

# MAAILMAN *kärkeen*

AMMATTIKORKEAKOULUJEN  
KANSAINVÄLISEN TKI-TOIMINNAN OPAS

kv-metro  
TKI  
TOIMINTA KEHITYS VAIHTO

// sivu 4

## 1. ALUKSI

- > Uusi suunta
- > Kansainvälistyminen on mahdollisuus

// sivu 5

## 2. NYKYTILA

- > Kasvun paikka
- > Kansainvälinen TKI-toiminta faktoina
- > Kansainvälisen TKI-toiminnan erityispiirteet

// sivu 8

## 3. KV-TKI-TOIMINNAN JOHTAMISEN HAASTEET

- > Strategisen johtamisen periaatteet
- > Asiakkuudet ja kumppanuudet
- > Innostuksen johtaminen
- > Kansainvälisen TKI-toimijan kompetenssit

johdanto

// sivu 13

## 4. ONNISTUNUT KV-TKI-PROJEKTI

// sivu 15

## 5. KV-HANKE- RAHOITUS

// sivu 16

## 6. TEKEMISEN UUDET TUULET

- > Co-creation mindset
- > Digitaalisuus

// sivu 18

## 7. SUUNTANA MAAILMAN KÄRKI 2025

# Johdanto

**OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERI** Sanni Grahn-Laasonen asettaa lokakuussa 2015 julkaistussa avoimessa kirjeessään korkeakoulujen johdolle kolme tavoitetta: Vuonna 2025 suomalaisen korkeakoululaitoksen tulee ensinnäkin olla kansainvälisesti kilpailukykyinen. Toiseksi sen pitää mahdollistaa suomalaisen yhteiskunnan uudistamisen, joka perustuu korkeatasoiseen osaamiseen. Kolmanneksi korkeakoululaitoksen tulee tuottaa osaamista globaalien ongelmien ratkaisemiseen.

Grahn-Laasonen esittää kirjeessään kysymyksiä, jotka kohdistuvat suoraan kansainväliseen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan eli TKI-toimintaan:

- Millä aloilla TKI-toiminta on kansainvälisessä kärjessä vuonna 2025?
- Millä aloilla TKI-toiminta on laadultaan ja laajuudeltaan kansallisesti merkittävää?

Ministerin mukaan nyt tarvitaan vahvempia elinkeinoelämäyhteyksiä sekä tutkimustulosten tehokkaampaa hyödyntämistä ja kaupallistamista.

Ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaa ja kansainvälisyyttä on perinteisesti pidetty erillisinä tai vain osittain päällekkäisinä toimintoina. Kansainvälisyys on liittynyt erityisesti opiskelijoiden ja asiantuntijoiden liikkuvuuteen, kansainvälisiin opiskelijoihin sekä opetuksen kansainvälistämiseen. TKI-toimintaa on puolestaan tarkasteltu soveltavan ja käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan kautta, ja valtaosa keskustelusta on koskenut ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan kehittämistä. Globaalissa toimintaympäristössä kansainvälisyyttä ja TKI-toimintaa ei voi kuitenkaan enää irrottaa toisistaan.

## *Kansainvälisyys on huomioitava kaikessa TKI-toiminnassa.*

Tällä oppaalla on kaksi tarkoitusta: Ensinnäkin se on kirjoitettu opetusministerin kirjeessä asetettujen haasteiden ja tavoitteiden saavuttamista varten. Toiseksi sen tarkoitus on tarjota apua TKI-toiminnasta päättävälle ja sen parissa työskenteleville siihen, miten TKI-toiminta ja kansainvälisyys saadaan kytkettyä kiinteästi toisiinsa.

Opas on tehty inspiroimaan kaikkia kansainvälisestä TKI-toiminnasta kiinnostuneita. Konkareille se tarjoaa peilauspinnan oman työn kehittämiseen. Noviseille se antaa eväitä kansainvälisen TKI-toiminnan toteuttamiseen. Johdolle opas antaa kokonaiskuvan siitä, miten luoda kestävä perusta menestyvälle, kansainvälistä TKI-toimintaa toteuttavalle ammattikorkeakoululle.

Opas on laadittu Haaga-Helia ammattikorkeakoulun koordinoiman ja opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittaman KV-Metro-hankkeen (Metropolialueen kansainvälistyvä liiketoiminta, monikulttuurinen työelämä ja ammattikorkeakoulujen vastavuoroiset TKI-vaihdot) tuloksena. Sen ovat kirjoittaneet projektipäällikkö Sakariina Heikkanen ja projektiasiantuntijat Marianne Wegmüller ja Anu Sipilä Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta sekä kauppatieteiden tohtori, toimitusjohtaja Lauri Tuomi Profitmakers Oy:stä.

Asiantuntijapanoksensa kirjan toteutukseen ovat antaneet haagahelialaiset Sirpa Lassila, Kitta Marttinen ja Katariina Rönqvist. Heille tästä kiitokset, kuten myös kaikille asiantuntijavaihdossa olleille tunnollisesta raportoinnista ja kokemuksen jakamisesta. Kiitos myös julkaisukoordinaattori Laura Niemelle tekstin editoinnista ja avusta julkaisuprosessissa.

# 1. ALUKSI

## UUSI SUUNTA

Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminta on luonteeltaan käytäntö- ja käyttäjälähtöistä yhteiskehittämistä, jota toteutetaan yhdessä yritysten ja yhteisöjen kanssa. TKI-toimintaa toteuttavat TKI-asiantuntijat, opetus- ja muu henkilöstö sekä opiskelijat.

Yllä oleva kuvaus pätee myös kansainväliseen TKI-toimintaan. Kansainvälisyys tuo toimintaan kuitenkin lisävahteen: Se haastaa pohtimaan rahoituksen riittävyyttä ja etsimään potentiaalisia kansainvälisiä kumppaneita. Lisäksi se kannustaa kehittämään toimintatapoja, joilla kansainvälinen yhteistyöverkosto saa tulosta aikaiseksi.

Ammattikorkeakoulujen kansainvälinen TKI-toiminta eli kv-TKI-toiminta on tullut jäädäkseen. Rahoitusmalli ohjaa korkeakouluja ulkoisen TKI-rahoituksen määrän kasvattamiseen: Käytännössä nykyinen valtiontaloudellinen tilanne ei mahdollista uutta kotimaista rahoitusta TKI-toiminnalle vaan olemassa olevat toimijat kilpailevat niukkenevista varoista. Yritysrahoituksen ohella kansainvälinen rahoitus on käytännössä ainoa väylä TKI-toiminnan kasvattamiseen.

Korkeakoulun johdon ei pidä ottaa itsestään selvyytenä sitä, että kansainvälisyys voisi toteutua TKI-toiminnassa, jos siihen ei ole aiemmin panostettu. Kansainvälinen TKI-toiminta edellyttää johdon sitoutumista, strategian antamaa suuntaa sekä arjen aktiivista toimintaa.

*Ammattikorkeiden rooli on luoda otollinen maaperä kumppaneidensa menestykseen kansainvälisen TKI-toiminnan kautta.*

*Kansainvälinen TKI-toiminta edellyttää johdon sitoutumista.*

## KANSAINVÄLISTYMINEN ON MAHDOLLISUUS

Kansainväliseen TKI-toimintaan on tärkeää keskittyä myös siksi, että kansainvälisyys avaa aidosti uusia mahdollisuuksia. Pienikin yritys voi suunnata välittömästi kansainvälisille markkinoille luomaan menestystä. Aiemmin pelkästään kotimaassa toiminut palveluyritys voi löytää maailmalta uusia tapoja liiketoimintansa kehittämiseen.

Myös julkinen sektori voi löytää uusia eväitä palveluidensa kehittämiseen. Esimerkiksi kaupunki voi kehittää toimintaansa älykkääksi yhdessä kansainvälisten kumppaneidensa kanssa. Ammattikorkeakoulujen rooli on luoda otollinen maaperä kumppaneidensa menestykseen kansainvälisen TKI-toiminnan kautta.

