

# PALVELULIIKETOIMINTA AMMATTIKORKEAKOULUISSA

Case Lapin ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminta

MTI:n moniulotteinen palvelutoiminta korkeakoulukonsernin uuden innovaatio-  
ohjelman pilottina – kehittämisprojekti

Heidi Hänninen

Opinnäytetyö

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnonala

Liiketalouden koulutusohjelma

Tradenomi, Liiketalous (AMK)

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja  
hallinnonala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi

---

<b>Tekijä</b>	Heidi Hänninen	Vuosi	2015
<b>Toimeksiantaja</b>	MTI:n moniulotteinen palvelutoiminta korkeakoulukonsernin uuden innovaatio-ohjelman pilottina -kehittämiprojekti		
<b>Ohjaaja</b>	Eija Turunen		
<b>Opinnäytetyön aihe</b>	Palveluliiketoiminta ammattikorkeakouluissa – Case Lapin ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminta		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	40		

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Lapin ammattikorkeakoulun (Lapin AMK) sekä eräiden muiden Suomen ammattikorkeakoulujen maksullista palvelutoimintaa (mapa), silmälläpitäen Lapin AMKin mapa-toiminnan kehittämismahdollisuuksia. Työn toimeksiantajana on Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin (MTI:n) projekti: Moniulotteinen palvelutoiminta korkeakoulukonsernin uuden innovaatio-ohjelman pilottina -kehittämiprojekti.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto on kerätty erilaisia aineistoja käyttäen joiden perusteella saavutin lopputuloksen, eli tutkimukseni on niin sanottu aineistotriangulaatio. Opinnäytetyössäni perehdyin siihen mitä maksullinen palvelutoiminta on ammattikorkeakouluissa, ja mitä sillä voidaan saavuttaa.

Yksi tapaustutkimukseni lopputuloksista on se, että Lapin AMKissa mapa-toiminnan merkitys koettiin ennen kaikkea tärkeäksi aluevaikuttavuuden näkökulmasta, eikä pelkästään taloudellisessa mielessä. Lapin AMKin mapa-toiminta ei panostamattomana tuota tulosta siinä määrin että sillä olisi tällä hetkellä suurta merkitystä taloudellisessa mielessä. Vertailussa voitiin kuitenkin havaita että siihen olisi mahdollisuus, mutta se vaatisi palvelutoiminnan priorisointia ja uudelleen resursointia sekä organisointia.

Avainsanat

palveluliiketoiminta, maksullinen palvelutoiminta, mapa-toiminta, ammattikorkeakoulu

School of Business and Administration  
Programme of Business  
Economics

---

<b>Author</b>	Heidi Hänninen	Year	2015
<b>Supervisor</b>	Eija Turunen		
<b>Commissioned by</b>	Multidimensional Tourism Institutes Service Activities - developmentproject		
<b>Subject of thesis</b>	Service Activities in University of Applied Sciences – Case Service Activities in Lapland University of Applied Sciences		
<b>Number of pages</b>	40		

---

The aim of this analysis was to map out the current state of Service Activities in Lapland University of Applied Sciences (Lapland UAS) and some other Finnish Universities of Applied Sciences, keeping an eye on finding out a vision for Lapland UAS Service Activities future development. This work was commissioned by Multidimensional Tourism Institutes (MTI:s) Service Activities -developmentprojekt.

Qualitative research was used as a research method in this thesis. The information was gathered using variety of different sources that together helped me to reach the conclusion, this study is so-called materialtriangulation. In my thesis, I studied what Service Activities is in Universities of Applied Sciences (UAS), and what it can achieve.

It seems that the importance of Service Activities in Lapland UAS was seen first and foremost as an important regional impact point of view, and not just in economic terms. Service Activities in Lapland UAS is lagging behind because it has been left without contribution, and therefore does not produce a result such an extent that it could play a role in the economic sense. However, in the comparison could be observed that there would be a possibility to it, but it would require prioritizing and re-organizing of Service Activities.

**Keywords** service activities, service business, solution business, fee-based services, university of applied sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TYÖMENETELMÄT.....	7
2.1 Toimeksiantaja ja projektin tarve .....	7
2.2 Työn rajaus, työmenetelmät ja tiedonhankinta .....	8
3 MAKSULLISEN PALVELUTOIMINNAN (MAPA-TOIMINNAN) TAVOITTEET SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUISSA.....	10
3.1 Mapa-toiminnan määrittelyä .....	10
3.2 Ammattikorkeakoululain uudistus .....	12
4 AMMATTIKORKEAKOULUJEN MAPA-TOIMINTA .....	17
4.1 Mapa-toiminnan keskeiset sisällöt .....	17
5 LAPIN AMKIN MAPA-TOIMINNAN KEHITTÄMISEN SUUNNITTELU .....	26
5.1 Lapin AMKin mapa-toiminnan kehittämisideat.....	26
5.2 MTI:n rooli Lapin ammattikorkeakoulun mapa-toiminnassa.....	33
6 POHDINTA .....	36

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Lapin ammattikorkeakoulun (Lapin AMKin) sekä eräiden muiden Suomen ammattikorkeakoulujen maksullista palvelutoimintaa (myöhemmin mapa-toimintaa) Lapin AMKin mapa-toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Työn toimeksiantajana on Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin (myöhemmin MTI) projekti: MTI:n moniulotteinen palvelutoiminta korkeakoulukonsernin uuden innovaatio-ohjelman pilottina - kehittämisprojekti.

Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa hyödynnän Lapin ja Mikkelin (Mamk) ammattikorkeakoulujen kokemuksia, sekä kirjallisia mapa-toimintaan liittyviä aineistoja. Opinnäytetyössä selvitän ammattikorkeakoulujen mapa-toimintaa, sekä erityisesti Lapin AMKin mapa-toiminnan kehittämismahdollisuuksia. Maantieteellisesti rajaan tarkastelun koko Suomen alueella toimiviin ammattikorkeakouluihin, toiminnan vertailtavuuden vuoksi. Kehittämisen suunnittelun rajaan koskemaan vain Lapin ammattikorkeakoulun mapa-toimintaa, toimeksiantajan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön tietopohja muodostuu erilaisista lähteistä kerätystä aineistosta. Aineisto koostuu muun muassa mapa-toiminnasta kirjoitetuista opinnäytetöistä ja lehtiartikkeleista, lainsäädännöstä, Opetushallituksen, Opetusministeriön, ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston, ja ammattikorkeakoulujen verkkosivuista sekä eräiden muiden mapa-toimintaa harjoittavien julkisten organisaatioiden verkkosivuista. Työssäni pyrin vastaamaan kysymyksiin mitä maksullinen palvelutoiminta on Suomen ammattikorkeakouluissa, ja mikä on mapa-toiminnan rooli Lapin AMKissa tulevaisuudessa.

Luvussa 2 tarkastelen opinnäytetyön toimeksiantajan toimintaa ja työn lähtökohtia sekä rajausta ja työmenetelmiä. Luvussa 3 käsittelen aluksi maksullisen palvelutoiminnan käsitettä, ja sen jälkeen mapa-toiminnan merkitystä Suomen ammattikorkeakouluissa. Luvussa 4 silmäilen ammattikorkeakoulujen mapa-toiminnan keskeisiä sisältöjä ja keskityn mapa-toiminnan rooliin tulevaisuudessa. Luvussa 5 suunnittelen Lapin AMKin mapa-

toiminnan kehitys mahdollisuuksia ja pohdin MTI:n roolia Lapin AMKin mapatoiminnassa.

## 2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TYÖMENETELMÄT

### 2.1 Toimeksiantaja ja projektin tarve

Toimeksiantajana opinnäytetyössäni on Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin (jäljempänä MTI:n) moniulotteinen palvelutoiminta korkeakoulukonsernin uuden innovaatio-ohjelman pilottina -kehittämiprojekti. Kehittämiprojekti pyrkii löytämään palvelutoiminnan kehittämisellä ratkaisuja alueelta nouseviin tarpeisiin, mutta toisaalta myös ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita ja löytämään niihin aktiivisesti ratkaisuja. Projekti toimii myös Lapin ammattikorkeakoulun palvelutoiminnan suunnittelun tukena. Hankkeen toteuttajana toimii Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutista Lapin ammattikorkeakoulu ja osatoteuttajana Lapin yliopisto. Kehittämiprojektin rahoittaa Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR), Lapin liitto. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2014.)

