



Pentti Rauhala

3AMK-LIITTOUMA KORKEAKOULUPOLIITTISENA INNOVAATIONA

Selvitys Haaga-Helian, Laurean ja
Metropolian strategisesta yhteistyöstä ja
sen tuloksista 2017-2020

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisu

Pentti Rauhala

3AMK-LIITTOUMA KORKEAKOULUPOLIITTISENA INNOVAATIONA

Selvitys Haaga-Helian, Laurean ja
Metropolian strategisesta yhteistyöstä ja
sen tuloksista 2017-2020

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja
TAITO-sarja 75

© Metropolia Ammattikorkeakoulu ja tekijät

Julkaisija: Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kirjoittaja: Pentti Rauhala
FT, dosentti

Kannen valokuvat: Becca Tapert, John Schnobrich & Brooke Cagle,
Unsplash CC0

Taitto & kansikuva: Niini & Co Oy / Susanna Yli-Ristaniemi

Painopaikka: Niini & Co Oy, 2021

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja
TAITO-sarja 75
Helsinki 2021

ISBN 978-952-328-279-7 (nid.)

ISBN 978-952-328-280-3 (pdf)

ISSN 2669-8013 (nid.)

ISSN 2669-8021 (pdf)

www.metropolia.fi/julkaisut



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä.

Tämä julkaisu on toteutettu osana Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian strategista korkeakoululiittoumaa. 3AMK-yhteistyö ylittää perinteiset hallinnolliset rakenteet ja sen tärkein tehtävä on palvella opiskelijoita ja tulevaisuuden työelämän tarpeita.



SISÄLLYS

ESIPUHE	5
1. SELVITYSTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITTEET JA AINEISTO	8
2. KORKEAKOULUJEN YHTEISTYÖMALLIT EUROOPASSA JA SUOMESSA	10
3. 3AMK-LIITTOUMAN KESKEISET PIIRTEET JA TAVOITTEET	15
4. OPPIMISTOIMINNAN TAVOITTEET JA TULOSTEN ARVIOINTI	17
5. TYÖELÄMÄYHTEISTYÖN JA YRITTÄJYYDEN TAVOITTEET JA TULOSTEN ARVIOINTI	21
6. VAIKUTTAVAN TKI-TOIMINNAN TAVOITTEET JA TULOSTEN ARVIOINTI	24
7. KOULUTUSVIENNIN (EduExcellence) TAVOITTEET JA TULOSTEN ARVIOINTI	28
8. KIRJASTOYHTEISTYÖ	31
9. TEKOÄLYN HYÖDYNTÄMINEN	32
10. KANSAINVÄLISYYDEN EDISTÄMINEN	33
11. MUUT YHTEISTYÖMUODOT	34
12. LIITTOUMAN TOIMINNAN OHJAUS JA PÄÄTÖKSENTEKO	35
13. ULKOINEN JA SISÄINEN VIESTINTÄ	38
14. 3AMK-LIITTOUMAN TUOMAT HYÖDYT JA SYNERGIAEDUT	40
15. 3AMK-LIITTOUMAN KORKEAKOULU- JA ALUEPOLIITTINEN MERKITTÄVYYS	42
16. AJATUKSIA UUSISTA YHTEISTYÖALUEISTA	45
17. KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET	47
LÄHTEET	51
LIITE. HAASTATELLUT HENKILÖT	53



ESIPUHE

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu perustivat liittoumasopimuksella strategisen liittouman (3AMK), joka käynnistyi 1.1.2017. Liittoumasopimuksen mukaisesti Haaga-Heliällä, Laurealla ja Metropolialla on oma profiilinsa, toimilupansa ja strategiansa. 3AMK-liittouman tehtäväksi asetettiin tiivistää jäsenkorkeakoulujen yhteistyötä vahvojen yhteisten osaamiskeskittymien rakentamiseksi tavalla, joka vahvistaa metropoli alueen osaamista ja kansainvälistä kilpailukykyä. Liittoumasopimuksella ei siten siirretty jäsenkorkeakoulujen lainsäädäntöön tai omaan säädöspohjaan perustuvaa itsenäistä esittely- ja päätösvaltaa liittoumalle, vaan sen tavoitteeksi asetettiin vahvistaa kunkin jäsenammattikorkeakoulun strategisten päämäärien toteutumista ja tuottaa niille lisäarvoa valituilla strategisilla alueilla.

Erityisen tärkeänä 3AMK-liittouman rakennetta ja toimintaa suunniteltaessa pidettiin sitä, että liittouman kautta Haaga-Helia, Laurea ja Metropolia pystyvät yhdessä vastaamaan entistä paremmin ja tehokkaammin opiskelijoiden ja työelämän tarpeisiin metropolialueella. Siksi haluttiin varmistua, että 3AMK-liittoumaan ei muodostu kankeaa ja sekä raskasta että kallista hallinnollista rakennetta. Hallintohimmeleiden sijaan johtoajatuksena 3AMK-liittoumassa tavoiteltiin systemaattisesti johdetulla kehitys- ja kokeilutoiminnalla enemmän tuloksia ja vaikuttavuutta jäsenkorkeakoulujen yhdessä määrittämillä toiminta-alueilla. Liittouman tavoitteena oli näin parantaa entisestään jäsenkorkeakoulujen toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Ensimmäiselle neljälle vuodelle eli korkeakoulujen tavoitesopimuskaudelle 2017–2020 liittouman keskeisiksi yhteistyöalueiksi määriteltiin opiskelijoiden opintomahdollisuuksien lisääminen, koulutusvienti, yrittäjyyden edistäminen, koulutuksen digitalisointi, metropolialueen korkeakoulu-/yliopisto- ja oppilaitosyhteistyön suunnitelmallinen kehittäminen, toiminnallisen ja taloudellisen tehokkuuden lisääminen sekä kansainvälisesti kilpaillun rahoituksen kasvattaminen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa.

Tukena liittouman toiminnan käynnistämässä on ollut neuvottelukunta, jonka tehtävänä on ollut tiivistää liittouman yhteyttä metropolialueen innovaatiojärjestelmään ja yhteiskunnalliseen päätöksentekoon edistään korkeakoulujen, kaupunkien ja elinkeinoelämän yhteistyötä alueella. Yhteistyöalueet ja niille asetetut tavoitteet on konkretisoitu vuosittain tarkennettavassa toimintasuunnitelmassa, jonka ovat vahvistaneet jäsenkorkeakoulujen hallitukset. Toiminnanohjauksesta, toimintasuunnitelman toteutumisesta ja seurannasta on vastannut jäsenkorkeakoulujen rehtoreiden muodostama rehtorikollegio, joka on vuosittain valinnut keskuudestaan kiertoperiaatteella liittouman viestinnästä vastaavan puheenjohtajan. Rehtorikollegiota 3AMK-liittouman johtamisessa ja toiminnan ohjauksessa on lisäksi tukenut prosessijohtaja.

Tämä arviointiselvitys on valmistunut juuri sopivasti, kun opetus- ja kulttuuriministeriön merkittävällä tuella rakentuneen 3AMK-liittouman ensimmäinen nelivuotiskausi 2017–2020 on päättynyt ja jäsenkorkeakouluina Haaga-Helia, Laurea ja Metropolia ovat tehneet tavoitesopimukset uudelle sopimus-

kaudelle 2021–2024. Tavoitesopimuksiinsa korkeakoulut ovat yhdessä ministeriön kanssa neuvotelleet ja määrittäneet yhteiset strategiset kehityskohteet myös 3AMK-liittouman toiminnalle. Arviointiselvitys tukee siten erinomaisesti sekä 3AMK:n toimintasuunnitelman toteutusta että liittouman toimintamallien kehittämistä uudella sopimuskaudella 2021–2024. Lisäksi arviointiselvityksessä esitetään mielenkiintoisia näkökulmia 3AMK-liittouman pitkäjänteiseen kehittämiseen, ja se tarjoaa laajemminkin diversiteettiä korkeakoulujen rakenteelliseen kehittämiseen. Kuten selvitys osoittaa, liittoumaa voidaan jo nyt pitää korkeakoulupoliittisena innovaationa.

Helsingissä 1.1.2021

Teemu Kokko
rehtori
toimitusjohtaja
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Riitta Konkola
rehtori
toimitusjohtaja
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Jouni Koski
rehtori
toimitusjohtaja
Laurea-ammattikorkeakoulu



1. SELVITYSTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITTEET JA AINEISTO

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy, Laurea-ammattikorkeakoulu Oy ja Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy perustivat 30.6.2016 strategisen liittouman. Ammattikorkeakoulujen hallitukset hyväksyivät joulukuussa 2016 liittouman toimintasuunnitelman vuosiksi 2017–2020. Liittouman perustaminen oli vastaus opetus- ja kulttuuriministeriön joulukuussa 2013 tekemiin toimilupapäätöksiin sisältyviin velvoitteisiin, jotka edellyttivät korkeakouluilta selvitystä ”päällekkäisen koulutustarjonnan purkamisesta ja rakenteiden kehittämisestä siten, että ammattikorkeakoulujen toimintaa voidaan koota nykyistä vahvempiin osaamiskeskittyymiin”. Liittoumasopimuksen solmimista edelsi korkeakoulujen seitsemää yhteistyöaluetta koskenut, lukuvuonna 2015–2016 tehty valmistelutyö. Liittoumasta käytetään nimitystä 3AMK -strateginen liittouma (myöh. 3AMK-liittouma).

3AMK-liittouman rehtorikollegio päätti kokouksessaan 20.4.2020 antaa allekirjoittaneelle Laurean entiselle rehtorille dosentti Pentti Rauhalalle tehtäväksi laatia arviointiselvityksen 3AMK-liittouman yhteistoiminta-alueiden ja liittoumayhteistyön kehityksestä vuosina 2017–2020 sekä vertailla liittoumaa korkeakoulupoliittisiin fuusioratkaisuihin ja muihin vastaaviin ulkomaisiin liittoumiin. Rehtorikollegio hyväksyi kokouksessaan 18.8.2020 selvitystyön työsuunnitelman, ja sitä koskeva toimeksiantosopimus allekirjoitettiin Metropolian ja tekijän välillä. Rehtorikollegio toimi työn ohjausryhmänä.

Arviointinäkökulmiksi päätettiin opiskelijoiden, työelämän ja kansainväliset palvelut, valitun toimintamallin ja prosessin toimivuus, korkeakoulujen toiminnan ohjaus ja päätöksenteko, liittouman tuomat hyödyt, synergiaedut, tuloksellisuus, vaikuttavuus sekä korkeakoulupoliittinen valtakunnallinen merkittävyys.

Selvityksessä hyödynnettiin tilastoja, raportteja ja selvityksiä, jotka koskevat liittouman ja siinä mukana olevien ammattikorkeakoulujen toimintaa vuosina 2017–2020. Selvitystyössä tehtiin 41 haastattelua ajalla 24.9.–11.11.2020, joissa oli mukana 58 ammattikorkeakoulujen hallitusten puheenjohtajistoa, johtoa, liittouman yhteistyöalueiden toimijoita, muuta henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmiä kattavaa yksilö- tai ryhmähaastattelua pääsääntöisesti puhelin- tai videohaastatteluna. Haastatteluihin kutsuttiin yhteensä 67 henkeä. Suurin vajoaus oli opiskelijoiden edustajien suunniteltujen ja toteutuneiden haastattelujen välillä. Haastatteluajkojen järjestämisessä avusti ansiokkaasti 3AMK:n viestintäharjoittelija Nelli Peltonen.

Liittouman tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioinnissa tilastotietojen pohjalta neljän vuoden aikaväli on liian lyhyt etenkin, kun koronapandemia pakotti korkeakoulut poikkeusoloihin, joissa monet suunnitellut toiminnat, erityisesti koulutusvienti, eivät voineet toteutua suunnitellulla tavalla. Keskeistä onkin tarkastella korkeakoulujen opiskelijoiden, henkilöstön, johdon, omistajien ja sidosryhmien kokemusta toimintamallin ja prosessin toimivuudesta.

Työ tehtiin ajalla 19.8.2020–31.12.2020.



KORKEAKOULUJEN YHTEISTYÖMALLIT EUROOPASSA JA SUOMESSA

EUA (European University Association) on vuonna 2015 ottanut käyttöön University Merger Tool -työkalun, jonka avulla on tarkasteltu korkeakoulujen fuusioita ja keskittymiskehitystä (mergers and concentration processes). Keskittymiskehitys on ollut vahvimmissaan vuosina 2013–2015 ja näyttäisi sen jälkeen hidastuneen, minkä EUA päättelee ilmaisevan rakenteellista vakiintumista. Suomessakin on nähtävissä samankaltaista kehitystä. EUA näkee keskittymiskehityksen tavoitteina tehokkuuden, erityisesti taloudellisen tehokkuuden lisäämisen. Higher Education Funding Council for England (HEFCE) erottaa yhteistyömallin (collaboration), liittoumat (alliances) ja fuusiot (mergers). Yhteistyömalliin sisältyy yhteistyösopimuksia, kumppanuuksia ja yhteisiä yksiköitä. Liittoumat sisältävät eri alueita kattavia yhteistyömuotoja. Ne ovat strategisia liittoumia, mutta mukana olevat korkeakoulut ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä. Liittoumat voivat olla joko askel kohti fuusiota tai vaihtoehto niille.

3AMK-liittouma on mainittu EUA:n raportissa liittoumana, jonka lähtökohtana on ollut korkeakoulujen homogeenisuus, maantieteellinen läheisyys, kansainvälisen näkyvyyden lisääminen ja kriittisen massan hyödyntäminen. Suomen EU-puheenjohtajuuskauteen liittyvässä OKM:n 2.10.2019 järjestämässä korkean tason Meeting of Directors General for Higher Education -kokouksessa 3AMK:n toimintaa avaava rehtoreiden esitys oli ainoa esimerkki korkeakoulujen rakenteellisesta kehittämisestä. Esitys keskittyi tekoälyn hyödyntämiseen koulutustarjonnan ennakkoinnissa ja yhteensovittamisessa työelämän tarpeisiin sekä 3AMK-liittouman korkeakoulujen profiilin kirkastamiseen. Esitys herätti runsaasti mielenkiintoa ja johti moniin jatkokeskusteluihin eurooppalaisten korkeakoulutuksen asiantuntijoiden kanssa

Vuosina 2000–2019 Euroopassa toteutuneista korkeakoulufuusioista enemmistö eli 89 on käsittänyt erityyppisiä korkeakouluja

ja vähemmistö eli 40 saman korkeakoulusektorin korkeakouluja. Viimeksi mainituista 5 fuusiota on ollut ammattikorkeakoulujen välisiä, 24 yliopistojen välisiä ja 11 erityiskorkeakoulujen välisiä.