Kansainvälistä TKI-toimintaa voidaan tarkastella niin makro- kuin mikrotasolla. Ammattikorkeakouluilla on annettavaa toimintaan kummallakin tasolla. Makrotasolla yhteiskunnan suuret haasteet (ns. wicked problems) odottavat uusia ratkaisuja: haasteita ovat esimerkiksi ympäristöongelmat, väestön ikääntyminen, maailman taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset kriisit. Näihin ongelmiin ei voida pureutua ilman kansainvälistä yhteistyötä.

Mikro- eli organisaatiotasolla kansainvälisen TKI-toiminnan kautta voidaan puolestaan löytää entistä parempia ratkaisuja vaikkapa yritysten kansainvälistymiseen tai tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Myös alueellisia haasteita voidaan ratkoa aluerajoja ylittäen. Kansainvälisestä yhteistyöstä voi olla hyötyä esimerkiksi silloin, kun ratkotaan kaupungistumisen tuomia haasteita liikenteen hallinnassa ja kestävämpien asu- mismallien kehittämisessä.

## 2. NYKYTILA

### KASVUN PAIKKA

Ammattikorkeakoulujen TKI-johdon verkosto on järjestänyt vuosittain TKI Kärjet -nimisen kilpailun, jossa yhtenä sarjana on ollut kansainvälinen TKI-toiminta. Muut sarjat ovat olleet soveltava tutkimustieto ja innovaatiot sekä työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen ja uudistaminen.

Kilpailu on innostanut ammattikorkeakouluja nimeämään kymmeniä palkintoehdokkaita. Kansainvälinen TKI-toiminta -sarjan ehdokkaat ovat olleet kuitenkin heikompia muihin sarjoihin verrattuna. Vaikka ehdolla on toki ollut erinomaisia hankkeita, yleisesti ottaen ehdokkaat ovat olleet toiminnaltaan ja tuloksiltaan keskinkertaisia.

Arviointiraati on saanut kilpailusta vaikutelman siitä, että kansainvälisessä hanketoiminnassa energiaa menee todella paljon hallinointiin ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa toimimiseen. Raati on todennut, että tuloksiin ja vaikuttavuuteen kannattaa panostaa.

Kansainvälisen TKI-toiminnan muodot kaipaavat siis kehittämistä. Kumppanuuksien rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Rahoituksen ja riittävien resurssien varmistaminen vaatii panostusta, ja tuloksellisuuteen tarvitaan työelämän aktiivista mukanaoloa ja oppilaitoksen johdon sitoutumista.

Suunta on kuitenkin positiivinen. Siihen viittaavat muun muassa Kärjet-kilpailun kasvavat ehdokasmäärät sekä ammattikorkeakoulujen aktiivisuus kansainvälisen rahoituksen haussa.

### KANSAINVÄLINEN TKI-TOIMINTA FAKTOINA

Viime vuosina ammattikorkeakoulut ovat panostaneet merkittävästi TKI-toiminnan kansainvälistymiseen. Vuonna 2014 ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan kokonaisvolyyymi oli 157 miljoonaa euroa. Tästä summasta EU-rahoituksen osuus (mukaan lukien ESR- ja EAKR-rahoitukset) oli lähes 32 prosenttia eli 49 miljoonaa euroa.

Vuosi 2014 oli käännteentekevä ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa. EU:n Horizon 2020 -ohjelman

käynnistyttyä ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan suunnan muutos on ollut huomattava. Vuoden 2014 aikana ammattikorkeakoulut olivat mukana yhteensä 55:ssä ohjelmaan kuuluvassa hankkeessa joko koordinaattoreina tai partnereina.

Haettujen Horizon2020-hankkeiden yhteenlaskettu volyyymi oli 214 miljoonaa euroa – summa on lähes 1,5-kertainen TKI-toiminnan kokonaisvolyyymiin nähden. Lisäksi on tärkeää todeta, että vuoden 2014 aikana ammattikorkeakouluilla oli käynnissä budjetiltaan yli 250 000 euron suuruisia hankkeita yhteensä 150. Näistä luvuista voi päätellä, että suunta kohti kansainvälistä toimintaa on otettu.

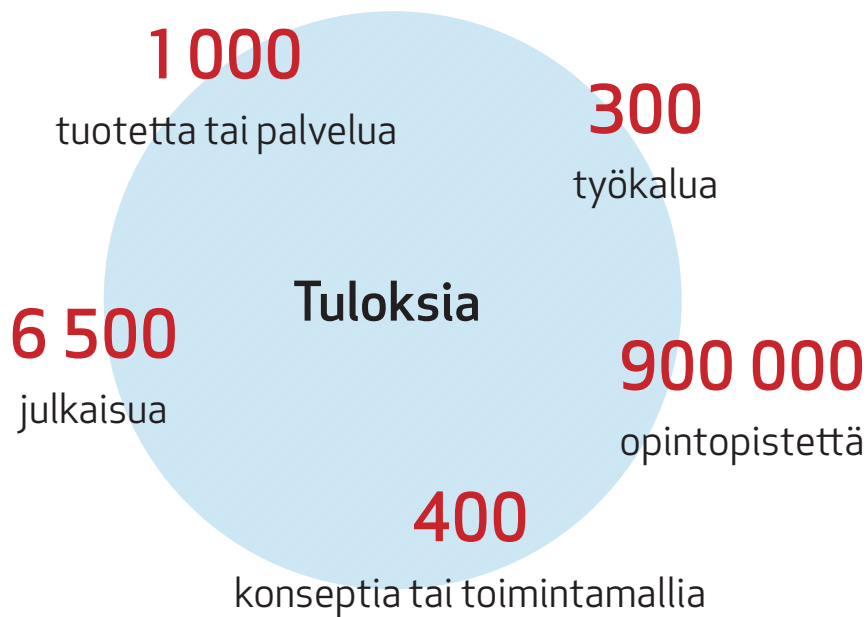
Jotta kansainvälisen TKI-toiminnan vaikuttavuus voidaan varmistaa, todellisten tulosten tunnistaminen on olennaisen tärkeää. Tulonäkökulma ja faktaluvut helpottavat kansainvälisen TKI-toiminnan viestintää. Lisäksi ne antavat vakuuttavuutta päätöksenteon perusteeksi sekä innostavat uusia tekijöitä kansainvälisen TKI-toiminnan pariin.

Suomen ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan kokonaistuloksista tiedetään, että vuonna 2014 luotiin

- yli 1 000 tuotetta tai palvelua
- lähes 400 konseptia tai toimintamallia
- lähes 300 työkalua
- yli 6 500 julkaisua
- noin 900 000 opintopistettä.

Keskeisimmät painopistealueet olivat

- liiketoiminta ja yrittäjyys
- palvelut ja palveluinnovaatiot
- älykkäät teknologiat ja teollisuuden uudistuminen
- hyvinvointipalvelut sekä ympäristö ja kestävä kehitys.



*Kansainvälisen TKI-toiminnan vaikuttavuuden varmistamiseksi todellisten tulosten tunnistaminen on olennaisen tärkeää.*

## KANSAINVÄLISEN TKI-TOIMINNAN ERITYISPIIRTEET

Kotimainen hanke luo mahdollisuuksia uusien yritysten, innovaatioiden ja työpaikkojen syntyemiselle. Kansainvälinen projekti puolestaan tavoittelee globaaleja tuloksia ja innovaatioita. Kansainvälisessä TKI-työssä erehtymisen vaara voi olla suurempi kuin paikallisessa projektissa, mutta toisaalta siinä voi olla myös enemmän mahdollisuuksia. Varsinkin kansainvälisessä TKI-työssä on tärkeää, että työkalut rohkaisee kokeilemaan uusia asioita ja toimintatapoja.

