

# Selvitys FUAS-liittouman tulosityksiköiden toiminnallisesta ja taloudellisesta tehokkuudesta

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C Artikkelikokoelmat, raportit  
ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 120

Rauhala Pentti – Koski Jouni – Gustafsson Tarja –  
Järvinen Marjo-Riitta – Männikkö Anna-Liisa – Valta Anja

Rauhala Pentti – Koski Jouni – Gustafsson Tarja  
– Järvinen Marjo-Riitta – Männikkö Anna-Liisa – Valta Anja

# Selvitys FUAS-liittouman tulosityksiköiden toiminnallisesta ja taloudellisesta tehokkuudesta

Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti 2012

Rauhala Pentti – Koski Jouni – Gustafsson Tarja  
– Järvinen Marjo-Riitta – Männikkö Anna-Liisa – Valta Anja  
**Selvitys FUAS-liittouman tulosityksiköiden toiminnallisesta  
ja taloudellisesta tehokkuudesta**

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat  
A Tutkimuksia  
B Oppimateriaalia  
C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu  
Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 120  
Vastaava toimittaja: Ilkka Väänänen  
Taitto: Sanna Henttonen  
Kannen kuva: HAMK | Sisuksen kuvat: HAMK  
2012

ISSN 1457-8328  
ISBN 978-951-827-166-9

## Sisällys

1.	Selvityksen lähtökohdat.....	5
2.	Selvitystehtävän täsmennys .....	7
3.	FUAS-liittouman osa-alueittainen opiskelijarekrytointipohja .....	9
4.	Katsaus FUAS-liittouman ammattikorkeakouluissa toteutuneeseen rakenteelliseen kehittämiseen.....	12
5.	Tulosityksiköiden toiminnallisen tehokkuuden arviointikriteerit uusien rahoituskriteerien pohjalta.....	13
6.	Toiminnallista tehokkuutta kuvaavien tunnuslukujen ja tulosityksikön koon yhteys.....	15
7.	Tulosityksiköiden taloudellinen tehokkuus .....	21
8.	Tulosityksiköiden kehityspotentiaalin laadullinen tarkastelu.....	22
9.	Johtopäätökset toimipisterakenteen ja yhteisten FUAS-toimintojen kehittämistä.....	40
	Lähteet.....	43
	Liite 1. FUAS-liittouman yksiköt .....	44
	Liite 2. Hämeen, Lahden ja Laurea-ammattikorkeakoulujen toteuttamat rakenteellisen kehittämisen toimenpiteet .....	50
	Liite 3. Teemahaastattelu ja haastatellut henkilöt .....	56



## I. Selvityksen lähtökohdat

Opetus- ja kulttuuriministeriön FUAS-ammattikorkeakouluille 5.10.2011 antamissa sopimuspalautteissa todetaan FUAS-liittouman ammattikorkeakoulujen rakenteellisesta kehittämisestä seuraavaa:

### Hämeen ammattikorkeakoulu (jäljempänä Hamk tai HAMK)

*Ammattikorkeakoulun tulee harkita ohjelmien laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi ohjelmien kokoamista suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Koulutusohjelmarakenteen kehittämistä tulee tehdä edelleen FUAS-yhteistyössä.*

*Kaikki liiketalouden, tekniikan ja liikenteen sekä kaikki englanninkielinen koulutus olisi tarkoituksenmukaista keskittää pääkampukselle Hämeenlinnaan.*

*FUAS-rakenteessa muotoilun koulutus on tarkoituksenmukaista keskittää Lahden ammattikorkeakouluun.*

### Lahden ammattikorkeakoulu (jäljempänä Lamk tai LAMK)

*Ammattikorkeakoulun tulee harkita ohjelmien laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi ohjelmien kokoamista suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Koulutusohjelmarakenteen kehittämistä tulee tehdä edelleen FUAS-yhteistyössä.*

*FUAS-rakenteessa muotoilun koulutusvastuu on tarkoituksenmukaista keskittää Lahden ammattikorkeakouluun ja vastaavasti matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusvastuu on tarkoituksenmukaista keskittää Laurea-ammattikorkeakouluun.*

### Laurea-ammattikorkeakoulu (jäljempänä Laurea)

*Ammattikorkeakoulun tulee arvioida kriittisesti toimipisteverkkoaan suhteessa strategisiin tavoitteisiinsa ja FUAS-kokonaisuuteen.*

Erityisesti Hamkilta ja Laurealta on siten edellytetty toimipisteverkon kriittistä tarkastelua. Lamkin toiminta on keskitetty kokonaan Lahteen, joten opetus- ja kulttuuriministeriön Lamkille tekemät ehdotukset koskevat pelkästään koulutusohjelmarakenteen kehittämistä.

FUAS-liittouman rehtoreiden ja vararehtoreiden kokous päätti tammikuussa 2012 asettaa työryhmän laatimaan toimipisteverkon kriittistä tarkastelua. Työryhmän puheenjohtajaksi nimettiin vararehtori Jouni Koski (Laurea) ja jäseniksi tietopalvelupäällikkö Tarja Gustafsson (Laurea), laatu- ja arviointipäällikkö Marjo-Riitta Järvinen (Lamk), johtaja Anna-Liisa Männikkö (Laurea) ja kehittämisspäällikkö Anja Valta (Hamk). Työryhmä on tuottanut laajan tilastomateriaalin toimipisteverkon kriittisen tarkastelun pohjaksi. Rehtori- ja vararehtorikokous päätti 14.2.2012 kutsua Laurean emeritus rehtori Pentti Rauhalan tekemään ulkopuolista arviota tilastomateriaalin pohjalta. Raportin arvioivat kannanotot ovat hänen tekemiään.

Rehtori- ja vararehtorikokous linjasi selvitystyön lähtökohtia seuraavasti:

- painotetaan strategiaan suhteutettua kuvailevaa arviointia suhteessa FUAS-liittouman kehittämistavoitteisiin
- koska tulosyksiköt on FUAS-ammattikorkeakouluissa rakennettu eri perustein, lukujen perusteella ei saada kaikkea esiin
- ammattikorkeakoulujen tuleva rahoitusuudistus otetaan huomioon
- analyysin pohjalta kannattaa tehdä selkeät kehittämissuosituksen ja aikatauluttaa ne
- selvityksen tulee olla käytettävissä ennen 26.9.2012 opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa käytäviä sopimusneuvotteluja

## 2. Selvitystehtävän täsmennys

Kolmen FIAS-ammattikorkeakoulun sisäinen rakenne ja organisaatio eroavat toisistaan. Työryhmän ensimmäinen ratkaistava kysymys oli siten määrittää, mitä toimipisterakenteen kriittinen tarkastelu tarkoittaa. Lamkin toiminta keskittyy kokonaan Lahteen, joskin neljään fyysiseen kampukseen. Hamkin toimintaa on kuudessa eri kunnassa, niistä Hämeenlinnassa kolmella kampuksella. Laurealla on seitsemän yksikköä kuudessa eri kunnassa. Hamkin sisäisen organisaation pää rakenne on kuusi KT-keskusta. Lamkin sisäinen rakenne pohjautuu kuuteen koulutusala pohjaiseen tulosityksikköön innovaatiokeskuksen ollessa seitsemäs tulosityksikkö. Laurean sisäinen rakenne pohjautuu seitsemään paikalliseen monialaiseen yksikköön.

Selvitystä ohjaava työryhmä tulkitsi tehtävänsä siten, että keskeisenä kysymyksenä on tarkastella suurten ja pienten tulosityksikköjen mahdollista eroa toiminnallisessa ja taloudellisessa tehokkuudessa. Toiminnallisen tehokkuuden kriteerinä työryhmä päätti käyttää soveltuvien osien opetus- ja kulttuuriministeriön 12.3.2012 esittämiä mahdollisia uusia ammattikorkeakoulujen rahoituskriteerejä. Edessä olevana taloudellisesti vaikeana aikana on perusteltua arvioida tulosityksikköiden tulevaisuudennäkymiä siltä pohjalta, miten ne selviytyvät uusien rahoituskriteerien valossa. Tämä näkökulma on kapea-alainen, joten selvitystyön numeerisia tuloksia ei tule tarkastella minkäänlaisena ranking-listauksena. Toisaalta rahoituksen perusteeksi suunnitellut tuloksellisuuskriteerit ovat keskeisiä strategisia mittareita, joskin niiden relevanttisuudesta niin ammattikorkeakoulu- kuin yliopistokentälläkin on käyty ja tullaan käymään kriittistä keskustelua. Näkökulman laimentamiseksi päätettiin, että selvitysmies haastattelee tulosityksikköiden johtajia ei-numeeristen kehitystekijöiden selvittämiseksi.



Hamkissa on 1.1.2012 toteutettu uusi koulutus- ja tutkimuskeskusjako (jäljempänä KT-keskus), jossa entisiä KT-keskuksia yhdistettiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Tämä oli haaste tilastotietojen käsittelylle, koska vanhalla tulosaluejaolla olevat tiedot jouduttiin luokittelemaan uudella KT-keskusjaolla. Tulosalueet Hamkissa ovat teknologiaosaamisen, hyvinvointiosaamisen, biotalouden sekä yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskukset, ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yksikkö sekä ammatillinen opettajakorkeakoulu. Teknologiaosaamisen KT-keskuksella on toimintaa Hämeenlinnassa, Forssassa, Riihimäellä ja Valkeakoskella. Hyvinvointiosaamisen KT-keskuksella on toimintaa Hämeenlinnassa ja Forssassa, ja tilapäisesti on toteutettu aikuiskoulutusta myös Valkeakoskella. Biotalous KT-keskuksella on toimintaa Evolla (Hämeenlinna), Forssassa, Lepaalla (Hattula), Mustialassa (Tammela) ja aikuiskoulutuspuite Hyvinkäällä (Laureasta siirtynyt toimintaa). Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskuksella on toimintaa Hämeenlinnassa ja Valkeakoskella.

Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yksikkö ja ammatillinen opettajakorkeakoulu eivät ole tarkastelussa mukana, koska ne ovat Hamkin yhteisiä toimintoja, joita toimipistetarkastelu ei koske.

Lamkin tulosalueita ovat tekniikan ala, liiketalouden ala, sosiaali- ja terveysala, matkailun ala, musiikki- ja draamainstituutti, muotoilu- ja taideinstituutti sekä innovaatiokeskus. Lamkin innovaatiokeskuksen TKI-toiminta on jaettu tilastotarkasteluissa koulutusalaakohtaisiin tulosityksikköihin yksikköjen vertailukelpoisuuden toteuttamiseksi.

Laurean tulosityksiköitä ovat alueelliset monialaiset Hyvinkään Laurea, Keravan Laurea, Leppävaaran Laurea, Lohjan Laurea, Otaniemen Laurea, Porvoon Laurea ja Tikkurilan Laurea.

Liitteenä 1 on karttoina, taulukkoina ja kuvioina perustiedot FUAS-liittouman ammattikorkeakoulujen yksiköistä.

### 3. FUAS-liittouman osa-alueittainen opiskelijarekrytointipohja

Seuraavassa on tarkasteltu FUAS-liittouman ammattikorkeakoulujen eri paikkakunnilla sijaitsevien yksiköiden opiskelijarekrytointipohjaa. Luontaiseksi rekrytointialueeksi on katsottu valtiovarainministeriön kuntarakenneselvityksessä ehdotetut kuntarakenteen selvitysalueet (Valtiovarainministeriö 2012). Tästä on poikettu pääkaupunkiseudulla, jossa Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla toimii myös Metropolia Ammattikorkeakoulu. Laurean Espoossa ja Vantaalla toimivien yksiköiden luontaiseksi opiskelijarekrytointialueeksi on katsottu Espoo ja Vantaa. Huomautettakoon, ettei menettely ole millään tavoin kannanotto kuntauudistuksen selvitysaluejakoon, joka on laajan yhteiskunnallisen keskustelun kohteena. Valtiovarainministeriön selvitysaluejako pohjautuu kuitenkin näkemukseen toiminnallisista kokonaisuuksista. Ehdotetut suurkunnat sinällään ovat sen kokoisia yksiköitä, jotka voivat olla yleisimmin tarjolla olevien sosiaali- ja terveysalan ja liiketalouden ammattikorkeakouluohjelmien opiskelijarekrytointialueiksi sopivan kokoisia ainakin Helsingin laajalla metropolialueella.

Taulukossa 1 Keski-Uuteenmaahan on sisällytetty Keski-Uudenmaan selvitysalueen lisäksi Mäntsälän, Pornaisten ja Pukkilan kuntien muodostama ehdotettu selvitysalue. Länsi-Uusimaa koostuu Lohjan sekä Karkkila-Vihdin selvitysalueista, mutta ei sisällä kaksikielistä Raaseporin ja Hangon muodostamaa selvitysalueita. Itä-Uusimaa koostuu Porvoon ja Loviisan ympärille ehdotetuista selvitysalueista. Valkeakosken seutu on ehdotettu Valkeakoski-Akaa-Urjala-selvitysalue.

Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty englanninkieliset koulutukset sekä valtakunnalliset koulutukset, joita ovat Hämeen ammattikorkeakoulun luonnonvara-ala ja kulttuuri sekä opettajankoulutus, Lahden ammattikorkeakoulun muotoilu, taide sekä musiikki ja draama, Laurean turvallisuusala ja rikosseuraamusala sekä ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot kaikissa kolmessa ammattikorkeakoulussa. Myös tekniikan koulutus, jossa on ohjelmia, joiden opiskelijapohja on maakunnallista laajempi, on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Tarkastelu koskee siten sosiaali-, terveys- ja liikunta-alaa sekä liiketalouden koulutusohjelmia, joiden opiskelijarekrytointialueeksi pääsääntöisesti voidaan osoittaa lähialue.