Esimerkkinä ammattikorkeakoulujen liittoumista ulkomailla on mm. Ruhr Master School, joka on kolmen Saksan Ruhrin alueen korkeakoulun (Bochum Hochschule, Dortmund Fachhochschule ja Westphalian Fachhochschule) liittouma. Liittouman toimintaa ovat informaatio- ja sähkötekniikan sekä koneenrakennuksen yhteinen maisteriohjelma, Summer School -intensiivikurssit ja kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointi. Liittouman korkeakouluissa on yhteensä noin 24 000 opiskelijaa. Dortmund Fachhochschulella on myös tohtorikoulutusta. Yhteistyöllä on yhteinen brändi Ruhr Master School, mutta sen tehtävät hoidetaan jäsenkorkeakoulujen henkilöstön toimesta (<https://ruhrmasterschool.de/index.php?id=140>, luettu 10.11.2020). Prosessijohtaja Antti Vettenranta on syksyllä 2020 esitellyt 3AMK-liittoumaa Ruhr Master Schoolin järjestämässä saksalaisten ammattikorkeakoulujen konferenssissa.

Irlannin ammattikorkeakoulut (Institutes of Technology) harjoittavat Suomen ammattikorkeakoulujen tavoin opetuksen ohella myös merkittävää soveltavaa tutkimustyötä. Dublinissa toimivassa Institute of Technology -ammattikorkeakoulussa on myös mahdollisuus tohtoritutkintoihin. Irlannin Institutes of Technology -ammattikorkeakouluja fuusioidaan Technological University -nimisiksi kokonaisuuksiksi. Nimestään huolimatta Irlannin Institutes of Technology -korkeakoulut ovat monialaisia ammattikorkeakouluja.

Hollannin ja Belgian flaamilaisen alueen ammattikorkeakoulut edustavat Suomen mallin kaltaista duaalimallia, jossa ammattikorkeakoulussa on bachelor-tutkinto, ylempää ammattikorkeakoulututkintoa vastaava advanced bachelor/master -tutkinto sekä lisäksi lyhyitä diploma-tutkintoja vastaavia tutkintoja. Myös Sveitsin ja Itävallan ammattikorkeakoulut edustavat samaa tyyppiä.

Naapurimaista Virossa on syntynyt sekä pienten yliopistoyksiköiden fuusio (Tallin University) että yliopisto- ja ammattikorkeakouluyksiköitä kattava Tallin University of Technology. Norjassa yliopistot ovat koonneet Suomen tapaan yhteyteensä ammattikorkeakouluja (mm. Trondheim University). Norjassa

ammattikorkeakoulun on mahdollista myös saada yliopistostatus. Esimerkkinä tästä on OsloMet, Oslo Metropolitan University. Tanskassa ammattikorkeakoulut ovat college-tyyppisiä osia yliopistokonserneissa. Muissa pohjoismaissa termi yrkeshögskolan tarkoittaa Suomen ammattikorkeakoulua lyhyempää korkean asteen koulutusta.

Euroopassa on siten nähtävissä kaksi päämallia: puhtaasti ammattikorkeakoulujen välinen liittoutuminen (Saksa, Irlanti), jolloin joissakin ammattikorkeakouluissa on myös tohtorikoulutusta. Tätä voi kutsua puhtaaksi duaalimalliksi. Toisessa mallissa ammattikorkeakoulut ovat osa yliopistoyhteisöjä (Viro, Norja, Tanska). Tätä voisi kutsua college-malliksi. Oma lukunsa on Iso-Britannia, jossa 1990-luvun alussa perustetut ammattikorkeakoulut (polytechnic) muutaman vuoden jälkeen muuttuivat yliopistoiksi, tosin niitä erotukseksi entisistä yliopistoista kutsutaan nimellä new university.

Suomessa korkeakoulujen viimeaikainen yhdentymiskehitys alkoi 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä korkeakoulusektoreiden sisäisenä. Haaga-Helian ja Metropolian synty ammattikorkeakoulusektorilla sekä Aalto-yliopiston ja Taideyliopiston synty yliopistosektorilla ovat varhaisimpia korkeakoulufuusioita.

Seuraavalla vuosikymmenellä yliopistolaki muutti yliopistot julkisoikeudellisiksi yhteisöiksi, jotka voivat olla osakkaina muissa korkeakouluissa. Tämän jälkeen Lapin yliopisto, Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston muodostama Tampereen yliopisto sekä Lappeenrannan – Lahden yliopisto ovat hankkineet enemmistöosuuden alueensa ammattikorkeakouluosakeyhtiöistä. Samoin myös Oulun yliopisto on hankkinut enemmistöosuuden Oulun ammattikorkeakoulusta. Näin on syntynyt konsernirakenteita, joissa on mukana sekä yliopistoja että ammattikorkeakouluja. Vähemmistöosakkuuksia alueensa ammattikorkeakouluosakeyhtiöissä on Jyväskylän ja Turun yliopistoilla.

3AMK-liittouman kaltaisia strategisia liittoumia ovat olleet purkautunut FUAS-liittouma (Hämeen ja Lahden ammattikorkeakoulut sekä Laurea), CoastAl-liittouma (Turun ja Satakunnan ammattikorkeakoulut) sekä Savonian ja Karelian välinen

liittouma. Rehtori Vesa Taatilan mukaan CostaAlin haasteeksi muodostui maantieteellinen etäisyys. Yhteistyöalueiksi jäivät liittouman purkauduttua vuonna 2018 ylempää ammattikorkeakoulututkintoa koskeva yhteistyö, tekniikan TKI-hankeyhteistyö ja opiskelijahallintojärjestelmä PEPPI. Liittouma ei tuonut lisäarvoa opiskelijoille eikä työelämälle. Osittain niin FUAS:n kuin CoastAlin menestymisedellytyksiä heikensi myös Lahden ja Satakunnan ammattikorkeakoulujen omistajien vahvempi kiinnostus tarjolla olevaan yliopistoyhteistyöhön Lahdessa LUT-yliopistoon ja Satakunnassa Tampereen yliopistoyhteisöön. Lahdessa tämä johti fuusioon Saimaan ammattikorkeakoulun kanssa, kun vuoden 2020 alussa syntyi Lahden ja Saimaan ammattikorkeakoulujen yhdistyessä uusi LAB-ammattikorkeakoulu. Nähtäväksi jää, onnistuuko LAB-ammattikorkeakoulu ylittämään alueellisen etäisyyden ja Päijät-Hämeen kannalta epäluonnollisen yhteistyösuunnan asettaman haasteen. FUAS-liittouman viitekehyksenä oli OECD:n hahmottama Helsingin laajan metropolialueen (Greater Helsinki Region, GHR) käsite, joka ei kuitenkaan ole riittävästi kohdannut erilaisten kaupunkiseutujen keskenään kilpailevia intressejä. Hämeen ammattikorkeakoulu näyttää nykyisellään olevan enemmän yhteistyössä 3AMK-liittouman kanssa kuin Lahden ammattikorkeakoulu esimerkiksi AMKoodari-hankkeessa.

FUAS- ja CoastAL-liittoumien perussyy oli sama: pelko valtiovallan pakkofuusiosta, mikä ei ole välttämättä hedelmällinen lähtökohta toiminnallisen yhteistyön syntymiselle. Sama lähtökohta on ollut 3AMK-liittoumalla, joskin nykyisen hallituksen korkeakoulupolitiikassa on selvästi käytännössä luovuttu korkeakoulujen yhdistämistavoitteista. 3AMK-liittouman lähtökohdat ovat edellä mainittuja liittoumia paremmat, koska alueellinen etäisyys ei ole yhteisten palvelujen esteenä siten kuin edellä mainituissa purkautuneissa liittoumissa. Pääkaupunkiseutu ja sitä ympäröivä Uusimaa ovat myös toiminnallisesti luonnollisempi yhteistyöalue kuin FUAS ja CostAL olivat. Toisaalta FUAS -liittoumalle oli olemassa työmarkkinalliset perusteet, sillä Hämeen ammattikorkeakouluista valmistuneista 23 % ja 30 % Lahden ammattikorkeakoulusta valmistuneista sijoittui vuonna 2018 vuoden jälkeen valmistumisesta työhön Uudellemaalle eli tuottavat työvoimaa samoihin työpaikkoihin kuin 3AMK-ammattikorkeakoulut (Vipunen).

European University Association -järjestön (EUA) Euroopan korkeakoulujen yhdentymiskehitystä koskevista raporteista voidaan koota seuraavat johtopäätökset:

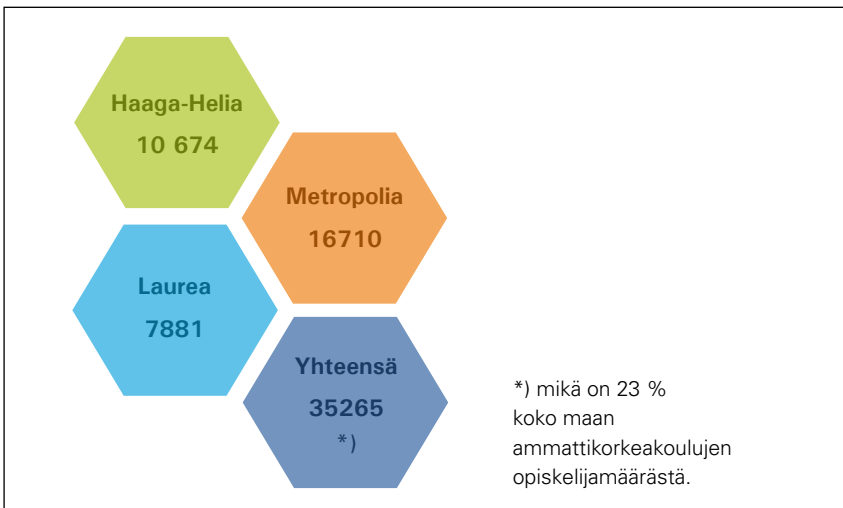
1. Kaikista kahdenkymmenen viime vuoden aikana toteutetuista muutosohjelmista 70 % ei ole saavuttanut tavoitteitaan.
2. Suurimmat syyt tavoitteiden toteutumattomuuteen ovat olleet erilaiset sisäiset ja ulkoiset odotukset tavoitteista. Tämä on ehkäissyt selvää tavoitteiden määrittelyä, jolloin ei ole kyetty osoittamaan välttämättömiä resursseja tavoitteiden toteuttamiseen.
3. Yleinen haaste on ollut priorisoinnin puute, mikä on johtanut epärealistisiin odotuksiin.
4. Muutosjohtamisen osaamisessa on ollut puutteita.
5. Ei ole panostettu riittävästi yhteisen kulttuurin rakentamiseen.
6. Menestyksellinen muutos edellyttää johdon sitoutumista, muutosjohtamisen taitoja sekä viestintää ja osallisuutta. Korkeakoulujen johtajien vastatauksissa 62 % piti tärkeimpänä kommunikaatiokykyä.
7. Kustannussäästö ei saa olla päätavoite, vaan akateemiset päämäärät. Yhdentymisen vaihtoehtokustannukset on otettava tarkasteluun. (Estermann ym. 2018; Pruvot ym. 2015.)



3.

3AMK-LIITTOUMAN KESKEISET PIIRTEET JA TAVOITTEET

Pääkaupunkiseudulla toimivat 3AMK-liittouman ammattikorkeakoulut kuuluvat opiskelijamäärältään maan suurimpiin. Metropolia on maan suurin ja Haaga-Helia maan kolmanneksi suurin. Opiskelijamäärät ammattikorkeakouluittain ovat seuraavat (Vipunen):



Kuvio 1. 3AMK-korkeakoulujen opiskelijamäärät.

Eurooppalainen U-Multirank on korkeakoulujen uudentyypinen ranking, joka vertaa aiempia rankingjärjestelmiä monipuolisemmin korkeakoulujen opetusta ja oppimista, tutkimusta, tiedonsiirtoa, kansainvälisyyttä ja aluevaikuttavuutta. Metropolia on yhdessä Arcadan ja Tampereen yliopiston kanssa 25 eurooppalaisen korkeakoulun kärjessä, kun tarkastelun kohteena ovat yhteisjulkaisut. Kaikki 3AMK-liittouman ammattikorkeakoulut sijoittuvat Mulkirankissa aluevaikuttavuudessa ylimpään pisteryhmään erittäin hyvä. Haaga-Heliassa kansainvälisen henkilöstön osuus on korkein 3AMK-ammattikorkeakouluista. Metropolia sijoittuu ylimpään pisteryhmään myös taiteen tuotannossa.

Liittoumasopimuksen mukaan 3AMK-liittouman tavoitteena on vahvistaa kunkin jäsenammattikorkeakoulun strategisten päämäärien toteutumista ja tuottaa niille lisäarvoa valituilla strategisilla alueilla. Liittouman tarkoituksena on tiivistää jäsenkorkeakoulujen yhteistyötä vahvojen yhteisten osaamiskeskittymien rakentamiseksi tavalla, joka vahvistaa metropolialueen osaamista ja kansainvälistä kilpailukykyä. Liittoumassa tavoitellaan systemaattisesti johdetulla kehitys- ja kokeilutoiminnalla enemmän tuloksia ja vaikuttavuutta. Liittouman tavoitteena on parantaa jäsenkorkeakoulujen toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Liittoumasopimuksen mukaan liittouman keskeisiä yhteistyö-alueita ovat opiskelijoiden opintomahdollisuuksien lisääminen (vapaa opiskelijaliikkuvuus), koulutusvienti, yrittäjyyden edistäminen, koulutuksen digitalisointi, metropolialueen korkeakoulu-/yliopisto- ja oppilaitosyhteistyön suunnitelmallinen kehittäminen, toiminnallisen ja taloudellisen tehokkuuden lisääminen sekä kansainvälisesti kilpaillun rahoituksen kasvattaminen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa. Liittouman toimintasuunnitelmassa 2017–2020 yhteistyöalueet on tiivistetty neljään alueeseen: oppimistoiminta, työelämäyhteistyö ja yrittäjyys, vaikuttava TKI-toiminta ja koulutusvienti.

Tässä selvityksessä pyritään arvioimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä sitä, onko nykyinen liittoumamalli riittävän tehokas väline asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.