Verrattuna paikalliseen työhön kansainvälisessä TKI-työssä korostuu koordinoinnin tärkeys ja huolellisuus. Koordinoinnille ja verkostojen ylläpitämiselle on siis varattava riittävästi resursseja. Kansainvälinen työ vaatii myös laajoja globaaleja verkostoja. Rahoittaja

vaatii organisaatiolta joskus tuloksekasta projekti-partnerina oloa, ennen kuin organisaatio voi päähakijana saada rahoitusta kansainvälisistä lähteistä (Horizon2020).

Motivoituneet ihmiset jaksavat työssään, kun ilmapiiri on kannustava ja johto näyttää esimerkkiä. Kansainvälinen TKI-työ voi sisältää paljon matkustamista, mikä tuo työskentelyyn omia haasteitaan. Myös kulttuurien erityispiirteitä on tärkeää tuntea. Siihen löytyy usein apua omasta organisaatiosta. Olennaisinta on, että tekijöiden asenne on oikea: rohkeus on valttia.

Myös opiskelijoilla on paljon annettavaa kansainvälisten hankkeiden kaikissa vaiheissa eri kulttuurien asiantuntijoina sekä palveluiden ja tuotteiden loppukäyttäjinä. Hankkeet tarjoavat otollista maaperää myös yrityksille kansainvälistymiseen ja kilpailukykyyn vahvistamiseen.

# 3. KANSAINVÄLISEN TKI-TOIMINNAN JOHTAMISEN HAASTEET

## STRATEGISEN JOHTAMISEN PERIAATTEET

Nykypäivän strategisen johtamisen ajatteluun liittyy kolme keskeistä periaatetta, joita on suositeltavaa soveltaa myös kansainvälisen TKI-toiminnan johtamisessa. Nämä periaatteet ovat *osallistaminen*, *selkeys* ja *rullaavuus*.

**Osallistaminen** tarkoittaa kumppaneiden, opiskelijoiden ja henkilöstön ottamista mukaan strategia-työhön. Kansainvälisen TKI-toiminnan näkökulmasta erityisesti kansainväliset kumppanit on tärkeää osallistaa strategian uudistamiseen. Tämän päivän digitaaliset työkalut mahdollistavat parhaimmillaan kaikkien keskeisten kv-kumppaneiden kuulemisen strategiaprosessin aikana.

**Selkeyden** periaate peräänkuuluttaa strategialta yksinkertaista ja napakkaa sisältöä ja rakennetta. Pitkistä dokumenteista on siirrytty huomattavasti pelkistetympään ja selkeämpään esitysmuotoon. Usein strategia esitetään kuvana tai kaaviona. Lisäksi useista erillistä alastrategioista olla luopumassa, mikä tarkoittaa sitä, että päästrategian merkitys korostuu. Myöskään kansainvälinen TKI-toiminta ei siis tarvitse erillistä osastrategiaa, vaan ytimekäs kuvaus päästrategiassa riittää.

**Rullaavuus** tarkoittaa strategian jatkuvaa skannaamista suhteessa toimintaympäristöön. Tämän päivän maailma ei odota kerran kolmessa vuodessa tapahtuvia strategiaprosesseja ja kankeita päätöksentekomenettelyitä. Rullaava strategiatyö tarkoittaa korkeakoulun kykyä tarkistaa ja päivittää strategiaa sitä mukaa kun tarvetta havaitaan. Rullaavuuden periaate haastaa korkeakoulun johdon ja päättäjät uudistamaan strategiatyön toimintamallejaan.

*Ilman strategista johtamista kansainvälinen TKI-toiminta ei voi rakentua kestäväksi, kasvavaksi ja tulokselliseksi osaksi korkeakoulun toimintaa.*

Arjen toimintaa ohjataan toimintavuoden aikana toimintasuunnitelmien ja talousarvion avulla. Selkeät, jopa yksilötasolle viedyt kansainvälisen TKI-toiminnan tavoitteet auttavat varmistamaan strategian näkymisen arjessa.

Seuraavalla sivulla on esitetty joitakin käytössä olevia kansainväliseen TKI-toimintaan liittyviä mittareita. Olennaista on valita ne mittarit, jotka tukevat valittua strategiaa ja sen toteuttamista. Toimintasuunnitelma-työssä on tärkeää noudattaa samoja periaatteita kuin strategiassakin: osallistamista, selkeyttä ja rullaavuutta. Jos nämä lainalaisuudet on huomioitu, on johdolla ja esimiehillä mahdollisuus viedä kansainvälisen TKI-toiminnan tavoitteet yksilötasolle asti.

Ilman strategista johtamista kansainvälinen TKI-toiminta ei voi rakentua kestäväksi, kasvavaksi ja tulokselliseksi osaksi korkeakoulun toimintaa. Kansainvälisen TKI-kulttuurin vahvistamiseksi voisikin kysyä seuraavan kysymyksen: *voisiko jokaisella ammattikorkeakoulun työntekijällä niin opetus- kuin tutkimuspuolella olla jokin henkilökohtainen tavoite, joka liittyisi kansainväliseen TKI-toimintaan?*

# Kv-toiminnan mittarit

## 1. IDEOINTI

- aktiiviset verkostot (jäsenyydet ja itse koordinoitunut)
- foorumit (työelämä, AMK- ja kv-kumppanit, opiskelijat)
- ideaportfolio

## 2. HANKEVALMISTELU

- Valmistelussa olevat hankkeet rahoitusmuodoittain.

## 3. RAHOITUSVAIHE

- success rate % (hyväksytyt/haetut)
- haku- ja hankekannat

## 4. TOTEUTUS

- toteutuksessa olevat kv-TKI-hankkeet
- aktiviteetit
- kokeilut
- ennakoimattomat tulokset
- tavoitteen mukainen toiminta
- kumppanit ja loppukäyttäjärviöt
- kv-TKI-vaihdot

## 5. TULOSVAIHE

- käyttöön otetut tuotokset ja tulokset (oma hyödyntäminen, loppukäyttäjien hyödyntämät ja kaupallistetut tuotokset)
- julkaisut

## 6. VAIKUTTAVUUS

SISÄINEN mm.

- kv-TKI-kulttuurin kehittyminen
- tunnistetut välilliset vaikutukset AMK:n muihin tulosmittareihin
- kv-TKI-osaamisen vahvistuminen

ULKOKOINEN mm.

- työ- ja elinkeinoelämän saavuttama hyöty
- vaikuttavuus alueella ja toimintaympäristössä
- pitkäkestoiset kv-TKI-kumppanuudet

### AVAINKYSYMYKSET

*Onko kansainvälisten kumppaneiden osallistaminen varmistettu?*

*Näkyykö kansainvälinen TKI-toiminta päästrategiassa?*

*Onko strategian rullaavuus varmistettu?*

*Miten kansainvälinen TKI-toiminta näkyy toimintasuunnitelmissa ja talousarviossa?*



## ASIAKKUUDET JA KUMPPANUUDET

Kansainvälisessä TKI-toiminnassa yhteistyökuviot on hyvä rakentaa strategiselta pohjalta, pitkäjänteisesti ja systemaattisesti – kaikkea ei kannata tehdä kaikkien kanssa. Järkevä yhteistyön rakentaminen taataan ensinnäkin sillä, että erilaiset yhteistyötahot on tunnistettu, ryhmitelty ja määritelty. Toiseksi se taataan sillä, että jokaisen ryhmän arvo, tavoitteet sekä hoito on kirjoitettu auki.