MTI:ssa on yhdistetty matkailualan eri koulutusasteet, kokoonpano on rakenteellisesti ainutlaatuinen osaamisyhteisö, jonka muodostavat Lapin yliopiston matkailuntutkimuksen oppiaine, Lapin ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutus sekä Lapin matkailuopisto. Yhdistämällä eri koulutusasteiden ja eri koulutusalojen asiantuntemusta MTI:ssa tehdään yhteiskunnan moniulotteiset tarpeet huomioon ottavaa soveltavaa tutkimusta. Instituutin päämääränä on tehdä kansainvälisesti korkeatasoista ja valtakunnallisesti vaikuttavaa matkailualan tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on tarjota laadukasta perus- ja täydennyskoulutusta, välittää matkailuosaamista sekä tuottaa matkailualan asiantuntijapalveluita. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2013.)

MTI:n palvelutoiminnan kehittämiprojektin tavoitteena on kehittää MTI:lle vahva ja toimiva palvelutoiminta, joka on helposti tavoitettava, näkyvä ja vastaa alan toimijoiden tarpeisiin oikea-aikaisesti. Kehittämiprojekti toimii samalla korkeakoulukonsernin innovaatio-ohjelman pilottina sekä tukee Lapin ammattikorkeakoulun palvelutoiminnan suunnittelua. MTI:n tehtävä on toimia

elinkeinoelämän kanssa läheisessä yhteistyössä, tuottaen sen muuttuviin tarpeisiin tutkimusta, osaamista ja asiantuntijuutta. Palvelutoiminnan kehittämällä haetaan ratkaisuja alueelta nouseviin tarpeisiin, ja samalla pyritään ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita ja löytämään niihin ratkaisuja. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2014.)

Eri koulutusasteiden yhdistäminen on hieno innovatiivinen lähestymistapa koulutuksen toteuttamiseen, joka antaa monia etuja, mutta on selvää että eri koulutusasteiden ja -alojen yhdistäminen ei välttämättä suju mutkattomasti. On erilaisia toimintamalleja ja toimintatapoja, jotka eivät vielä ole riittävän joustavia ja reaktiivisia eri oppilaitoksissa kyetäkseen tehokkaasti vastaamaan alueelta nouseviin tarpeisiin ja osaamisen kysyntään alueellisesti ja kansallisesti. Oppilaitosten toimintakulttuurit, -tavat ja käytännöt poikkeavat toisistaan, ja yhteistyötä koulutusalojen ja eri toimintaorganisaatioiden välillä halutaan kehittää. MTI:n asiantuntijuuden tuotteistaminen sekä palvelutoiminnan toiminnan organisoiminen on aloitettu. Asiakas on usein se aktiivinen osapuoli, ja yhteistyö alkaakin monesti asiakkaan aloitteesta tarjouspyynnön kautta, tämä on koettu palveluntarjoajan puolelta puutteeksi jota halutaan kehittää. Tunnettavuutta halutaan myös lisätä, sillä Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin palvelutoiminnan tunnettuus on rajoittunut lähialueen toimijoihin. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2013.)

## 2.2 Työn rajaus, työmenetelmät ja tiedonhankinta

Tarkastelen tässä opinnäytetyössä maksullisen palvelutoiminnan sisältöä ja merkitystä suomalaisissa ammattikorkeakouluissa. Vertailen eri ammattikorkeakoulujen menettelytapoja ja pohdin kerätyn aineiston perusteella MTI:n roolia Lapin ammattikorkeakoulun mapa-toiminnan tulevaisuudessa.

Tämän tavoitteen lisäksi pohdin Lapin AMKin mapa-toiminnan kehitysmahdollisuuksia ja MTI:n roolia Lapin AMKin mapa-toiminnassa. Luvussa 4 keskityn mapa-toiminnan rooliin tulevaisuudessa. Työn tuloksena esitän ideoita ja menettelytapoja Lapin AMKin mapa-toiminnan kehittämiseksi.



Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, joka sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Työn tietopohja on kerätty erilaisia aineistoja käyttäen, mikä on tapaustutkimuksen tyypillisin piirre. Käyttämällä monenlaisia menetelmiä pyrin saamaan syvällisen, monipuolisen ja kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavasta tapauksesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52, 55).

Kirjallisen aineiston lisäksi työssä on hyödynnetty ajantasaista julkisten organisaatioiden verkkoaineistoa, tutkien esimerkiksi, miten muut julkiset organisaatiot ymmärtävät mapa-toiminnan. Työ on niin sanottu aineistotriangulaatio, mikä tarkoittaa sitä että tutkin erityyppisiä aineistoja joiden perusteella saavutan lopputuloksen. Teoriaosuuteen olen lukenut muun muassa lainsäädäntöä, mapa-toiminnasta kirjoitettuja opinnäytetöitä ja lehtiartikkeleita, sekä Opetushallituksen, Opetusministeriön, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston ja ammattikorkeakoulujen verkkosivuja.

Empiirinen aineisto perustuu Mamkin sekä Lapin AMKin mapa-toiminnan kannalta keskeisten työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin toimeksiantajan toiveesta. Lähetin sähköpostia Mamkin laatu- ja palvelujohtajalle ja Lapin AMKin palveluliiketoiminnan kehityspäällikölle, jossa pyysin heitä välittämään anonyymien avoimia kysymyksiä sisältävän Webropol-kyselyni maksullisesta palvelutoiminnasta, 4-6 heidän koulunsa mapa-toiminnan kannalta keskeiselle henkilölle. Molemmista ammattikorkeakouluista vastasi kaksi henkilöä. Vastaukset on kerätty viime vuoden syyskuun aikana.

Laadullinen aineisto on analysoitu sisällönanalyysin menetelmin. Eri aineistot on tulkittu keskeisten teemojen käsittelyn yhteydessä luvuissa 3-4. Johtopäätökset ja yhteenveto on esitetty luvuissa 5-6.

### 3 MAKSULLISEN PALVELUTOIMINNAN (MAPA-TOIMINNAN) TAVOITTEET SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUISSA

#### 3.1 Mapa-toiminnan määrittelyä

Mapa-toimintaa on ammattikorkeakouluissa viimeaikoina ryhdytty nimittämään enenevässä määrin myös palveluliiketoiminnaksi. Tällä hetkellä ei ole olemassa vakiintunutta, yhteisesti sovittua ja yhteismitallista tapaa palveluliiketoiminnan määrittelemiseen, tästä syystä aineistojen löytäminen opinnäytetyöhöni ei ollut yksinkertaista, sillä aihepiiri ei ollut minulle entuudestaan tuttu. (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2010, 3.)

Maksullinen palvelutoiminta ammattikorkeakouluissa on muodostunut palvelemaan sitä tarkoitusta joka ammattikorkeakoululle on määritelty ensisijaiseksi tehtäväksi ammattikorkeakoululaissa koko toiminnan kuvauksessa 1 luvun 4 §. ”Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista.” (Ammattikorkeakoululaki 351/2003 1:4 §.) Mapa-toiminnalla siis tuetaan ammattikorkeakoulujen työelämää palvelevaa ja aluekehitystä tukevaa tutkimus-, kehitys ja innovaatiotyötä, ja niiden toimintoihin liittyvien tavoitteiden saavuttamista (Kariniemi & Laakso 2014, 2).

Palvelutoiminta on työ- ja elinkeinoelämän sekä yhteisöjen tai yksilöiden tilaamaa koulutuksen, tutkimuksen ja palvelujen asiakaslähtöistä tuottamista, josta esimerkkejä ovat asiantuntijakonsultaatiot sekä tutkimus- ja kehittämispalvelut. Maksullisessa palvelutoiminnassa tarjotaan asiakkaiden eli yleensä yritysten tai yhteisöjen käyttöön koulun henkilökunnan ja oppilaiden osaamista sekä koulun laitteita ja tiloja. Nykypäivän alati muuttuvassa maailmassa pärjätäkseen yritykset ja työntekijät ovat jatkuvan kehittymistarpeen alla. Tähän tarpeeseen yritykset hankkivat omaa osaamistaan täydentäviä kompetensseja ulkopuolelta.

Ammattikorkeakoulut voivat tarjota yrityksille heidän tarvitsemiaan kompetensseja soveltuvin osin, ja samalla he saavat toimia alueellisen kehittäjän roolissa, kuten heidän tehtävänänsäkin on. Ammattikorkeakouluilla on paremmat edellytykset hankkia sellaisia mittauslaitteita, tietopalveluja ja muuta infrastruktuuria, jota yksittäisen yrityksen ei ole mahdollista tai järkevää hankkia yritykselle, mutta jolle on kuitenkin riittävä käyttäjäkunta laajemmassa joukossa yrityksiä. Ammattikorkeakouluissa ne kannattavat lisäksi myös siten, että samoja laitteita, palveluja ja testituloksia voidaan käyttää myös opetukseen. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2007, 14; Marttila & Niemonen 2004.)