4. OPPIMISTOIMINNAN TAVOITTEET JA TULOSTEN ARVIOINTI

3AMK-liittouman ammattikorkeakoulujen yhteiseksi tavoitteeksi on määritelty opiskelijoiden vapaa liikkuvuus, nopeampi siirtyminen työelämään ja opintojen edistäminen.

U-Multirankingissa kaikki liittoumaan kuuluvat ammattikorkeakoulut sijoittuvat ammattikorkeakoulututkinnon läpäisyasteessa toiseksi parhaaseen luokkaan B.

Liittouman toimintasuunnitelmassa tavoitteet vuoteen 2020 mennessä konkretisoituivat kolmeen kokonaisuuteen, joita ovat Professional Summer School (PSS), Talent Track ja Greed Card.

Professional Summer School on ollut liittouman yhteinen brändi, jonka alla kesäopinnot toteutettiin laajoina, kansainvälisiä opiskelijoita kiinnostavina englanninkielisinä työelämälähtöisinä ohjelmina yritys- ja työelämäyhteistyössä. Talent Track -yhteistyön tavoitteena on ollut toteuttaa aiemman osaamisen tunnistamiseen rakentuvia ja jatko-opintojen sisältöjä aiempiin opintoihin integroivia etenemispolkuja. Talent Track -yhteistyöalueen tavoitetta toteuttaa pilottivaiheessa oleva osaamisohjainen tekoälymalli, joka auttaa opiskelijan opintopolun suunnittelussa. Tästä enemmän luvussa 9.

Green Card -yhteistyöalueen päämääränä on ollut opiskelijoiden vapaa liikkuminen niin, että opiskelijat voivat hyödyntää kaikkien kolmen korkeakoulun opetustarjontaa ja rakentaa yksilöllisiä opintopolkuja. Kehittäminen tapahtuu kolmessa vaiheessa: ensin virtuaaliset opintomoduulit, sitten lukukauden tai lukuvuoden pituinen opiskelijavaihto pääkaupunkiseudulla ja lopuksi tutkinto-ohjelmien väliset opintopolut. Samanaikaisesti kehitetään jäsenkorkeakoulujen yhteistä digikampusta sekä jäsenkorkeakoulujen yhteisiä liikuntapalveluita. 3AMK-digikampus on korvautunut koko maan ammattikorkeakoulujen valtakunnallisella CampusOnlinella.

Liittouman neljän vuoden toiminta-aikana oppimistoiminnan tavoitteet ovat tiivistyneet ja selkeytyneet yhteisiksi intensiiviopinnoiksi ja osaamispoluiksi. Osaamispolkuajattelulla pyritään mahdollistamaan tutkintojen henkilökohtainen profiloituminen. Laadullisen työllistymisen, joka on jäsenammattikorkeakoulujen strategisena tavoitteena, keskeinen edellytys on soveltuva ja koko ajan kehittyvä osaaminen, mihin pelkkä tutkinto ei riitä. Osaamispolkujen yleisin pituus on ollut 15 opintopistettä, josta kukin ammattikorkeakoulu on toteuttanut 5 opintopistettä.

Yhteistyössä Aalto-yliopiston kanssa toteutettavat harvinaisten kielten opinnot ovat hyvin toimiva kokonaisuus, jolle on aitoa kysyntää, joka on osin ylittänyt tarjonnan. Alkuvaiheessa merkittävä osa yhteisistä opinnoista on ollut näitä kieliopintoja.

3AMK-ammattikorkeakoulut toteuttavat myös AMKoodari-yhteistyössä Kaakkois-Suomen ja Hämeen ammattikorkeakoulujen kanssa valtakunnallista verkkokoulutuksena tapahtuvaa koodarikoulutusta.

Opiskelijoiden liikkuvuuden edistämistä pidetään yleisesti lähtökohtaisesti kannatettavina tavoitteina erityisesti omistaja- ja sidosryhmätahoilla. Opintojen ristiinvalinta on kuitenkin ollut melko vähäistä käytännön syistä. Perustutkinto-opiskelijoiden kiinnostus oman tutkinto-ohjelman ulkopuolisiin opintoihin on monesta syystä rajallista. Useat ammattikorkeakouluopiskelijat käyvät työssä opintojen ohella, mikä rajoittaa ajankäyttöä opintoihin. Kaikissa koulutusohjelmissa ei ole tilaa vaihtoehtoisille tai ylimääräisille opinnoille. Näin on erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Ristiinopiskelun edellyttämät ilmoittautumis- ja rekisteröintityökalut ovat olleet keskeneräisiä, mikä muodostuu helposti esteeksi opiskelijoiden kiinnostuksen lisäämiselle. Ristiinopiskeluun liittyvät työkalut ovat parantuneet PEPPI-järjestelmän käyttöönoton myötä. Haastatteluissa tuli esille myös, että opiskelijoille ei välttämättä aktiivisesti markkinoida ristiinopiskelua ja osaamispolkuja. Pelkkä tavanomainen tiedotus ei välttämättä riitä kiinnostuksen herättämiseen. Hallinnollisesti myös se, että ristiinopiskelun mukana ei liiku rahaa ammattikorkeakoulujen välillä, voi käytännössä rajoittaa ristiinopiskelua.

Osaamispolkujen merkitys ei avaudu kaikille perustutkintovaiheen opiskelijoille. Toisaalta opetussuunnitelmien tavoitteiden toteuttaminen voidaan monilla aloilla nähdä nykyistä avarammin siten, että osaamispolkujen käyttö vaihtoehtoisina sisältöinä voisi olla tarkoituksenmukaista. Haaga-Heliassa käynnissä oleva opetusuudistus mahdollistaa entistä enemmän vaihtoehtoisia opetussisältöjä ja voi siten lisätä osaamispolkuopintojen kysyntää.

Kiinteistöalan kehittäjän oppimispolku on esimerkki onnistuneesta osaamispolun suunnittelusta ja toteutuksesta. Osaamispolun edustamalle osaamiselle on työelämässä vahvaa kysyntää, ja työelämäverkostossa on 40 toimijaa, jotka ovat olleet aktiivisesti mukana ohjelman suunnittelussa. Osaamispolussa yhdistyvät suunnittelun, rakentamisen, kiinteistöjohtamisen, työympäristöjen, tila-ajattelun, palvelutuotannon, teknologioiden ja loppukäyttäjääjattelun näkökulmat. Kaikilla kolmella ammattikorkeakoululla on erilaista muita täydentävää osaamista, joka ei kilpaile muiden kanssa. Osaamispolun toteutuksessa Metropolia erikoistuu tekniikkaan, Haaga-Helia talouteen ja juridiikkaan sekä Laurea palveluihin. Osaamispolku voi olla osa insinööri- tai tradenomitutkintoja. (Matvejeff 2020.)

Toinen haastatteluissa hyvin toimivaksi osaamispoluksi arvioitu on kiertotalouden osaamispolku. Kiinteistöalan kehittäjä ja kiertotalous ovat ensimmäiset yhteiset opintopolut, jotka edustavat monialaista osaamista, jota sellaisenaan ei ole olemassa olevissa koulutusohjelmissä. Muita toteutettuja osaamispolkuja ovat olleet etätyön johtaminen, digipalvelujen määrittelijän ABC, perusta oma verkkokauppa, teknologia terveys- ja hyvinvointialalla, kansainvälisen kaupan osaaja, yrittäjyyden oma polku, kauppa ja yrittäjyys, wine import business ja corporate responsibility. Aihepiirit edustavat kaikki uusia osaamisalueita.

Onnistunein ja suosituin osa oppimistoiminnan palveluita ovat haastattelujen perusteella olleet intensiivikurssit ja kielikurssit. Osaamispolkuja kannattaisi suunnata enemmän avoimen ammattikorkeakoulun opintoina toteutettavaan aikuiskoulutukseen. Tutkinto-opiskelijoiden vapaalle liikkuvuudelle ei ehkä ole kiinnostuksen ja käytännön esteiden vuoksi odotettua kysyntää. Varmaan riittää, että mahdollisuuksia on tarjolla kysyntää vastaavasti.

Vuoden 2021 alusta voimaan tuleva ammattikorkeakoulujen rahoitusuudistus kannustaa voimakkaasti lisäämään jatkuvan oppimisen palveluja. Rahoitusperusteena ovat avoimen ammattikorkeakoulun opinnoissa, korkeakoulutettujen erikoistumis-koulutuksessa, tutkintojen osasuorituksissa sekä maahanmuuttajien valmentavassa koulutuksessa kertyneet opintopisteet. Niiden osuus vuosien 2017–2020 rahoituksessa on 5 %, mutta nousee uudessa rahoitusmallissa 9 %:iin. Uusi rahoitus kannustaa myös korkeakoulujen yhteisopintoihin, mistä koostuu 1 %-yksikön osuus mainitusta 9 %-yksiköstä. On sekä korkeakoulupoliittisesti että taloudellisesti kannattavaa panostaa myös 3AMK-liittoumassa osaamispolkuopinnoissa jatkuvan oppimisen palveluihin. Osaamispolkua kannattaisi mahdollisesti toteuttaa myös erikoistumisopintoina, vaikka niihin liittyvää kankeaa sopimusmenettelyä ei toistaiseksi ole saatu muutetuksi. Toisaalta jatkuvan oppimisen painoarvon merkittävä kasvu ammattikorkeakoulujen rahoituksessa voi aiheuttaa jäsenammattikorkeakoulujen välistä kilpailua ja edellyttäisi tarkempia menettelytapoja, joilla rahoitus kohdentuu oikeudenmukaisella tavalla kustannusten kantajaan.

Valtakunnallisen verkko-opetuskampuksen toteuduttua kannattaa myös pohtia, missä määrin on tarvetta nimenomaan 3AMK-ammattikorkeakoulujen yhteiselle opintotarjonnalle ja missä määrin hyvä tuote voisi olla valtakunnallisessakin tarjonnassa, jos se on toteutettavissa verkkokoulutuksena. Periaatteessa pidetään yleisesti hyvänä ja tavoiteltavana ristiinopiskelun mahdollisuutta. Se ei kuitenkaan näytä toteutuvan odotetussa laajuudessa. Ponnistukset kannattaa tällöin kohdentaa koulutukseen, jossa on selvää kysyntää.



5.

TYÖELÄMÄYHTEISTYÖN JA YRITTÄJYYDEN TAVOITTEET JA TULOSTEN ARVIOINTI

Tavoitteena on toimintasuunnitelman mukaan opetustoimintaan integroitu innovaatioprosessi, joka tähtää opiskelijoiden nopeaan työllistymiseen innovaatio- ja yrityspolkujen kautta. Erityispainopiste kehitystyössä on vahvistaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien yrittäjyysosaamista, kaupallistaa TKI-hankkeiden tutkimustuloksia sekä kehittää pääkaupunkiseudun yhteinen yrittäjyysohjelma.

Haaga-Helian opiskelijoilla on apunaan yrittäjyyden tukemiseen, tutkimukseen ja opetukseen keskittynyt yksikkö StartUp School ja Metropolialla yrityskiihdyttämö Turbiini. Laurealla on pitkäaikaista toimintaa opiskelijayrittäjyyden edistämiseksi. Jokaisella korkeakoululla on oma yrittäjyyttä edistävä opiskelijajärjestö, Haaga-Heliällä Xes Helsinki, Laurealla Laurea Entrepreneurship Society ja Metropolialla METES.

Keskeisiä 3AMK-liittouman toimintamuotoja ovat olleet yrittäjyyden intensiiviopinnot Digital Wellbeing Sprint ja 10 days 100 challenges, joissa opiskelijat tekevät töitä yhdessä yritysten kanssa, sekä opiskelijoiden yrittäjyysleiri Cambridge Venture Camp. Opiskelijavetoisia Entrepreneurship Society -tapaamisia, joita jäsenkorkeakouluissa on toteutettu erillisinä, on yhdistetty.

Vuoden 2020 toteutussuunnitelmassa on tavoitteena, että vuoden loppuun mennessä yhteistyöalue on luonut yhteisen yrittäjyyden palvelun.

Yhteistyöalueella on ammattikorkeakoulujen toimijoista koostuva yhteistyöryhmä sekä innovaatioryhmä.

Aineiston ja haastattelujen perusteella yhteistyöalueen toiminta ei ole ollut riittävän fokuksittunutta. Intensiivikurssit, kuten 10 days 100 challenges ja Cambridge Venture Camp, on koettu opiskelijoiden keskuudessa kiinnostaviksi ja hyödyllisiksi, mutta

yhteys oppimistoimintaan sekä TKI-toimintaan on ollut puutteellista. Ammattikorkeakoulupedagogisen ajattelun mukaan työelämäyhteistyö on kaikkien koulutusohjelmien ydinaluetta, joten sen irrottaminen erilliseksi yhteistyöalueeksi ei tunnu perustellulta. Korostettakoon, että edellä sanottu on kannanotto pelkästään yhteiseen toimintaan. Jäsenammattikorkeakoulujen omana toimintana toteutettavat yrittäjyyden edistämistoiminnat ovat laadukkaita ja nauttivat arvostusta asiakkaiden keskuudessa.

Opiskelijoiden yrittäjyysyhteisöjen yhteistyö on hyvällä alulla. Jäsenkorkeakorkeakoulujen opiskelijat voivat osallistua toistensa tilaisuuksiin. Osallistuin yhteen Laurea ES:n videotapaamiseen saadakseni kuvaa yhteisön toiminnasta. Tapaamisen kieli oli englanti, ja puolet osanottajista ulkomaalaisia opiskelijoita.

Yhteisen yrittäjyyden palvelun muodostamiselle, mikä on vuoden 2020 toteutussuunnitelman tavoitteena, ei ole edellytyksiä, koska kolmen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden edistämistraditio on koulutusohjelmien painotuksenkin takia erilainen. Niitä on ehkä hyvä jatkaa ammattikorkeakoulukohtaisina.

TKI-hankkeiden kaupallistaminen on kaikissa Suomen korkeakouluissa ehkä Aalto-yliopistoa lukuun ottamatta vähäistä. Se vaatii erityisosaamista, jota välttämättä ei ole korkeakoulujen henkilöstöllä. 3AMK-ammattikorkeakoulujen palveluksessa on ainakin kaksi Aalto-yliopiston TKI-hankkeiden kaupallistamisessa mukana ollutta asiantuntijaa, joten Aalto-yliopiston mallin mukaisen innovaatiokeskuksen muodostaminen olisi yksi fokusoinnin mahdollinen painopiste. Kaikissa kolmessa ammattikorkeakoulussa on syntynyt vuosien varrella TKI-toiminnan tuloksena innovaatioita, joilla saattaisi olla kaupallista potentiaalia. Tähän voisi hyvin kytkeytyä myös opiskelijayrittäjyysyhteisöjen toiminta.