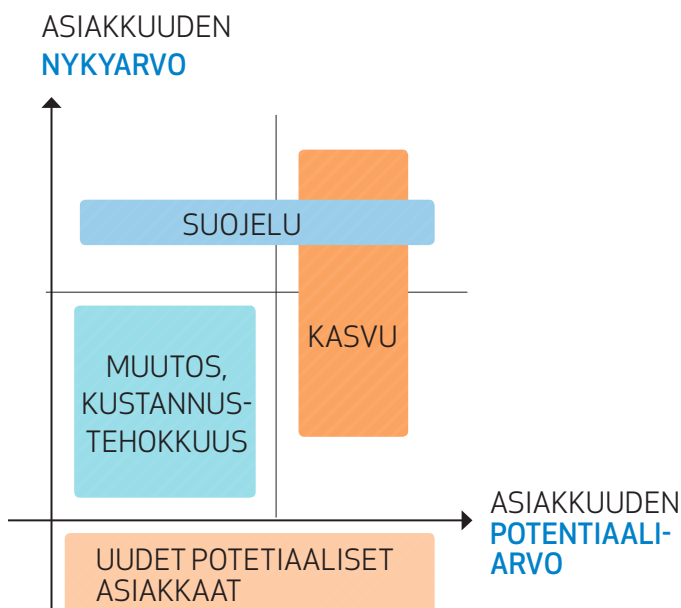
Yhteistyön rakentamisessa on hyvä miettiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuka on asiakas, kuka kumppani, kuka sidosryhmän edustaja, kuka yhteistyötaho?
- Mikä on näiden ryhmien nykyinen arvo toiminnalle, ja mikä on niiden potentiaalinen arvo?
- Mihin suuntaan näitä suhteita halutaan kehittää?
- Kenen kanssa halutaan syventää tekemistä ja vahvistaa suhdetta? Kenen kanssa ei?
- Kuka hoitaa yhteyden keneenkin ja huolehtii, että sovitut asiat toteutuvat ja molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä?

Talotason asiakkuusstrategia ja -johtaminen luo selkeät raamit erilaiselle yhteistyötoiminnalle. Samalla se vahvistaa toivottua mielikuvaa ja selkeyttää profilia yhteistyötahojen silmissä. Selkeä toiminta luo selkeän toimintaprofilin, joka taas houkuttelee oikeanlaisia toimijoita oikeanlaiseen yhteistyöhön.

Asiakkuusajattelu kannattaa!

## Asiakkuuksien arvo



### ASIAKKUUS- TAI KUMPPANUUS-STRATEGIAN LOGIIKKAA

- *Kuka on asiakas, entä kumppani? Miten käsitteet määritellään?*
- *Millainen on arvokas asiakas, entä kumppani?*
- *Mitä asiakkuuksilla ja kumppaniyhteistyöllä tavoitellaan?*
- *Miten asiakkaat ja kumppanit ryhmitellään?*
- *Koska resurssit ovat rajalliset, on tärkeää tunnistaa ja valita merkittävimmät asiakkaat ja kumppanit. Millä kriteereillä se tehdään?*
- *Millaisin toimintamallein tunnistettuja erilaisia asiakasryhmiä ja kumppanuussuhteita hoidetaan ja jalostetaan?*
- *Ketkä kantavat vastuun valittujen asiakas- ja kumppanisuhdeiden jalostamisesta? Miten työ resursoidaan?*
- *Miten asiakas- ja kumppanitieto dokumentoidaan?*
- *Miten tavoitteiden saavuttamista seurataan? Miten hyvästä työstä palkitaan?*

## INNOSTUKSEN JOHTAMINEN

Innovaatioita ei synny ilman innostusta. Talouskasvu sekä työntekijöiden innostus ja motivaatio ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, mikä vaatii uudenlaista johtamiskulttuuria. Teollisuusyritysten johtamiseen kehitetyt mallit eivät toimi jälkiteollisessa yhteiskunnassa, jossa työtä tehdään yhä enemmän erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa ja jossa globaalia kilpailuetua luodaan osaamisella.

Kansainvälistyvässä yrityskulttuurissa elinehtona on luovuus sekä kyky oppia ja uudistua. Ihmisten välinen toimiva vuorovaikutus ja hyvinvoiva työskentelykulttuuri ovat menestyvän yrityksen perusta.

Kokenut TKI-toimija kuvailee onnistuneen kv-TKI-hankkeen tunnuspiirteitä seuraavasti:

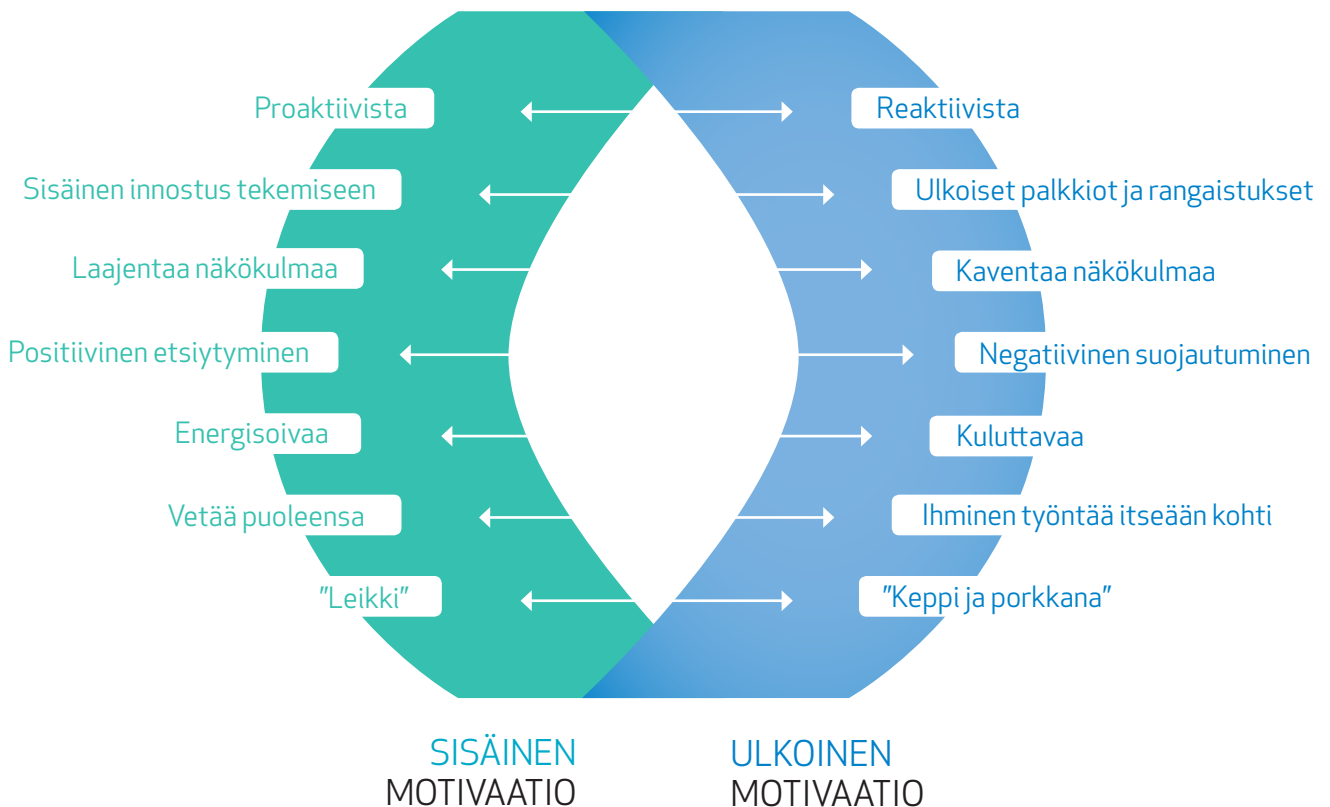
Ulkoisen ja sisäinen motivaatio ohjaavat työntekijää eri tavoin. Ulkoisen motivaation näkökulmasta liikkeelle saava voima on jokin ulkoinen päämäärä, "keppi tai porkkana", ja tekeminen itsessään on motivaation kan-

nalta toisarvoista. Sisäinen motivaatio taas syntyy tehtävän itsensä synnyttämästä innostuksesta sekä yksilön tarpeesta päästä tekemään luontaisesti innostavia ja mielekkäältä tuntuvia asioita. (Martela & Jarenko 2014, 12–14.)