TAULUKKO 1. Opiskelijarekrytointipohja alueittain FUAS-liittouman toimialueella

Kuntarakenteen selvitysalue	Asukasl. kuntarakenne selvitys	Alpat nuoret + aik.	Alpat nuoret + aik.	Yht	Asukkaita/alpat			Ensisijaiset hakijat/alpat	Ensisijaiset hakijat/alpat
		sote 2012	liiketal 2012		sote	liiketal	Yht	nuoret 2011	aikuiset 2011
Espoo	247 970	159	145	304	1559,6	1710,1	815,7	5,89	4,94
Vantaa	200 055	265	40	305	754,9	5001,4	655,9	5,58	9,26
Keski-Uusimaa	177 219		105	105		1687,8	1687,8	3	7
Länsi-Uusimaa	84 861	75	60	135	1131,5	1414,4	628,6	2,18	3,57
Itä-Uusimaa	74 105	80		80	926,3		926,3	1,98	3,4
Hyvinkää-Riihimäki	91 780	135	90	225	679,9	1019,8	407,9	3,64	7,24
Hämeenlinnan seutu	93 378	170	120	290	549,3	778,2	322,0	3,31	6,08
Forssan seutu	35 286	40		40	882,2		882,2	1,58	3,33
Valkeakosken seutu	43 191								
Päijät-Häme	201 772	276	266	542	731,1	758,5	372,3	5,7	4,4
YHTEENSÄ	1 249 617	1200	851	2051	1041,3	1468,4	609,3		
Korrelaatio aloituspaikkatiheyden ja vetovoiman välillä								-0,32	0,03

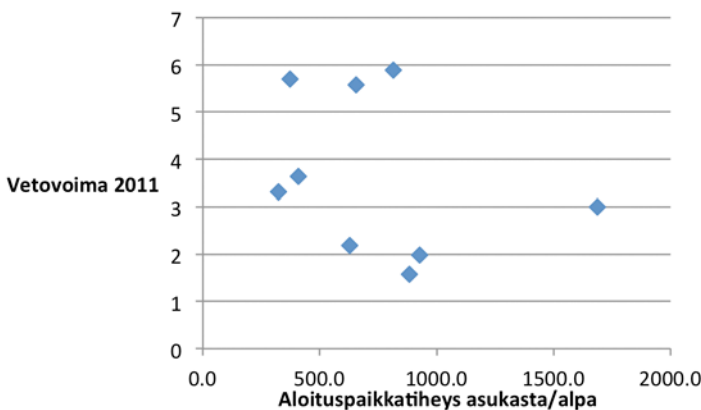
Vihreällä värillä on merkitty alueet, joilla koulutustarjonta tarkastelluilla kahdella alalla on potentiaaliseen väestöpohjaan verrattuna niukkaa, punaisella taas alueet, joilla se on väestöpohjaan nähden runsasta. Asukasluvun ja aloituspaikkojen suhteesta käytetään jatkossa nimitystä aloituspaikkatiheys. Valkeakosken seudun liiketalouden koulutus on englanninkielistä, jota tässä ei tarkastella, ja sairaanhoitajakoulutus tilapäistä. Valkeakosken seudun väestöpohjaa ei ole laskettu yhteen Hämeenlinnan seudun kanssa, koska Valkeakosken-Akaan-Urjalan seutu on Pirkanmaata.

Tarkastelu osoittaa, että väestöpohja pienten yksikköjen lähialueella yhtä sosiaali- ja terveysalan sekä liiketalouden aloituspaikkaa kohti on suurempi kuin suurten yksikköjen lähialueella. Suhteessa väestöpohjaan vähiten aloituspaikkoja on Keravalla, Porvoossa ja Forssassa. Näin ollen näiden aloituspaikkojen tarjonta ei näytä ylisuurelta väestöpohjaan verrattuna, etenkin kun kyse on väestönkasvualueista. Tosin ehdotettu Keski-Uudenmaan kuntarakenteen selvitysalue ei ole yhtenäisen kokonaisuus, vaan suuntautuu pääkaupunkikeskeisesti. Itä-Uudenmaan alueella aloituspaikkatiheyttä arvioitaessa on otettava huomioon ruotsinkielisyys, joka pienentää luontaista opiskelijarekrytointipohjaa merkittävästi. Suhteellisesti runsain tarjonta on Hämeenlinnan seudulla ja Päijät-Hämeessä.

Espoon ja Vantaan välillä on sellainen epätasapaino, että liiketalouden tarjonta on Vantaalla Espoota niukempaa. Vastaavasti sosiaali- ja terveysalalla Espoon tarjonta on Vantaata niukempaa. Vantaalla toimii kuitenkin myös Metropolian liiketalouden yksikkö. Hakijamäärät tarkastelluilla kahdella alalla ovat yhteenlaskien tasapainossa.

Aloituspaikkojen keskittäminen suurempiin keskuksiin voi olla myös riski. Jos aloituspaikat keskitetään, opiskelijatarjonta työvoimapulaa kärsivälle sosiaali- ja terveysalalle voi heikentyä. Aiemmat keskittämiset Hamkin, Metropolian ja Laurean kesken ovat marata-alalla johtaneet aloituspaikkojen karsintatarpeeseen. Sinänsä näyttää siltä, että sosiaali- ja terveysalan ja liiketalouden yhteinen tarjonta olisi yleisesti noin yksi aloituspaikka 500 – 600 asukasta kohti.

Vetovoiman ja aloituspaikkatiheyden suhteen tarkastelu osoittaa, että vetovoiman ja aloituspaikkatiheyden välillä on nuorten koulutuksessa negatiivinen korrelaatio (-0,32) eli pienemmässä keskuksessa aloituspaikkojen niukkuus suhteessa väestöpohjaan ei paranna vetovoimaa (Kuvio 1). Tämä osoittaa, että koulutuskysynnästä pienempien keskusten vaikutusalueella osa suuntautuu suurempiin keskuksiin. Tämä puolestaan puhuu keskittämisen puolesta. Aikuiskoulutuksessa ei näytä olevan mitään yhteyttä vetovoiman ja aloituspaikkatiheyden välillä (korrelaatio 0,03).



KUVIO 1. Vetovoima ja aloituspaikkatiheys

## 4. Katsaus FUAS-liittouman ammattikorkeakouluissa toteutuneeseen rakenteelliseen kehittämiseen

Hämeen, Lahden ja Laurea-ammattikorkeakoulut ovat 2000-luvulla jo varhaisessa vaiheessa toteuttaneet merkittävän määrän rakenteellisen kehittämisen toimenpiteitä, joita ovat olleet yksikköjen lakkautukset, koulutusohjelmien keskittäminen ammattikorkeakoulujen välillä sekä koulutusohjelmien yhdistäminen ammattikorkeakoulujen sisällä.

Rakenteellisen kehittämisen toimenpiteet Hämeen, Lahden ja Laurea-ammattikorkeakoulussa 2000-luvulla on esitetty liitteenä 2.

## 5. Tulosyksiköiden toiminnallisen tehokkuuden arviointikriteerit uusien rahoituskriteerien pohjalta

Ammattikorkeakoulujen rahoitus tullaan uudistamaan tällä hallituskaudella. Rahoituksessa on tarkoitus luopua opiskelijapaikkamäärään pohjautuvasta rahoituksesta. Rahoitus perustuisi siten kokonaan tuloksellisuustekijöihin. Opetus- ja kulttuuriministeriön muistiossa 12.3.2012 esitetyn rahoitusmallin mukaan ammattikorkeakoulujen rahoitukseen vaikuttavia tekijöitä olisivat suoritettut tutkinnot, vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden määrä, valmistuneet työlliset, avoimen ammattikorkeakoulun ja erillisten opintojen opintopisteet, ammatillinen opettajankoulutus, opiskelijapalaute, vähintään 3 kuukauden mittaiseen kansainväliseen opiskelijavaihtoon saapuneiden ja ammattikorkeakoulusta opiskelijavaihtoon tai harjoitteluun lähtevien ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevien määrä, kansalaisuudeltaan muiden kuin suomalaisten ammattikorkeakoulussa suorittamien ammattikorkeakoulututkintojen määrä, TKI-rahoitus sekä siitä kilpailtu rahoitus ja maksullinen palvelutoiminta, ylempien ammattikorkeakoulututkintojen määrä sekä julkaisut, audiovisuaaliset aineistot sekä tieto- ja viestintätekniiset ohjelmat sekä strategiarahoitus. Muutos antaa toimipistetarkastelulle aiempaa suuremman merkityksen, koska heikko tuloksellisuus näkyy koko ammattikorkeakoulun rahoituksessa aiempaa enemmän.

Toimipisteiden toiminnallisen tehokkuuden arviointi on tehty todennäköisiin uusiin rahoitustekijöihin perustuen kuitenkin ottaen huomioon tällä hetkellä käytettävissä olevat tiedot. Toimipistetarkastelussa ei ole tarpeen orjallisesti noudattaa opetus- ja kulttuuriministeriön muistiossa olevaa ehdotusta. Riittää, kun tarkastellaan samankaltaisia tekijöitä. Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen määrää ei ole tarkasteltu, koska niiden jakaminen yksiköittäin ei olisi eri tavoin keskitettyjen toimintamallien takia mielekästä. Tarkastelusta on jätetty pois valmistuneet työllistyneet, koska siitä ei saa tulosaluekohtaisia tietoja. Sen sijaan mukaan on otettu TKI-pohjaiset opintopisteet, josta saa molemmat valtakunnalliset vertailuluvut.

Vertailukohteeksi tulosaluekohtaisessa tarkastelussa otetaan tunnusluvun koko maan keskiarvo, valtakunnallinen vuodelle 2012 asetettu valtakunnallinen tavoite sekä FUAS-tulosalueiden mediaaniarvo. Kun peräkkäiset vuosittaiset luvut eivät aina osoita selvää trendiä, vaan pikemminkin satunnaisvaihtelua, tarkastellaan toimipisteen vuosien 2010 ja 2011 keskiarvoluvun ja vertailuarvon suhdetta. Jos käytettävissä on vain vuoden 2011 tunnusluku, käytetään sitä.

Vuoden 2012 tavoite, koko maan keskiarvo 2010 ja FUAS-tulosityksikköjen mediaani eivät asetu kaikissa kohdin loogiseen suuruusjärjestykseen. On tunnuslukuja, joissa FUAS-mediaani on yli valtakunnallisen tavoitteen (tutkinnot/opetus henkilöstö, TKI-pohjaiset opintopisteet/opiskelija). Vastaavasti on tunnuslukuja, joissa koko maan keskiarvo 2010 on jo yli vuoden 2012 tavoitteen (TKI-pohjaiset opintopisteet/opiskelija). Edelleen on tunnuslukuja, joissa FUAS-mediaani on parempi kuin koko maan keskiarvo (suoritetut opintopisteet, TKI-volyymi/pt. henkilöstö). Tästä syystä pisteytys on tehty siten, että suurimman vertailuarvon ylitys antaa parhaat pisteet ja pienimmän vertailuarvon alitus pienimmät pisteet.

Tunnusluvut on pisteytetty seuraavasti:

pistearvo 4:	tunnusluku ylittää suurimman edellä mainituista kolmesta vertailuarvosta (valtakunnallinen tavoite 2012, koko maan amkojen keskiarvo 2010, FUAS-tulosityksikköjen mediaani 2010–2011 keskiarvoluvusta),
pistearvo 3:	tunnusluku ylittää keskimäisen em. vertailuarvoista
pistearvo 2:	tunnusluku ylittää alimman em. vertailuarvoista
pistearvo 1:	tunnusluku alittaa alimman em. vertailuarvoista

Kaikista tunnusluvuista ei ole käytettävissä valtakunnallista tavoitetta vuodelle 2012. Tällaisissa tapauksissa on muodostettu kolmas vertailuarvo lisäämällä ylempään todellista arvoista koko maan keskiarvon ja FUAS-tulosalueiden mediaanin erotus.

## 6. Toiminnallista tehokkuutta kuvaavien tunnuslukujen ja tulosityksikön koon yhteys

Pääkysymys selvityksessä on tarkastella, eroaako tulevien rahoituskriteerin perusteella tarkasteltu toiminnallinen tehokkuus suurissa ja pienissä tulosityksiköissä.

Tarkasteltavina olivat seuraavat mittarit:

### opetus ja oppiminen

1. tutkinnot/opetushenkilöstö
2. vähintään 45 opintopistettä suorittaneiden osuus opiskelijoista %
3. avoimen ammattikorkeakoulun suoritettut opintopisteet/läsnä olevat tutkinto-opiskelijat
4. opiskelijapalaute (OPALA, 5 väittämän painotettu tulos)
5. TKI-opintopisteet/läsnä olevat opiskelijat

### kansainvälisyys

6. opiskelijaliikkuvuus (pitkät vaihdot, saapuneet ja lähtevät yhteensä/läsnä olevat tutkinto-opiskelijat)
7. ulkomaalaisten suorittamien tutkintojen osuus kaikista tutkinnoista %

### osaamistaso

8. tohtorien ja lisensiaattien osuus opettajista ja TKI-henkilöstöstä %

### TKI

9. TKI-volyymi euroa/päätoiminen henkilöstö
10. ulkoinen TKI-rahoitus euroa/päätoiminen henkilöstö
11. maksullisen palvelutoiminnan osuus % koko rahoituksesta
12. julkaisut/päätoimiset opettajat ja TKI-henkilöstö

Mittareista käytettiin vuosien 2010 ja 2011 aritmeettisia keskiarvoja. Jos saatavissa oli vain jommankumman vuoden luku, käytettiin sitä.



Koon yhteyttä toiminnalliseen tehokkuuteen tarkasteltiin laskemalla yksikön ao. tunnusluvun ja sen nuorten ja aikuisten aloituspaikkojen summan korrelaatio. Aloituspaikkojen määrän katsottiin kuvaavan yksikön kokoa.

Korrelaatiot tulosyksikköjen aloituspaikkamäärään muodostuivat seuraaviksi:

1.	tutkinnot/opetushenkilöstö	0,17
2.	väh. 45 opintopistettä suorittaneiden osuus opiskelijoista %	-0,56
3.	avoimen amkn suor. opintopisteet / läsnä olevat tutkinto-opisk.	-0,33
4.	opiskelijapalaute (OPALA, 5 väittämän painotettu tulos)	-0,28
5.	TKI-opintopisteet / läsnäolevat opiskelijat	-0,28
6.	opiskelijaliikkuvuus	0,37
7.	ulkomaalaisten tutkintojen osuus %	0,34
8.	tohtorien ja lisensiaattien osuus %	0,44
9.	TKI-volyymi /pt. henkilöstö	0,16
10.	ulkoinen TKI-rahoitus / pt-henkilöstö	0,20
11.	maksupalvelutoiminnan osuus rahoituksesta %	0,40
12.	julkaisut / pt-opettajat ja tk-henkilöstö	-0,06

Korrelaatiotarkastelun perusteella opetuksen oppimisen tunnusluvut ovat paremmat pienissä yksiköissä kuin suurissa lukuun ottamatta tutkintojen määrä opetushenkilöstöä kohti, jossa heikko positiivinen korrelaatio yksikön kokoon.

Kansainvälisyydessä on heikko positiivinen korrelaatio koon ja tulosten välillä siten, että suurissa yksiköissä tunnusluvut ovat parempia.