Intensiivikurssit voi toteuttaa osana oppimistoimintaa, joka palvelisi toimintasuunnitelmassa tavoitteeksi asetettua ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden yrittäjyysosaamisen vahvistamista. Opiskelijoiden yrittäjyysyhteisöjen toiminta voidaan nähdä myös osana oppimistoimintaa. Pääkaupunkiseu-

dun yhteisen yrittäjyysohjelman laadinta on haasteellinen tehtävä, vaikka siihen olisi rahoitustakin tarjolla.

Jäljelle jäisi 3AMK-innovaatiokeskus, joka keskittyisi ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan tulosten kaupallistamisen edistämiseen. Sen toiminnassa olisivat mukana tutkimustulosten kaupallistamisen ja immateriaalioikeuksien juridiikan asiantuntijat, joiden tulisi saada tehtäviin riittävät resurssit eli laajemmista sfääreistä fokusoidumpaan tekemiseen. Tällainen tehtävä soveltuisi ehkä paremmin raportin viimeisessä luvussa pohdiskellun yhteisen säätiön tehtäväksi.



6. VAIKUTTAVAN TKI-TOIMINNAN TAVOITTEET JA TULOSTEN ARVIOINTI

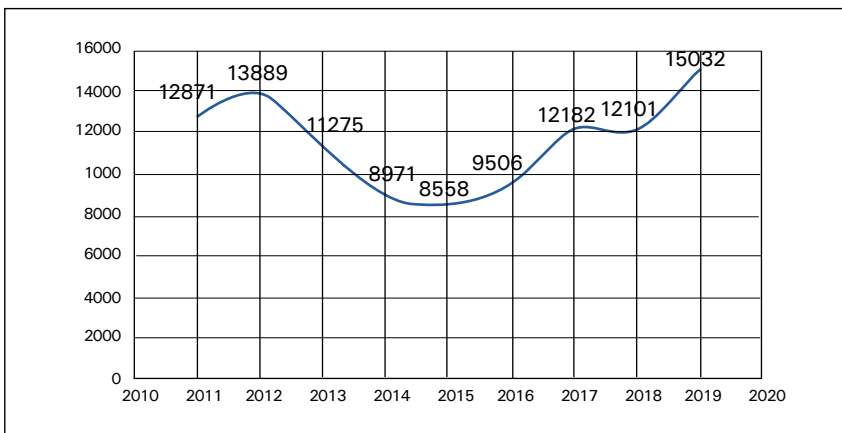
Tavoitteena on liittouman toimintasuunnitelman mukaan jäsenkorkeakoulujen TKI-toiminnan vahvistaminen sekä tutkimustulosten hyödyntäminen ja kaupallistaminen, yhteisten osaamiskeskittymien perustaminen sekä nykyisen tason huomattavasti ylittävien kansainvälisten hankerahoitusten saaminen. TKI-rahoituksen hankinnassa painopisteenä ovat kestävää kaupunkikehitystä ja ihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia koskevat tutkimusteemat, joita ovat esim. toimintaympäristön monitorointi ja palvelukehitys hyvinvoinnin edistämiseksi, smooth travel sekä turvallinen liikkuminen ja turismi sekä turvallisuuden ja IoT:n (Internet of Things) integrointi.

Kevään 2019 aikana 3AMK:n TKI-toimijat loivat yhteisen TKI-strategian. Valmistelutyö vietiin läpi osallistavana prosessina kolmessa eri työpajassa. Edustettuna oli laaja asiantuntemus kustakin ammattikorkeakoulusta. Yhteiskehittelyn tuloksena syntyi TKI-toiminnan kolme strategista kärkeä: 1) Hyvinvoinnana ihmisenä turvallisessa yhteisössä, 2) Pääkaupunkiseudun kasvuhaasteet ja 3) Työn ja osaamisen murros. Strategiakärjet on muodostettu niin, että ne kytkeytyvät ajan ilmiöihin ja tuovat lisäarvoa yhdistämällä kaikkien kolmen ammattikorkeakoulun osaamisia ja erikoistumisalueita. Kärjet antavat mahdollisuuden ilmiölähtöisten innovaatioekosysteemien luomiseen ja kansainväliseen vaikuttamistyöhön.

Liittouman toimintasuunnitelmassa 2017–2020 arvioitiin, että liittouman yhteenlaskettu ulkoinen TKI-rahoitus voitaisiin kaksinkertaistaa strategiakauden loppuun mennessä. Jos kasvu vuonna 2020 on samantasoista kuin vuonna 2019, tavoite saavutetaan. Kasvu vuodesta 2018 vuoteen 2019 oli Vipun mukaan 24,2 %. Vuonna 2016 liittouman ammattikorkeakoulujen TKI-rahoitus oli 9,5 M€ ja jos kasvu vuonna 2020 on samantasoista kuin vuodesta 2018 vuoteen 2019, rahoitus olisi noin 19 M€. Korona vaikuttanee kuitenkin tähänkin toimintaan.

Vipusen tilastot osoittavat, että vuosien 2017–2018 vuositason TKI-toiminnan ulkoinen rahoitus on kasvanut kauden 2011–2016 keskimääräiseen vuositasoon verrattuna 10,1 % eli saman verran kuin liittouman ulkopuolisissa maan ammattikorkeakouluissa (10,5 %). Ulkoisen TKI-rahoituksen osuus koko liittouman TKI-rahoituksesta on kasvanut vuosina 2017–2018 47 %:iin koko TKI-rahoituksesta sen oltua 37,9 % kaudella 2011–2016. Liittouman ulkopuolisissa maan ammattikorkeakouluissa ulkoisen TKI-rahoituksen osuus on vastaavana vertailuajanjaksona hieman laskenut 64,2 %:sta 60,4 %:iin. Uudellamaalla aluekehityspainotteiset EU-rahoitukset ja vastaavat ovat muuta maata vaikeammin hyödynnettävissä, joten tulosta voi pitää merkittävänä. Hankevalmistelutyökalu ProjektiBoosteri on vuosi vuodelta lisännyt valmisteilla olevia yhteisiä hankkeita.

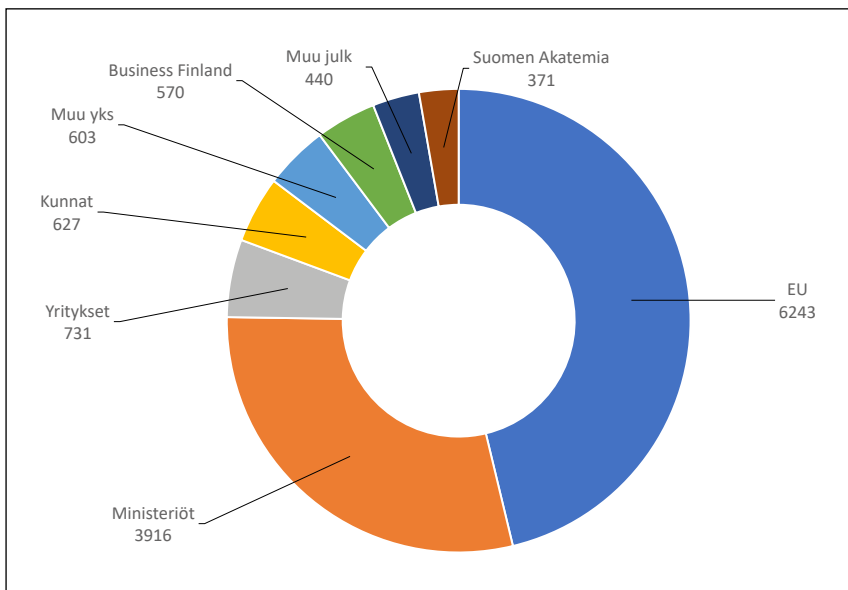
Vipusen taloustilastoja koskevassa osassa saadaan tiedot vuosien 2018 ja 2019 TKI-toiminnan ulkoisesta rahoituksesta. Kuvio 1 ilmenee, että 3AMK-liittouman TKI-toiminnan ulkoisen rahoituksen kasvu vuodesta 2018 vuoteen 2019 on ollut 24,2 %, kun vastaava kasvu koko maan ammattikorkeakouluissa 3AMK-ammattikorkeakoulut sisältäen oli 14,4 %. 3AMK-ammattikorkeakoulujen osuus koko maan ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan ulkoisesta rahoituksesta on 2010-luvulla ollut noin 11–12 % eli paljon kyseisten ammattikorkeakoulujen valtakunnallista opiskelijaosuutta pienempi, mikä kertoo niin EU:n kuin kansallistenkin rahoitusten aluepoliittisesta painotuksesta.



Kuvio 2. 3AMK-ammattikorkeakoulujen ulkopuolinen tutkimusrahoitus 2011–2019 (1000 euroa). Lähde: Vipunen, TKI-toiminta ja talous.

Tulossa olevat EU:n elvytyspaketin rahat vahvistavat edelleen tätä painotusta hallituksen päättämien ja EU:ssa sovittujen linjausten mukaan.

Ulkoisen tutkimusrahoituksen rahoituslähteissä on vaikea havaita mitään muutostrendiä, koska ne vaihtelevat hankehakemusten menestyksen johdosta vuosittain huomattavastikin. Vuoden 2018–2019 keskimääräistä rahoitus-/tulolähteiden jakautumaa kuvaa kuvio 3. Sen mukaan suurin rahoituslähde on EU, jos puiteohjelmarahoitus, aluekehitysrahoitus ja Euroopan sosiaalirahaston rahoitus lasketaan yhteen. Toiseksi merkittävin on eri ministeriöiden rahoitus. Vipusen tilastoista vuosilta 2011–2018 näkyy, että 3AMK-ammattikorkeakouluilla on eriasteista kokemusta eri rahoitus-/tulolähteistä. Haaga-Helia ja Metropolia ovat olleet suhteellisesti Laureaa vahvempia Business Finlandin ja kotimaisten yritysten tulorahoituksen hyödyntäjänä. Laurea puolestaan on ollut vahvin EU-rahoitusten ja Suomen Akatemian rahoituksen hyödyntäjänä. Ministeriörahoituksia 3AMK-ammattikorkeakoulut ovat hyödyntäneet likipitään kokoaan vastavasti.



Kuvio 3. 3AMK-ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan ulkoinen rahoitus 2018-2019 keskimäärin vuodessa ja rahoituslähteittäin. Lähde: Vipunen, TKI-toiminta ja talous.

Rahoitus-/tulolähteiden erot johtuvat osittain korkeakoulujen erilaisesta koulutusalarakenteesta, mutta myös rahoitus-/tulolähteiden hyödyntämiskokemuksessa olevista eroista. Tämä on hyvä peruste yhteis-työhön ja edesauttaa kaikkia hyödyntämään myös niitä rahoituslähteitä, joista on vähemmän kokemusta, kunhan ollaan valmiita ilman kilpailuasetelmaa jakamaan osaaamista. Edellä todettu ulkoisen tutkimusrahoituksen suhteellinen ja vuonna 2019 näkyvä koko maan keskiarvoa suurempi absoluuttinenkin kasvu koko liittoumassa voi osaltaan johtua tästä.

Toteutuneita yhteisiä TKI-hankkeita oli vuonna 2019 noin 40, mikä on kaksinkertainen määrä toiminnan alkuun verrattuna. Eräs yhteinen hanke on Health Capital Helsinki, jossa ovat mukana 3AMK-ammattikorkeakoulujen ohella Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto, HUS sekä Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupungit. Tavoitteena on kiihdyttää pääkaupunkiseudun life science- ja terveysteknologiatoimijoiden yhteistyötä. Kevään 2020 aikana 3AMK on aloittanut tutkimusyhteistyön Health Incubator Helsingin (HIH) kanssa, joka on osa HCH-ekosysteemiä. Tutkimushankkeessa selvitetään, miten hautomotoiminta tukee yritysten kasvua ja hyödyntää ekosysteemin osaamista. (Kehittäjä 1/2020.)

Johtopäätös on, että 3AMK-liittouma on vahvistanut jäsenammattikorkeakoulujen asemaa tavoitteiden mukaisesti TKI-toiminnan ulkoisessa rahoituksessa. Strategisten kärkien määrittely on edistänyt TKI-yhteistyön tavoitteellisuutta. Hankeideointia ja suunnittelua tukevan ProjektiBoosterin käytössä on ollut aluksi opettelua, mutta siihen on tullut kokemusten myötä realismia ja siihen ollaan nykyisellään tyytyväisiä. Jos ulkoista TKI-rahoitusta/-tuloja halutaan edelleen strategisesti vahvistaa, olisi irrotettava resursseja yhteiseen sisällölliseen hankevalmisteluun tutkimusorientoituneiden opettajien työaikasuunnitelmissa. Olisi selvitettävä, tuottaisiko yhteinen teknistä hankevalmistelua tukeva yksikkö lisäarvoa osaamista yhdistämällä. TKI-toimijoiden yhteistyö ja luottamus vaikuttavat hyviltä.



7. KOULUTUSVIENNIN (EduExcellence) TAVOITTEET JA TULOSTEN ARVIOINTI

Koulutusvientiä varten perustettiin vuonna 2017 osakasammattikorkeakoulujen omistama yhtiö EduExcellence Oy (EE). EduExcellence myy koulutusta koskevia konsulttipalveluita, tutkinto-ohjelmia sekä intensiivikursseja. Sisältönä ovat jäsenkorkeakoulujen osaamisalueet: moderni pedagogiikka, uudet teknologiat, yrittäjäyys, terveys ja hyvinvointi sekä matkailu. Toimeksiantoja on ollut Kiinassa, Etelä-Afrikassa, Ukrainassa ja Uruguayssa. Ne ovat koskeneet koulutusjärjestelmän kehittämistä, opettajakoulutusta, yrittäjyyttä ja tutkintokoulutusta. Koulutuspalveluita hankitaan ensisijaisesti osakaskorkeakouluilta. EduExcellencen markkinoinnin painopistealueiksi on määritetty korkean ostovoiman maat, joissa on suunnitella ja käynnissä koulutusjärjestelmän muutos, sekä maat, joissa maksullinen koulutus on mahdollista. Liittouman vuoden 2020 toteutussuunnitelman mukaan myynti keskitetään Etelä-Afrikkaan, Kiinaan, Kolumbiaan, Meksikoon, Singaporen ja Uruguayhin.