Eri-ikäiset ihmiset ovat kansainvälisen TKI-toiminnan näkökulmasta voimavara työyhteisössä. Nuorilla on usein kielitaitoa, opintojen aikana kertyneitä ja sosiaalisen median kautta luotuja kv-kontakteja sekä rohkeutta heittäytyä uusiin haasteisiin. Kokeneemilla työntekijöillä puolestaan on runsaasti hankkeissa synnyttä hiljaista tietoa, jota on vaikea dokumentoida ja siirtää sellaisenaan eteenpäin.

Innostusta vaalimalla sekä taitavalla ja tavoitteellisella ikäjohtamisella jokaisesta työntekijästä saadaan parhaat puolet esiin. Työstään innostuneet ihmiset ovat tuottavia ja sitoutuneita, ja he vievät organisaatiota tehokkaasti kohti yhteisiä tavoitteita.

## Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia



## KANSAINVÄLISEN TKI-TOIMIJAN OSAAMISEN PAINOPISTEET

Kansainvälisten kumppanuuksien vaaliminen vaatii erityistä huomiota. Siksi organisaatiossa on tärkeää varmistaa, että osaamista on riittävästi. On olennaista tunnistaa organisaatiosta ne kompetenssit, jotka edistävät vaikuttavaa kansainvälistä TKI-toimintaa. Huomioiko johto nämä kompetenssit henkilöstön koulutuksessa ja rekrytoinneissa? On tärkeää, että organisaation jäsenten osaaminen tukee sitä, että kansainvälisen yhteistyön rajapinnassa voidaan keskittyä olennaiseen – tilan antamiseen uusien ideoiden synnylle.

Tulevaisuuden TKI-työssä yhä tärkeämpää on, että työntekijät tunnistavat toimintaympäristöstä avautu-

via mahdollisuuksia sekä kykenevät reagoimaan ympäristöstä nouseviin haasteisiin. Yhteistyö globaaleissa verkostoissa vaatii kielitaitoa ja kulttuuriosaamista, uudenlaisten toimintaympäristöjen ymmärtämistä, kokonaisuuksien hallintaa ja yhteiskehittelyn taitoja.

Opetus- ja kulttuuriministeriön 2014–2015 rahoittamassa ammattikorkeakoulujen TKI-osaajavalmennushankkeessa on tunnistettu TKI-toiminnan näkökulmasta keskeisiä osaamisen osa-alueita ja niihin liittyviä kompetensseja. Alle on koottu osaamistavoitteita, jotka on tehty hankkeessa määriteltyjä sisältöjä mukailleen ja kansainvälisyys huomioon ottaen.

### • ASIAKKUUKSIEN JA VERKOSTOJEN YMMÄRRYS JA HALLINTA

Kansainväliset hankkeet toteutetaan verkostoissa. Verkostomaisen työtavan hallitseminen ja verkostojen toimintalogiikan ymmärtäminen on toimivan yhteistyön edellytys kansainvälisessä TKI-toiminnassa. Asiakkaan kuunteleminen, sitouttaminen ja asiakassuhteiden hoitaminen ovat hanketyössä kaiken yhteistyön perusta.

### • PALVELULIIKETOIMINTAOSAAMINEN

Yrityskumppaneilla on kansainvälisen kilpailukyvyyn kasvattamiseksi yhä suurempi tarve tuotteistaa ja kaupallistaa syntyneitä innovaatioita. Potentiaalisten kehittämis- ja innovaatioaihioiden tunnistaminen vaatii liiketoimintaosaamista, strategian tajua ja avointa mieltä. Oman asiantuntijuuden myyminen kansainvälisille yhteistyökumppaneille edellyttää puolestaan vahvaa myynti- ja suhdetoimintaosaamista.

### • PROJEKTINJOHTAMISTAITOT

Kansainvälisten rahoituslähteiden ja niiden toimintalogiikan ymmärtämiseen tarvitaan erityisosaamista. Kv-TKI-toiminta vaatii projektijohtamisen taitoja

sekä erilaisten projektityömenetelmien ja kehittämistoiminnan menetelmien hallintaa. Etenkin analyttinen ja ratkaisukeskeinen työote on avuksi toimivan yhteistyön edistämisessä.

Myös strategisen johtamisen työkaluista ja henkilöstöjohtamisen taidoista on apua projektityön arjessa. Kaiken kaikkiaan toimintaa tulisi osata arvioida ja kehittää monipuolisilla menetelmillä.

### • UUSIEN OPPIMISYMPÄRISTÖJEN KEHITTÄMINEN

Uusien oppimisympäristöjen ja -käytäntöjen kehittäminen edistää kansainvälisen TKI-toiminnan integroitumista opetukseen. Tarvitaan uusia menetelmiä ja rohkeita kokeiluja. Henkilöstön osaamista tulee jolta ja kehittää tavoitteellisesti niin, että kansainvälisen hanketyön erityispiirteet otetaan huomioon.

### • OSAAMISEN JA TULOSTEN SIIRTÄMINEN KÄYTÄNTÖÖN

Yhteisten ponnistelujen ja kehittämistyön tuloksena syntynyt osaaminen ja tulokset tulisi saada siirrettyä käytäntöön. Syntyneiden innovaatioiden hyödyntämismahdollisuudet on tärkeää tunnistaa sekä tuotteet ja osaaminen kaupallistaa. Kansainvälisille kumppanuuksille saadaan hyvät edellytykset, kun tuloksista viestitään, osaamista myydään ja markkinoidaan taidokkaasti sekä riskit tunnistetaan.

# 4. ONNISTUNUT KANSAINVÄLINEN TKI-PROJEKTI

## KANSAINVÄLISET PROJEKTIT TAVOITTELEVAT GLOBAALEJA, PYSYVIÄ INNOVAATIOITA



Hyvän projektin tavoitteet tukevat rahoituksen ohjelma-aluetta, kohderyhmiä sekä toteuttajaa.

Onnistunut projekti

- kasvattaa kilpailukykyä ja vetovoimaa
- lisää yhteistyötä
- luo uutta osaamista
- luo mahdollisuuksia uusien yritysten, innovaatioiden ja työpaikkojen syntymiselle.

Projektin tulee katsoa tulevaisuuteen ja tarttua ajankohtaisiin ongelmiin. Tähän lukuun olemme koonneet seikkoja, jotka ovat edellytyksiä kansainvälisen TKI-projektin onnistumiselle.

## PROJEKTIKÄYTÄNNÖISTÄ ON SOVITTAVA



Projektikäytännöistä sopiminen korostuu entisestään, kun kyseessä on kansainvälinen projekti. Viestinnän yksityiskohdat – vastuut, velvollisuudet sekä roolit – on jaettu asiaankuuluvasti. On tärkeää, että yksityiskohdat ja sopimukset suunnitellaan asiantuntijan kanssa.

## GLOBAALIT VERKOSTOT OVAT VÄLTÄMÄTTÖMYYS



Projektitoiminnassa opitaan muilta, joten kattavat verkostot ovat välttämättömiä. Kansainvälisessä projektitoiminnassa verkostojen luominen ja ylläpidon merkitys kasvaa entisestään.

## KOKEILEMINEN JA EREHTYMINEN ON SALLITTUA



Jo projektisuunnitelmassa voi olla hyvä korostaa, että hankkeessa lähdetään kokeilemaan asioita ja että erehtyminen kuuluu prosessiin. Ilmapiirin soisi tukevan sekä organisaatioissa että rahoittajan suunnalta sitä, että erehdykset ovat sallittuja. Silloin syntyy oppimista, tuloksia ja innovaatioita.

## MOTIVOITUNEET IHMISET JAKSAVAT



Projektisuunnitelman tekoon tulee valita ne ihmiset, joilla on käytettävissä projektitoimintaan riittävästi resursseja, esimerkiksi aikaa. Into-ohimo aihetta kohtaan antaa motivaatiota projektin työstämiseen. Innostunut asenne ja sisäinen motivaatio kantavat vaikeinakin aikoina.

## ROHKEUS JA ASENNE RATKAISEVAT



Kansainvälisillä projektitoimijoilla pitää olla rohkeutta uskaltaa hypätä tuntemattomaan, ottaa riskejä sekä epäonnistua. Jo muulla kuin äidinkiellällä toimiminen, matkustaminen ja muiden kulttuurien kohtaaminen saattavat ensimmäisillä kerroilla tuntua haastavalta.