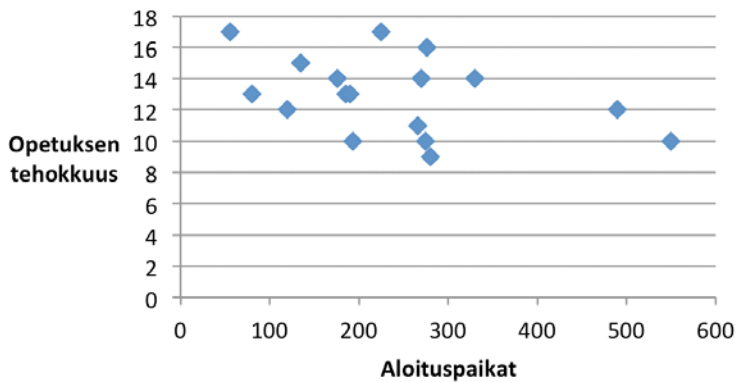
Henkilöstön jatkotutkinnoissa positiivinen korrelaatio on kohtalainen siten, että suurissa yksiköissä on suurempi osa jatkotutkinnon suorittaneita kuin pienissä.

TKI-toiminnan tunnusluvuissa on heikko positiivinen korrelaatio yksikkökoon kanssa. Julkaisujen suhteellisella määrällä ja koolla ei ole yhteyttä.

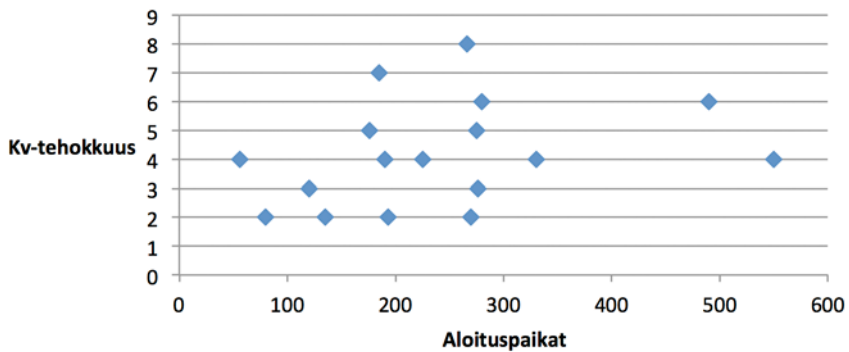
Tunnusluvuista muodostettiin yhdistetty muuttuja siten, että luvussa 5 esitetyllä tavalla muodostetut piste-arvot 1 – 4 laskettiin yhteen ja jaoteltiin vielä erikseen opetuksen ja oppimisen, TKI-toiminnan, kansainvälisyyden ja jatkotutkinnot suorittaneiden osuus. Seuraavaksi laskettiin näin saatujen summamuuttujien korrelaatio aloituspaikkamäärällä mitattuun tulosalueen kokoon.

Tuloksena saatiin seuraavat korrelaatiot yksikkökoon ja ao. summamuuttujien välillä:

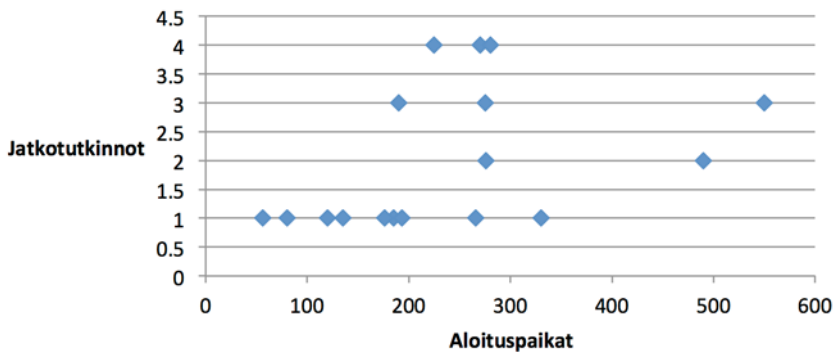
opetus ja oppiminen	-0,41
TKI-toiminta	0,44
kansainvälisyys	0,30
jatkotutkinnot	0,40
em. tekijöiden summa	0,44



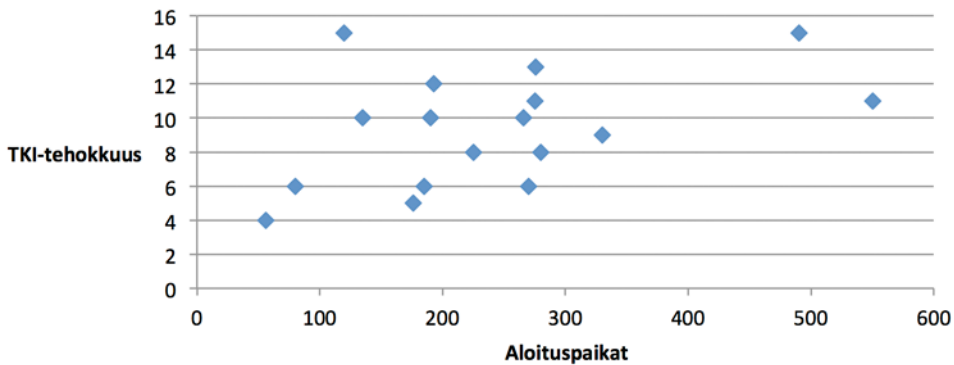
KUVIO 2. Opetuksen tehokkuus ja aloituspaikat



KUVIO 3. Kv-tehokkuus ja aloituspaikat



KUVIO 4. Jatkotutkinnot ja aloituspaikat

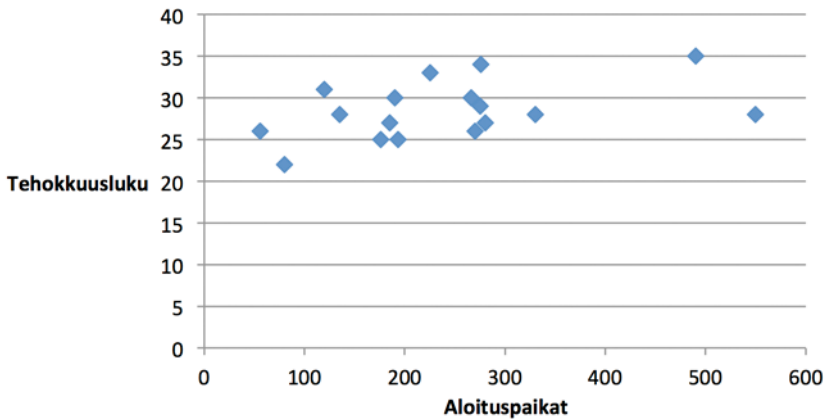


KUVIO 5. TKI-tehokkuus ja aloituspaikat

Johtopäätöksenä on, että opetuksen ja oppimisen tehokkuus näillä tunnusluvuilla parempi pienissä yksiköissä. Kun valmistumisen nopeuttaminen on keskeinen korkeakoulupoliittinen tavoite, kaavamainen yksikkökoon suurentaminen voi toimia vastoin tätä tavoitetta.

Yksikkökoon edut toiminnallisessa tehokkuudessa näyttävät liittyvän TKI-toimintaan sekä henkilöstön koulutustasoon, tosin eivät yksikäsitteisesti. Esimerkiksi julkaisujen suhteellisessa määrässä pieni yksikkö Laurea Lohja on paras. Kansainvälisyydessä on heikko positiivinen korrelaatio yksikkökokoon.

Kaikkien tarkasteltujen tekijöiden summamuuttuja, jonka voi tulkita ilmaisevan toiminnallista tehokkuutta rahoituskriteerein tarkasteltuna, korreloi positiivisesti yksikkökokoon kanssa (0,44).



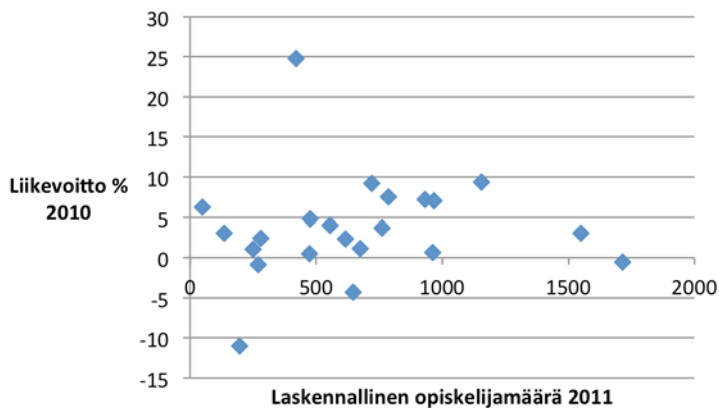
KUVIO 6. Toiminnallinen tehokkuus ja aloituspaikat



## 7. Tulosyksiköiden taloudellinen tehokkuus

Taloudellista tehokkuutta arvioitiin selvityksessä tulosalueen liikevoitolla. Tulosyksiköiden tuottoina otettiin huomioon yksikön tuottama yksikköhintarahaus, muut myyntituotot, maksutuotot, hankerahoitus ja sisäiset tuotot. Kuluina otettiin huomioon henkilöstökulut, tavaraostot, palveluostot, vuokrat, muut kulut sekä sisäiset kulut sisältäen opiskelijamäärän mukaan lasketun osuuden ammattikorkeakoulun yhteispalveluista. Rahoituskulut, tilinpäätössiirrot ja välittömät verot eivät ole mukana. Tarkasteltavana tunnuslukuna käytettiin liikevoittoa (tuottojen ja kulujen erotusta) prosentteina liikevaihdosta (tuottojen summa).

Yksiköiden liikevoiton suhde liikevaihtoon oli vuonna 2010 keskimäärin 3,7 %. Liikevoiton suhteellinen taso oli riippumaton tulosyksikön koosta (korrelaatio 0,07).



KUVIO 7. Tulosyksiköiden liikevoitto % liikevaihdosta ja opiskelijamäärä

## 8. Tulosyksiköiden kehityspotentiaalin laadullinen tarkastelu

Tilastollinen tarkastelu kuvaa toiminnallista ja taloudellista tehokkuutta vain osittain. Kuvan täydentämiseksi haastateltiin FUAS-ammattikorkeakoulujen tulosyksiköiden johtajat. Mukaan ei otettu koko ammattikorkeakoulun yhteisiä palveluita, kuten ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yksikköä, ammatillista opettajakorkeakoulua eikä keskitettyjä TKI-yksiköitä. Näin siksi, että tarkastelun päätavoite on arvioida keskittämisen contra hajauttamisen toiminnallista ja taloudellista tehokkuutta johtopäätösten tekemiseksi siitä, toisiko laajempi keskittäminen lisäarvoa. Haastattelut tehtiin ajalla 13.4. – 11.5.2012 liitteenä 3 olevaa teemahaastattelurunkoa käyttäen. Haastatteluaikaa oli varattu yksikön koosta riippuen 1 – 2 tuntia. Haastatellut johtajat (16) on mainittu lähdeluettelon jälkeen. Vaikka teemahaastattelujen teemat olivat samat, ovat haastateltavat saattaneet kiinnittää haastattelussa huomiota hieman eri asioihin. Huomion kohdistuminen tiettyihin asioihin antaa kuitenkin kuvaa siitä, mitä tulosyksiköiden johtajat itse pitävät tärkeänä. Haastateltavat saivat luonnostekstin kommentoivakseen, ja kommentit on otettu huomioon.

## HAMK teknologiaosaaminen

Tulosalueen erityisosaamista edustavat Hämeenlinnassa rakennustekniikka, jossa on myös vahva työnjohtokoulutus, sekä biotekniikka, mm. ympäristöasioihin liittyvät bioprosessit. Rakennusalan työnjohtokoulutus on ollut eräs maan parhaita toteutuksia. Forssassa on logistiikkaa suomen- ja englanninkielisenä. Riihimäen vahvat alueet ovat kone- ja tuotantotekniikka sekä liikenneala, joka on maan ainoa. Valkeakosken vahvoja alueita ovat sähkötekniikkaan pohjautuva automaatiotekniikka suomen- ja englanninkielisenä.

Kone- ja tuotantotekniikka, tieto- ja mediatekniikka sekä ympäristöteknologia edustavat aloja, jotka ovat tarjolla myös Lamkissa.

Riihimäellä koulutusohjelmien välinen tiivis yhteistyö lisää toiminnallista ja taloudellista tehokkuutta ja tarjoaa valintamahdollisuuksia opiskelijoille. Valkeakoskella kampusyhteistyö ammattioppilaitoksen ja lukion kanssa tuo kaikille osapuolille lisäarvoa. Forssassa logistiikka tukee sinänsä hyvin seudun työpaikkojen ympäristöteknologiaa, mutta valmistuvat työllistyvät pääosin muualle. Kun tekniikan koulutusohjelmat sijaitsevat eri paikkakunnilla, tarvetta olisi opintojen loppuvaiheessa työssäoppimistyyppiseen toteutukseen laajasti HAMK:n alueella, jollaisesta esimerkki löytyy Raahesta. Paikallinen elinkeinoyhtiö olisi sopiva taho olemaan yritysten ja ammattikorkeakoulun välillä välittävä toimija.

Forssan ja Valkeakosken talouden kantokyky on ongelma kiinteiden kulujen vuoksi.

Kannattettavia yhteistyöalueita FUAS-liittoumassa ovat tulosalueen näkökulmasta opetussuunnitelmat, täydennyskoulutus, kielten kehittämiskeskus ja virtuaalitarjonta.



## HAMK hyvinvointiosaaminen

Hyvinvointiosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskuksen kaikissa koulutusohjelmissa erityisosaamista on pitkäjänteinen työ autenttisten oppimisympäristöjen kehittämisessä (mm. sosiaalialalla varhaiskasvatuskeskus Nipsula, terveysalalla simulaatio-oppimisympäristö ja kulttuurialalla Kulttuuriverstas).

Terveysalalla Hämeenlinnassa erityisosaamista on kriisi- ja poikkeusolojen hoitotyö ja päihdehoitotyö sekä Forssassa ikääntyvien ihmisten hoitotyö yhteistyössä logistiikan koulutuksen kanssa.

Sosiaalialan erityisosaamista ovat kehoterapeuttinen auttaminen, kuntouttava musiikkitoiminta ja maailman huipputasoa oleva multisensorinen osaaminen.

Kulttuurialan erityisosaaminen painottuu terapeuttiseen ja pedagogiseen ohjaustoimintaan, ei niinkään luoviin toimintoihin. Ohjaustoiminnan osaaminen integroidaan jatkossa sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelmiin.

Työvoiman saatavuus edellyttää hajautettua tarjontaa. Pysyvien yksiköiden Hämeenlinnan ja Forssan lisäksi Valkeakoskella on annettu tarpeen mukaan koulutusta aikuiskoulutuksena. Yksiköt ovat taloudellisesti kantavia.