Koulutusviennin strategiset linjaukset ovat perusteltuja ja vastaavat hyvin osakaskorkeakoulujen osaamisalueita. Markkina-aseman luominen on lyhyen toiminta-ajan vuoksi vasta alussa.

Haaga-Helia on ollut koulutusviennin tienraivaaja. Muut kaksi ammattikorkeakoulua ovat saaneet oman koulutusvientinsä alulle yhteistyön ansiosta. Yhteisen koulutusviennin alkutaival on ollut markkinoiden, tuotteiden ja toimintatapojen opettelua. Strategiset linjaukset kohdemaiden ja tuotteiden osalta ovat selkiintymässä, tuotekonseptointi on kehittynyt ja korkeakoulujen henkilöstö on oppinut toimimaan paremmin perinteisestä korkeakoulutoiminnasta poikkeavassa koulutusviennissä. Jatkossa kannattanee keskittyä tilauskoulutustuotteiden monistamiseen, konsultointiin ja täydennyskoulutukseen. Esille tuli haastattelussa ongelmana, että suomalaisen ammattikorkeakoulutut-

kinnon kansainvälinen status ei välttämättä ole riittävän houkutteleva. Tällöin lyhyempi maailmalla yleinen lyhytkestoinen diploma-koulutus, jota Suomen ammattikorkeakouluissa tietyllä tavalla edustavat korkeakouludiplomit, voisi olla kokeilemisen arvoinen uusi vientituote.

Koulutusviennin aloittamisen lähtökohtana on ollut opetus- ja kulttuuriministeriön laatima kansallinen strategia 2010 ja sitä konkretisoiva koulutusviennin tiekartta 2016. Koulutusviennin lisäämisestä on tehty kansallinen tavoite, jolle PISA-menestys on luonut edellytyksiä. Suomen maine näkyy mm. siinä, että Suomen korkeakouluissa on enemmän ulkomaalaisia tutkinto-opiskelijoita kuin Ruotsissa ja Norjassa. Juusola näkee väitöskirjassaan koulutusviennin osana muutosta kohti markkina-perusteisempaa toimintaa. Juusola korostaa tutkimuksessaan kuitenkin, että koulutusvientä tulisi ymmärtää laajemmin kuin vain kaupallisena toimintana, osana kansainvälistymistä ja ope-tushenkilöstön ammatillista kehittymistä ja kyvykkyyden kas-vattamista. (Juusola 2020.) Tätä laajempaa näkemystä koulu-tusviennin asiakaskysynnästä edusti asiakkaiden näkökulmasta myös alan 3AMK-toimijan näkemys, että tulisi ymmärtää, ettei myydä ainoastaan koulutusta, vaan myös elämänmuutosta. Täs-sä tullaan lähelle myös Juusolan esiin nostamia eettisiä näkö-kantoja.

Liittouman toimintasuunnitelmassa asetettiin tavoitteeksi, että EduExcellence on Suomen ammattikorkeakoulusektorin suurin koulutusviejä tavoitteenaan 10 M€:n liikevaihto kannattavuus-tavoitteena 10 % käyttökate vuonna 2020. Vuoden 2019 toteutunut liikevaihto oli 1,6 M€ ja vuoden 2020 toteutussuunnitel-massa asetettu tavoite 3,2 M€. Taloudellisia tavoitteita ei ole saavutettu, mihin osaltaan vaikuttaa myös koronapandemia. EduExcellence on kuitenkin Aalto-yliopiston ohella pääkaupun-kiseudun merkittävin koulutusvientitoimija ja myös koko maan merkittävin toimija Jyväskylän Edu Cluster Finlandin ohella.

Koulutusviennin tavoitteita tulisi kuitenkin katsoa laajemmasta näkökulmasta. Kaikkien kolmen ammattikorkeakoulun strate-gioissa korostuu kansainvälisyys, ja sen edistäminen on myös 3AMK-liittouman keskeisiä tavoitteita. Tältä kannalta katsoen koulutusvientä ei ole syytä nähdä pelkästään yhteisen yhtiön talouden näkökulmasta. Koulutusvientä tuo yhtiön osakkaille

tuloa, joka ei näy yhtiön taseessa. Siinä eivät näy myöskään korkeakoulujen kansainvälistymisessä näkyvät välilliset hyödyt, kuten Juusolan korostama henkilöstön ammatillinen oppiminen ja kyvykkyyden kasvattaminen. Tämä puoltaa myös sitä, että yhtiö käyttää korkeakoulujen henkilöstöä myös esimerkiksi konsultointiprojekteissaan, vaikka niihin voi ostaa alihankintapalveluja myös yrityssektorilta. Koulutusvientiin osallistuminen voi olla suhteellisen edullista työnantajan tarjoamaa täydennyskoulutusta työssä oppimisen periaatteella. Koulutusvienti palvelee siis osakaskorkeakoulujen kansainvälistymistä sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä laajemmin. Vuodesta 2021 alkaen käyttöön tulevissa ammattikorkeakoulujen rahoitusperusteissa strategiarahoituksen A-osuudessa profiilinmukainen kansainvälisyys on rahoitusperusteena.



8.

KIRJASTOYHTEISTYÖ

Kolmen ammattikorkeakoulun kirjastoyhteistyö on syntynyt kirjastohenkilöstön aloitteesta. Se alkoi jo ennen 3AMK-liittouman virallista käynnistymistä kirjastojärjestelmien yhtenäistämistä koskevalla kolmen ammattikorkeakoulun tekemällä sopimuksella syksyllä 2016. Kirjastoissa oli todettu, että opiskelijoiden asuessa eri puolilla pääkaupunkiseutua he käyttävät usein lähinnä olevaa kirjastoa. 3AMK-liittouman yhteisten opintojen käynnistyminen loi lisätarvetta yhteistyölle ja on lisännyt erityyppisten aineistojen kysyntää kirjastoissa. Yhteistyön käynnistymistä helpotti pitkäaikainen valtakunnallinen ammattikorkeakoulukirjastojen yhteistyöperinne.

Vuonna 2019 kolmen ammattikorkeakoulun kirjastojärjestelmät yhtenäistettiin. Asiakasrekisteri ja painettujen aineistojen kokoelmat ovat yhteiset. Kirjastokortti on yhteinen ja siirtyy jatkossa kaikissa yhteistyökorkeakouluissa mobiilikortiksi. Ammattikorkeakirjastojen palveluja käyttävät myös yliopisto-opiskelijat sekä alumnit ja ammattikorkeakoulujen seniorit. Kirjastopalvelut ovat myös kaikkien kansalaisten käytössä. Sähköisten aineistojen yhteiskäyttöä rajoittavat aineistojen tuottajien sopimusmääräykset. Hankintoja suunnitellaan yhteistyössä, ja niitä tehdään yhdessä kilpailuttaen. Ammattikorkeakoulut ovat toteuttaneet yhteistä tiedonhankinnan koulutusta ja työelämänäkökulman huomioon ottamista siinä tiedonhankinnan opettajille. Kirjastohenkilöstö on toteuttanut yhteisiä virkistyspäiviä ja on kiinnostunut jatkossa osallistumaan työkiertoon ammattikorkeakoulujen kesken. Yhteispalvelut säästävät niin opiskelijoiden kuin henkilöstönkin aikaa ja tuovat myös kustannussäästöjä.


Kirjastoyhteistyö on hyvä esimerkki opiskelija-asiakkaiden palvelujen parantamisesta. Kehittämistarvetta on sähköisten aineistojen yhteiskäytössä sekä organisaatorajojen aiheuttamissa rahaliikenneasioissa. Hyvä käytäntö ovat henkilöstön virkistyspäivät, jotka edistävät yhteisen toimintakulttuurin muodostumista.



TEKOÄLYN HYÖDYNTÄMINEN

Tekoälyn hyödyntäminen ei kuulunut alkuperäisiin yhteistyöalueisiin. Sen hyödyntäminen aloitettiin yhteistyössä 3AMK-ammattikorkeakoulujen ja Headai Oy:n kanssa vuonna 2019 opetus- ja kulttuuriministeriön osoittaman strategiarahoituksen turvin. Tavoitteena on kehittää osaamis pohjainen tekoälymalli, joka auttaa opiskelijoita löytämään työn, löytämään kurssin, sanoittamaan osaamisensa ja löytämään tutkimusaiheen. Projektia ohjaa tekoälytiimi, jossa on kaksi edustajaa kustakin liittouman ammattikorkeakoulusta. Mallissa aineistona ovat työpaikkailmoitusten osaamiskuvaukset, opiskelijoiden CV:t ja opiskellut kurssit. Opiskelija voi etsiä mallin avulla osaamistaan vastaavia työpaikkoja, suunnitella opintopolkuaan ja etsiä relevantteja opinnäytetyöaiheita. Käytössä on yli miljoonan työpaikan työmarkkinadata. Mallia voi hyödyntää opetussuunnitelmien kehittämisessä ja täydennyskoulutustarpeen arvioinnissa. Mallin pilotointi on aloitettu tietojenkäsittelyn ja liiketalouden koulutusohjelmista, ja sitä on tarkoitus jatkaa hoitotyön koulutusohjelmassa. (Mononen 2020.)

Johdon piirissä tekoälyn soveltamiseen liittyy suuria odotuksia. Useiden haastateltavien mukaan se on yksi parhaista saavutuksista 3AMK-yhteistyössä.



10. KANSAINVÄLISYYDEN EDISTÄMINEN

3AMK-liittouman toimintasuunnitelmassa 2017–2020 on keskeisenä tavoitteena edistää yhteisesti kansainvälistymistä. Selvityksen perusteella selkeimmät näytöt edistymisessä ovat koulutusvienti ja EU-rahoitus TKI-hankkeisiin. Muut toiminnot ovat sellaisia, jotka ovat olleet ja jatkuneet ammattikorkeakou-lukoh-taisina. Saattaa myös olla mahdollista, että ilman 3AMK-liittou-maa pääsy tiettyihin uusiin pöytiin ei olisi onnistunut yksittäi-siltä ammattikorkeakouluilta yhtä hyvin. Yhteistä kansainvälistä kumppaniverkosta ei kuitenkaan ole muodostunut, joskin yh-teys Ruhr Master Schooliin on olemassa.



MUUT YHTEISTYÖMUODOT

Haastatteluissa kävi ilmi, että 3AMK-yhteistyö on alentanut kynnystä muuhunkin kuin liittouman toimintasuunnitelmassa 2017–2020 määritettyihin yhteistyöalueisiin. Edellä mainittu kirjastoyhteistyö on syntynyt toimijoiden omasta aloitteesta. Myös yhteistyö julkaisutoiminnassa on laajentunut. Toimintakautena on tehty 50 yhteistä julkaisua.

Opiskelijoiden yhteinen ZONE-liikuntatoiminta on eräs yhteistyöalue. Se on vastuutettu ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnille. 3AMK-korkeakoulujen opiskelijat voivat käyttää kaikkien liittouman ammattikorkeakoulujen liikuntapalveluja. Käyttöasteet ovat opiskelijaedustajien haastattelujen mukaan vähäiset. Toiminnasta vastaavalla opiskelijakunnan edustajalla on ollut jonkin verran ongelmia tilavarauksiin ja käyttökäytäntöihin liittyvissä asioissa. Liikuntapalveluja voi pitää kirjastopalveluihin rinnastettavana opiskelijapalveluna, jossa on ilmeistä etua siitä, että palvelut ovat käytettävissä lähinnä olevalla kampuksella. Tämäntapaisissa asioissa varaus- ja käyttökäytäntöiden pitäisi olla helposti yhdenmukaistettavissa.

3AMK-ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien yhteistyö on liittouman toiminta-aikana merkittävästi syventynyt. Valtakunnallisia lausuntoja keskusjärjestö SAMOK:lle valmistellaan yhdessä. Hallitusten jäsenet pitävät yhteispalavereita. Opiskelijat toimivat siten rinnasteisella tavalla omien ammattikorkeakoulujensa johdon ja hallinnon kanssa.



LIITTOUMAN TOIMINNAN OHJAUS JA PÄÄTÖKSENTEKO

Liittouman jäsenkorkeakouluilla on oma profiilinsa, toimilupansa ja strategiansa. Liittoumasopimuksella ei ole siirretty jäsenkorkeakoulujen lainsäädäntöön tai omaan säädöspohjaan perustuvaa itsenäistä esittely- ja päätösvaltaa liittoumalle. Liittouma ei ole juridinen oikeushenkilö, eikä se voi tehdä oikeustoimia nimissään tai sopijapuolena olevien korkeakoulujen puolesta. 3AMK-liittouma on EUA:n raporteissa tarkoitettu alliance-tyyppinen yhteistyömuoto.

Harjun ja Haverin tutkimuksessa (2019, 3) referoidun Powelin mukaan verkostot ovat kolmas sosiaalisen koordinaation institutionaalinen muoto hierarkian ja markkinoiden ohella. Konfliktit ratkaistaan informaation vaihdolla eikä hallinnollisella määräyksellä. Verkostot ovat luonteeltaan tasavertaisten toimijoiden kombinaatioita, jossa toiminnan lähtökohtina ovat vapaaehtoisuus, keskinäinen riippuvuus ja luottamus ja jossa päätökset riippuvat osallistujien yhteisisistä neuvotteluihin pohjautuvista valinnoista.

3AMK-liittoumaa, allianssia, voi pitää verkostoa vahvempana yhteistyön muotona, koska sillä on yhdenmukaisilla hallitusten päätöksillä hyväksytyt toimintasuunnitelmat ja niiden vuotuiset toteutussuunnitelmat.

Liittouman toimintasuunnitelmasta päättävät jäsenkorkeakoulujen hallitukset. Voimassa oleva toimintasuunnitelma on laadittu kaudelle 2017–2020. Toiminnanohjauksesta, toimintasuunnitelman toteutumisesta ja seurannasta sekä liittouman neuvottelukunnan toiminnasta vastaa rehtorikollegio. Toimintasuunnitelman 2017–2020 toteuttaminen on tarkennettu vuotuisiksi toteutussuunnitelmiksi. Toimintasuunnitelma kaudelle 2021–2024 on valmisteltavana. Toteutussuunnitelmien seurannassa on kaksi tarkistuspistettä, toinen maaliskuussa ja toinen marras–joulukuussa. Jäsenkorkeakoulujen rehtorikolle-

gio valitsee keskuudestaan puheenjohtajan, joka vastaa liittouman viestinnästä. Puheenjohtajuus kiertää vuosittain. Prosessijohtaja on valittu vaihdellen jäsenammattikorkeakouluista. Prosessijohtajan toimikautta on pidennetty kahteen vuoteen vuodesta 2021 lähtien. Prosessijohtajan toimikauden pidentäminen on ollut tarkoituksenmukaista. Samoin on ollut tarkoituksenmukaista luopua periaatteesta, että prosessijohtaja on samasta talosta kuin puheenjohtaja. Prosessijohtajan ei tule olla sidoksissa omaan taloonsa, vaan edustaa liittoumaa. Liittouman yhteisen toiminnan vuotuinen budjetti on ollut 600 000 euroa molempina vuosina 2019 ja 2020.