Jos työtiimistä löytyy ihmisiä, jotka pystyvät järjestämään työtehtävänsä ja vapaa-aikansa siten, että he voivat matkustaa ulkomaille, työnantajan kannattaa rohkaista heitä tekemään työmatkoja. Työnantajan on myös hyvä ottaa huomioon se, että työntekijän hyvä terveys ja vahva psyyke ovat avainasemassa, jotta kv-projekti-matkat jaksaa tuloksettaasti alusta loppuun.

## JOHTO NÄYTTÄÄ MALLIA JA LUO PUITTEET



Työnantajan rooli on luoda sopivat puitteet motivaation syntymiselle. Se mitä esimies pitää tärkeänä, suuntaa työntekijöiden toimintaa. Jos kansainvälinen projektitoiminta saa johdolta täyden tuen, toimijoiden motivaatio kasvaa haasteista huolimatta.

## KULTTUURISET ERITYIS- PIIRTEET TUNNISTETTAVA



Kansainvälisissä hankkeissa kielitaito sekä kulttuurinen lukutaito ovat tärkeitä. Yhteistyökumppaneille soveltuvat neuvottelutavat pitää tunnistaa, jotta yhteinen ymmärrys voidaan löytää. Esimerkiksi Aasiassa pitää varautua siihen, että suhteet saattavat vaatia pitkiä rakennusaikoja, mikä vaatii resursseja. Voisiko eri kulttuureja koskevaa erityisosaamista jakaa työpaikoilla systemaattisesti?

## TIEDOTUS JA TIEDONKERUU AUTTAVAT TOIMINNASSA



Tiedotuksella on suuri rooli siinä, että potentiaalisten kansainvälisten projektitoimijoiden kiinnostus herää. Lisäksi systemaattinen tietopankki olemassa olevista hankkeista auttaisi löytämään omasta organisaatiosta ne ihmiset, joilla on ollut toimintaa ja verkostoja kohde- maassa. Näin voidaan luoda jatkuvuutta ja välttää päällekkäisyyttä.

## YRITYKSET JA LOPPUKÄYTTÄJÄT MUKAAN KANSAINVÄLISIIN PROJEKTEIHIN



Yrityksiä kannattaa houkutella rohkeasti partnereiksi projekteihin. Kansainväliset yhteydet tuovat kaivattua muutosta yrityksille, ja projekti voi helpottaa pääsyä suurille markkinoille. Loppukäyttäjien tulisi olla mukana koko projektin elinkaaren ajan, sillä käyttäjälähtöiset innovaatiot syntyvät vain yhdessä loppukäyttäjien kanssa.

## OPISKELIJAT MUKANA ALUSTA LOPPUUN



Opiskelijoiden tulisi olla mukana jo hankeai- hioissa, ja heidät tulisi sitouttaa projektiin ko- ko sen elinkaaren ajaksi. Usein juuri opiskelijat ovat hankkeen tuloksien loppukäyttäjiä. Opetta- jien tulisi kokea hankkeiden integrointi opinto- jaksoihin luontevaksi tavaksi oppia ja opettaa. TKI-asiantuntijat voisivat puolestaan motivoi- da henkilökuntaa ja opiskelijoita projektimaail- maan.

## JÄLKIHOITO EHDOTTOMAN TÄRKEÄÄ



Jälkihoidon tulee olla suunnitelmallista mutta samaan aikaan joustavaa. Käytäntöjen on hy- vä olla määritelty organisaation tasolla, mutta niiden noudattaminen myös yksilötasolla vaatii tietoista suunnitelmallisuutta. Siksi jälkihoidol- le on hyvä varata resursseja. Jälkihoitoon kuuluu muun muassa

- vaikuttavuuden arviointi
- tiedottaminen
- tulosten jakaminen
- jatkotoimenpiteiden suunnittelu
- kaupallistaminen
- jatkohankehaut
- yhteydenpito
- vierailut
- seminaarit, konferenssit, tapahtumat.

## OLE YLPEÄ TULOXSISTA!



Hankkeen tuloksista kannattaa olla ylpeä, ja niistä tiedottamista kannattaa jatkaa myös pro- jektin jälkeen. Se voi johtaa uusiin kansainväli- siin kontakteihin ja projekti-aihioihin.

Parhaat hankkeet syntyvät, kun yhteen saa- daan tieto, taito, kokemus ja verkostot sekä in- tohimo aiheeseen!

# 5. KV-HANKERAHOITUS

Kansainvälisen TKI-toiminnan rahoituksessa lähtökohdaksi kannattaa ottaa kv-toimintakulttuurin vahvistaminen, sillä kaikki lähtee valmisteluvaiheen panostuksista. On tärkeää, että koko henkilöstö on valmis toimimaan kv-TKI-toiminnan eteen. Tällöin jokaista yhteydenottoa, valmistelevaa palaveria tai työpajaa ei tarvitse rahoittaa erikseen vaan ne ovat osa henkilöstön työkuva ja arjen toimintamalleja.

Valmisteluvaiheessa avainasemassa ovat strategia-kytkentä ja toimintasuunnitelmien kautta tiimi- ja yksilötasolla huomioitavat kv-TKI-toiminnan tavoitteet. Edelleen pätee periaate siitä, että jos on tahtoa, on myös toimintaa.

Lisäksi on tarpeen varata kv-TKI-toiminnalle erillistä valmistelurahoitusta, jotta yhteiskehittäminen ja laajempien hankkeiden haku olisi mahdollista. TKI-toiminnan ja koulutusyksiköiden budjettiin on syytä varata joustavaa, valmisteluun kohdennettua rahoitusta. Tässä pieni on suurta. Pienikin joustava valmistelurahoitus voi varmistaa laadukkaan ja vaikuttavan kv-toiminnan.

Kumppaneiden ideapajat tai valmisteluvaiheen kirjoituspajat ovat käytännössä työajan rahoittamista, mutta niistä aiheutuu jonkin verran myös matkakuluja sekä joskus esimerkiksi työpajan toteutusta koskevia kuluja. Perinteiset liikkuvuusrahoitukset (Erasmus+) soveltuvat hyvin valmisteluvaiheen rahoitukseksi.

Varsinaisen kv-toiminnan osalta kriittistä on ulkopuolisen rahoituksen hankinta. Ulkopuolisen rahoituksen hankintaan liittyvään osaamiseen ja palveluihin (esim. hanketoiminnan tukeen) on syytä kiinnittää erityisen paljon huomiota. Ulkopuolinen rahoitus koostuu perinteisistä EU-rahoituslähteistä, esimerkiksi Erasmus+ ja ESR-rahoituksesta, sekä mittavasta Horizon2020-ohjelman rahoituksesta. Usein myös kotimaisesti rahoitettuihin hankkeisiin (esim. TEKES, säätiöt ja maakunnat) voidaan liittää tapauskohtaisesti kv-kumppaneiden rooli esimerkiksi advisory boardissa.

Katse on kuitenkin syytä kiinnittää myös ammattikorkeakoulujen piirissä vähemmän hyödynnettyihin rahoituslähteisiin, joita ovat seuraavat:

- ulkoministeriön ohjelmat
- yritystoiminnan kansainvälistymisen rahoitus kaupallistamistoimissa
- maailmanpankki ja kehitysyhteistyörahoitukset.

Myös koulutusvientiin on saatavilla hankerahoitusta. Useat koulutusviennin hankkeet sisältävät käytännössä TKI-toiminnan muotoja, esimerkiksi yhteiskehittämistä ja -innovointia. TKI-toimijoiden ja koulutusvientitoimijoiden yhteistyö on siten suositeltavaa.

Rahoituspakettien ja -ketjujen kokoamisessa kannattaa käydä kaikki rahoitusmuodot läpi – unohtamatta yrityskumppaneiden rahoitusta.