Lahdensivun kampuksella toimiva Hämeenlinnan koulutus siirtyy suunnitelmien mukaan Visamäelle.

Tulosalueen näkökulmasta FUAS-yhteistyössä tulisi panostaa opetussuunnitelmayhteistyöhön, opintojaksojen yhteistoteutuksiin myös virtuaalisesti, yhteisiin erikoisluentoihin virtuaalisesti sekä yhteistyöhön harjoittelun ja opinnäytetöiden ohjauksessa. Myös yhteinen FUAS:n ylempien ammattikorkeakoulujen toteutusorganisaatio, Fuas Graduate School, toisi lisää vahvuutta ja vähentäisi riskialttiutta ylempien ammattikorkeakoulututkintojen toteutuksessa. Myös täydennyskoulutus, markkinointi ja kansainväliset palvelut voisivat olla yhteistoimintakohteina.

## HAMK biotalous

Hamkin biotalous koostuu kokonaan harvinaisista osaamisalueista (maaseutuelinkeinot, metsätalous, puutarhatalous, maisemasuunnittelu, kestävä kehitys). Ainoastaan maisemasuunnittelu on lähellä Lamkin miljöosuunnittelua. Työnjakokeskustelut koskevat FUAS:n ulkopuolella olevia ammattikorkeakouluja. Oulun seudun amk on luopunut maisemasuunnittelusta, jonka aloituspaikkoja lisätään hieman Hamkissa. Metsätaloudessa työnjakokeskusteluja on käyty Tampereen ja Seinäjoen amkien kanssa.

Opiskelijat Evolla, Lepaalla ja Mustialassa asuvat osin kampuksilla, joissa on vilkasta opiskelijoiden vapaa-aikatoimintaa.

Tulosalueen näkökulmasta kysymykseen voisi tulla Hyvinkään aikuiskoulutuspiSTEEN ja kestävän kehityksen keskitys.

FUAS-liittoumassa yhteistoimintaa voisi olla tulosalueen näkökulmasta kansainvälisissä asioissa, tietopalvelussa, kielikeskustoiminnassa harvinaisten kielten osalta ja virtuaaliopetuksessa.

## HAMK yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Erityisosaamista ovat International Business-ohjelman Kiina-osaaminen ja kahdeksan kaksoistutkintosopimusta. Ohjelman opiskelijoista Valkeakoskella 2/3 on ulkomaalaisia. Liiketalous ja tietojenkäsittely ovat verkko-osaamisen edelläkävijöitä. Aikuiskoulutusta on pitkään toteutettu kokonaan verkko-opetuksena. Kulttuurialalla pääaineista kenkäsuunnittelu ja lasikeramiikka ovat ainoita Suomessa ja tekstiili on harvinainen osaamisalue. Liiketaloudessa sähköinen liiketoiminta on erityisosaamisalue, tietojenkäsittelyssä virtualisointitekniikka.

Vaatetussuunnittelun työnjakoa Lamkin kanssa tulisi selkeyttää. IB-ohjelman kannattaisi keskustella muiden liiketalouden kansainvälisten ohjelmien kanssa maantieteellisestä painotuksesta.

Korkeakoulujen taloudellisen tilanteen kiristyessä osa Valkeakosken yksikön toimitiloista voitaisiin vuokrata esimerkiksi yrityksille. Opiskelijamäärän pienentyessä Valkeakoskella on tärkeää huolehtia siitä, että kampuksen toiminta on kuitenkin vilkasta, jotta opiskelijat aistivat aktiivisen korkeakouluilmapiirin ja yksikön vetovoima säilyy. Siihen voidaan vaikuttaa myös opiskelija-asuntojen saataavuuden parantamisella. Verkko-opetuksen ja verkkotyöskentelyn tehostamisella voidaan edistää Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KTK-keskuksen muista koulutusohjelmista erillään toimivan International Businessin yhteistyötä muiden koulutusohjelmien kanssa. Kansainvälisten opiskelijoiden integroimiseksi suomalaisen yhteiskuntaan ja suomalaisten opiskelijoiden kotikansainvälistymisen edistämiseksi Valkeakosken yksikön opiskelijoiden vuorovaikutusta muiden HAMK:n kampusten kanssa pitäisi lisätä.

FUAS-liittouman yhteistyöalueita voisivat olla järjestelmäkehitys, henkilöstökoulutus, osaajapankki, yhteismarkkinointi ja yhteisesiintyminen kansainvälisillä kentillä. Ulkomaisissa konferensseissa ja vastaavissa kaikki kolmen ammattikorkeakoulun edustajat voisivat esiintyä FUAS-liittouman edustajina.

## LAMK tekniikka

Tekniikan koulutusohjelmissa Lamk ja Hamk ovat jo tehneet työnjakoa. Ympäristöteknologia keskittyy Lamkiin ja miljöösuunnitteluun ei oteta enää uusia opiskelijoita vaan uudeksi painopisteeksi on nostettu yhdyskuntasuunnittelu. Lamkin muovi-, puu- sekä tekstiili- ja vaatetustekniikan koulutusohjelmat yhdistettiin syksyllä materiaalitekniikan koulutusohjelmaksi, joka palvelee esimerkiksi Lahden yhtä päätuotantoalaa huonekaluteollisuutta entistä paremmin sen tarvitessa laaja-alaisempaa materiaaliosaamista. Kone- ja tuotantotekniikka sekä tietotekniikka ovat lähempänä Hamkin koulutusohjelmia, mutta erilaisin painotuksin. Lamkissa kone- ja tuotantotekniikka painottuu automaatiotekniikkaan, logiikkaohjelmointiin, robotiikkaan, Clean tech -ajatteluun sekä kone- ja sähköturvallisuusasioihin. Tietotekniikassa Green ICT nähdään profiilin kärkenä Lahden strategiapainotuksiin liittyen. Tietotekniikassa tarkennetut sisältöprofiilit ovat ohjelmistojen kehitys, tekninen visualisointi, sulautetut järjestelmät sekä tietoverkot ja tietojärjestelmät. Tietotekniikan opetuksessa tehdään tiivistä yhteistyötä liiketalouden tulosityksikköön kuuluvan tietojenkäsittelyn kanssa Monitori-kokonaisuuden puitteissa.

Lamkin tekniikka on toteuttanut yli 10 vuoden ajan PBL-perusteista opetusta kone- ja tuotantotekniikassa. Projekteissa oppimista on laajennettu myös muihin koulutusohjelmiin.

Opiskelijatoiminta on vahvasti alakohtaista. Puutekniikan oppiainekerho on toiminut vahvasti ja herättänyt kiinnostusta muillakin aloilla. Toimitilat ovat vanhoja ja saneerauksen tarpeessa. Niemenkadulle Lahden tiede- ja yrityspuiston yhteiseen sijoittuva kampus on todennäköinen uusi sijoituspaikka.

FUAS-yhteistyöalueita voisivat olla esimerkiksi kansainvälinen toiminta, koulutuksen myynti ja ylempien amk-tutkintojen kehittäminen.

## LAMK liiketalous

Erityisosaamista Lamkin liiketalouden tulosalueella on johtamisessa, jossa on myös sekä ylempi amk-tutkinto että erikoistumisopinnot, ja logistiikassa. Yksiköllä on myös koulutusvientä Kiinaan. Lamkin liiketalous on muutenkin Lamkin kansainvälinen yksikkö, mikä näkyy sekä koulutusohjelmissa että opiskelijavaihdon luvuissa.

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelmassa on opetusyhteistyötä tekniikan yksikön kanssa mm. Monitori-hankkeessa, mikä laajentaa valmistuvien osaamista. Tietojenkäsittelyssä on toteutettu moduulirakenteinen pääaine-sivuaineajattelu, joka on toteutumassa myös liiketaloudessa.

FUAS:in liiketalouden yksiköt ovat tehneet pitkään yhteistyötä ja toteuttaneet mm. koulutusohjelmien ristiinarvioinnin. Yhteisinä kehittämiskohteina ovat valmistumisen nopeuttaminen ja läpäisyn parantaminen. FUAS-kesäopinnoista sekä ylempiä amk-tutkintoja koskevasta yhteistyöstä on hyviä kokemuksia. Seuraavana kehittämiskohteena voisi olla opintotarjonnan ajoitus lukuvuoden aikana siten, että FUAS-korkeakoulut tarjoaisivat opintojaksoja ainakin osittain limittäin, mikä nopeuttaisi valmistumista.

Muita FUAS-yhteistoimintakohteita voisivat olla kansainvälisen toiminnan palvelut ja aikuiskoulutus. FUAS-liittouman kilpailuetu voisi olla TKI-pohjautuvan työelämän täydennyskoulutuksen tarjonta. Avoimen ammattikorkeakoulun opintojen kysyntää on lisännyt asetuksella toteutettu maksujen alentaminen. Koulutuksen ulkopuolelle jääneet voivat ennakoida tutkinto-opintoja avoimen opinnoissa.

Sosiaalisen pääoman alueella kehittämiskohteena voisi olla alat ylittävän opiskelijakulttuurin vahvistaminen Lahdessa, mihin uusi oppimisympäristö Fellmannia tarjoaa uusia mahdollisuuksia. Ammatillista väylää tulevien opintoja tulisi erityyppä nykyistä enemmän aiemman osaamisen hyödyntämiseksi opinnoissa ja siten valmistumisen nopeuttamiseksi.

## LAMK sosiaali- ja terveysala

LAMK:n sosiaali- ja terveysalan erityisosaamista ovat sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys sekä osuuskuntatoiminta. Yksikön sijaitessa Päijät-Hämeen keskussairaalan vieressä yhteistyö työelämän kanssa on kiinteää ja mutkatonta. Fysioterapian merkitys on kokoaan suurempi, koska Päijät-Häme on terveysliikunnan osaamiskeskittymä myös Haaga-Helian Vierumäen toiminnat huomioon ottaen.

Työelämän täydennyskoulutus on tarvelähtöistä, ja erikoistumisopinnoissa hyödynnetään myös Hamkin ja Laurean osaamista.

Fysioterapian koulutusohjelmassa opiskelu tapahtuu pääosin opettajien tai opiskelijoiden osuuskunnissa. Sosiaalialalla sosiaalipedagoginen ja moniammatillinen osaaminen ovat vahvoja. Opettajat ovat hyvin verkottuneita kansainvälisesti.

Yhteistyömahdollisuuksia muiden FUAS-kumppanien kanssa on mm. ulkomaisien asiantuntijoiden käyttö verkon kautta, samoin muut kansainvälisen toiminnan palvelut. Muita yhteistyömahdollisuuksia on aikuiskoulutuksessa sekä TKI-toiminnassa, jossa vaaditaan suurempia volyymeja.

Opiskelijoiden alakohtaista järjestöä ei sosiaali- ja terveysalalla ole. Sijainti kauempana muista Lamkin yksiköistä ei ole aina tukenut monialaista yhteistyötä.

## **LAMK matkailu sekä musiikki- ja draamainstituutti**

Matkailun koulutusohjelma sekä musiikki- ja draamainstituutti lakkaavat opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksen mukaan, vaikka Päijät-Hämeen koulutuskonserni esitti musiikkiteatterikoulutuksen säilyttämistä maan ainoana alalle kouluttavana yksikkönä. Musiikin todellinen työllisyys ei näy tilastoissa, koska alalle on tyypillistä free lancer-toiminta. Työttömiä muusikoita ei Päijät-Hämeessä ole.

Matkailun koulutusohjelmassa on toteutettu tutkintokoulutus kokonaan verkossa, mikä ei kuitenkaan nopeuttanut valmistumista. Opiskelijat kaipasivat ryhmän tukea myös fyysisinä vertaistapaamisina.

Yksikön vahvuutena on TKI-toiminnan ja opetuksen integraatio, sillä TKI-opintopisteet kattavat 15 % koko LAMK:n volyyymista.

Koulutusohjelmien lakatessa niiden osaamispääomaa voidaan siirtää muihin koulutusohjelmiin. Palveluliiketoiminnan osaaminen voi siirtyä liiketalouden yhteyteen ja vahvistaa siellä yrittäjyysopintojen kytkeytymistä palvelutoimintaan. Musiikin osaamista voi hyödyntää sosiaali- ja terveysalalla vanhus-ten ym. palvelumuotojen monipuolistamisessa, mistä on kokemusta muuallakin FUAS-perheessä.

Kansainvälisten tukipalvelujen keskittäminen toisi lisäarvoa.

## LAMK muotoilu- ja taideinstituutti

Taideinstituutin toiminta lakkaa opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksen mukaisesti. Lahti on ainoa paikkakunta, jossa kuvataide lakkaa kokonaan. Muualla se ainoastaan supistuu. Muotoilu ja viestintä ovat Lamkissa taideperusteista, joten kuvataiteen lakkauttaminen on sen kokoa suurempi menetys.

Lamkin ja Hamkin muotoilu painottuvat eri alueille. Lamkin muotoilukoulutus palvelee teollista muotoilua kaikilla suuntautumisvaihtoehdoillaan. Hamkin koulutus on suuntautunut taideteollisuuden suuntaan. Vaatetusalan koulutusta on molemmissa, mutta se on profiloitunut eri tavalla, samoin sisustus ja keramiikka.

Opiskelijoiden yhteisöllisyys ja sitä kautta sosiaalinen identiteetti ovat poikkeuksellisen vahvoja. Opiskelijat ovat hyvin motivoituneita opintoihinsa, ja myös alumninyhteydet ovat vahvat. Opettajissa on paljon alumneja. Opettajien ja opiskelijoiden kollegiaalisuus on vahvaa. Yritysyhteistyö on poikkeuksellisen vahvaa.

FUAS-yhteistyöstä yksikkö katsoisi hyötyvänsä eniten kansainvälisen toiminnan palveluista, mm. TKI-toiminnassa sekä henkilöstökoulutuksesta.



## Laurea Hyvinkää

Laurea Hyvinkään erityisosaamisalueita ovat sosiaali- ja terveysalalla simulaatiopedagogiikka, kriisi- ja erityistilanteiden johtaminen, opiskelijaideoiden kaupallistaminen sekä sosiaalialan ylempänä ammattikorkeakoulututkintona perhekeskeinen varhaiskasvatustyö ja terveyden edistämisen kriisi- ja erityistilanteiden johtamiseen painottuva ylempi amk-tutkinto. Liiketalouden erityispainotuksia ovat oikeudellinen osaaminen (oikeustradenomikoulutus), ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon julkisoikeuden osaamisalue sekä projektijohtamisaosaamiseen painottuva P2P-tradenomikoulutusmalli. Opiskelijaideoiden kaupallistamisessa on kehitetty monialaisesti sosiaalialalle soveltuvia liiketalouden ja sosiaalialan yhteistyönä kehitettyjä oppimislejää, joita on myös kansainvälistetty. Mielenveys- ja kriisityölle tarjoavat toimintaympäristöpohjaa mm. Kellokosken sairaala ja Keravan nuorisovankila.