Liittouman toiminnansuunnittelu on selkeää, ja tavoiteseuranta toimivaa.

Liittoumalla on neuvottelukunta, jonka tehtävänä on tiivistää liittouman yhteyttä metropolialueen innovaatiojärjestelmään ja yhteiskunnalliseen päätöksentekoon edistämällä korkeakoulujen, kaupunkien ja elinkeinoelämän yhteistyötä alueella. Jäsenammattikorkeakoulut nimittävät neuvottelukuntaan kukin neljä jäsentä. Haastatellut neuvottelukunnan jäsenet kokevat neuvottelukunnan toimivan hyvin ja saavat riittävää informaatiota toiminnasta.

Toimilupapäätöksissä vuonna 2013 edellytetyssä tukipalvelujen 3AMK-liittouman ammattikorkeakoulujen rakenneselvityksessä on päädytty hankintayhteistyön systematisointiin, automatisaation ja robotisaation hyödyntämiseen, työkierron hyödyntämiseen, henkilöstösuunnittelun ja rekrytointiyhteistyön lisäämiseen, opiskelijoiden liikkuvuutta ja opintopolkuja tukevien yhteisten korkeakoulu- ja järjestelmäpalvelujen luomiseen sekä digitaalista kampusta, oppimateriaalituotantoa ja tulostuspalveluja tukeviin strategisiin kumppanuuksiin seudun yliopistotoimijoiden kanssa. Haastattelujen mukaan työnkiertoa on toteutettu, mutta kiinnostusta siihen näyttäisi olevan enemmänkin. Eräs työnkierron toteutustapa voisi olla irrottaa rohkeammin jäsenkorkeakoulujen henkilöstöä 3AMK-liittouman tehtäviin määräaikaisesti päätoimisesti tai osa-aikaisesti työaikasunnitelmissa osoitetuin aikaresurssein, minkä kustannukset jyvitetäisiin kaikille esimerkiksi kokonaisbudjettien mukaisessa suhteessa.

Aiemmin referoidun tutkimuksen mukaan verkostossa konfliktit ratkaistaan informaation vaihdolla eikä hallinnollisella määräyksellä. Korkeakoulujen henkilöstön haastatteluissa on tullut esille, että kaikki eivät koe informaation vaihtoa yhteistyöalueiden välillä riittävänä. Rahan käyttöä koskevissa asioissa on osin kaivattu toimijatasolla selkeämpiä ohjeita. Tämä tarkoittaisi käytännössä liittouman budjetin vahvistamista ja osin luopumista ns. oravannahkaperiaatteesta, joka tarkoittaa vastavuoroista panostusta yhteisiin asioihin. Se ei ole kaikissa asioissa toimivin malli. Rahan käyttöä ei voi hoitaa pelkällä informaation vaihdolla. Yhteisen budjetin mukaisen rahankäytön tulisi olla prosessijohtajan päätettävissä ja tulosvastuulla.

Vaikka liittouman toiminnassa on aiheestakin kartettu hallinnollisten rakenteiden luomista, voisi olla tarpeen harkita esimerkiksi edellä esillä olleiden TKI-tulosten kaupallistamista edistävän innovaatiokeskuksen ja TKI-hankepalvelukeskuksen osalta niiden kuulumista jonkin ammattikorkeakoulun hallinnolliseen rakenteeseen, jolloin rahankäyttö ja hallinnolliset päätökset olisivat selkeitä. Yksiköllä olisi oma budjetti, joka voisi rakentua osin myös siihen, että toiset korkeakoulut osoittaisivat työaikasuunnitelmissa työpanosta yksikön työhön. Tämä voisi vaihdella vuosittain tarpeen mukaan. Ratkaisuhan on käytössä jo prosessijohtajan ja viestintäharjoittelijan osalta. Tämäntapaisesta toiminnasta on paljon esimerkkejä myös kunnallishallinnosta, jossa yksi kunta voi hoitaa vastuukuntana sovitut tehtävät toisten puolesta. Operatiivinen päätäntävalta olisi isäntäkorkeakoulun rehtorilla, mutta periaateratkaisut käsiteltäisiin rehtorikollegiossa. Nämä ehdotukset ovat relevantteja tietysti vain silloin, jos kyseiset tavoitteet koetaan kaikissa jäsenammattikorkeakouluissa strategisesti tärkeinä.



13. ULKOINEN JA SISÄINEN VIESTINTÄ

Ulkoista viestintää ovat liittoumassa olleet nettisivut, rehtoreiden osallistuminen Suomen EU-puheenjohtajakautena liittouman kansainväliseen esittelyyn sekä rehtoreiden mielipidekirjoitukset mediassa. Liittouman viestinnästä ulospäin vastaa rehtorikollegion puheenjohtaja. Nettisivuja kiiteltiin haastatteluisissa. Ulkoisen viestinnän riittävyttä kysyttiin vain omistajien ja sidosryhmien haastateltavilta sekä viestintäjohtajilta. Omistajien ja sidosryhmien edustajista noin puolet piti ulkoista viestintää riittävänä. Osin kaivattiin liittoumalle omaa brändiä. Viestintäjohtajat näkivät, että liittouma ei ole halunnut ulospäin profiloitua liittoumana, koska on haluttu korostaa korkeakoulujen itsenäisyyttä. Uudella suunnittelukaudella tulisi määritellä selkeämmin tahtotila, halutaanko syventää vai laajentaa yhteistyötä sekä pohtia liittouman ulkoisen brändin tarvetta.

Sisäisestä viestinnästä voi todeta, että se on toiminut hyvin ylöspäin hallitustasolle ja neuvottelukuntaan. Myös yhteistyöalueiden sisällä sisäinen viestintä toimii hyvin vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Puutteita on yhteistyöalueiden edustajien haastattelujen mukaan yhteistyöalueiden toimijoiden välisessä tiedonkulussa.

Liittouman prosessijohtaja ja viestintäharjoittelija toteuttavat sisäistä tiedotusta välineinään kuukausittainen ajankohtaiskatsaus, joka julkaistaan jäsenammattikorkeakoulujen intranetissä. Prosessijohtaja on tehnyt sisäiseen käyttöön laajemman kirjoituksen liittouman toiminnasta muutaman kerran vuodessa. Ajankohtaisista tapahtumista tiedotetaan korkeakoulujen introissa, sosiaalisessa mediassa sekä liittouman omilla 3AMK.fi-sivuilla, jotka ovat liittouman tärkein ulkoinen viestintäkanava. Rehtorit viestivät säännöllisesti 3AMK-liittouman toiminnasta ajankohtaistiedotteissaan ja puheenvuoroissaan. Kaksi kertaa vuodessa on avaintoimijoiden kehittämisseminaari, jonka keskeisenä tehtävänä on tiedon jakaminen yhteistyöalueiden välillä. Tämä ei kuitenkaan riitä yhteistyöalueiden toimijoiden välisen tiedontarpeen tyydyttämiseen.

Haastatellut opiskelijoiden edustajat, jotka olivat jäsenammattikorkeakoulujen hallitusten jäseniä, opiskelijakuntien hallitusten puheenjohtajia ja opiskelijakuntien toiminnanjohtajia, tunsivat hyvin 3AMK-liittouman yhteistyöalueita ja niistä saatuja opiskelijakokemuksia eli näiltä osin tiedonkulku on toiminut. Oppimistoiminnan edustajien näkemys tiedonkulusta riviopiskelijoille ei ollut yhtä hyvä. Henkilöstöedustajilta, jotka olivat jäsenammattikorkeakoulujen hallitusten jäseniä ja opettajien pääluottamiehiä, kysyttiin, onko viestintä 3AMK-liittoumasta henkilöstölle ollut riittävää. He korostivat kohdennetun viestinnän tarvetta sekä totesivat, että sähköinen viestintä ei välttämättä tavoita. Kuitenkin he olivat sitä mieltä, että riviopettajan ei välttämättä tarvitse kaikkea tietääkään, joskin asennetasoa vahvistava viestintä olisi tärkeää. Viestintäjohtajien näkemykset olivat samansuuntaisia: toimintaa tunnetaan yleisesti, mutta se koskettaa toisia enemmän kuin toisia.

Haastateltujen näkemykset kertovat siitä nykypäivän ongelmasta, että perusviestintää 3AMK-liittoumassa on hyvin, mutta vaikeus on siinä, miten se koetaan merkitykselliseksi omalta kannalta.

Kielitieteilijä, professori Taina Saarinen (webinaari 19.11.2020) totesi äskettäin, että moderni käsitys kielestä on, että se on dialoginen tapa tehdä asioita, ei pelkkä ilmaisuväline. Euroopan yliopistoliiton EUA:n artikkeli korkeakoulujen johtamisesta (Estermann ym. 2018) toteaa, että Euroopan korkeakoulujohdajista muutosjohtamisen taidoista tärkein on kommunikaatio-kyky.

Tästä seuraa, että rehtorikollegion kannattaisi laatia yhdessä viestintäjohtajien kanssa viestintäsuunnitelma, jossa määritettäisiin viestinnän kohderyhmät, vastuut ja toteutustavat. Sama yhdenmukainen viestintä ei täytä kaikkia tarpeita. Viestin perussisältö tulisi johtaa yhteisestä pelkistetystä liittoumastrategiasta, joka ei voi olla jäsenkorkeakoulujen strategioiden summaus, vaan sen tulisi sisältää tahtotila siitä, mitä enemmän, mitä uutta ja mitä lisäarvoa saadaan aikaan 3AMK-liittouman avulla. Prosessijohtajan tehtävä olisi käydä dialogia eri toimijaryhmien kanssa ja välittää heidän näkemyksiään paitsi ylöspäin myös sivusuunnassa. Viestintäharjoittelijan tehtävänä olisi vakiotiedotuksen sisällön tuottaminen. Henkilöstökierron, jota jonkin verran on toteutettu, laajentaminen lisäisi vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa informaatiota jäsenammattikorkeakoulujen välillä.



14. 3AMK-LIITTOUMAN TUOMAT HYÖDYT JA SYNERGIAEDUT

3AMK-liittouman hyötyjä ja synergiaetuja voi lyhyenä toiminta-aikana tarkastella vain rajoitetusti tilastojen valossa. Eri toimijaryhmien haastattelukysymyksiin sisältyi vaihtelevassa muodossa keskustelukysymys, jossa kysyttiin liittouman tuomia hyötyjä tai merkittävintä tulosta liittoumayhteistyöstä.

Edellä on todettu, että TKI-toiminnan ulkoinen rahoitus on merkittävästi kasvanut ja on lähellä toimintakaudelle asetetun tavoitteen saavuttamista, jos ulkoinen TKI-rahoitus kasvaa vuodesta 2019 vuoteen 2020 suhteellisesti yhtä paljon kuin vuodesta 2018 vuoteen 2019. Ulkoisen rahoituksen suhteellinen osuus koko TKI-rahoituksesta on myös kasvanut tarkastelukautena toisin kuin muualla maassa, jossa se on vähentynyt. TKI-toiminnan ulkoinen rahoitus rahoituslähteiden mukaan on historiallisesti painottunut eri tavalla liittouman ammattikorkeakouluissa. Tämä johtuu osin koulutusalaeroista, osin myös kokemuksesta eri rahoituslähteiden käytössä. On helppo päätellä, että liittoumayhteistyö on mahdollistanut kokemusten vaihdon ja yhteisissä hankkeissa myös monipuolisemman rahoitusmahdollisuuden.

Haastattelujen perusteella lisäarvoa tuovista asioista kärkeen nousee asiakokonaisuus, jota on sanoitettu mm. johdon ajatus-tenvaihtona, henkilökunnan oppimisena, monipuolisempana osaamisena, kokeilukulttuurina, voimaantumisena ja tekoälyn kehittämisenä (19 mainintaa). Tämä korostuu erityisesti johdon ja sidosryhmien vastauksissa. Toisella tilalla (18 mainintaa) oli tekijä, johon sisältyvät mittakaavaetu, seudullinen painoarvo, näkyvyys, markkinointi ja yhden luukun periaate, ts. se, että yhteydenotolla yhteen korkeakouluun saa kosketusta muidenkin palveluihin. Kolmannelle tilalle nousee oppimistoiminta (17 mainintaa), joka nousi esille voimakkaimmin omistajien ja sidosryhmien sekä opiskelijoiden vastauksissa. TKI ja koulutusvienti painottuvat 9 ja 8 vastauksena erityisesti johdon, mutta

myös omistajien ja sidosryhmien vastauksissa. Kirjastoyhteistyö näkyy vain johdon ja henkilöstön vastauksissa, mikä on ymmärrettävää, koska se ei näytkään ulkopuolisille. Välineellisenä tekijänä voi pitää 6 vastauksena ilmenevää hyötyä liittoumayhteistyöhön saatuna strategiarahoituksena ja vastaamisena valtakunnallisen korkeakoulupolitiikan odotuksiin. Kiinnostavaa on myös, mitä ei mainita. Yritysyhteistyö tuli esille vain yhdessä ilmauksessa. Lukumäärät koskevat mainintoja, joita voi olla yhdellä haastateltavalla useitakin. Kaikki haastateltavat eivät maininneet mitään erityistä tekijää, vaan painottivat yleistä hyötyä.

Haastattelut tukevat hyvin tilastollista tarkastelua ja selvityshenkilön saamaa vaikutelmaa. TKI-toiminta, aluekehitys ja koulutusvienti ovat yhteistyöalueita, joilla korkeakoulut ovat voineet oppia toisiltaan. Teknistä ongelmista kärsinyt oppimistoiminta koetaan asiakastaholla tärkeäksi. Työelämäyhteistyön ja yrittäjyyden alueella toimivaa yhteistyötä ovat olleet intensiivikurssit ja opiskelijoiden yrittäjyysyhteistyö (ES), mutta muuten tällä alueella näyttää siltä, että kyseessä on siinä määrin ammattikorkeakoulujen omaan opetukseen sisältyvä ja erilaisesta historiallisesta perinteestä lähtevä ydintoiminta, ettei ainakaan tarkasteltavalla toimintakaudella yhteistyötä ole koettu lisäarvoa tuottavaksi. Keskeinen lisäarvo näyttää liittyvän uuden oppimiseen, kokeiluun ja kehittämiseen, ei korkeakoulujen vakiintuneiden ja tuloksellisten toimintojen yhdenmukaistamiseen, vaikka niissäkin tietysti voisi oppia toisilta. Eräs haastateltava muulta kuin edellä tarkoitettulta yhteistyöalueelta puhui, että joissakin tapauksissa on tuntunut, että liittoumayhteistyötä pyritään ”päälleliimaamaan” keinotekoisesti joihinkin asioihin.