Markkinoiden kysyntä ja asiakastarpeet ovat Mapa-toiminnan lähtökohtia. Tämän huomioiden tulosityksiköt suunnittelevat maksullisen palvelutoimintansa ja määrittelevät sen tavoitteet ottaen huomioon osaamisen, ammattikorkeakoulujen tavoitesopimuksen tavoitteet, ammattikorkeakoulun strategiset painopisteet, Tutkimus & Kehitys -strategian ja kriittiset menestystekijät. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2012, 5.)

Alueellisina toimijoina ammattikorkeakouluilla on mahdollisuus olla edelläkävijöitä ja alueensa kehittäjiä. Koulutuksen, TKI- ja mapa-toiminnan kautta Ammattikorkeakoulut voivat saavuttaa keskeisen osan alueellisessa innovaatiojärjestelmässä. Aluekehitystyössä onnistuakseen on pidettävä tiivistä yhteistyötä elinkeino- ja työelämän kanssa. Yhteistyön avulla on mahdollista saada tietoa elinkeinoelämän tarpeista sekä uudistaa ja kehittää koulutusta. Elinkeinoelämältä tulevien signaalien ja tarpeiden havaitseminen sekä yhteistyökumppaneiden liiketoiminnan ymmärtäminen, edistävät uusien palvelumahdollisuuksien tunnistamista. Olisi tarpeellista kehittää uusia toimintatapoja joilla koulutus, TKI-toiminta ja mapa-toiminta saataisiin integroitua yhteen. Tällä saataisiin edistettyä työelämältä tulevien toimeksiantojen joustavaa toteutumista. (Kariniemi & Laakso 2014, 2.)

Maksullinen palvelutoiminta on ammattikorkeakoulujen tarjoamaa toimintaa sellaisilla markkinoilla, joilla yritykset tarjoavat vastaavia tuotteita ja palveluja. Maksullinen palvelutoiminta on nimensä mukaisesti maksullista toimintaa vaikka sen tarjoaja on koulu, jonka olemme suomessa tottuneet tarjoavan ”ilmaiseksi” päätoimista palveluaan eli opetusta. Mapa-toiminnassa ammattikorkeakoulu

laskuttaa järjestämästään koulutuksesta ja muista palveluista sekä tuotteista ulkopuolisia asiakkaita, ulkopuoliseksi asiakkaaksi luokitellaan myös ammattikorkeakoulun ylläpitäjä, kuten esimerkiksi kuntayhtymä. Kilpailun vääristymisen estämiseksi maksullisen palvelutoiminnan menot eivät kuulu valtionosuuspohjaan, vaan opettajat kirjaavat mapa-toimintaan käyttämänsä työtunnit erikseen. Kilpailun vääristymiä oppilaitosten ja vastaavia palveluja tarjoavien yritysten välillä pyritään välttämään siten että työtoiminnan menot eivät kaikilta osin kuulu valtionosuuspohjaan ja erityyppisiä palvelutoiminnan muotoja tarjotaan katteettomana, ottaen huomioon esimerkiksi opiskelijan osallisuus tuotteen tai palvelun toteuttamiseen. Tällöin toiminnasta jäävä erotus jää toimintamenorahalla katettavaksi. (Opetushallitus 2001; Peltoniemi 2014; Opetus ja kulttuuriministeriö 2014 a, 3.)

### 3.2 Ammattikorkeakoululain uudistus

Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) toimesta tutkitaan ammattikorkeakoulujen toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Erityisesti taloudellista ja hallinnollista asemaa tarkasteltiin opetus- ja kulttuuriministeriön teettämässä selvityksessä vuonna 2010, niissä havaittiin eniten puutteita jotka vaativat toimenpiteitä. Selvityshenkilöinä toimineiden Hannele Salmisen ja Pekka Ylä-Anttilan mukaan ammattikorkeakoulusektoria tulisi uudistaa siten, että uudistukset tukevat myös ammattikorkeakoulujen perustehtäviä: aluekehitystä palvelevaa soveltavaa tutkimusta, sekä työelämälähtöistä koulutusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 10.)

Valtioneuvosto antoi viime vuoden keväällä hallituksen esityksen ammattikorkeakoululain muuttamisesta. 1.1.2015 astui voimaan uusi ammattikorkeakoululaki, joka korvasi vuodelta 2003 olevan ammattikorkeakoululain. Uudistuksen yksi päätarkoitus oli yhtenäistää ammattikorkeakoulujen ja koko ammattikorkeakoulusektorin rahoitus, jotta ne voitaisiin saada keskenään vertailtaviksi. Toisena päätarkoituksena oli ammattikorkeakoulujen hallinto jota haluttiin kehittää nopeammaksi. Tämän

seurauksena ammattikorkeakouluja on alettu yhtiöittää osakeyhtiöiksi, tällä hetkellä 24stä ammattikorkeakoulusta jopa 21 on jo yhtiötetty osakeyhtiöiksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 c; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 17; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

Uudistuksessa siirrettiin vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta kokonaan valtiolle ja tehtiin ammattikorkeakouluista itsenäisiä osakeyhtiömuotoisia oikeushenkilöitä, jolloin aiemmasta ylläpitäjäjärjestelmästä luovuttiin. Valtioneuvosto myöntää jatkossa toimiluvan ammattikorkeakouluna toimimiseen osakeyhtiölle. Ammattikorkeakoululla ei nykyään ole toimiluvan saanutta ylläpitäjää, vaan toimiluvan saaneesta tulee itsenäinen ammattikorkeakouluosakeyhtiö. Ammattikorkeakouluista haluttiin poistaa kahden hallituksen malli, jossa ylläpitäjähallituksen lisäksi toimi ammattikorkeakoulun sisäinen hallitus, myös jäsenten määrän osalta pyrkimyksenä oli pitää hallituksen koko sellaisena, että se pystyy tehokkaaseen ja toimivaan päätöksentekoon. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 13, 27, 28.)

Ammattikorkeakoulujen rahoitusta ja hallintoa koskeva lainsäädäntö uudistettiin hallitusohjelman mukaisesti. Korkeakoulu-uudistuksen keskeinen osa oli Ammattikorkeakoululainsäädännön uudistaminen. Ammattikorkeakoulu-uudistuksella haluttiin luoda lainsäädännölliset puitteet ja toiminnalliset edellytykset ammattikorkeakouluille, jotka ovat kansainvälisesti arvostettuja, itsenäisiä ja vastuullisia osaajien kouluttajia, alueellisen kilpailukyvyyn rakentajia, työelämän uudistajia ja innovaatioiden kehittäjiä. Uudistuksen jälkeenkin ammattikorkeakoulut ovat edelleen osa julkisesti rahoitettua korkeakoululaitosta, joilla on lakisääteisiä tehtäviä, joten ammattikorkeakouluosakeyhtiöistä oikeushenkilöinä täytyi säätää osakeyhtiölain lisäksi myös ammattikorkeakoululaissa. Julkisesti rahoitettujen lakisääteisten tehtävien vuoksi ammattikorkeakoulut ovat myös yleishyödyllisiä yhteisöjä, ja ovat siten verovelvollisia vain saamastaan elinkeinotulosta, lisäksi ammattikorkeakouluosakeyhtiö on verovelvollinen muuhun kuin yleiseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tai kiinteistön osan tuottamasta tulosta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 12, 15; Tuloverolaki 1535/1992 3:21.b §, 3:23 §.)

Uuden 1.1.2015 voimaan tulleen Ammattikorkeakoululain mukaan, ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden toiminnan tarkoituksena ei saa olla voiton tavoittelu eikä se saa jakaa osinkoa omistajilleen taikka tuottaa muuta taloudellista etua osakkeenomistajalle tai muulle toimintaan osallistuvalla. Jaettaessa varoja muulla kuin osakeyhtiölain 13 luvun 1 §:ssä tarkoitetulla tavalla, varoja saadaan palauttaa osakkeenomistajalle enintään tämän yhtiön omaan pääomaan sijoittamaan määrään asti. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014 1:5 §.) Niinpä niiden toiminnasta mahdollisesti syntyvä ylijäämä jää hyödynnettäväksi ammattikorkeakoulujen toiminnassa. Ammattikorkeakouluilla on mahdollisuus harjoittaa Liiketoimintaa, joka tukee ammattikorkeakoulun tehtävien toteuttamista, kuten Yliopistoillakin. Toimiluvan ehtona on, että ammattikorkeakouluosakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä tai yhtiön osakassopimuksessa ei saa olla määräenemmistöpäätöksiä edellyttäviä ehtoja, jotka estäisivät ammattikorkeakoulujen rakenteellista kehittämistä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 22.)

