnallinen ohjausryhmä on seurannut hankkeen toimintaa.

Miten hankkeesta/toiminnasta on tiedotettu?

Hankkeesta on tiedotettu mm.

- Johtoboosterin 9.-10.4.2019 aikana yhteistyössä muiden valtakunnallisten hankkeiden kanssa.
- Ammattitorilla 17.10.2019, tapahtuman standilla ja materiaalilla, yhteistyössä muiden valtakunnallisten hankkeiden kanssa.
- Toisen johtoboosterin yhteydessä Tampereella 21.1.2020 hankkeiden yhteisellä materiaalilla ja esittelyllä.
- Tampereella 20.1.2020 muille valtakunnallisille verkostoille verkostojen kokoontumisessa.
- Opetushallituksen valtakunnallisille hankeverkostoille järjestämissä tapaamisissa.
- Kevään 2021 Lähde luontoretkelle johtajuuteen -tilaisuudessa (verkostosta oli esillä kaksi casea).

Materiaalit verkoston caseista on saatavilla johtoboosteri.fi -sivustolla.

Hankkeesta on tiedotettu verkoston oppilaitoksessa sisäisesti sekä sidosryhmille. Hanketta on mm. esitelty sisäisissä tiedotustilaisuuksissa, johdolle ja hanke on esillä koulutuksenjärjestäjien ulkoisilla nettisivuilla.

Hankkeen esittely on täällä: [www.careeria.fi/careeria/projektit/](http://www.careeria.fi/careeria/projektit/)

## TUOTOKSET

<sup>1</sup> Tuotokset  
Toimintamalli

Kuvaus  
Samiedu, tiimimäinen johtajuus kehittämistyö.

Saatavuustiedot, www-osoite tms.  
[www.johtoboosteri.fi](http://www.johtoboosteri.fi)

Lisätietoja

## 2 Tuotokset Toimintamalli

Kuvaus  
Careerien asiakkuuksien ja kumppanuuksien hoitomalli

Saatavuustiedot, www-osoite tms.  
[www.johtoboosteri.fi](http://www.johtoboosteri.fi)

Lisätietoja

Lisätietoja

Muu liite: verkoston suunnitteleminen ja toteuttamien webinaarien esite. Webinaarit oli suunnattu ensisijaisesti verkostoon kuuluvien koulutuksenjärjestäjien johdolle tukemaan niissä tapahtuvaa kehittämistoimintaa.

Kirjanpidon pääkirjaote

[Careeria\\_Pääkirja\\_ParastaJohtamista\\_2018-2021\\_OPH.pdf](#) (Liitetty 30.8.2021 klo 11.59)

Hankekoordinaattorin ja yhteistyökumppaneiden toteutuneiden kustannusten koontilomake

[Parasta Johtaminen-kustannusten-raportointi\\_OPH.xlsx](#) (Liitetty 30.8.2021 klo 11.59)

Hankekoordinaattorin keräämät tiedot toiminnasta ja tuloksista osatoteuttajittain

[Parasta Johtamista Itä\\_verkoston raportit\\_OPH.pdf](#) (Liitetty 30.8.2021 klo 12.00)

## 1 Muu liite [esite\\_webinaarit5.pdf](#) (Liitetty 30.8.2021 klo 15.02)

## TALOUSARVIO

### TALOUSARVIO

Menot	Selite, lyhyt kuvaus	Yhteensä €
Yhteishankkeen koordinaatiomenot	Verkoston koordinointi-, arviointi- ja raportointityö, konsulttipalveluja, koordinaation järjestämät webinaarit ja benchlearningpäivät, koordinaation matkakustannuksia	62517 €
Henkilöstömenot	90 osa-aikaista toimijaa	352222 €
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	Ekami: Level Up Oy, asiakaslistan kartoitus soittotyön avulla asiakkaan kohderyhmään	1938 €
Laitehankinnat		0 €
Palvelut	Koordinaation webinaaripuhujahankinnat; oppilaitoskohtaisesti esim. esimiesten koulutukset, tiedolla johtamisen ja asiakkuuksien hoitamisen koulutus- ja asiantuntijapalvelut.	45860 €
Vuokrat	Sampo, Dashboard käyttöönotto	4000 €
Matkamenot	Projektivastaavien ja -henkilöstön matkamenot projektikokouksiin, benchlearning-tilaisuuksiin, koulutuksiin (esimiesvalmennukset jne) ja tilaisuuksiin (mm. seminaarit)	16256 €
Muut menot	Koulutuksenjärjestäjäkohtaiset tarjoilut projekti- ja verkostopalaverissa, puhelinkuluja, esimiesvalmennusten tarjoiluja, osallistumismaksut (mm. ITK-konferenssi ja ammatillisen koulutuksen seminaari), hotellikustannukset seminaarit, kirjallisuus	4733 €
<b>Menot yhteensä</b>		<b>487526 €</b>

### TULOT

Hankkeesta saadut tulot	0 €
	<b>0 €</b>
<b>HANKKEEN MUU RAHOITUS</b>	
EU-rahoitus	0 €
Muu julkinen rahoitus	0 €
Yksityinen rahoitus	0 €
<b>Muu rahoitus yhteensä</b>	<b>0 €</b>