Kansainvälisen kilpailukyvyn vahvistaminen oli eräs 3AMK-liittouman tavoitteista. Sen toteutuminen ei kovin merkittävästi ole näkynyt haastatteluissa.



15. 3AMK-LIITTOUMAN KORKEAKOULU- JA ALUEPOLIITTINEN MERKITTÄVYYS

3AMK-liittouma liittyy Suomessa keskieuropalaiseen alkuperäiseen duaalimalliin, jota edustavat Saksan, Itävallan, Hollannin, Sveitsin ja Irlannin ammattikorkeakoulut. Niiden piirissä esiintyy samanlaisia ammattikorkeakoulujen välisiä yhteistyömalleja kuin 3AMK. Vastakkaista mallia edustaa Iso-Britannia, jossa polytecnic-nimisistä ammattikorkeakouluista tuli melko pian niiden perustamisen jälkeen uusiksi yliopistoiksi epävirallisesti nimettyjä korkeakouluja. Pohjoismaissa Norjassa ja Tanskassa, Virossa sekä Belgian flaamilaisessa osassa ammattikorkeakoulut ovat liittyneet usein yliopistojen yhteyteen eräänlaisiksi yliopistocollegeiksi. Suomessa yliopistokonsernien osina olevat ammattikorkeakoulut ovat myös samanlaisella tiellä, joskin ammattikorkeakoululainsäädäntö takaa niille itsenäisen aseman. Kuitenkin se, että esimerkiksi Lahden – Lappeenrannan yliopisto (LUT) markkinoi aktiivisesti maisteriohjelmiaan ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneille, voi aikaa myöten johtaa yliopiston kandidaattikoulutuksen korvautumiseen ammattikorkeakoulututkinnolla. Julkisuudessa käydään myös keskusteltua peräkkäisestä korkeakoulumallista.

3AMK-liittoumalla on tärkeä korkeakoulupoliittinen tehtävä olla johtava keskieuropalaisen duaalimallin lipunkantaja Suomessa. Pääkaupunkiseudulla opiskelijapohjan riittämättömyys ei pakota ajautumaan yliopistojen syliin. Duaalimallin kannalta johdonmukaista on myös, että pitkällä aikavälillä luodaan valmiuksia ammatillisen tohtoritutkinnon toteuttamiseen yhteistyössä yliopistojen kanssa. Tämän pään avaamiseen 3AMK-liittoumalla on parhaat edellytykset Suomessa.

OECD laati vuonna 2002 Euroopassa ensimmäisen metropoli-
katsauksen (territorial reviews), jossa se katsoi Helsingin metro-

polialueeseen (The Greater Helsinki Region, GHR) kuuluvaksi Uudenmaan, Itä-Uudenmaan, Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen maakunnat. Tässä katsauksessa nähtiin kaukonäköisesti mm. pääkaupunkiseudun nopean kasvun, alueellisen eriytymisen ja maahanmuuton tuomat haasteet. Kaupunkien fragmentoituneen päätöksenteon aiheuttaman osaoptimoinnin välttämiseksi ehdotettiin valtiiovallan ohjaamaa vapaaehtoista yhteistyötä. (OECD 2002.)

OECD:n katsaus käynnisti merkittävän korkeakoulujen, metropolialueen kuntien ja aluekehitysviranomaisten yhteistyön, jota mm. Helsingin elinkeinojohtaja Eero Holstila oli vahvasti rakentamassa. Matti Vanhasen I hallituksen hallitusohjelmaan sisältyi metropolipolitiikka. Alue- ja kuntaministeri Hannes Manninen oli keskeinen metropolipolitiikan edistäjä. Käynnistysvaiheessa yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla oli merkittävä rooli metropolipolitiikkaa hahmotettaessa. Metropolialueen korkeakoulustrategiaa valmisteltiin Uudenmaan korkeakoulujen yhteistyönä. Tämän yhteistyön pohjalta oli toiminnassa 30.4.2019 asti metropolipolitiikan neuvottelukunta, jossa oli kuntien, korkeakoulujen ja aluekehitysviranomaisten edustus. Vuonna 2015 hallituksen esitys metropolihallinnoksi kaatui. Metropolipolitiikka näyttää korvautuneen MAL-sopimuksilla. Korkeakoulusektorilla metropoliyhteistyötä edustaa kuitenkin edelleen jo ammattikorkeakoulujen perustamisvaiheesta lähtien toiminut Uudenmaan yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rehtorifoorum, jossa ovat mukana myös kaupunginjohtajat.

Harju ja Haveri (2019) arvioivat artikkelissaan syitä, miksi Helsingin metropolialueen yhteistyö ei ole edennyt. Tutkijoiden mukaan syyt ovat seuraavat:

1. Omaehtoisuuden ohella ja sijasta yhteistyötä tehdään erityisesti valtiolta tulevan paineen vuoksi.
2. Kuntien vahva itsehallinto on ylikunnallisia näkökulmia painavampi kuntien päätöksenteossa.
3. Yhteinen tahtotila keskeisistä kysymyksistä puuttuu.
4. Vastakkainasettelu ja luottamuspula hidastavat etenemistä.

5. Yhteistyöstä puuttuvat tehokkaat sopimisen keinot ja oikeanlaiset yhteistyön foorumit.
6. Yhteistyössä ei ole metropolialuetta edistävää johtajuutta.

Euroopan korkeakoulujen yhdentymiskehityksen esteet ja Helsingin metropolialueen yhteistyön esteet näyttävät hyvin samankaltaisilta.

Valtioneuvostolle yhteiseen kehittämisveloitteeseen liittyen Haaga-Helia, Laurea ja Metropolia ovat yhdessä luvanneet hakea aktiivisesti avauksia kaupunkien, korkeakoulujen ja sidosryhmien välisen yhteistyön tiivistämiseen ydinmetropolialueella osana liittoumayhteistyötä.

Metropoliyhteistyön hiipuminen tarjoaa 3AMK-liittoumalle mahdollisuuden ottaa paikka ekosysteemeihin pohjautuvan aluekehityksen edistäjänä ja alueen korkeakoulupoliittisten etujen valvojana Helsingin metropolialueella, jonka rajat nykyään ovat ehkä epämääräisemmät kuin OECD:n metropolikatsauksen ilmestyessä. Kaupunkien, kuten Helsingin kaupungin innovaatorahaston, panostus korkeakoulujen TKI-toimintaan on tässä suhteessa merkittävä edellytysten luoja. 3AMK-liittoumalta nähtiin useissa omistajien ja sidosryhmien edustajien haastattelussa olevan merkittäviä mahdollisuuksia vahvistaa koko metropolialueen korkeakoulupoliittista edunvalvontaa, mikä voisi edellyttää 3AMK-brändin vahvistamista myös kotimaisella kentällä.

Merkittävä seikka metropolialueen korkeakoulupolitiikan ja edunvalvonnan kannalta on 3AMK-liittouman edustajien ristikkäinen osallistuminen opetus- ja kulttuuriministeriön sopimusneuvotteluihin, jolloin kunkin ammattikorkeakoulun tavoitteita voidaan sovittaa yhteen siten, että ne palvelevat parhaiten alueen kokonaiskehittämistä. Myös 3AMK-ammattikorkeakoulujen hallitusten puheenjohtajistojen säännölliset tapaamiset mahdollistavat yhteisen tavoitekeskustelun hallitusten tasolla. Koko hallitusten seminaarityyppiset tapaamiset, joita FUAS-liittoumassa toteutettiin, voisivat olla hyvä täydennys tähän kokonaisuuteen.



AJATUKSIA UUSISTA YHTEISTYÖALUEISTA

Uutena yhteistyöalueena voisi nähdä ammattikorkeakoulupedagogiikan. Haaga-Helian ammatillinen opettajakorkeakoulun henkilöstö on tehnyt viime vuosina runsaasti ammattikorkeakoulupedagogiikkaa koskevaa tutkimustyötä ja kirjoittanut 2000-luvulla merkittävimmät käytännön pedagogiikkaa koskevat julkaisut (Ammattikorkeakoulupedagogiikka I ja II). Laurea on kehittänyt 1990-luvulta lähtien oppimisen LbD-pedagogiikkaa, josta Laurean henkilöstö on tuottanut kansainvälistä tutkimusta (esim. Taatila & Raij 2014). Metropolian henkilöstö on myös tehnyt merkittävää ammattikorkeakoulupedagogiikan tutkimus- ja kehittämistyötä. Tampereen yliopisto lakkautti ammattikasvatuksen professuurin muutama vuosi sitten, jolloin kenttään on näiltä osin jäänyt tyhjä tila. Hämeen ammattikorkeakoulun ammatillinen opettajakorkeakoulu olisi hyvä kumppani 3AMK-ammattikorkeakouluille tällä asiantuntemusalueella. Opettajakorkeakoulujen välityksellä ammattikorkeakoulupedagogiikka voisi vaikuttaa myös toisen asteen ammatillisen koulutuksen pedagogiikan kehittämiseen. Työelämälähtöinen oppiminen on molemmissa koulutusmuodoissa ydinaluetta.

Ammattikorkeakoulupedagogiikan yhteinen tutkimus- ja kehittämistyö loisi tutkimuksellista pohjaa tulevaisuudessa AMK-tohtoritutkinnolle. Vuonna 2006 kansainvälinen tohtrikoulutuksen arviointiryhmä kysyi, onko Suomessa harkittu professional doctorate -tutkintoja. Useasta kansainvälisestä asiantuntijasta koostunut arviointiryhmä katsoi suosituksissaan, että ammatillisella tohtoritutkinnolla vastattaisiin paremmin tietoyhteiskunnan koulutustarpeisiin ja että osa-aikaisesti suoritettava tohtorintutkinto soveltuisi paremmin henkilöille, jotka nyt osallistuvat muun työn ohella tohtrikoulutukseen.

Jos 3AMK edustaa duaalimalliajatusta puhtaimmillaan, siihen kuuluisivat myös tohtoritutkinnot. Ne voisi aloittaa ammattikorkeakoulupedagogiikasta ja matkailualasta, jossa Haaga-He-

lia on maan johtava toimija, ei tässä ja nyt, vaan pitkäjänteisen monivuotisen tutkimus- ja kehitystyön pohjalta. Yliopistoissa professional doctorate -linjaa edustivat mm. psykologian ja kasvatustieteen ammatilliset lisensiaatintutkinnot, jotka kuitenkin hävisivät lisensiaatintutkinnon poistuessa käytännössä tutkintojärjestelmästä. Jos Suomen koulutusjärjestelmään halutaan mm. Iso-Britanniassa toteutuvat ammatilliset tohtorintutkinnot, niiden paikka olisi paremmin ammattikorkeakouluissa kuin yliopistoissa niillä aloilla, joissa yliopistoissa ei ole johtavaa asiantuntemusta.

Eräs yhteinen muuta maata suurempi haaste pääkaupunkiseudulla on maahanmuuttajien korkeakoulutus. Esimerkiksi Espoossa on 3000 korkeakoulututkinnon suorittanutta maahanmuuttajaa, joista moni tarvitsee täydennyskoulutusta sijoittuakseen pääkaupunkiseudun työmarkkinoille. Metropolialla on pitkät perinteet tämän koulutuksen samoin kuin maahanmuuttajien ohjaus- ja osaamisen tunnistuspalvelujen kehittämisessä ja toteuttamisessa (SIMHE, Supporting Immigrants in Higher Education in Finland). Kotimaisten kielten osaamisen vahvistamisella on tässä tärkeä rooli. Toimintojen ei tarvitse olla yhteisiä, mutta osaamisen ja kokemusten vaihto sekä yhteisten neuvonta-, ohjaus- ja tukipalvelujen tuottaminen voisivat tuottaa lisäarvoa. Maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen taloudellinen kannustavuus lisääntyy merkittävästi vuoden 2021 alusta voimaan tulevassa ammattikorkeakoulujen rahoitusuudistuksessa. Se sisältyy jatkuvan oppimisen osatekijään, jonka painoarvo nousee 5 %:sta 9 %:iin valtakunnallisesta rahoituksesta. Tästä 9 %:sta korkeakoulujen yhteistyöopinnot tuovat 1 %-yksikön osuuden.



KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET

Tuoreessa kirjassaan Laakso-Manninen ja Tuomi (2020, 26) käyttävät käsitettä organisaation DNA, joka tarkoittaa organisaation tarkoitusta, ydinsaamista ja henkeä. Organisaation DNA on lähellä yhteisen kulttuurin rakentamista. Haaga-Heliällä, Laurealla ja Metropolialla on kullakin oma erityinen syntyhistoriansa, ydinsaamisensa ja kulttuurinsa eli oma DNA:nsa. Laurean ja Metropolian yhteisiä omistajia ovat Espoo, Vantaa, Kauniainen ja Kirkkonummi. Helsinki ei ole Laurean omistaja. Laurealla ovat Metropolian kanssa yhteisten omistajien lisäksi omistajina Hyvinkään ja Porvoon kaupungit, Keski- ja Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymät sekä yksityinen Invalidiliitto. Haaga-Helian pääomistajia ovat fuusioituneiden ammattikorkeakoulujen yksityiset omistajasäätiöt. Kolmen suuren ammattikorkeakoulun fuusiokehitys ei ollut haastateltavien näköpiirissä tulevana tahoilana, eikä se nykyisessä tilanteessa toisi lisäarvoa, vaan päinvastoin sitoisi voimavaroja rakenteellisiin järjestelyihin ja valtapeliin pois niin opiskelijoita, työelämää kuin omistajiaakin välittömästi palvelevasta toiminnasta. Erilaiset DNA:t tuovat liittoumaan sen lisäarvon ja kehittämispotentiaalin.