Ammattikorkeakouluosakeyhtiö oikeushenkilönä on vastuussa kaikesta toiminnastaan. Yksityisoikeudellisena oikeushenkilönä ammattikorkeakouluilla arvioidaan olevan paremmat toimintamahdollisuudet ja yhteistyömahdollisuudet, sekä parempi kyky reagoida ympäröivän yhteiskunnan muutoksiin, kuin osana kunnallista organisaatiota tai valtiota. Itsenäinen oikeushenkilöasema antaa paremmat mahdollisuudet tehdä yhteistyötä eri tahojen kanssa mm. yksinkertaistamalla yhteistyöhön liittyvää päätöksentekoa. Ammattikorkeakoululain uudistuksella haluttiin parantaa myös ammattikorkeakoulun toimintaedellytyksiä kansainvälisessä toimintaympäristössä, kuten 2010 voimaan tulleen uuden Yliopistolain on todettu vaikuttavan suotuisasti myös tähän kuten muihinkin tarpeisiin joita ammattikorkeakouluissakin haluttiin kehittää. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 12, 13.)

Ammattikorkeakouluosakeyhtiöt poikkeavat osakeyhtiömuotoisina yliopistoista siinä, että niillä on osakkeenomistajat. Omistajuuden kautta pystyttiin säilyttämään vahva kunnallinen ja alueellinen kytkös ammattikorkeakoulujen toiminnassa, kun kunnalliset tahot voivat edelleen toimia ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden omistajina ja käyttää yhtiökokouksissa

omistajavaltaa. Ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden osakkeiden omistajana onkin yleensä kunta tai kuntayhtymä, mutta joissain myös yhteisö, säätiö tai yhdistys. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 21.)

Ammattikorkeakoulujen osakeyhtiömuotoinen oikeushenkilöasema luo aikaisempaa paremmat edellytykset ammattikorkeakoulujen ja ammattikorkeakoulusektoreiden vertailtavuudelle. Samalla se edistää myös valtion sekä opetus- ja kulttuuriministeriön koulutuspoliittisen ohjauksen toteuttamista. Ammattikorkeakoulujen rahoitusjärjestelmän uudistaminen ja yhtenäistäminen on tärkeää korkeakoulusektoreiden välisen yhteistyön parantamiseksi. Rakenteellisen kehittämisen myötä yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat entistä tiiviimmässä yhteistyössä keskenään esimerkiksi erilaisten tukipalvelujen kuten kirjastojen tai opiskelijapalvelujen osalta. Yhteisten palvelujen, infrastruktuurien tai rakennusten rahoitusjärjestelyt ovat helpompia toteuttaa, kun molemmat osapuolet ovat rahoituksen osalta valtiojärjestelmän piirissä. Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen samanlainen sijoittuminen rahoitusjärjestelmässä helpottaa myös korkeakoulujärjestelmän toiminnallista ohjausta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 17.)

Samalla haluttiin siirtyä aiempaa selkeästi enemmän tuloksellisuutta painottavaan rahoitusjärjestelmään. Ammattikorkeakoululaki haluttiin uusia, sillä 2003 tehty ammattikorkeakoululaki toi ammattikorkeakoulujen toimintaan tehottomuutta, vaikkakin erot eri ammattikorkeakoulujen välillä olivat suuria. Keskeisin heikon kustannustehokkuuden syy on kustannuspohjainen rahoitusjärjestelmä, joka kannustaa heikosti tehokkuuden lisäämiseen. Kustannusten vertailu ammattikorkeakoulujen välillä oli vaikeaa, koska ammattikorkeakoulujen taloushallinnon käytänteet ja talouden seuranta vaihtelivat korkeakouluittain ja ylläpitomuodoittain. Nykyisen rahoitusjärjestelmän kehittämisessä keskeisiä asioita olivatkin järjestelmän kustannuspohjaisuus ja siitä johtuva heikko kannustavuus sekä kuntien osallistuminen ammattikorkeakoulujen rahoitukseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 11.)

Lakiuudistuksen jälkeenkin ammattikorkeakoulujen tehtävät vastaavat pitkälti jo aikaisemmin säädetyssä laissa ammattikorkeakouluille annettuja tehtäviä. Käytäntöön painottuva korkeakouluopetus työelämän asiantuntijatehtäviin on

Ammattikorkeakoulujen koulutustehtävän lähtökohtana. Työelämän ja sen kehittämisen vaatimukset tulee ensisijaisesti ottaa huomioon koulutuksessa. Samalla tulisi huomioida myös korkeakouluopetus tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvassa opetuksessa, samalla tukien opiskelijan ammatillista kasvua. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 21.)

Muutoksessa ammattikorkeakoulujen roolia yhteiskunnallisena kehittäjänä korostettiin. Ammattikorkeakouluissa tehtävä tutkimus- ja kehitystyö palvelee ammattikorkeakouluopintoja ja niiden kehittämistä, mutta samalla se edistää työelämää ja aluekehitystä sekä pyrkii uudistamaan alueen elinkeinorakennetta. Neljännen pykälän mukaisesti ammattikorkeakoulujen tulee tehtäviään hoitaessaan edistää myös elinikäistä oppimista. Elinikäistä oppimista tuetaan muun muassa ammattikorkeakoulujen antamalla aikuiskoulutuksella, jota tulisi Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan kehittää huomioiden opiskelijoiden työelämäosaamisen ylläpito ja sen vahvistaminen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 21.)

Rahoituksen yhtenäistämisen kautta vertailtavuuden mahdollistamisen lisäksi, muutoksella pyrittiin siis siihen, että ammattikorkeakoulu pystyy tarvittaessa mukauttamaan ja kehittämään omia toimintojaan, ja tekemään tarpeellisia strategisia ja rakenteellisia muutoksia esimerkiksi toimipaikkasiirtoin, sekä selkeyttämään hallintomallia siten että ammattikorkeakoululla on vain yksi hallitus. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b, 11.)



## 4 AMMATTIKORKEAKOULUJEN MAPA-TOIMINTA

### 4.1 Mapa-toiminnan keskeiset sisällöt

Mapa-toiminta ammattikorkeakouluissa voidaan jakaa pääpiirteittäin kolmeen erityyppiseen toimintaan: palveluliiketoiminta, toimeksiantotutkimukset ja opetuksen yhteydessä tuotettujen palveluiden ja tuotteiden myynti. Palveluliiketoiminta on kaupallisin periaattein tehtävää toimintaa, jossa hyödynnetään jo olemassa olevaa osaamista esimerkiksi koulutus- ja asiantuntijapalveluissa. Palveluliiketoiminta hinnoitellaan katteellisesti. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2012, 4.)

Opetuksen tai tutkimuksen lähtökohdista tehtävää, ei-kaupallista palvelutoimintaa nimetään toimeksiantotutkimukseksi. Toimeksiantotutkimukset ovat ulkopuolisia toimeksiantoja, mutta samalla ne ovat esimerkiksi opetusta tukevaa tai uutta luovaa tutkimus- ja kehitystoimintaa. Näin toimeksiantotutkimukseen liittyy opetuksellinen tai tutkimuksellinen tavoite. Toimeksiantotutkimukset hinnoitellaan omakustannusarvon mukaisesti ainakin tulosityksikkötasolla, mutta katteellista sen ei tarvitse olla. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2012, 4.)