Yksikön henkilöstön koulutustaso jatkotutkinnoilla mitattuna on paras Laureassa. Lähiesimiehinä toimivien kehittämispäälliköiden tehtäväjaossa on luovuttu alakohtaisista painotuksista ja nimetty molemmat johtamistyön kehittämispäälliköiksi johtamistyön roolin korostamiseksi.

Yhteistyötä FUAS:n sisällä voisi yksikön näkökulmasta olla laatuja järjestelmissä, hakutoimistopalveluissa, opiskelijoiden hyvinvointipalveluissa, kansainvälisen vaihdon palveluissa sekä sosiaali- ja terveysalan työharjoittelun ohjauksessa.

## Laurea Kerava

Matkailun englanninkielinen koulutusohjelma lakkaa yksikössä opetus- ja kulttuuriministeriön aloituspaikkapäätöksen mukaisesti osaamisen siirtyessä Laurean Leppävaaraan.

Laurea Keravan vahvat osaamisalueet ovat sähköinen liiketoiminta ja logistiikka. Monet liike-elämän prosessit edellyttävät sähköistä osaamista. Helsingistä pohjoiseen Lahteen Mäntsälän kautta suuntautuvaa vyöhykettä voi pitää merkittävänä logistiikkavyöhykkeenä, jonka merkitys edelleen Pietarin yhteyksien vahvistuessa kasvaa. Logistiikan osaamisalueella on yhteistyötä Lamkin kanssa. Sähköinen liiketoiminta yhdistää Keravan liiketalouden ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmat ja merkitsee siten erilaista painotusta kuin Lamkissa, jossa korostuu tietojenkäsittelyn ja tekniikan yhteistyö.

Laurea Kerava on toteuttanut liiketalouden aikuiskoulutusta kokonaan virtuaaliopintoina, ja näkee tulevaisuudessa aikuiskoulutuksen yhtenä mahdollisena erikoistumisalueenaan.

Englanninkielinen matkailualan koulutusohjelma on vaikuttanut myönteisellä tavalla Keravan kansainvälistymiseen ja vahvistanut muutenkin uusia toimintatapoja yksikössä.

FUAS-yhteisössä olisi hyvä keskittää täydennyskoulutusta sekä toteuttaa koulutusvastuujattelu.

## Laurea Leppävaara

Laurea Leppävaaran erikoisosaamista ovat turvallisuusala (maan ainoa), kansainvälisesti tunnettu SID (Service Innovation and Design) sekä palveluliiketoiminta. Tietojenkäsittelyssä tietoturvallisuus on keskeinen alue. Oppilaitosturvallisuus on eräs ajankohtainen keskeinen osaamisalue. Opetuksen ja TKI-toiminnan integraatiota kuvaa se, että opiskelijoiden TKI-pohjaiset opintopisteet ovat opiskelijaa kohti Suomen suurimmat. TKI-toiminnan volyyymi ja sen ulkoinen rahoitus ovat merkittävän suuret. Kv. toiminta on Laurean suurin (117 sopimusyliopistoa) ja vetovoimainen.

Valmistumisen nopeuttamiseksi on kehitetty vaihtoehtoisia opintopolkuja, mm. hankeopetussuunnitelma sekä tehostettua ohjausta ja hakevaa toimintaa niille, joiden opinnot ovat viivästyneet. Avoimen ammattikorkeakoulun väylää voisi hyödyntää enemmän, samoin virtuaaliopintoja.

Suurena yksikkönä yhteisten palvelujen tarve on keskimääräistä vähäisempi. Kansainvälisen toiminnan tietyt palvelut ja hankkeiden juristipalvelu (nyt Aalto-yliopiston kanssa) ovat olemassa olevia ja mahdollisia yhteistyökohteita.

## Laurea Lohja

Laurea Lohjan erityisosaamista on ennakointiosaaminen ja tulevaisuudentutkimus.

Erikoisosaamista on terveystalalla hoitotyön kirjaamisessa (valtakunnan tason osaajia), eHealth-palvelujen kehittämisessä sekä asiakaskeskeisen hoitotyön ketjujen mallintamisessa. Liiketaloudessa erityisosaamista on kestävässä kehityksessä, markkinoinnissa, asiakaslähtöisessä palveluliiketoiminnassa, yrittäjyysosaamisessa sekä monialaisessa projektiosaamisessa. Yrittäjyysosaamista edistetään PK-yrityksiä palvelevassa kehittämis- ja oppimisympäristössä (Yrityslabra), jonne tradenomiopiskelijat voivat hakea ensimmäisen opiskeluvuoden jälkeen. Yhteistyö yrityskehitysyhtiö Novagon kanssa on tiivistä. Yrityslabra siirtyy vuodenvaihteessa 2012/2013 kampuksen viereen rakennettavaan Lohjan yrittäjäta- loon. Hyvinvointialan toimijoita, yrityksiä, yhdistyksiä, julkisia ja muita organi- saatioita palveleva kehittämis- ja oppimisympäristö on Terveystori.

Aikuiskoulutus on vahva alue, ja opetus on monimuotoistettu monin tavoin mm. virtuaaliopetus, simulaatio ja kehittämisprojektit.

Laurea Lohja on Länsi-Uudenmaan ainoa suomenkielinen korkeakoulu, jonka vaikutus ulottuu myös ruotsinkieliselle Länsi-Uudellemaalle yhteistyössä Novian ja Yrityskehitysyhtiö Novagon kanssa kehittämishankkeiden kautta.

Lohjan vahvuutena on hyvä verkostoituminen alueen toimijoihin niin yritysta- hojen (erityisesti PK-yritykset), järjestöjen ja jukmisten organisaatioiden (mm. HUS Lohjan sairaala) kanssa. Myös kumppanuuksia korkeakoulujen ja yliopisto- jen kanssa sekä kansainvälisesti.

FUAS-liittoumassa voisi olla yhteistyötä hakupalveluissa, tietotekniikassa, opiske- lijahallinnossa sekä tiettyjen rutiinien osalta kansainvälisissä palveluissa.

## Laurea Otaniemi

Laurean Otaniemen yksikkö lopettaa sosiaalialan englanninkielisen koulutusohjelman toistaiseksi ja vahvistaa liiketalouden sekä sosiaali- ja terveysalan yhteistyötä opetuksessa, TKI-toiminnassa ja alueen kehittämisessä.

Yksikön painopistealoja ovat opiskelijälähtöinen yrittäjyys, itsenäinen kotona selviytyminen, joka tulisi määritellä laajemmin (ei vain hoitotyöhön) sekä kansainvälisyys. Yksikössä on FUAS-liittouman sosiaali- ja terveysalan laajin englanninkielisen tutkintokoulutuksen tarjonta. Vientikoulutus mahdollisesti Kiinaan ja Koreaan on selviteltävänä.

FUAS-yhteistyössä tulisi kehittää aikaan ja paikkaan sitomattomia oppimisympäristöjä sekä limittää opintotarjontaa enemmän. Fysioterapian koulutusohjelmassa on yhteistyötä Lamkin kanssa mm. kesäopinnoissa ja opettajavaihdossa. Myös hoitotyön koulutusohjelma on tehnyt tiivistä yhteistyötä mm. englanninkielisen sairaanhoitajakoulutuksen ja terveydenhoitotyön verkko-opintojen osalta. Opiskelijayrittäjyyden kehittämisessä on tehty yhteistyötä Lamkin sosiaali- ja terveysalan kanssa.

Sosiaalisen pääoman alueella kehittämistarvetta on yksikön koulutusohjelmien vahvemmassa monialaisessa yhteistyössä.

## Laurea Porvoo

Laurea Porvoon erityisosaamisalueita ovat hyvinvointiyrittäjyys sekä verkkopedagogiikka. Sairaanhoidtajien 3. vuoden opinnot sisältävät kaksi vaihtoehtoista moduulia, joista toinen suuntautuu yksityiseen hyvinvointiyrittäjyyteen, toinen julkisiin terveyspalveluihin. Sairaanhoidtajien aikuiskoulutuksessa kahden viimeksi aloittaneen ryhmän teoriaopinnot ovat lähes kokonaan verkossa.

Laurea Porvoo toimii yhteisellä kampuksessa Haaga-Helian Porvoon yksikön kanssa vuoden 2011 alusta lukien. Kampuksen opiskelijamäärä on yhteensä noin 1300 opiskelijaa. Opetustilat, opettajien työtilat ja pääosin tukipalvelut ovat yhteisiä molemmille ammattikorkeakouluille ja ovat toimineet hyvin. Opiskelijoiden yhteinen opiskelijakulttuuri on vielä kehitysvaiheessa, mutta mm. kahden ammattikorkeakoulun yhteiset TKI-hankkeet sekä yrittäjyyden edistämishankkeet vahvistavat sitä. Kehittämispäällikön rooli yksikön johtamisessa on vakiintumassa.

Laurean Porvoon yksikkö odottaisi laajemmalta yhteistyöltä erityisesti vahvistusta kansainvälisyyteen sekä opiskelija- että henkilöstövaihoissa.

## Laurea Tikkurila

Laurea Tikkurilan erityisosaamisalueita ovat sosiaali- ja terveysalalla hyvinvointipalveluliiketoiminnan edistäminen (CIDE-klusteri yhdessä Vantaan kaupungin innovaatioinstituutin kanssa, 14 yritystä), aktiiviseen ikääntymiseen liittyvät virtuaali- ja mobiilipalvelut (mm. kansainväliset E2C- ja Virtuhankkeet sekä Hyvinvointi-TV), Kohtaamistaide®, johon vaikutteita on saatu mm. Japanista sekä Saksasta ideoita saanut Senioriosaaja®-koulutus. Liiketaloudessa profilina on P2P-tradenomikoulutus (yritysprojektit oppimisalustana). Koulutusohjelmatasolla valtakunnallisesti ainoa on rikosseuraamusalan sosionomikoulutus, lähes ainoa kauneudenhoitoalan koulutus sekä sosiaalialan luovien toimintojen suuntautumisvaihtoehto. Kansainvälinen toiminta on vahvaa ja ilmenee mm. USA:laisen ja unkarilaisen yliopiston kanssa yhteisenä kolmeen maahan pätevöittäväenä kansainvälisenä sairaanhoitajan kolmoistutkintona.

Monialaisuuden toteutuminen ja yhteisöllisyyden vahvistuminen ovat kulkeneet käsi kädessä saaden tukea kampuksen yhteisistä toiminnoista. P2P-tradenomikoulutus tuli taloon vuoden 2011 alusta, ja sen integraatio on vielä osin kesken. Rikosseuraamusalan koulutus olisi tarpeen irrottaa vahvemmin vanhoista juuristaan Rikosseuraamusalan koulutuskeskukseen ja kiinnittää se vahvemmin kampuksen monialaiseen kokonaisuuteen sekä Leppävaaran Laurean turvallisuusalan opintoihin.

Yhteistyötä laajemman organisaation kanssa voisi olla yhteisen opintotarjonnan suunnittelussa siten, että toisen yksikön opiskelija voisi suorittaa aikaesteen vuoksi väliin jääneitä opintoja toisessa yksikössä tai virtuaalisesti. Yhteisiä palveluita, joista yksikkö hyötyisi, olisivat virtuaalikampus, mahdollinen yhteinen laatuyksikkö, jolloin arvontien riippumattomuus vahvistuisi, sekä sosiaalialan erikoistuminen.





## 9. Johtopäätökset toimipisterakenteen ja yhteisten FUAS-toimintojen kehittämistä

Selvitys ei osoittanut selvää yhteyttä toiminnallisen tehokkuuden ja tulosalueen koon välillä. Opetuksessa ja oppimisessa pienten yksikköjen toiminnallinen tehokkuus näyttää paremmalta. Muutama pienistä yksiköistä on menestynyt hyvin myös TKI-toiminnassa. Selvitys osoitti myös, että pienet alueellisesti hajautuneet yksiköt ovat juurtuneet hyvin toimintaympäristöönsä ja tarjoavat niille alue- ja yrityskehityksen kannalta tärkeitä palveluja. Selvitys osoitti myös, että pääsääntöisesti yksiköissä tarjolla olevat koulutusohjelmat liittyvät hyvin ympäristön elinkeinoelämän tarpeisiin. Vallitseva korkeakoulupoliittinen linjaus, jonka mukaan vain suurissa yksiköissä voidaan saavuttaa hyvin asetetut tavoitteet, asettuu tämän selvityksen pohjalta osin kriittiseen valoon.

Myöskään tulosyksikön taloudellinen tulos ei ollut FUAS-liittoumassa yhteydessä yksikön kokoon.

Näin ollen toimipisteverkon karsiminen ei ole FUAS-liittouman kiireellisimpiä kehittämiskohteita. Yhteistyön tiivistämiseen yksiköiden johtajien haastattelu antoi hyviä eväitä.

Tulosyksiköiden johtajien haastatteluissa eniten mainitut mahdolliset yhteistyöalueet ovat:

- kansainvälisen toiminnan tukipalvelut
- virtuaalikampus
- aikuiskoulutus
- laatujärjestelmät
- hakutoimisto
- opetustarjonnan limittäminen
- sosiaali- ja terveysalan työharjoittelun ohjaus
- henkilöstökoulutus

Virtuaaliopintojen tarjonta on laajentunut voimakkaasti viime vuosina. Samalla kiinnostus ja osaaminen virtuaalipedagogiikassa ovat kasvaneet. Lähes joka yksikössä oli jotakin virtuaalitarjontaa. Kokemukset siitä ovat pääosin myönteiset. Tämä antaa hyvät lähtökohdat koota yhteinen palveluorganisaatio, jonka palvelujen tuottajina olisivat eri yksiköiden opettajat sekä ulkopuoliset, mm. kansainväliset luennoitsijat. Esimerkiksi terveysalan erikoisluennoissa säästyisi myös luennoitsijoiden aikaa, jos he tuottaisivat verkkoon oppimateriaalin päivittäen sitä vaadittavalla tavalla. Tällöin tulisi voida irrottaa resursseja materiaalin oikeuksien ostamiseen. Aikuiskoulutuksen voisi rakentaa kustannustehokkaasti pääosin virtuaaliopetukseen pohjautuvaksi. Näin mahdollistettaisiin myös opiskelijalla jostain syystä väliin jääneiden opintojaksojen suorittaminen ja myös eräänlainen tukiovetus, mikä nopeuttaisi valmistumista ja hyödyttäisi erityisesti uudessa ammattikorkeakoulujen rahoitusjärjestelmässä myös taloudellisesti tutkintokierron nopeutuessa.