Selvitys osoittaa, että 3AMK-yhteistyössä on nyky muodossaan seuraavat vahvuudet:

1. Johdon vahva sitoutuminen.
2. Aidot toiminnan kehittämiseen ja ammattikorkeakoulujen yhteisen aseman vahvistamiseen liittyvät tavoitteet ovat ohjanneet enemmän yhteistyötä kuin ministeriön taholta tullut paine.
3. Liittouma on saavuttanut tuloksia opiskelijoiden palvelujen kehittämisessä, mistä konkreettisia esimerkkejä ovat mm. harvinaisten kielten opintomahdollisuudet ja kirjastopalvelut.

4. Liittoumassa on onnistuttu vahvistamaan TKI-toiminnan rahoitus pohjaa ja monipuolistamaan ulkoisia rahoituslähteitä.
5. Liittoumassa on opittu toisilta ainakin TKI-toiminnassa, koulutusviennissä ja aluekehityksen edistämässä.

Kehittämiskohteita ovat:

1. Yhteistyöalueiden priorisointi ja syventäminen: ei välttämättä enempää, mutta paremmin.
2. Voimavarojen selvempi kohdentaminen sovituille rajatuille alueille mm. opettajien työaikasuunnitelmissa.
3. Yhteistyöalueiden välisen viestinnän parantaminen toimijatasolla, yhteisalueiden sisällä viestintä toimii hyvin.
4. Opiskelijapalveluihin liittyvien toimintamallien yhtenäistäminen.
5. Liittouman ulkoisen brändin vahvistaminen muuallakin kuin koulutusviennissä.
6. Yhteistyökulttuurin ja vastavuoroisen oppimisen vahvistaminen työnkiertoa lisäämällä ja henkilöstön ja opiskelijoiden vapaamuotoista yhteistoimintaa tukemalla (esim. kirjastohenkilöstön omat tapaamiset, ES-yhteisöt).
7. Yhteisen liittoumastrategian laatiminen, joka sisältää nimenomaan tahtotilan siitä, mihin yhteisesti hoidetuilla asioilla pyritään. Hyvä esimerkki yhteisen strategian merkityksestä on TKI-toiminnassa, jossa toimivat kokivat yhteisen TKI-strategian systematisoineen ammattikorkeakoulujen yhteistyötä. Yhteinen liittoumastrategia ei voi olla nykytilanteessa ammattikorkeakoulujen strategioiden summa, vaan sen tulisi sisältää vain tahtotila siitä, mikä 3AMK-liittouma haluaa olla.

Yhteistyöalueita koskeva tilastollinen ja haastatteluihin perustuva arviointi osoittaa, että 3AMK-liittouma on riittävän tehokas toimintamalli sovittujen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Liittouman yhteisistä tehtävistä merkittävin yhteinen hyöty on saavutettavissa kansainvälisessä toiminnassa, kansallisessa ja alueellisessa edunvalvonnassa, kokonaan uuden kehittämisessä,

kuten tekoäly, sekä sellaisessa opiskelija- ja työelämäasiakkaiden palvelussa, jossa kolmen ammattikorkeakoulun osaaminen ja palvelukyky tuovat lisäarvoa asiakkaille.

Hyvin perustein voi sanoa, että Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian muodostama 3AMK-liittouma on korkeakoulupoliittinen innovaatio. Se on saanut kansainvälistä huomiota osakseen ja edustaa eurooppalaisiin itsenäisten korkeakoulujen muodostamiin alliansseihin nähden laaja-alaisempaa, mutta silti toimivaa yhteistyötä. Korkeakoulupoliittisesti se on yhteisö, joka voi Suomessa vahvimmin kantaa puhtaan duaalimallin lippua. Haastattelukierroksella liittouman tulevaisuuteen kantaa ottaneista 64 % arvioi liittouman merkityksen kasvavan, 32 % pysyvän ennallaan ja 4 % merkityksen vähenevän. Vahvimmin liittouman tulevaisuuteen uskottiin johdon, omistajien ja opiskelijoiden keskuudessa. Eri yhteistyöalueiden toimijoiden keskuudessa uskottiin liittouman merkityksen säilyvän ennallaan. Sidosryhmien ja henkilöstön keskuudessa merkityksen kasvu ja ennallaan pysyminen olivat tasoissa.

Jos vapaaehtoinen liittoumayhteistyö osoittautuu pitkällä tähtäyksellä riittämättömäksi, voisi ratkaisuna olla Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun pääomistajan Tampereen yliopistosäätiön kaltainen kolmen ammattikorkeakoulun perustama säätiö, joka olisi osakkaana kaikissa 3AMK-ammattikorkeakouluissa. 3AMK-liittoumaa luotaessa tutkittiin mahdollisuutta TKI-hankkeita hallinnoivan yhtiön perustamiseen. Tällainen säätiö täyttäisi myös tämän tarkoituksen. Nykytilanteessa tällaista tarvetta ei ole näköpiirissä. Itsenäisten ammattikorkeakoulujen operatiiviseen toimintaan edellä mainitun kaltainen säätiö ei vaikuttaisi, vaan ne toimisivat edelleen omien osakeyhtiöidensä hallitusten johtamina. Lisäksi tietysti säätiön hallituksen tulisi koostua 3AMK-ammattikorkeakoulujen hallitusten nimeämistä ehdokkaista.

Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian muodostaman 3AMK-liittouman vahvempi ulkoinen brändi valituilla toimialoilla hahmottaisi 3AMK:n Helsingin yliopiston ja Aalto-yliopiston rinnalla pääkaupunkiseudun korkeakoulukentän kolmanneksi suureksi, mutta erilaiseksi keskieurooppalaisen duaalimallin toimijaksi. 3AMK-ammattikorkeakouluilla olisi maan parhaat edellytykset kehittää aikaa myöten duaalimallin loogisesti edellyttämä am-

matillinen tohtoritutkinto. 3AMK-liittouman vahvempi esiintyminen yhtenä kansainvälisissä yhteyksissä muuallakin kuin koulutusviennissä antaisi paremmat edellytykset kansainvälisen kilpailukyvyn vahvistamiselle.

3AMK on saavuttanut lyhyenä toimintakautenaan merkittäviä tuloksia nykyisellä yhteistyömallilla, joten muille yhteistyöratkaisuille ei ole tarvetta. Säätiömalli voisi kuitenkin olla mahdollinen pitkän tähtäyksen kehityskulku, jos toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät vahvempaa liittoutumisratkaisua.



LÄHTEET

3AMK-liittouman asiakirjat: liittoumasopimus 30.9.2016, toimintasuunnitelma 2017&2020, vuotuiset toteutussuunnitelmat 2017&2020, ammattikorkeakoulujen tukipalveluita koskeva selvitys 23.5.2017, valtioneuvostolle 11.2.2016 annettu selvitys ammattikorkeakoulujen yhteisen kehittämismallin toteuttamisesta sekä 3AMK-liittouman verkossa oleva informaatiomateriaali.

Dill, D. & Mitra, S. & Jensen, H. & Lehtinen, E. & Mäkelä, T. Parpala, A. & Pohjola, H. & Ritter, M. & Saari, S. 2006. PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland. Publications of the Finnish Higher Education Evaluation Council. 1:2006.

Estermann, T. & Kupriyanova, V. 2018. Efficiency, Leadership and Governance: Closing the gap between strategy and execution. A USTREAM report. European University Association.

Harju, P. & Haveri, A. 2019. Kuusi syytä siihen, miksi Helsingin metropolialueen yhteistyö ei ole edennyt. Focus Localis, 2019, 47 (4), 5–22. <http://www.focuslocalis.fi/tiedejulkaisu/>

<https://ruhrmasterschool.de/index.php?id=140>

Institutes of Technology Ireland. Institutes of Technology Sector. Summary of Research Performance and Strengths, for the period 2004 – June 2009.

Juusola, H. 2020. Perspectives on Quality of Higher Education in the context of Finnish education export. Tampere University Dissertations 300.

Kehittäjä 1/2020. Laurean sidosryhmälehti.

Kotila, H. (toim.) 2003. Ammattikorkeakoulupedagogiikka. Edita. Helsinki.

Kotila, H. & Mäki, K. (toim.) 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikka 2. Edita. Helsinki.

Laakso-Manninen, R. & Tuomi, L. 2020. Professional Higher Education Management – Best practices from Finland. Professional Publishing Finland.

LUT-yliopiston sijoitusyhtiö ajautui ristiriitoihin. Etelä-Suomen Sanomat 21.11.2020.

Merger Tool. European University Association.

Mononen, Asko, Tekoälyn avulla opiskelijat kiinni muuttuvaan työelämään, esitys 15.9.2020.

OECD 2002. OECD Territorial Review: Helsinki, Finland.

Pruvot, E. & Estermann, T. & Masen, P. 2015. DEFINE Thematic Report: University Mergers in Europe. DE-FINE Project. European University Association.

Taatila, V. & Raij, K. Philosophical Review of Pragmatism as a Basis for Learning by Developing Pedagogy. Educational Philosophy and Theory, Vol. 44, No. 8, 2012.

University Mergers in Europe. April 2019. European University Association.

U-Multirank 2020. Finnish Universities in Global Comparison. www.multirank.org

Vipunen. Opetushallinnon tietokanta. www.vipunen.fi



LIITE. HAASTATELLUT HENKILÖT

YKSILÖHAASTATTELUT

JOHTO

Haaga-Helia

Toimitusjohtaja-rehtori Teemu Kokko

Vararehtori Jouni Ahonen

Vararehtori Minna Hiillos

Laurea

Toimitusjohtaja-rehtori Jouni Koski

Vararehtori Katri Ojasalo

Vararehtori Mari Vuolteenaho

Vararehtori Kimmo Hannonen

Metropolia

Toimitusjohtaja-rehtori Riitta Konkola

Varatoimitusjohtaja Simo Mustila

Oppimisjohtaja Tapani Martti

TKI-johtaja Anna-Maria Vilkuna

OMISTAJAT

Haaga-Helia

Hallituksen pj. Marja-Leena Tuomola

Hallituksen varapj. Kai Laikio

Hallituksen varapj. Timo Lappi

Laurea

Hallituksen pj. Jan Holst

Hallituksen varapj. Pirjo Väänänen

Metropolia

Hallituksen pj. Henri Kuitunen

Hallituksen varapj. Harri Rinta-Aho

Hallituksen varapj. Katri Kalske

Hallituksen jäsen Liisa Pohjolainen

3AMK

Prosessijohtaja Antti Vettenranta, Laurea
Entinen prosessijohtaja, yliopettaja Anu Moisio, Haaga-Helia
Lehtori Asko Mononen, Laurea, tekoäly
Lehtori Pekka Matvejeff, Laurea, oppimispolut

SIDOSRYHMÄT

Harri Ojanperä, ketjujohtaja, SOK, MaRa ry:n hallituksen pj.
Olli Luukkainen, puheenjohtaja, OAJ
Jari Konttinen, asiantuntija, Palta
Tapio Anttila, asiamies, Sitra
Marja-Leena Rinkineva, elinkeinojohtaja, Helsingin kaupunki
Vesa Taatila, toimitusjohtaja-rehtori, Turun ammattikorkeakoulu
José Valanta, yhteysjohtaja, Suomen Kuntaliitto
Eero Venäläinen, kehittämisspäällikkö, Uudenmaan Liitto
Tapio Kosunen, entinen ylijohtaja, erityisasiantuntija, opetus- ja kulttuuriministeriö

RYHMÄHAASTATTELUT

3AMK-OPPIMISTOIMINTA

Maria Haukka, kehityspäällikkö, Haaga-Helia
Arja Ruponen, opintosihteeri, Haaga-Helia
Sini Temisevä, kehityspäällikkö, Laurea
Kari Björn, kehityspäällikkö, Metropolia
Tuula Helle, koulutussuunnittelija, Metropolia

3AMK-TKI-JOHTAJAT

Satu Koivisto, TKI-johtaja, Haaga-Helia
Isto Mattila, johtaja, Laurea
Anna-Maria Vilkuna, TKI-johtaja, Metropolia

3AMK-TYÖELÄMÄYHTEISTYÖ JA YRITTÄJYYS

Antti Sekki, yliopettaja, Laurea
Juha Järvinen, asiantuntija, TKI-toiminta, Metropolia

3AMK-KOULUTUSVIENNI

Jouni Ahonen, vararehtori, Haaga-Helia
Mika J. Kortelainen, myyntijohtaja, Laurea
Simo Mustila, varatoimitusjohtaja, Metropolia

3AMK-KIRJASTOYHTEISTYÖ

Eeva Klinga-Hyöty, tietopalvelupäällikkö, Haaga-Helia

Hanna Lahtinen, johtaja, Laurea

Kaisu Sallasmaa, tietopalvelupäällikkö, Metropolia

3AMK-VIESTINTÄJOHTAJAT

Ari Nevalainen, viestintäpäällikkö, Haaga-Helia

Teemu Ylikoski, johtaja, Laurea

Liisa Salo, viestintäpäällikkö, Metropolia

3AMK-HENKILÖSTÖ

Mikko Valtonen, pääluottamusmies, Haaga-Helia

Niina Jallinoja, hallituksen jäsen, Haaga-Helia

Ritva Jäättelä, pääluottamusmies, Laurea

Jukka Linna, hallituksen jäsen, Laurea

Ulla Vaherkoski, pääluottamusmies, Metropolia

3AMK-OPISKELIJAT

Auli Piiparinen, hallituksen opiskelijaedustaja, Haaga-Helia

Sini Heino, executive director, Laurea

Essi Lumme, hallituksen puheenjohtaja, Metka

Pekka Petäkoski, executive director, Metka



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu perustivat vuonna 2016 strategisen liittouman, josta käytetään nimeä 3AMK -strateginen liittouma.

Tässä selvityksessä Laurean entinen rehtori dosentti Pentti Rauhala arvioi 3AMK-liittouman yhteistoiminta-alueiden ja liittoumayhteistyön kehitystä vuosina 2017–2020 sekä vertailee liittoumaa korkeakoulupoliittisiin fuusioratkaisuihin ja muihin vastaaviin ulkomaisiin liittoumiin. Arviointinäkökulmiksi valittiin opiskelijoiden, työelämän ja kansainväliset palvelut, valitun toimintamallin ja prosessin toimivuus, korkeakoulujen toiminnan ohjaus ja päätöksenteko, liittouman tuomat hyödyt, synergiaedut, tuloksellisuus, vaikuttavuus sekä korkeakoulupoliittinen valtakunnallinen merkittävyys.

ISBN 978-952-328-279-7 (nid.)

ISBN 978-952-328-280-3 (pdf)

ISSN 2669-8013 (nid.)

ISSN 2669-8021 (pdf)

www.metropolia.fi/julkaisut