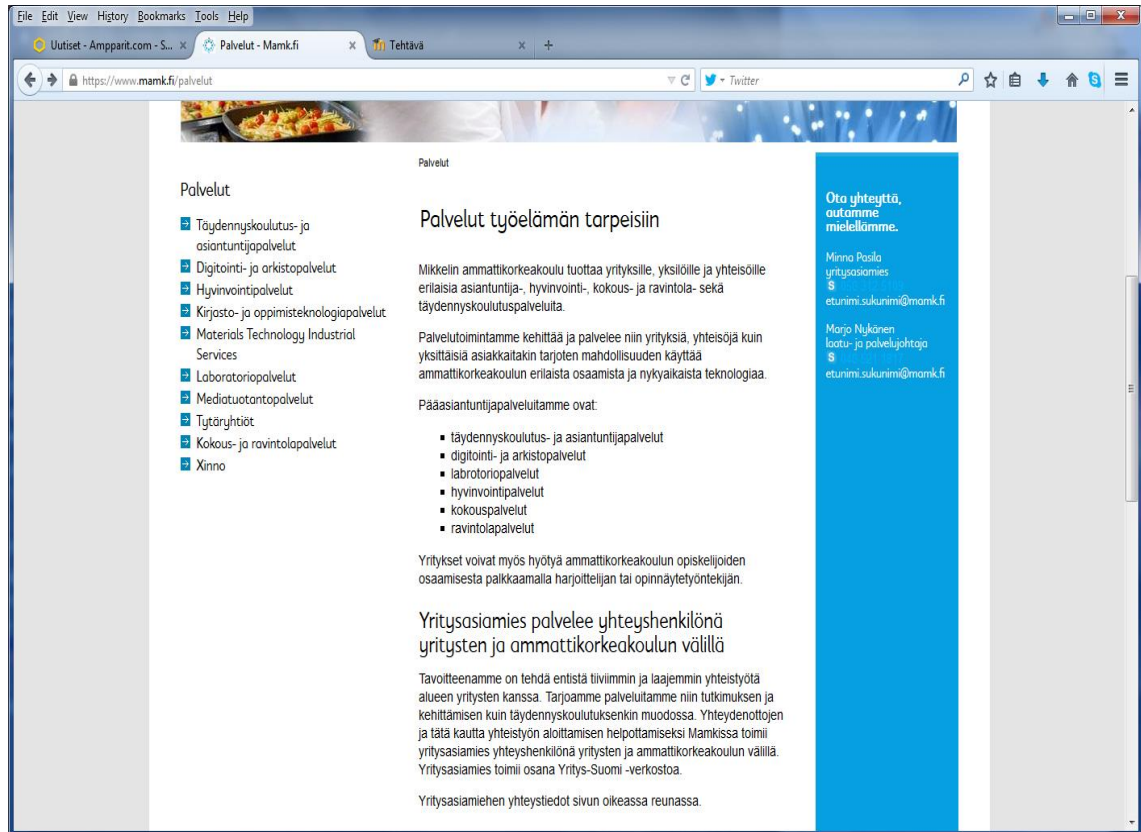
Opetuksen yhteydessä ja osana koulutusta syntyneiden palveluiden ja tuotteiden myynti luokitellaan omaksi ryhmäkseen. Näiden hinnoittelussa otetaan huomioon opiskelijatöiden luonne, pidemmät toimitusajat ja koulutusvaiheesta johtuva työn suorittajien vähäisempi ammattitaito. Tällä hinnoittelulla tulot eivät kata kaikkia syntyneitä kustannuksia, jolloin erotus jää valtionosuuteen oikeuttavan toiminnan kustannuksiin, toimintamenorahalla katettavaksi. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2012, 5.)

Mapa-toiminnan vaiheisiin lyhykäisyydessään kuuluvat suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen. Esimerkiksi Hämeen ammattikorkeakoulun mapa-toiminnan toimintaohjeessa kuvataan keskeisimmiksi toiminnoiksi ensinnä tarjouspyynnön saapuminen josta palvelutoiminnan prosessi käynnistyy, minkä jälkeen seuraa tarjouspyyntöön vastaaminen. Tarjouspyyntöön vastaamisen jälkeen sovitaan toimeksiannosta, sekä varataan ja hankitaan tarvittavat

resurssit. Toimeksiannon suorittamisen jälkeen hoidetaan ulkoinen maksuliikenne ja huolehditaan jälkitoimenpiteistä. Jälkitoimenpiteitä ovat esimerkiksi asiakaspalautteen kerääminen ja itsearviointi, sekä näiden analysointi. Palautteesta ja itsearvioinnista mahdollisesti esille nousseista asioista syntyvä palvelun uudelleenkehittäminen, ja lopuksi jälkiyhteydenpito. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2012, 5, 6).

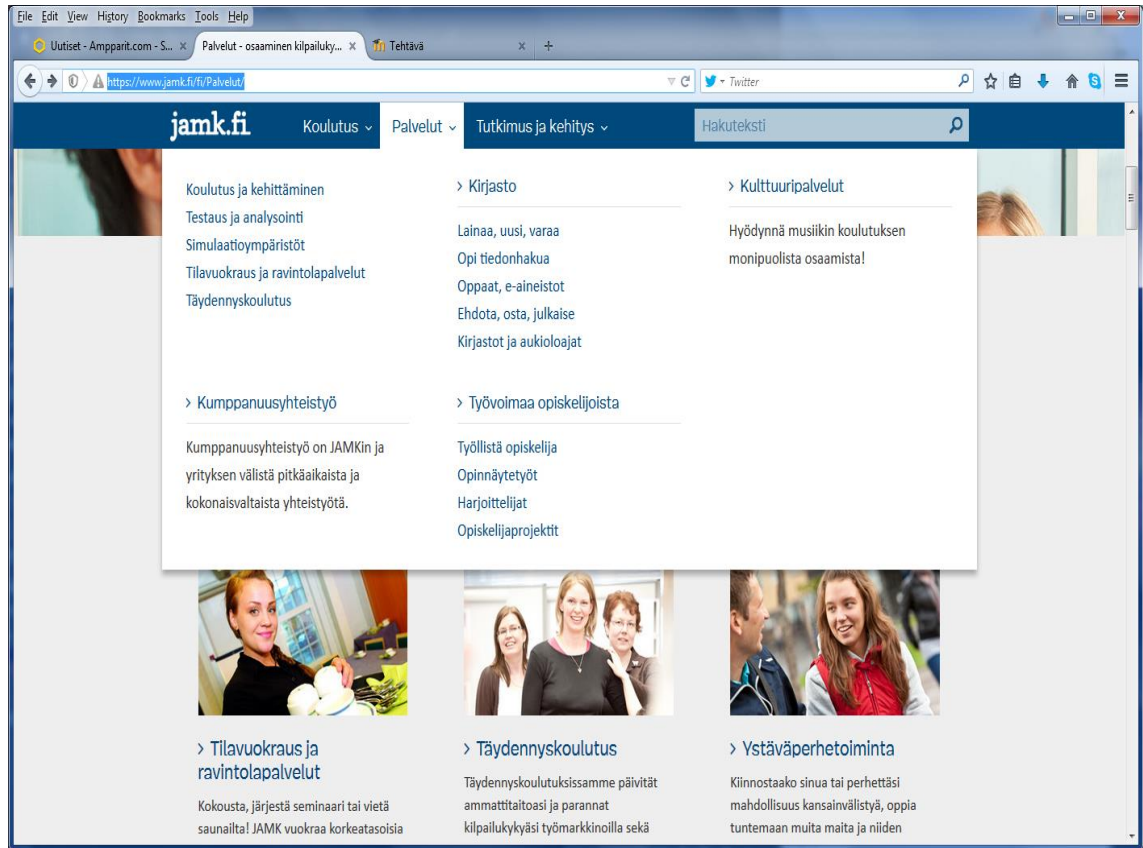
Eri ammattikorkeakoulujen tarjoamat palvelutoiminnat vaihtelevat esimerkiksi kunkin koulun vahvuusalueen mukaan, ja tietysti sen mukaan mitä koulutuksia kukin ammattikorkeakoulu tarjoaa. Vaikka tarjottavat palvelut voivat olla hyvinkin erilaisia eri kouluissa, palvelutoiminnan prosessin kaavaa voi soveltuvin osin hyödyntää hyvinkin erityyppisissä palveluissa. Toimintaohjeen laatiminen myös palvelutoimintaan on siksi erittäin hyödyllistä, ja korvaamaton apu esimerkiksi henkilövaihdosten yhteydessä.

Esimerkiksi Mikkelin ammattikorkeakoulun mapa-toimintaan kuuluu seuraavia palveluita (kuva 1). Mamkin palveluita työelämän tarpeisiin ovat täydennyskoulutus-, asiantuntijapalvelut, digitointi-, ja arkistopalvelut, hyvinvointipalvelut, kirjasto- ja oppimisteknologiapalvelut, laboratoriopalvelut, mediatuotantopalvelut, kokous- ja ravintolapalvelut sekä Materials Technology, Industrial Services (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2014).