Käytännössä yhden hankkeen näkökulmasta kyse on rahoituspaketin tai pikemminkin rahoitusketjun rakentamisesta esimerkiksi seuraavasti:

## Rahoitusketju

### 1 VERKOTTUMINEN JA IDEOINTI

- omarahoitus
- liikkuvuusrahoitus

### 2 HANKEHAKU

- omarahoitus
- rahoittajan valmistelurahoitus (esim. maakunnat)

### 3 HANKE

- omarahoitus
- ulkopuolinen rahoitus

### 4 TULOKSET

- omarahoitus
- kaupallistamisrahoitus
- koulutusviennin rahoitus (esim. UM)

# 6. TEKEMISEN UUDET TUULET

## CO-CREATION MINDSET

Yhteiskehittäminen – co-creation – on toimintamalli, joka kannattaa ulottaa kaikkeen kansainväliseen TKI-toimintaan strategian uudistamisesta yksittäisen hankkeen toteutustapoihin. Yhteisen kehittämisen ja innovoinnin tuloksena toimijat saadaan sitoutettua yhteisiin tavoitteisiin.

Yhteiskehittäminen tarkoittaa usein toimintamallien muutosta. Kansainvälisten vierailijoiden vierailut saadaan paljon innostavimmiksi, kun vierailuohjelmaan sisällytetään osallistavat workshopit. Hanketoiminnan puuduttavista kokouksista päästään eroon, kun nekin toiminnallistetaan. Hankekokouksessa voidaan esimerkiksi arvioida hankkeen sisältöjä osallistavilla menetelmillä.

Kun kirjoitustyötä tehdään ohjatuissa työpajoissa, hankekirjoittaminen tulee mielekkäämmäksi ja monilta väärinymmärryksiltä ja viestittelyiltä välttään. Loppukäyttäjien osallistaminen varmistaa sen, että kehitettävät tuotteet ja palvelut soveltuvat käyttötarkoitukseensa.

Kokemuksesta tiedämme, että kaupallistamisvaiheessa tuloksiin on tarpeen tehdä tarkennuksia ja muutoksia. Myös tällöin loppukäyttäjien osallistaminen vaikkapa uudella kansainvälisellä markkina-alueella on tarpeen. Tässä living lab -toimijat (mm. ENoLL) voivat olla olennaisen tärkeä apu.

Seuraavalle sivulle on kerätty esimerkkejä yhteiskehittämisen muodoista kansainvälisessä TKI-toiminnassa.

## DIGITAALISUUS

Kansainvälisen TKI-toiminnan mahdollisuudet ovat digitaalisuuden myötä siirtyneet kokonaan uudelle tasolle. Digitaalisten työvälineiden käyttö ei silti automaattisesti vähennä suunnittelun tarvetta tai työn määrää.

Yhteistyöhön lähdettäessä on tarpeen heti alussa tehdä suunnitelma ja löytää vastaus kysymykseen siitä, mitä työvälineitä tai alustoja käytetään. Kuinka ja koska mitäkin alustaa käytetään?

Digitaalinen tekeminen kannattaa resursoida aivan kuten muukin työ. Alustojen huolellinen valmistelu ja ra-

kentaminen vie aikaa. Valmisteluun kannattaa myös panostaa, jotta välineet palvelevat tekemistä tehokkaasti. Lisäksi työskentelyalustojen valinnassa kannattaa ottaa huomioon välineiden helppokäyttöisyys ja turvallisuus sekä saatavilla oleva tekninen tuki.

Kasvokkainen vuorovaikutus on monissa kulttuurissa edellytys luottamuksen rakentumiselle, ja digitaalisuus ei korvaa kaikissa tilanteissa ihmisen kohtaamista. Syvälinen yhteiskehittely vaatii usein runsaasti aikaa, ja se edellyttää kasvokkaisia kohtaamisia. Käytännön asioista sopiminen sen sijaan hoituu helposti digitaalisin työvälinein.

Yhteistyön alussa kannattaa tehdä suunnitelma siitä, mitkä tapaamiset on tarpeen hoitaa kasvokkain ja milloin taas voidaan toimia muiden kanavien välityksellä. Kanavan valintaa voi miettiä esimerkiksi tapaamiselle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Myös meillä oleva hankkeen vaihe kannattaa huomioida kanavan valinnassa: suunnitteluun tarvitaan erilaisia työvälineitä kuin toteutukseen.

Kulttuurierot ovat läsnä myös digitaalisissa kanavissa, joten kulttuuriosaamisen tarve ei vähene matkustamisen vähentyessä. Kokoukset venyvät Skypessäkin: joku haluaa sinnikkäästi edelleen keskustella, kun toinen olisi jo valmis tekemään päätöksiä.

Myös hierarkiat ja valtaetäisyydet ovat olemassa digitaalisessa maailmassa aivan kuten reaalisessakin: Miten puheenvuorot jaetaan? Kuka tekee aloitteet tai päätökset? Ollaanko kokouksessa ajoissa? Keskustellaanko vain virallisista asioista vai vaihdetaanko vapaa-muotoisiakin kuulumisia? Agenda on tarpeen valmistella digitaaliseen kokoukseen jopa tavallista kokousta tarkemmin, jotta työskentely etenee toivotulla tavalla.

Digitaalisilla alustoilla ja työvälineillä on kansainvälisen TKI-toiminnan näkökulmasta monia etuja: Työvälineet mahdollistavat niin vapaamuotoisen kanssakäymisen kuin virallisemmat neuvottelut. Lisäksi ne mahdollistavat dokumenttien säilyttämisen ja jakamisen, yhteiskehittelyn ja -kirjoittamisen sekä yhteisten oppimisympäristöjen luomisen. Parasta on, että digitaalisia työkaluja käytettäessä tekeminen tulee usein dokumentoiduksi huolellisesti, mikä palvelee hankkeiden raportointia.

# Yhteiskehittäminen kansainvälisessä TKI-toiminnassa

KV-KUMPPANIT

TYÖELÄMÄ/YRITYSKUMPPANIT

OPISKELIJAT

HENKILÖSTÖ

LOPPUKÄYTTÄJÄT

## 1 STRATEGIAN UUDISTAMINEN

Kv-kumppanit, työelämä ja opiskelijat osallistetaan esimerkiksi digitaaliseen verkkoavoriiveen.

## 2 TOIMINTASUUNNITELMA

Johto ja esimiehet osallistavat oman henkilöstönsä yhteissuunnitteluun esim. toimintasuunnitelmatyöpajan avulla.

## 3 IDEOINTI

Pidetään digitaalisia ja kasvokkaisia ideapajoja kumppaneiden kanssa. Hyödynnetään kv-kumppaneiden vierailut workshop-työskentelyn avulla.

## 4 HANKEVALMISTELU

Pidetään konsortion valmistelu- ja kirjoituspajoja: yhteistyöpajat kumppaneiden luona ja digitaalisesti (esim. Horizon2020-valmistelu).

## 5 TOTEUTUS palvelu- ja tuotekehitys

Loppukäyttäjät osallistetaan palvelu- ja tuotekehitykseen (esim. living lab -menetelmiä hyödyntäen).

## 6 KÄYTTÖÖNOTTO JA KAUPALLISTAMINEN

Tuotteet ja palvelut viimeistellään loppukäyttäjien kanssa. Kaupallistamisen liiketoimintamallia kehitetään ja valmistellaan yhdessä yrityskumppaneiden ja kv-kumppaneiden kanssa virtuaaliympäristöjä hyödyntäen.



# 7. SUUNTANA MAAILMAN KÄRKI 2025

**A**mmattikorkeakouluilla on kaikki mahdollisuudet saavuttaa TKI-toiminnassa maailman kärki vuoteen 2025 mennessä. Tärkeä avain menestykseen on ammattikorkeakoulujen tapa toimia yhdessä elinkeinoelämän ja työyhteisöjen kanssa. Vahvuuksia ovat myös aktiivinen ja tavoitteellinen strateginen johtaminen, kannustaminen sekä TKI-toiminnan integroituminen osaksi koko korkeakoulun toimintaa.