Hamkilla on pitkäaikaisin ja laajin kokemus virtuaaliopinnoista, mistä syystä olisi luontevaa, että Hamk toimisi FUAS-virtuaalikalikampuksen isäntäkorkeakouluna. Yhteiseen palveluorganisaatioon tulisi koota FUAS-liittouman parhaat osaajat ja järjestää opiskelijoille riittävän vuorokautisen ajan toimiva tietotekninen tuki. Opiskelijoilta tulisi edellyttää opiskeluvälineenä henkilökohtainen tietokone, joka jo nykyisin on lähes kaikilla. Tietotekninen tuki opiskelijoille verkon käytössä on huomattava resurssikysymys, mutta on todennäköisesti kannattava panostus. Kiinteistä opiskelijoiden atk-luokista tulisi luopua lukuunottamatta kirjasto- ym. yhteiskäyttöisiä palvelutiloja, jolloin uudisrakennuksissa säästetään tilakustannuksia.

Virtuaalikalikampuksen muodostaminen merkitsisi myös toimipisteiden potentiaalisen opiskelija- ja osaamispohjan laajenemista. Tällöin perusteet rakenteellisen kehittämisen osana edellytetystä toimipisteiden karsinnasta osin katoaisivat. Pienten toimipisteiden pääroolit voisivat olla aikuiskoulutus, nuorten virtuaaliopetus sekä aluekehitystä palveleva TKI-toiminta. Toimipistetarkastelu osoittaa, että nykyisillä toimipisteillä on ainakin pääosin vahva rooli omassa paikallisessa toimintaympäristössään. On selvää, että jos esimerkiksi Laurean Lohjan yksikö, joka on hyvä esimerkki erinomaisesti toimintaympäristöään muutenkin kuin työvoiman kouluttajana palvelevasta yksiköstä, lakkautetaan, Espoossa toimivilla yksiköillä ei voi olla yhtä kiinteitä sidosryhmäsuhteita Länsi-Uudenmaan toimijoihin eikä intressiä niiden palveluun kuin Lohjalla sijaitsevalla yksiköllä. Jos keskitystä tapahtuu, se on perustellumpaa nuorten koulutuksen kuin aikuiskoulutuksen ja aluekehitystoiminnan osalta. Uusien toimintamallien toteuttaminen, kuten tekniikan koulutuksessa ns. Raahen malli, jossa teoria- ja laboratorio-opetus annetaan Oulussa, mutta käytännön harjoittelu ja sen yhteydessä tapahtuva opetus opintojen loppuvaiheessa Raahessa, voisi palvella paikallista alue- ja yrityskehitystä nykyistä paremmin Forssassa ja Valkeakoskella.

Huomattava kustannussäästö saavutettaisiin, jos sosiaali- ja terveystalouden opiskelijoiden työharjoittelun ohjaus olisi FUAS-liittouman yhteistä toimintaa siten, että harjoittelun ohjauskäynnit hoitaisi lähinnä olevan ammattikorkeakoulun opettaja. Tuntuu epämielikkäältä, jos esimerkiksi Päijät-Hämeen keskussairaalaissa harjoittelevaa opiskelijaa käy ohjaamassa vaikkapa Laurean Otaniemen opettaja, jolloin työpäivästä pääosa menee matkustamiseen. Myös virtuaaliohjaus ja Skype tulisi ottaa laajemmin käyttöön. Tämän toiminnan suunnittelu tulisi antaa ao. työryhmän kiireelliseksi tehtäväksi.

Huomionarvoinen ja mielekäs ajatus on myös, että laatuysikkö olisi FUAS:n yhteinen. Paitsi, että se yhdistäisi osaamista, se lisäisi sisäisten arviointien riippumattomuutta, kun yksikkö olisi nykyistä etäämpänä arvioitavasta toiminnasta. Henkilöstöä ei tarvitsisi keskittää fyysisesti, mutta organisoida se yhtenä kokonaisuutena. Se voisi hallinnollisesti olla Laurean yhteydessä, koska strategisen ohjauksen hanke on ollut Laurean vastuulla.

Kolmen ammattikorkeakoulun yksiköiden sosiaali- ja terveystalouden sekä liiketalouden vahvat osaamisalueet ovat osin samoja. Tekniikan ja kulttuurin koulutusohjelmissa profiili eriytyy enemmän. Tämä on varsin luonnollista, koska sosiaali- ja terveystalouden sekä liiketalouden koulutus on selvemmin alueellisia tarpeita palvelevaa kuin kahden viime mainitun alan koulutus, joissa on enemmän valtakunnallisia osaamisalueita. Nekin liittyvät kuitenkin selvästi oman maakunnan elinkeinoelämän tarpeisiin ja palvelevat niin ollen työvoiman tarjonnan avulla lähialuetta, vaikka opiskelijarekrytointialue olisikin laajempi. Luonnonvara-alan koulutus Hamkissa on valtakunnallinen alan osaamiskeskittymä.

Niissä koulutusohjelmissa, joissa on samankaltaisia osaamisalueita, opetus suunnitelmayhteistyö FUAS-liittouman sisällä antaisi lisäarvoa. Se olisi tarkoituksenmukaista organisoida uusien koulutusvastuualueiden mukaisesti. Pällekkäisyyksien poistaminen on FUAS-liittoumassa jo pitkälti toteutettu tai toteutumassa aiempien suunnitelmien pohjalta, joten kysymys on enemmän osaamisen yhdistämisestä.

## Lähteet

BRÖFELDT, T. & PIENSOHO, T. 2011. *FUAS-ammattikorkeakoulujen aikuiskoulutuksen nykytila*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja c. Osa 90. Lahden ammattikorkeakoulu. Aikuiskoulutuspalvelut.

Tulosityksikkökohtaiset tilastotiedot Hämeen, Lahden ja Laurea-ammattikorkeakouluista vuosilta 2010-2011 valtakunnallisine vertailutietoineen (vetovoi-  
matiedot nuoret ja aikuiset, tutkinnot/opetushenkilöstö, 45 opintopistettä suorittaneiden osuus %, avoimen ammattikorkeakoulun opintopisteet/läsnä olevat tutkinto-opiskelijat, opiskelijapalaute Opala 5 väittämän keskiarvo, kv. opiskelijaliikkuvuus pitkät vaihdot saapuneet+lähtevät/läsnä olevat tutkinto-opiskelijat, ulkomaalaisten suorittamien tutkintojen osuus kaikista tutkinnoista %, tohtorien ja lisensiaattien osuus pt. opettajista ja tki-henkilöstöstä %, tki-volyymi €, tki-volyymi €/pt. henkilöstö, tki:n ulkoinen rahoitus ilman OKM:n rahoitusta /pt. henkilöstö, tki:n ulkoisen rahoituksen osuus tki-rahoituksesta %, maksullinen palvelutoiminta €/pt. henkilöstö, maksullisen palvelutoiminnan osuus kokonaisrahoituksesta %, tki-opintopisteet/läsnä olevat opiskelijat sekä julkaisut/pt. opettajat ja tki-henkilöstö).

Tulosityksikkökohtaiset tilinpäätöstiedot Hämeen, Lahden ja Laurea-ammattikorkeakouluista vuodelta 2010 (ulkoiset ja sisäiset tuotot, kulut ja liikevoitto)

Valtiovarainministeriö. *Elinvoimainen kunta- ja palvelurakenne*.

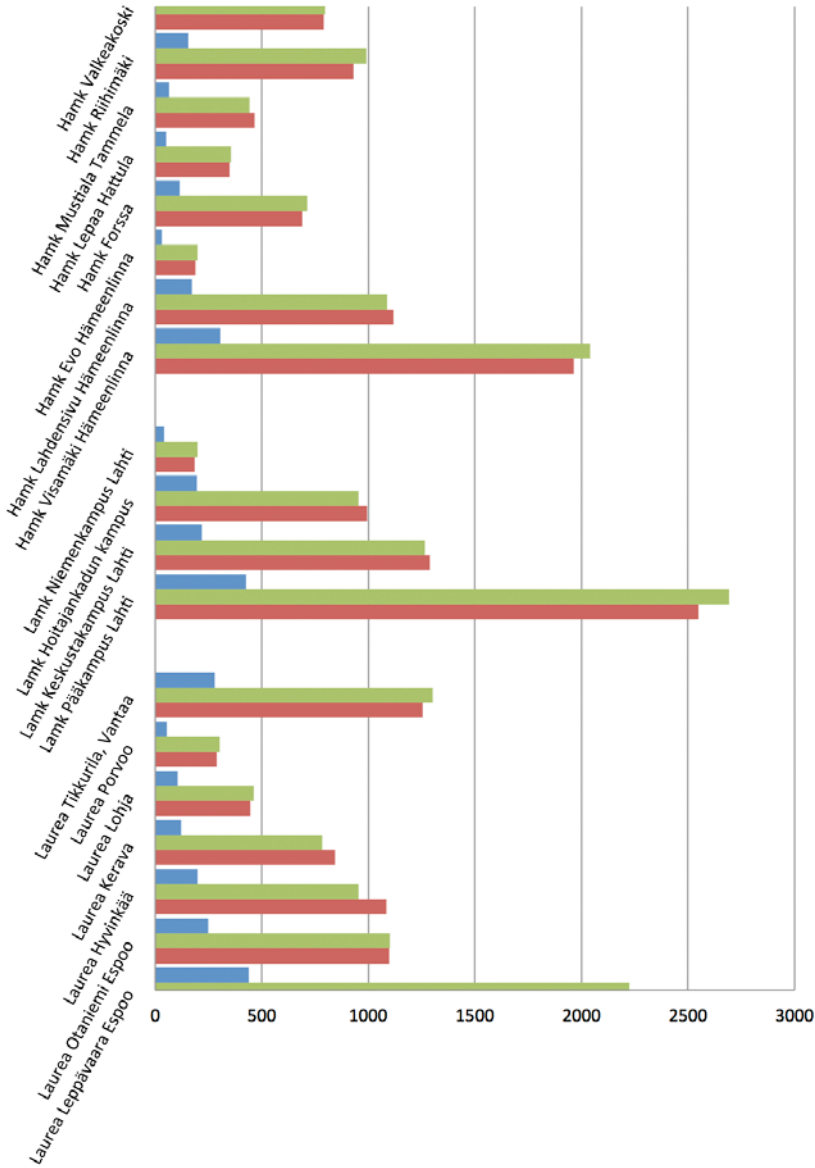
Kunnallishallinnon rakennetyöryhmän selvitys. Osa II. Alueellinen tarkastelu. Valtiovarainministeriön julkaisuja 5a/2012.

## Liite I. FUAS-liittouman yksiköt

FUAS-toimipisteet, opiskelijamäärät (amk-tutkinto 2010, 2011) ja aloituspaikat (nu 2012)

TOIMIPISTEET, PAIKKAKUNNAT	Nu-alpat 2012	amk-tutkinto-opiskelijat, kirjoilla 2010	amk-tutkinto-opiskelijat, kirjoilla 2011
Laurea Leppävaara Espoo	440	2204	2225
Laurea Otaniemi Espoo	250	1098	1100
Laurea Hyvinkää	200	1085	954
Laurea Kerava	120	844	784
Laurea Lohja	105	445	462
Laurea Porvoo	55	290	303
Laurea Tikkurila, Vantaa	280	1256	1301
Lamk Pääkampus Lahti	427	2549	2693
Lamk Keskustakampus Lahti	220	1287	1264
Lamk Hoitajankadun kampus Lahti	194	994	954
Lamk Niemenkampus Lahti	42	185	197
Hamk Visamäki Hämeenlinna	305	1964	2042
Hamk Lahdensivu Hämeenlinna	170	1118	1088
Hamk Evo Hämeenlinna	30	190	197
Hamk Forssa	115	691	712
Hamk Lepaa Hattula	50	349	354
Hamk Mustiala Tammela	65	466	444
Hamk Riihimäki	155	929	992
Hamk Valkeakoski	130	790	796

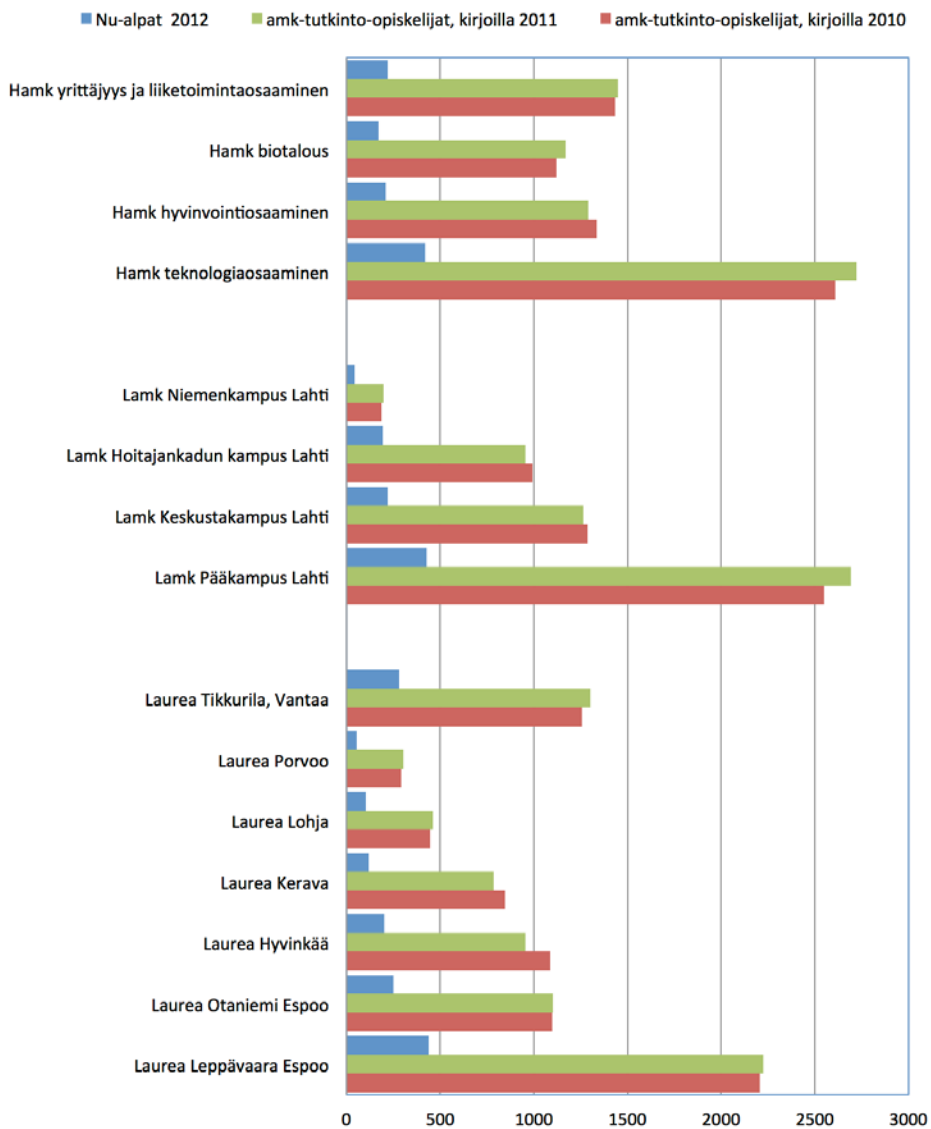
■ Nu-olpat 2012   ■ amk-tutkinto-opiskelijat, kirjoilla 2011   ■ amk-tutkinto-opiskelijat, kirjoilla 2010