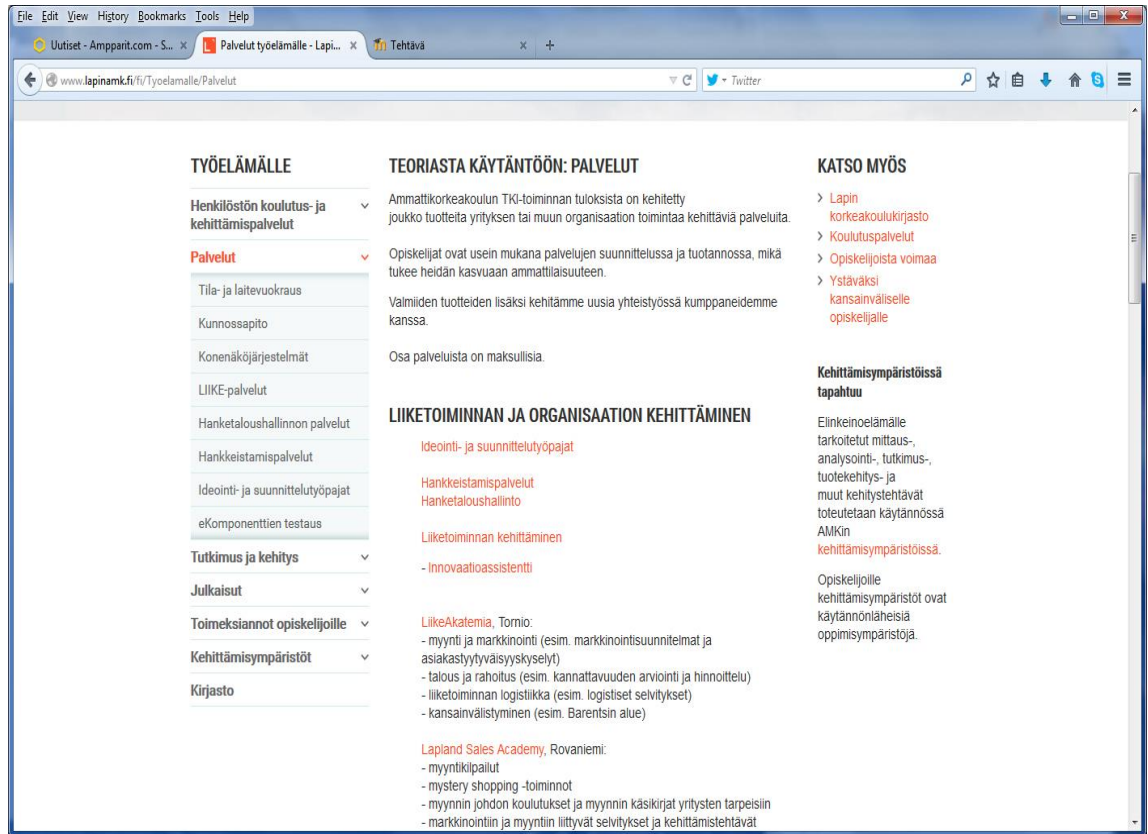
Kuva 1. Mikkelin ammattikorkeakoulun palvelutoiminnan verkkosivu (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2014.)

Vastaavaa palveluvalikoimaa tarjoaa verkkosivuillaan myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun mapa-toiminta (kuva 2), jonka muotoja ovat täydennyskoulutuksen lisäksi mm. teknologiayksikön laboratoriopalvelut, simulaatioympäristöt, testaus ja analysointi, restonomipalvelut, hyvinvointipalvelutoiminnan oppimiskeskuksen palvelut (HYVI-piste), tilavuokraus ja ravintolapalvelut sekä kulttuuripalvelut (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014).



Kuva 2. Jyväskylän ammattikorkeakoulun palvelutoiminnan verkkosivu (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.)

Lapin ammattikorkeakoulu esittelee työelämälle tarjottaviksi palveluikseen ainakin hyvinvointiin liittyvät palvelut yksilöille ja yhteisöille, tekninen tuotekehitys ja mittaus- ja testauspalvelut, tietotekniset ja viestintä- ja tapahtumapalvelut, palvelut matkailun toimijoille sekä liiketoiminnan ja organisaation kehittämispalvelut. Lapin AMKin verkkosivuilla palvelujen luettelointi on yksityiskohtaista ja osin nimettyinä erillisnimillä, joten palvelutarjonnan vertailu muihin ammattikorkeakouluihin ei ole yksinkertaista.



Kuva 3. Lapin ammattikorkeakoulun palvelutoiminnan verkkosivu (Lapin ammattikorkeakoulu 2015.)

Lapin AMKin verkkosivuilla (kuva 3) vasemmassa laidassa palvelut otsikon alla olevassa lyhemässä listassa olevat palvelut eivät ole samoja kuin mitä koko sivua alaspäin mentäessä lueteltavat kaikki palvelut. Voisi olettaa että palvelut otsikon alta löytyisi tiivistettynä tarjottavien palveluiden pääkategoriat esimerkiksi alojen mukaan, mutta kuten kuvasta näkyy siitä löytyy vain suppealta alueelta luokiteltuna joitain tarjottavia palveluita. Vasta sivua alaspäin rullattaessa löytyy kuvan ylläkin mainitsemani tarjottavat palvelut, kuten esimerkiksi hyvinvointiin liittyvät palvelut yksilöille ja yhteisöille. Palvelujen luokittelun pitäisi olla selkeää ja sivustolla yhdenmukaista.

## 4.2 Mapa-toiminnan tulevaisuuden näkymät

Ammattikorkeakouluilla on nyt mahdollisuus hyödyntää muutoksen myötä avautuneita uusia mahdollisuuksia, kuten palveluliiketoimintaa. Lainsäädännön muututtua toiminnan resursointi on uudelleenkehittämisvaiheessa, sillä oikein resursoituna ja organisoituna mapa-toiminnalla voidaan saada huomattavaa lisäarvoa sekä myös taloudellista tulosta. Kuten jo mainitsin, ammattikorkeakoulut eivät jaa voittoa omistajilleen, jolloin niiden toiminnasta mahdollisesti syntyvä ylijäämä jää hyödynnettäväksi ammattikorkeakoulujen toiminnassa. Mapa-toiminnasta saatu ylijäämä voisi siten olla oikein organisoituna lisäämässä mapa-toiminnan tulevaa ylijäämää, kunnes luvuissa päästäisiin siihen että mapa-toiminnalla saadaan rahoitettua muutakin koulun toimintaa. Mapa-toiminta tulisivatkin nähdä tärkeänä menestystekijänä ulkopuolisen rahoituksen lisäämiseksi. (Jääskö 2013, 2.)

Tämä voi kuulostaa vielä kaukaiselta tavoitteelta Lapin ammattikorkeakoulussa, mutta uskon että mapa-toiminnan hyvällä tuloksella on yhteys Mikkelin ammattikorkeakoulun valikoitumiseen vuoden 2013 parhaaksi ammattikorkeakouluksi Talouselämä-lehden tekemän tutkimuksen mukaan, sillä tutkimuksessa mitattiin muun muassa koulun rahoituksen monipuolisuutta ja tutkinnon edullisuutta. Talouselämä-lehden tutkimuksessa mitattiin ammattikorkeakoulujen vetovoimaa, rahoituksen monipuolisuutta, tutkinnon hintaa, innovatiivisuutta, kansainvälisyyttä, opiskelijatytyväisyyttä, opintojen sujumista, tutkintomäärätavoitteeseen pääsyä, valmistuneiden työllistymistä sekä myönteistä aluevaikutusta. Mamk on pärjännyt myös opetusministeriön vertailuissa erinomaisesti viime vuosina. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2015.)

Talouden ollessa hyvällä tolalla saadaan etua myös muihin kyselyssäkin mittareina olleisiin tärkeisiin koulun tasokkuutta edistäviin mittareihin, kuten ammattikorkeakoulun vetovoimaan, opetuksen laadukkuuden myötä opintojen sujumiseen, opiskelijatytyväisyyteen sekä tutkintomäärätavoitteisiin pääsyyn. Uskonkin että heidän mapa-toiminnallaan, joka on miljoona bisnestä, on osuutta Mamkin menestykseen näillä mittareilla verrattaessa muihin ammattikorkeakouluihin nähden. Katsottaessa ammattikorkeakoulujen mapa-

toiminnan tulostaulukkoa löytää Mikkelin ammattikorkeakoulun myös sieltä kärkipäästä (Jääskö 2013, 15).

Mikkelin ammattikorkeakoulun hyvän menestyksen vuoksi olenkin opinnäytetyötä tehdessäni kiinnittänyt erityistä huomiota juuri Mikkelin ammattikorkeakoulun mapa-toimintaan. Keräsin avoimia kysymyksiä sisältävällä verkkolomakkeella sekä Mamkin että Lapin AMKin mapa-toiminnan kannalta keskeisten työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä mapa-toiminnasta. Lapin ammattikorkeakoulun mapa-toiminnan keskeisiltä henkilöiltä kysyttäessä mapa-toiminnan merkitys koettiin tärkeäksi aluevaikuttavuuden näkökulmasta, ei niinkään taloudellisessa mielessä. Mapa-toiminnan asiantuntijoiden haastatteluiden perusteella samaan tulokseen on päätyntä myös Jääskö opinnäytetyössään Maksullisen palvelutoiminnan kannattavuus Oulun seudun ammattikorkeakoulun luonnonvara-alan yksikössä. Hänen tekemistään haastatteluista kävi ilmi, toiminnan merkityksen ammattikorkeakoulussa korostuvan muuna hyötynä kuin taloudellisena kannattavuutena, maksullinen palvelutoiminta on osa ammattikorkeakoulujen aluekehitys- ja työelämäyhteistyötä. (Jääskö 2013, 2.)