Olemme koonneet alle kansainväliseen TKI-toimintaan liittyviä ilmiöitä, jotka vaikuttavat vahvistuvan lähitulevaisuudessa. Nämä näkökulmat voivat toimia tarkistuslistana ja ohje-  
nuorana, kun lähdet suuntaamaan omaa ammattikorkeakouluasi kohti maailman kärkeä.

## *Globalisaatio lisääntyy*

### 1. TOIMI KAIKILLA MANTEREILLA

Laajenna toimintakenttääsi yhdessä kumppaneiden kanssa. Seuraa maailmankehitystä ja siirry jo ennakoitujen niille alueille, joissa on mahdollisuus maailmanluokan tuloksiin. Tee yhteistyötä kaikilla mantereilla toimivien koulutusviennin toimijoiden kanssa.

Myös kaupungistumisen megatrendi ohjaa maailman kaikkia kaupunkeja ja metropolialueita kehittämään toimintojaan. Kehittyvissä maissa on valtavaa innovaatiopotentiaalia sekä tarve ja tahto tiikerinloikkiin.

---

## *Isot konsortiot ja kokonaisuudet*

### 2. AJATTELE ISOSTI JA VERKOSTOIDU PARHAIDEN KANSSA

Pyri vaikuttavampiin kokonaisuuksiin. Lyöttäydy yhteen maailman parhaiden toimijoiden kanssa. Tutkimus- ja innovaatiomaailman huiput ovat yllättävän kiinnostuneita pohjoismaista ja Suomesta innovaatioiden kokeilu- ja kehittämisympäristöinä. Älä tyydy vähään. Eräs projektipäällikkö on todennut viisaasti näin: "Pyri aina lisäämään nollan tai pari alkuperäisen hakemuksen budjettiin." Ajattelun laajentaminen ja rohkeus ovat tässäkin menestyksen avaimia.

## Kilpailun kiristyminen

### 3. MUISTA PROFILOITUMISEN MERKITYS

Osaaminen ja toiminta ratkaisevat kilpailussa menestymisen. Ammattikorkeakoulujen TKI-painopisteitä tarkastellessa ei voi olla huomaamatta niiden samankaltaisuutta. Jälleen kerran tarvitaan osaamisen vahvistamista ja painopisteiden tiukkaa rajaamista – ja rohkeutta tähdätä maailman kärkeen.

Kysy kumppaneiltasi, miltä korkeakoulusi näyttää heidän silmissään: tunnistavatko he painopisteet ja ymmärtävätkö he, millaista TKI-toimintaa te oikeasti teette? Mittausta myös sijoittumisesi kärkeen osallistumalla aktiivisesti kansainvälisiin innovaatiokilpailuihin. Näin saat faktatietoa ja parhaimmillaan profiloitumista tukevaa globaalia näkyvyyttä.

## Avoimen tieteen ja tutkimuksen valtavirta

### 4. TOIMI LÄPINÄKYVÄSTI

Avoim ja läpinäkyvä tieteen ja tutkimuksen maailma heijastuu myös TKI-toimintaan. Avoimuuden lisääminen koko TKI-toimintaan ja sen prosesseihin on jo käynnissä. Kuinka edistysellinen on oma korkeakoulusi, ja miten avoimesti olette päättäneet toimia strategian mukaisesti?

Esimerkiksi TKI-hankkeiden lähdeaineistojen avaaminen yrityksille voi mahdollisuuksia innovaatioihin yhdessä yritysten kanssa. Globaali avoimuus on myös haaste. Miten hallitsette riskit, joita avoimuus voi tuoda tullessaan? Entä toisinpäin: Miten hyödynnät maailmalla avautuvaa tietopohjaa sekä uusia verkostoja ja yhteisöjä omassa TKI-toiminnassasi? Onko strategiasi tältä osin uudistettu?

### 5. OSALLISTU RAHOITUSOHJELMIEN KEHITTÄMISEEN JA ARVIOINTIIN

Erinomainen rahoitusohjelmaosaamisen mittari on se, että korkeakoulumme tai kumppaneidemme asiantuntijat osallistuvat ohjelmien kehitys- ja arviointityöhön. Kuinka monta kansainvälisten rahoitusohjelmien arvioitsijaa korkeakoulussasi on? Entä miten hyödynnät verkostoja ohjelmakehitystyössä ja ohjelmien sisältöihin vaikuttamisessa? Esimerkiksi European Network of Living Labs- eli ENoLL-järjestö on suoraan vaikuttanut Horizon2020-ohjelman sisältöihin.

## Maailma muuttuu

### 6. VARMISTA IDEOIDEN KEHITTELY JA NOPEAN TOIMINNAN VALMIUSJOUKOT

Maailman viheliäimmät ongelmat odottavat ratkaisuja innovaattoreilta. Ympäristökysymykset, talouden turbulenssi ja sosiaaliset haasteet ovat megatrendejä, jotka vaikuttavat kaikkialla maailmassa. Oletko miettinyt, miten näihin haasteisiin löytyisi uusia ratkaisuja? Miten ammattikorkeakoulusi voisi osaltaan olla vastuullinen, yhteiskunnallinen toimija, ja kuinka se voisi tukea ratkaisujen löytymistä – jopa maailmanlaajuisesti?

Kankeiden ja hitaiden organisaatioiden aika on ohi. Varmista, että ammattikorkeakoulussasi on valmius nopeaan TKI-toimintaan – toisin sanoen perusta valmiusjoukot. Ilmiöihin tarttuminen edellyttää joustavuutta sekä nopean rahoituksen ratkaisuja. Se vaatii myös tulevaisuuden ennakkointia ja ideoiden kehittelyä. Onko ideoijat jo nimetty korkeakoulussasi ja verkostoissasi? Kuinka nopeasti saat hankkeen käyntiin, jos tänään huomaatte maailman tarvitsevan nopeasti apua (esimerkkinä vaikkapa yllätyksenä tullut pakolaistilanne)?

*Elämme aikaa ja hetkeä, jossa uudistumiskykymme ei saa yskiä. On osattava enemmän kuin muut osaavat ja uudistuttava nopeammin kuin muut. Maailman huipulle tähtäävä maa ei voi tyytyä tilaan, jossa sen korkein huippu – tiede ja tutkimus – yltää kyllä hyvään, mutta ei maailman kärkeen.*

*Meidän tulee tavoitella huippututkimuksella uutta kasvua Suomeen. Tarvitaan vahvempia elinkeinoelämäyhteyksiä sekä tutkimustulosten parempaa hyödyntämistä ja kaupallistamista. Julkisesti rahoitetun toiminnan tulee heijastella hyvinvointia ja menestystä koko suomalaiselle yhteiskunnalle.*

(Opetus- ja kulttuuriministeri Sanni Grahn-Laasosen avoin kirje ammattikorkeakoulujen johdolle 27.10.2015.  
Lyhennetty ja muokattu Haaga-Heliassa.)

---

#### Lähteet:

Ammattikorkeakoulujen rehtorien neuvoston verkkosivut: "TKI-toiminta". <http://arene.fi/fi/ammattikorkeakoulut/tki-toiminta>, luettu 15.10.2015.

Ammattikorkeakoulujen rehtorien neuvoston verkkosivut: "Kansainvälisyys". <http://arene.fi/fi/ammattikorkeakoulut/kansainvalisyys>, luettu 15.10.2015.

Ammattikorkeakoulujen rehtorien neuvosto: Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta. <http://www.arenne.fi/sites/default/files/PDF/2015/Arenen%20TKI%20esitys%202015.pdf>, luettu 15.10.2015.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. "Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat". Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>, luettu 15.10.2015.

Stähle, P. 2014. "Innostus – aineettoman pääoman tärkein elementti?" Teoksessa "Innostunut yhteiskunta". Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 8/2014. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_8+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_8+2014.pdf), luettu 1.10.2015.