FUAS-toimipisteet, opiskelijamäärät (amk-tutkinto 2010, 2011) ja aloituspaikat (nu 2012)

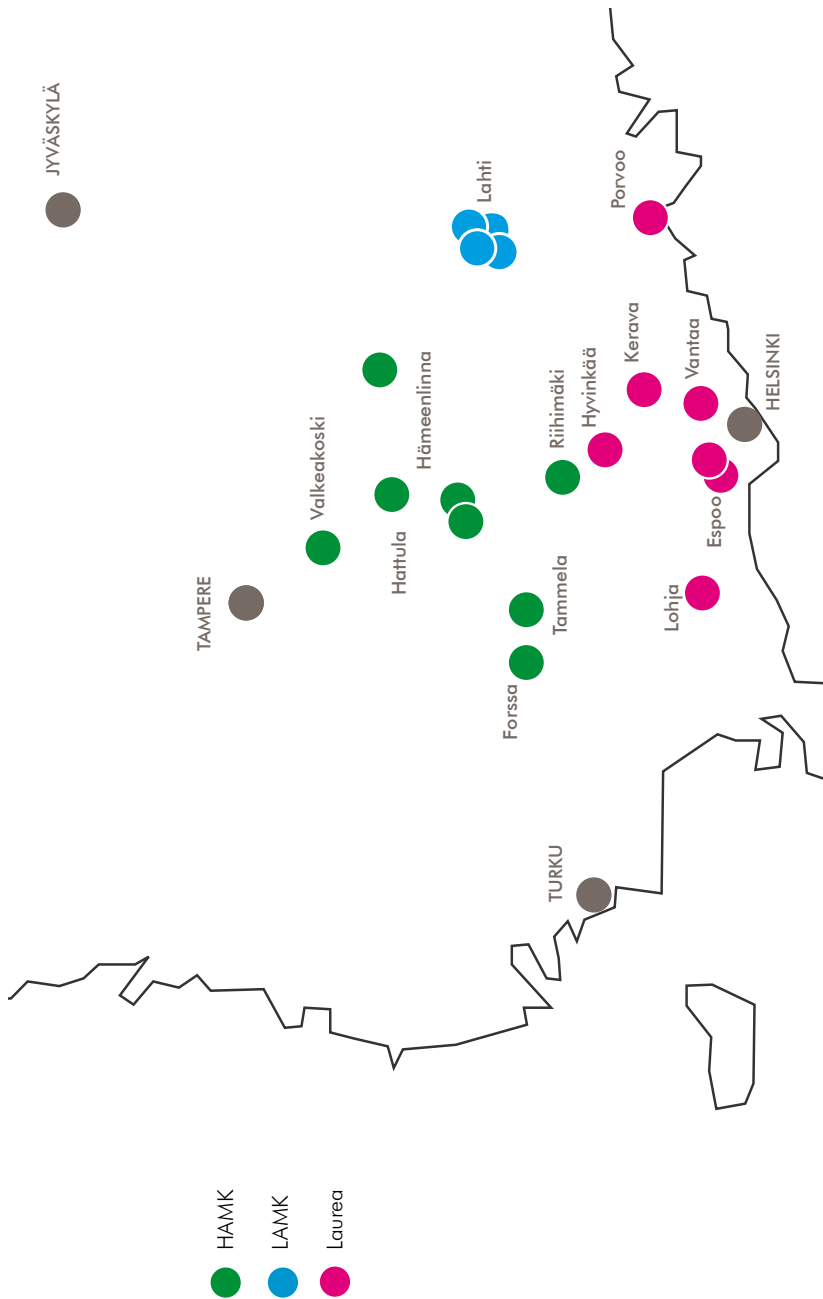
FUAS-tulosityksiköt, opiskelijamäärät (amk-tutkinto 2010, 2011)  
ja aloituspaikat (nu 2012)

TULOSYKSIKÖT	Nu-alpat 2012	amk-tutkinto- opiskelijat, kirjoilla 2010	amk-tutkinto- opiskelijat, kirjoilla 2011
Laurea Leppävaara Espoo	440	2204	2225
Laurea Otaniemi Espoo	250	1098	1100
Laurea Hyvinkää	200	1085	954
Laurea Kerava	120	844	784
Laurea Lohja	105	445	462
Laurea Porvoo	55	290	303
Laurea Tikkurila, Vantaa	280	1256	1301
Lamk Pääkampus Lahti	427	2549	2693
Lamk Keskustakampus Lahti	220	1287	1264
Lamk Hoitajankadun kampus Lahti	194	994	954
Lamk Niemenkampus Lahti	42	185	197
Hamk teknologiaosaaminen	420	2608	2720
Hamk hyvinvointiosaaminen	210	1337	1289
Hamk biotalous	170	1119	1169
Hamk yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen	220	1433	1447

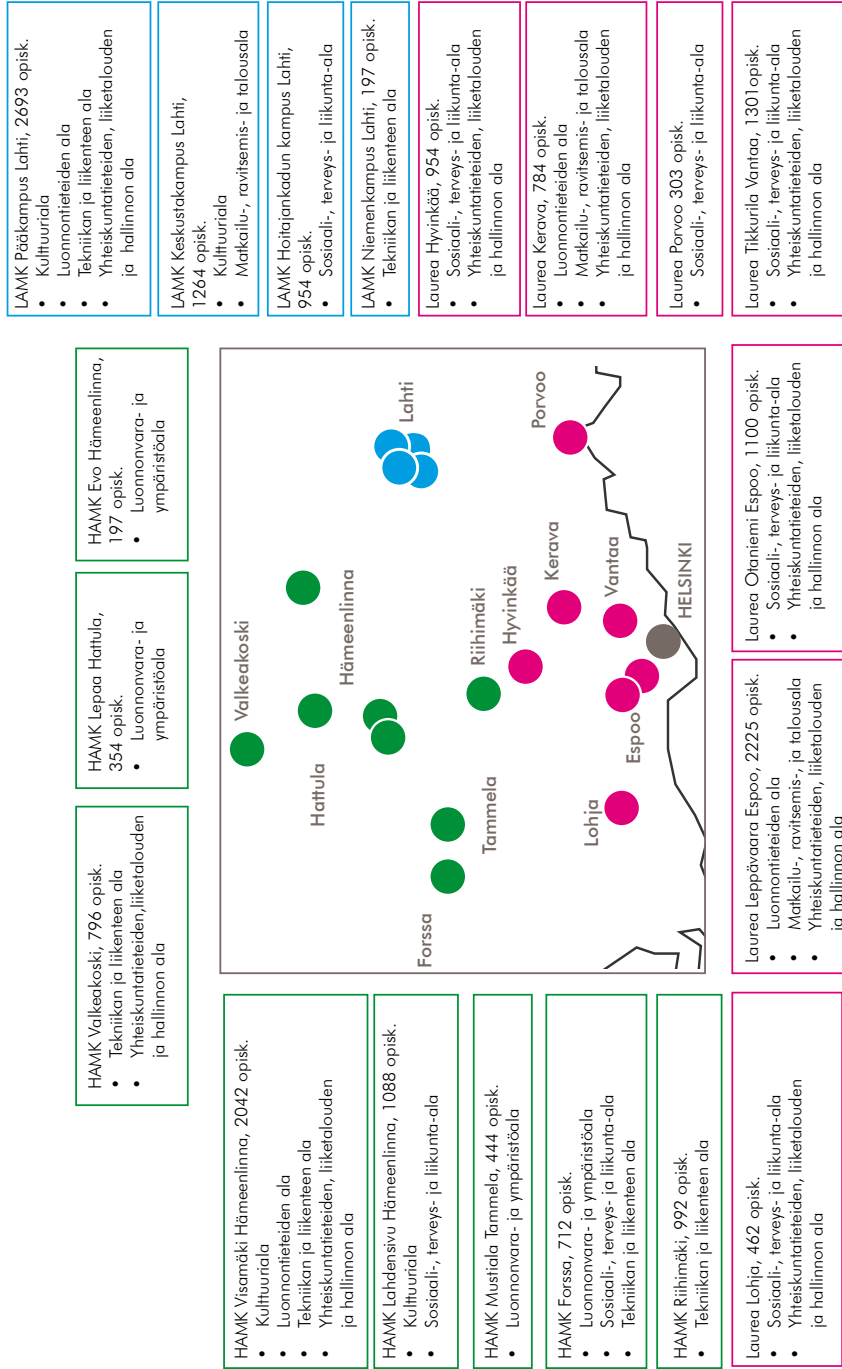


FUAS-tulosyksiköt, opiskelijamäärät (amk-tutkinto 2010, 2011) ja aloituspaikat (nu 2012)





FUAS-toimipaikat



FUAS-toimipaikat ja opiskelijat

## Liite 2. Hämeen, Lahden ja Laurea-ammattikorkeakoulujen toteuttamat rakenteellisen kehittämisen toimenpiteet

Hämeen ammattikorkeakoulussa toteutetut/toteutettavat rakenteellisen kehittämisen toimenpiteet 2007-2013

Toimipisteverkoston tiivistäminen/toimipisteiden lopettaminen sekä koulutusohjelmien karsiminen, yhdistäminen tai siirtäminen	Toteutusvuosi
<p><b>TOIMIPISTEET</b></p> <p>Toimipisteiden määrä on vähentynyt 2000-luvulla</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hämeenlinnassa Wetterhoffin toimipisteen toiminta siirtyi Visamäen kampukselle 2007 (muotoilun ko) ja Lahdensivulle 2008 (ohjaustoiminnan ko)</li> <li>Lahdensivulla yhdistettiin soten ja aokk:n toiminnat kokonaisuudeksi</li> <li>Lahdensivun kampuksen siirto asteittain Visamäen kampukselle alkaa 2013</li> </ul>	<p>2007 –</p> <p>2008</p> <p>2013 –</p>
<p><b>KOULUTUSOHJELMIEN SIIRROT HAMKISSA</b></p> <p>Siirroilla on haettu koulutusohjelmien ja osaamiskokonaisuuksien vahvistamista. Liiketalouden siirto selkiytti myös HAMKin ja Laureaan alueellista työnjakoa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tuotekehityksen ko Hämeenlinnasta Riihimäelle</li> <li>liiketalouden ko Riihimäeltä Hämeenlinnaan</li> <li>tietotekniikan ko keskitetty Riihimäelle, Forssassa vain aikuistoteutusta</li> </ul>	<p>2008</p> <p>2008</p> <p>2008</p>
<p><b>KOULUTUSOHJELMIEN YHDISTÄMISET/LOPETTAMISET HAMKISSA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ympäristötekniikan ko lopetettu/nuoret, toteutus vain aikuisille <ul style="list-style-type: none"> <li>ympäristötekniikan ko lopetaan, yhdistetään rakennustekniikan ko:aan</li> </ul> </li> <li>muotoilun ko:sta tuotemuotoilun sv lopetettu</li> <li>Kv-ohjelmien aloittamisten yhteydessä</li> <li>logistiikan ko lopetettu/nuoret, toteutus vain aikuisille <ul style="list-style-type: none"> <li>suomenkielisten määrän lisäämiseksi aloitettu/nu uudelleen kv-ohjelman rinnalla</li> </ul> </li> <li>automaatiotekniikan ko lopetettu/nuoret, toteutus vain aikuisille <ul style="list-style-type: none"> <li>suomenkielisten määrän lisäämiseksi aloitettu/nu uudelleen kv-ohjelman rinnalla</li> </ul> </li> <li>tuotantotalouden ko lopetettu/nu, toteutus vain aikuisille <ul style="list-style-type: none"> <li>tuotantotalouden ko lopetettu</li> </ul> </li> <li>tuotekehityksen ko lopetettu, yhdistetty kone- ja tuotantotekniikan ko:aan</li> <li>mediatekniikan ko lopetettu, yhdistetty tietotekniikan ko:aan</li> <li>ohjaustoiminnan ko lopetetaan, yhdistetään sosiaalialan ko:aan</li> <li>bio- ja elintarviketekniikan ko:n suuntautumisvaihtoehdot <ul style="list-style-type: none"> <li>liha- ja valmisruokatekniikan sv lopetettu</li> <li>meijeritekniikan sv lopetetaan</li> </ul> </li> </ul>	<p>2008</p> <p>2013</p> <p>2008</p> <p>2008</p> <p>2011</p> <p>2008</p> <p>2011</p> <p>2009</p> <p>2012</p> <p>2012</p> <p>2012</p> <p>2013</p> <p>2012</p> <p>2013</p>