Olen saanut huomata että mapa-toiminnalla on paljon rajapintaa TKI-toiminnan kanssa, eikä niiden välistä eroa ole yksinkertaista määritellä. TKI-toiminnassa, jonka toiminta on hyvin lähellä mapa-toimintaa, on samantyyppisiä tehtäviä, kuten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä työelämän toimijoiden konsultointi. Rajaa voisi joiltain osin hahmottaa siihen, että TKI-toiminnassa edellä mainittuja kehitetään ja mapa-toiminnassa niitä tarjotaan asiakkaalle, mutta tämä ei päde kaikissa tapauksissa. Mapa-toiminta jää paikoilleen eikä pysy ajantasaisena jos sen palveluita ei kehitetä, joten toiminnan kehittäminen kuuluu myös mapa-toimintaan. Mapa-toiminnalla on siis samoja tehtäviä kuin TKI-toiminnalla, ellei näitä kahta toimintaa saada yhdistettyä saumattomasti. TKI-toiminta olisi mapa-toiminnan palveluiden jatkuva uudistaja ja kehittäjä. Asiakkaiden tarpeista taas mapa-toiminta on ensimmäisenä kuulolla, ollessaan kontaktissa asiakkaiden kanssa palveluita toimittaessaan, jolloin tiedon välitys myös mapa-toiminnasta TKI-toiminnan suuntaan olisi tarpeellista. Näin ollen TKI-toiminnan ja mapa-toiminnan toisistaan erillisinä pitäminen on vain molempien

toimintaa hidastavaa, on siis huomionarvoista pohtia olisiko niiden yhdistäminen mahdollista tulevaisuudessa.

TKI-toiminnalla ja mapa-toiminnalla on samantyyppisten tehtävien lisäksi myös samoja päämääriä ja tarpeita. Jyväskylän ammattikorkeakoulun tuottaman raportin mukaan ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistyön kehittämisessä on korostettu työelämää palvelevaa ja toisaalta opetusta kehittävää toimintaa eikä niinkään tieteellistä tutkimusta, sillä selväpiirteinen jako perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen ei useinkaan ole mahdollista. TKI-toiminnan kehittämisessä tärkeämpi kysymys on, miten opetus, oppiminen ja tutkimus kytkeytyvät yhteen, ja miten siitä syntyvä kokonaisuus palvelee tärkeimpien sidosryhmien kehitystä ja yhteiskunnallista kehitystä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2011, 25.)

Mapa-toiminnassa samat seikat ovat tärkeitä, jotta saavutettaisiin vaikuttavaa alueellista kehitystä. Monien yhtäläisyyksien vuoksi TKI-toiminnan ja mapa-toiminnan yhdistämisellä voisi olla mahdollisten rahallisten säästöjen lisäksi paljon muitakin etuja. TKI-toiminnan kannalta alueen tarpeiden ja signaalien helpomman välittymisen vuoksi, sekä mapa-toiminnan kannalta sen toiminnan jatkuvaa kehittymistä ajatellen. YAMK Opinnäytetyössään myös Prepula on päättänyt samansuuntaiseen tulokseen, että maksullinen palvelutoiminta on yksi TKI-toiminnan toteuttamisen muodoista; se on keino kehittää elinkeinoelämää vuorovaikutteisesti hyödyntäen osapuolten asiantuntijuutta. (Lyytinen, Marttila & Kautonen 2008, 24; Prepula 2013, 3).

Yritysten näkökulmasta saa käsitystä Marttilan ja Niemosen kirjoittamasta artikkelista, oman tutkimuksensa pohjalta Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskukselle. Tutkimuksessaan Marttila ja Niemonen toteuttivat yrityshaastatteluita, joissa monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että ne ovat omalla alallaan ammattikorkeakouluja edellä, jolloin uusi osaaminen siirtyy enemmän yrityksistä ammattikorkeakouluihin, kuin päinvastoin. Yrityksissä koetaan, että niiden osaamista voitaisiin siirtää ammattikorkeakouluihin tulevaisuudessa vielä enemmänkin. Heidän oppilaitosyhteistyön tärkeänä motiivina on se, että ammattikorkeakoulut kouluttavat heille työvoimaa, jonka osaaminen ja ammattitaito vastaavat nykyhetken ja lähitulevaisuuden



vaatimuksia. Tästä syystä yritykset ovat yhä enenevässä määrin kiinnostuneita vaikuttamaan sekä strategisen suunnittelun että konkreettisen opetuksen tasolla ammattikorkeakoulujen opetukseen ja opetussuunnitelmiin. (Marttila & Niemonen 2004.)

Mielestäni on tärkeää huomioida ja hyväksyä, että osaamisen siirtoa ja tiedon levittämistä tapahtuu molempiin suuntiin, vaikka monesti saatetaan ajatella, että osaaminen siirtyy yksipuolisesti yrityksiin päin. Tämä mielessä pitäen tulisi tarkastellakin kriittisesti omaa mapa-toimintaa, antaako se riittävästi vastiketta asiakkaiden tarpeisiin nähden. Eräs kyselyyni vastannut Lapin AMKin mapa-toiminnan kannalta keskeinen henkilö pohtikin, sitä että koulutuksissa maksullinen palvelutoiminta koettiin lähtökohtaisesti haastavaksi, sillä asiakkailla on omat kriteerinsä ja he vaativat maksuillensa vastinetta. (Marttila & Niemonen 2004.)

Ammattikorkeakoulujen välisessä yhteistyössä ja siihen liittyvien toimintamallien luomisessa olisi kehittämistä, ja kaipausta yritysten puolelta. Erityisesti samoilla toimialoilla toimivien ammattikorkeakoulujen kesken toivotaan lujempaa yhteistyötä ja toiminnan koordinoitua. Ammattikorkeakoulun toivotaan tiivistävän yhteistyötään myös yliopistojen, tutkimuslaitosten ja alueen muiden toimijoiden kesken. Yritykset siis kaipaisivat käytännön yhteistyötä myös yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välille. Yhteistyötä yliopiston ja ammattikorkeakoulun välille on yritetty virittää aina, mutta jostain syystä niiden välillä olevaa juopaa ei ole pystytty murtamaan. Jonkin verran on onnistuttu hetkittäin, esimerkiksi erilaisten projektien muodossa, jotka tosin ovat kestäneet vain jonkin aikaa. Näitä kontakteja ei kuitenkaan ole niin monia että voitaisiin puhua toimivasta, saaticka sitten jatkuvasta yhteistyöstä. Tätä tulisi kehittää tulevaisuudessa, onhan kyse kuitenkin työnantajien kokemuksen pohjalta nousseesta tarpeesta, joka on varmasti perusteltua ja käytännön tasolla puutteeksi koettua. (Marttila & Niemonen 2004.)

## 5 LAPIN AMKIN MAPA-TOIMINNAN KEHITTÄMISEN SUUNNITTELU

### 5.1 Lapin AMKin mapa-toiminnan kehittämisideat

Lapin ammattikorkeakoulun mapa-toiminta kaipaa tällä hetkellä erityishuomiota. Erityishuomiolla tarkoitan panostusta ja toiminnan kehittämistä ja päivitystä ajantasaiseksi. Näen Mapa-toiminnan Lapin AMKissa mahdollisuutena jota ei ole hyödynnetty sen koko kapasiteetin puitteissa lähellekään maksimimäärään. Ajallinen panostus vaatii tietysti resursseja, mutta kuten kaikessa liiketoiminnassa, tiedämme että tulosten saaminen vaatii ensin panostusta.

Kysyin myös Lapin ammattikorkeakoulun mapa-toiminnan keskeisiltä henkilöiltä, mikä on heidän mielestään maksullisen palvelutoiminnan rooli tulevaisuudessa. Heidän mielestään mapa-toiminnan rooli koettiin erittäin tärkeäksi, ja sen roolin arvioitiin kasvavan ja korostuvan vielä entisestäänkin merkittävästi. Tämän arvioitiin onnistuvan ainoastaan, mikäli liiketoiminta priorisoidaan entistä tärkeämmäksi ja resursoidaan kunnolla. Selvitykseni perusteella olen tästä täysin samaa mieltä.