<p><b>KOULUTUSOHJELMIEN JA -ALOJEN SIIRROT AMMATTIKORKEAKOULUJEN VÄLILLÄ</b></p> <p>Ammattikorkeakoulujen työnjakoa on selkiytetty Hämeen ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa sovitulla ja toteutetuilla koulutusohjelmien/-alojen siirroilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• luonnonvara- ja ympäristöala Laureasta (Hyvinkää) HAMKiin 1.8.2008 <ul style="list-style-type: none"> <li>› kestävä kehitys -ko ja maaseutuelinkeinojen ko</li> </ul> </li> <li>• matkailu-, ravitsemis- ja talousala HAMK/Forssasta Laureaan (Kerava) 1.8.2008 <ul style="list-style-type: none"> <li>› matkailun ko</li> </ul> </li> </ul> <p>Toimenpiteiden seurauksena matkailu-, ravitsemis- ja talousala on keskittynyt Laureaan ja luonnonvara- ja ympäristöala HAMK:iin.</p>	<p>2008</p> <p>2008</p>
<p><b>YHTEENVETO</b></p> <p>HAMKin rakenteellisessa kehittämisessä on jo vuosien ajan rakennettu isompia kokonaisuuksia mm. lopettamalla koulutusohjelmia ja kokonaisia koulutusaloja sekä kokoamalla toisiaan tukevia koulutusohjelmia samoihin sisällöllisesti profiloituneisiin kampuskokonaisuuksiin. Viimeisessä laajemmassa muutoksessa toisiaan sisällöllisesti ja tavoitteellisesti tukevat koulutusohjelmat koottiin samoihin tulosyksiköihin, koulutus- ja tutkimuskeskuksiin. Koulutusohjelmien rakenteessa käytetään pää- ja sivuainemallia, jolloin opiskelijoille on syntynyt mahdollisuus laajempiin valintoihin. Samalla asiantuntijuus on pystytty keskittämään ja asettamaan tarjolle myös alueen muille yhteisöille.</p> <p>HAMKin rinnalla kuntayhtymässä toimii 2-asteen oppilaitos Hämeen ammatti-instituutti, jonka kanssa yhteistyö luonnonvara- ja ympäristöalalla sekä tekniikan ja liikenteen alalla on ollut kiinteää ja toimintaedellytykset takaavaa niin asiantuntijuuden, kehittämisen kuin toiminnallisuudenkin kannalta.</p>	

Lahden ammattikorkeakoulussa toteutetut/toteutettavat rakenteellisen kehittämisen toimenpiteet 2004 – 2013

TOIMIPISTEVERKOSTON TIIVISTÄMINEN/TOIMIPISTEIDEN LOPETTAMINEN SEKÄ KOULUTUSOHJELMIEN KARSIMINEN, YHDISTÄMINEN TAI SIIRTÄMINEN	Toteutus- vuosi
<p><b>TOIMIPISTEET JA KOULUTUSOHJELMIEN SIIRROT AMMATTIKORKEAKOULUJEN KESKEN</b></p> <p>Toimipisteiden määrä vähentyi kahdella 2000-luvulla ja toiminta keskittyi kokonaan Lahteen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikunnan koulutus siirtyi vuonna 2004 ensin Nastolasta Lahteen ja 1.8.2008 alkaen Haaga-Helian ammattikorkeakouluun Vierumäelle</li> <li>• Liiketalouden Heinolan yksikkö lopetettiin ja koulutus siirrettiin 1.8.2007 alkaen Liiketalouden yksikköön Lahteen</li> </ul> <p>Lahden ja Mikkelin ammattikorkeakoulut kirjoittivat yhteistyösopimuksen tammikuussa 2005 koskien Heinolan alueen tutkimus- ja kehitystyön sekä projektitoiminnan yhteistyötä (yhteinen InnoHeinola-yksikkö).</p> <p>Diakonia-ammattikorkeakoulun Lahden yksikön toiminta lakkautettiin ja DIAKin kirjoilla olevien opiskelijoiden koulutus järjestettiin LAMKissa 1.1.2007 alkaen. Yhteistyösopimus päättyi 30.6.2010. DIAKin terveydenhoitajakoulutuksen (hoitotyön koulutusohjelma, terveydenhoitajan sv) aloituspaikat (42) siirtyivät Lahden ammattikorkeakoululle.</p>	<p>2004, 2008</p> <p>2007</p> <p>2005</p> <p>2007</p>
<p><b>KOULUTUSOHJELMIEN LAKKAUTTAMISET JA YHDISTÄMISET LAMKISSA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liiketalouden ja tekniikan yksiköiden yhteinen tietojenkäsittelyn ja tietotekniikan koulutus käynnistyi asteittain vuodesta 2006 alkaen ja oli täysipainoisesti käynnissä 2011 (Monitori)</li> <li>• Viestinnän koulutusohjelman elokuva- ja tv-ilmaisun pääaine lopetettiin vuonna 2011 ja ko. koulutus päättyi asteittain 2014 loppuun mennessä.</li> <li>• Materiaalitekniikan uusi koulutusohjelma perustettiin 2011 yhdistämällä puutekniikan, muovitekniikan sekä tekstiili- ja vaatetustekniikan koulutusohjelmat</li> <li>• 2013 alkaen lakkautetaan kulttuurialalta kuvataiteen ja musiikin koulutusohjelmat ja matkailu- ravitsemis- ja talousalalta hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma, matkailun koulutusohjelma, palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK) sekä Degree Programme in Service Management (lupa olemassa, ei ole aloitettu)</li> </ul>	<p>2006 – 2011</p> <p>2011</p> <p>2011</p> <p>2013</p>

<b>RAKENTEELLINEN KEHITTÄMINEN ALUEELLA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lahden alueen korkeakoulutoimijat laativat vuonna 2005 yhteisen aluevaikuttavuusstrategian, joka loi pohjaa yhteistyön tiivistämiselle ja mm. yhteisen korkeakoulukampuksen suunnittelulle. Alueen kärkihankkeiksi nostettiin kummiprofessori- ja innovaatiopromootorijärjestelmän kehittäminen, koulutusjatkumomalli sekä korkeakoulu yhteistyön kehittäminen.</li> </ul>	2005
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aalto-yliopiston kaksi uutta lahjoitusvaroilla hankittua muotoiluprofessuuria sijoitettiin Lahteen työskentelemään LAMK:n muotoilu- ja taideinstituuttiin vuoden 2010 alussa. Lahjoittajana Lahden kaupunki yhteistyössä Lahden alueen liike-elämän, Suomen Muotoilusäätiön ja Päijät-Hämeen liiton kanssa.</li> </ul>	2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aalto-yliopiston Lahden keskuksen kehitysprojektitoiminta siirtyi Lahden ammattikorkeakoululle liikkeenluovutuksena vuoden 2011 alussa</li> </ul>	2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuden ajan oppimiskeskus Fellmannia valmistui kesällä 2011 ja sinne keskitetään osa ammattikorkeakoulun koulutusohjelmista (soveltuvin osin YAMK-koulutusohjelmat). Fellmannia toimii uusimmalla teknologialla ja pedagogiikalla 24h/vrk ympäri vuoden.</li> </ul>	2011 –
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fellmanniassa on korkeakoulutoimijoiden yhteinen korkeakoulukirjasto (LAMK, yliopistot).</li> <li>• FUAS-liittouman toiminnan kehittäminen: kumppanuussopimus 2008, FUAS-liittouman perustamissopimus 2010 ja liittoumasopimus 2012.</li> <li>• Lahden ammattikorkeakoulussa on tehty periaatepäätös toimintojen keskittämisestä yhdelle tai maksimissaan kahdelle kampukselle. Suunnittelutyö on käynnissä.</li> </ul>	2011

Laurea-ammattikorkeakoulussa toteutetut/toteutettavat rakenteellisen kehittämisen toimenpiteet 2004 - 2013

TOIMIPISTEVERKOSTON TIIVISTÄMINEN/TOIMIPISTEIDEN LOPETTAMINEN SEKÄ KOULUTUSOHJELMIEN KARSIMINEN, YHDISTÄMINEN TAI SIIRTÄMINEN	Toteutus- vuosi
<p><b>TOIMIPISTEET</b> Toimipisteiden määrä on vähentynyt ammattikorkeakoulun vakinaistamisen (2000) jälkeen kolmella:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Järvenpään (os. Mannilantie 27-29) vammaisten liiketalouden koulutuksen siirtäminen Keravan Laureaan 2005,</li> <li>Järvenpään toimipisteen (os. Sibeliuksenväylä 55) lakkauttaminen 31.12.2008 ja</li> <li>Porvoon Laurean toiminnan siirtyminen Haaga-Helian kanssa yhteiselle kampukselle syksyllä 2010 Porvoon Campuksen valmistuttua.</li> </ul>	<p>2005</p> <p>2008</p> <p>2010</p>
<p><b>KOULUTUSOHJELMIEN SIIRROT LAUREASSA</b> Toimipisteiden profiileja on selkiytetty siirtämällä koulutusohjelmia paikkakuntien välillä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sosiaalialan koulutuksen siirtyminen Järvenpäästä Hyvinkään Laureaan 2008,</li> <li>matkailun koulutuksen siirtyminen Järvenpäästä Keravan Laureaan 2008 ja</li> <li>muun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan siirtyminen Järvenpäästä Leppävaaran Laureaan 2008,</li> <li>Leppävaaran Laurean liiketalouden koulutusohjelman, LBV- toteutuksen siirtyminen Otaniemen Laureaan 2008 alkaen</li> <li>Degree Programme in Business Management- ohjelman aloituspaikkojen osittainen siirtäminen Leppävaaran Laureasta Otaniemen Laureaan 2008 alkaen</li> <li>Keravan Laurean liiketalouden koulutusohjelman, P2P-toteutuksen siirtyminen Tikkurilan Laureaan 1.8.2011</li> </ul>	<p>2008</p> <p>2008</p> <p>2008</p> <p>2008</p> <p>2008</p> <p>2011</p>
<p><b>KOULUTUSOHJELMIEN LOPETTAMISET (ei uusia aloittajia) LAUREASSA</b> Koulutusohjelmia on arvioinnin ja palautteen perusteella lopetettu Laurean yksiköissä seuraavasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tietojenkäsittelyn koulutusohjelman lopettaminen Hyvinkään Laureassa 2004 alkaen</li> <li>Degree Programme in Business Management- ohjelman lopettaminen Hyvinkään Laureassa 2008 alkaen</li> <li>Matkailun koulutusohjelman lopettaminen Keravan Laureassa 2010 alkaen</li> <li>Degree Programme in Tourism- ohjelman lopettaminen Keravan Laureassa 2013 alkaen</li> <li>Degree Programme in Social Services- ohjelman lopettaminen toistaiseksi Otaniemen Laureassa 2013 alkaen</li> </ul>	<p>2004</p> <p>2008</p> <p>2010</p> <p>2013</p> <p>2013</p>

**KOULUTUSOHJELMIEN JA –KOULUTUSALOJEN SIIRROT  
AMMATTIKORKEAKOULUJEN KESKEN**

Toimipisteiden työnjakoa on selkiytetty Hämeen ammattikorkeakoulun ja Metropolia-ammattikorkeakoulun kanssa sovitulla ja toteutetuilla koulutusohjelmien/-alojen siirroilla:

- matkailu-, ravitsemis- ja talousala Metropoliaista Leppävaaran Laureaan 1.8.2007, 2007
- luonnonvara- ja ympäristöala Hyvinkään Laureasta HAMKiin 1.8.2008, 2008
- matkailun koulutus HAMK/Forssasta Keravan Laureaan 1.8.2008, 2008
- kulttuurialan koulutus (viestinnän ko.) Tikkurilan Laureasta Metropoliaan 1.8.2008 ja 2008
- kauneudenhoitoalan koulutus Metropoliaista Tikkurilan Laureaan 1.8.2008. 2008

Toimenpiteiden seurauksena matkailu-, ravitsemis- ja talousala on keskittynyt Leppävaaran Laureaan, viestinnän koulutus Metropoliaan ja luonnonvara- ja ympäristöala HAMK:iin näiden kolmen ammattikorkeakoulun toimialueella.



## Liite 3. Teemahaastattelu ja haastatellut henkilöt

### Teemahaastattelun runko

1. Millaista erityisosaamista tulosalueellasi/toimipisteessäsi on erityisesti ajatellen FUAS-liittouman kokonaisuutta?
2. Onko tulosalueella/toimipisteessäsi toimintaa, joka on huomattavan päällekkäistä jonkin muun FUAS-yksikön kanssa? Onko kyseisen toiminnan uudelleenarviointi perusteltua uudessa FUAS-kokonaisuudessa?
3. Miten arvioit ns. sosiaalista pääomaa niin henkilöstön kuin opiskelijoidenkin kannalta tulosalueellasi/toimipisteessäsi? Työilmapiirimittaukset ym.
4. Olisiko tulosalueellasi hyötyä joidenkin toimintojen keskittämisestä?

## Haastatellut henkilöt

### HAMK

- Bard, Ulla, KT-keskuksen johtaja, yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, 2.5.
- Kostamo, Tapio, KT-keskuksen johtaja, teknologiaosaaminen, 2.5.
- Maijala, Hanna, KT-keskuksen johtaja, hyvinvointiosaaminen, 2.5.
- Mikkola, Ari, KT-keskuksen johtaja, biotalous, 2.5.

### LAMK

- Kivistö, Jari, koulutuspäällikkö, tekniikka, 19.4.
- Liljander, Tuija, koulutuspäällikkö, muotoilu- ja taideinstituutti, 19.4.
- Oresto, Jukka, koulutuspäällikkö, sosiaali- ja terveysala, 16.4.
- Pullinen, Petri, koulutuspäällikkö, matkailu, musiikki- ja draamainstituutti, 16.4.
- Salminen, Tuija, koulutuspäällikkö, liiketalous ja luonnontieteen ala, 19.4.

### LAUREA

- Kilpinen, Tuula, yksikön johtaja, Laurea Otaniemi, 13.4.
- Lumia, Margit, yksikön johtaja, Laurea Leppävaara, 11.5.
- Paasovaara, Seija, yksikön johtaja, Laurea Hyvinkää, 27.4.
- Palenius, Ari, yksikön johtaja, Laurea Kerava, 13.4.
- Pesonen, Riitta, yksikön johtaja, Laurea Lohja, 27.4.
- Viiala, Taina, yksikön johtaja, Laurea Tikkurila, 27.4.
- Wiitakorpi, Iris, yksikön johtaja, Laurea Porvoo, 27.4.



Syksyn 2011 sopimuspalautteissa opetus- ja kulttuuriministeriö nosti esille ammattikorkeakoulujen toimipisteverkon hajanaisuuden yhtenä rakenteellisen kehittämisen kohteena. FUAS-liittoumaan kuuluvat ammattikorkeakoulut päättivät laatia selvityksen FUAS-ammattikorkeakoulujen toimipisterakenteen toiminnallisesta ja taloudellisesta tehokkuudesta sekä strategisesta yhteensopivuudesta. Laurean emeritusrehtori Pentti Rauhala kutsuttiin selvitysmieheksi tekemään ulkopuolista arviota kerätyn tilastoaineiston pohjalta. Selvitysmies haastatteli myös tulosyksiköiden johtajia.

Selvitys ei osoita selvää yhteyttä toiminnallisen tehokkuuden ja tulosalueen koon välillä. Siltä vastoin yhteistyön tiivistämiseen yksiköiden johtajien haastattelu antaa hyviä eväitä.

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat  
A Tutkimuksia  
B Oppimateriaalia  
C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut

ISSN 1457-8328  
ISBN 978-951-827-166-9