Henkilöresurssit ovat yksi tärkeä osa-alue tätä asiaa tarkasteltaessa. Tällä hetkellä Lapin AMKin mapa-toiminnassa pääosin tilanne on se, että keskeiset henkilöt eivät tee mapa-toimintaa täysipäiväisesti, vaan satunnaisesti opetustyön rinnalla. Liiketoimintaa tehdään oman työn ohella tai lisäksi. Varsinaisesti liiketoiminnassa ei siis ole yhtään henkilöä. Toimintaan osallistuu kuitenkin lähes kaikki jossain määrin. Toisessa lähemmän tarkastelun kohteena olleessa ammattikorkeakoulussa Mamkissa tilanne on paljon parempi, mikä myös näkyy mapa-toiminnan tuloksessa. Kyselyni vastauksista ilmeni että Mamkissa mapa-toiminnassa työskentelee kokopäiväistä henkilöstöä noin 25 henkilöä. Täydennyskoulutuksessa työskentelee opettajia vaihteleva määrä edellä mainittujen lisäksi.

Henkilöiden jotka voivat vaikuttaa Lapin AMKin mapa-toiminnan tulevaisuuteen tulisi nähdä mapa-toiminnan hyödyntämätön potentiaali, ja tarkastella sen mahdollisuuksia ammattikorkeakoululaissa ammattikorkeakoululle keskeiseksi

määritellyn alueen kehittäjän tehtävän valossa, joka toteutuu mitä parhaiten mapa-toiminnassa. Kun keskitetään alueen kehittäminen koulun opiskelijoiden kautta, ei alueen kehittäjän tehtävä, eikä elinikäisen oppimisen tehtävä toteudu kuin murto-osaltaan siitä mitä voitaisiin saavuttaa mapa-toimintaan panostamalla.

Mapa-toiminnan kehittämisessä toinen tärkeä näkökulma on asiakkaiden tarpeiden ja mapa-toiminnalle asettamien vaatimusten priorisoiminen. Lapin AMKin mapa-toiminnan kannalta keskeinen henkilö vastasi kyselyyni, maksullisen palvelutoiminnan olevan lähtökohtaisesti haastavaa koulutuksissa, sillä asiakkaalla on omat kriteerinsä ja samalla he vaativat maksuillensa vastinetta. Se minkä tasoista koulutusta koululla on tarjota asiakkaille, ei aina ole siis riittävää kysyntään ja asiakkaiden odotuksiin nähden. Lapin AMKin mapa-toimija koki tämän ongelman olevan niin suuri, että lisäsi vastaukseensa koko oppilaitoksen olevan näiden asioiden myötä uusien haasteiden edessä.

Saadakseen mapa-toiminta menestymään Lapin AMKin on siis priorisoitava asiakasnäkökulma, sillä se on maksullisen palvelutoiminnan kovaa ydintä. Asiakas asettaa perusteltuja laatuvaatimuksia ja muita kriteereitä ostamalleen palvelutoiminnalle. On mietittävä millä keinoin tarjottavien koulutuspalveluiden laatu voitaisiin saada vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Mapa-toimintaa konsultointina ja koulutuspalveluina tarjoavien opettajien ammattitaitoa on pidettävä ajantasaisena, koulutuksin tai osaamista on kartutettava jollain muilla keinoilla, esimerkiksi yliopiston tai toisen ammattikorkeakoulun kanssa toteutettavan projektin kautta. Opetusministeriö pitää opettajien kelpoisuusvaatimuksien ohella tärkeänä opetushenkilöstön ammattitaidon ylläpitämistä ja jatkuvaa kehittämistä työelämässä tapahtuvien muutosten mukaisesti myös työelämäyhteyksillä, työelämä- jaksoilla ja opetushenkilöstön täydennyskoulutuksella. (Kariniemi & Laakso 2014, 25; Ammatillisten aineiden opettajien sekä rehtoreiden kelpoisuusvaatimuksia 2010, 23.)

Yksi halukas yhteistyökumppanikategoria voisi olla yritysten ja yhtiöiden edustajat sekä muut työnantajat, jotka haluavat saada ammattitaitoisia työntekijöitä kouluista, kuten edellisessä kappaleessa esitin. Yritysten innokkuus osallistumaan ja vaikuttamaan opetuksen sisältöihin kannattaa käyttää hyödyksi.

Yhteistyökumppaneiksi tulisi tietysti valikoida sellaisia yrityksiä tai yhtiöitä joiden toiminnan nähdään olevan edistyneemmällä tasolla, jotta yhteistyön kautta saataisiin omaa opetuksen tasoa nostettua. Kutakin projektia mietittäessä, on pohdittava mitä meillä itsellämme on tarjota yhteistyökumppanille, vaikkapa toiselle ammattikorkeakoululle, voidaan tarjota esimerkiksi projektiin osallistuvien henkilöiden ajallista panostusta, tai koulun tiloja. Keinoja koulutuksien tason nostamiseen ja ylläpitämiseen ajantasaisena on varmasti monia, tärkeintä on että sen tarve priorisoidaan. Sillä asiakasnäkökulmaan panostamalla mapa-toiminta saadaan kannattavammaksi. (Marttila & Niemonen 2004.)

Viime vuoden kesänä saatuaani tämän toimeksiannon, aloitin myös Lapin AMKin mapa-toiminnan tilanteen kartoittamisen, tuolloin Lapin AMKin sivuilla mapa-toimintaa tuotiin esille hyvin vähän ja epäselvästi. Tätä selittää varmasti suurelta osin se että verkkosivut olivat kahden ammattikorkeakoulun yhdistymisen jäljiltä vaiheessa moniltakin osin. Mapa-toimintaa esittelevä osio onkin viimeisen kahden lukukauden aikana kehittynyt hyvin paljon. Mielestäni mapa-toimintaa esittelevä osio kaipaa kuitenkin vieläkin kehittämistä ja paneutumista siihen että ne voisivat olla mahdollisimman helpot, sillä ne ovat kohdennettu yrittäjille ja muille yhteistyötahoille joilla aika on kortilla.

Lapin AMKin verkkosivuilla palvelut ovat liiankin pieniksi pilkottuina ja moni palvelu on ilmoitettuina erillisnimillä jotka eivät välttämättä kerro asiasta tietämättömälle mitään. Esimerkiksi vertailukohteenani olleella Mikkelin ammattikorkeakoululla, palvelut löytyvät suoraan etusivulta, ja tämän jälkeen palvelukategoriat ovat valittavissa selkeämmin eikä niitä ole pilkottu vielä tässä vaiheessa liian pieniksi. Opiskelijoiden kannalta voi toisaalta olla selkeämpi näin, että mapa-toiminnan palvelut löytyvät vasta Työelämälle-painikkeen alta. Työelämälle-painikkeen alta Palveluita klikattaessa laittaisin kuitenkin selkeitä pääotsikoita pikavalikkoon, esimerkiksi aloittain, jotta yhteistyökumppanin ei tarvitsisi rullata näyttöä pitkästi alaspäin ja leikkiä salapoliisia epäselvästi ilmoitettujen palveluiden vuoksi. Palveluita klikattaessa palveluiden alle tulevaan lyhempään listaan palveluista, kategoriat eivät ole samoja kuin mitä koko sivua alaspäin mentäessä lueteltavat kaikki palvelut, vaan siinä on vain hyvin suppeasti muutama palvelu. Verkkosivuilta ei käy ilmi miksi juuri nämä muutama palvelu ovat edustettuina sivun vasemmassa laidassa, jäin ihmettelemään miksi kaikilta

aloilta ei ole laitettu palveluita vasemman laidan pikavalikkoon. Palvelujen luokittelun pitäisi olla selkeää ja sivustolla yhdenmukaista.

Lapin AMK kuten myös Mamk mainostavat vahvuudekseen digiosaamisen. Mamkin sivuilta tämän vahvuuden voi todeta, mutta Lapin AMKin sivut ovat pitkään olleet kehitystyön alaisia ja osin puutteellisia sekä epäjohdonmukaisia. Digiosaamisen korostamisen tulisi näkyä ennen kaikkea omien verkkosivujen toimivuutena ja selkeytenä. Tarkemmin en osaa yksilöidä Lapin AMKin verkkosivujen muita parannuskohteita, mutta käyttäjä huomaa ison eron esimerkiksi vertailtaessa Mamkin verkkosivujen selkeyteen ja etsittävän asian löydettävyyteen. Asiakasnäkökulmasta tulisi kehittää asiakkaiden tarpeiden ja heidän palautteidensa jatkuvaa analysointia. Hyödyllistä olisi myös uusien markkinointi- ja vuorovaikutuskanavien kehittäminen alueellisessa ja valtakunnallisessa yhteistyössä. Näin saataisiin kehitettyä asiakaslähtöistä palvelujen markkinointia.

Maksullinen palvelutoiminta on yleensä aina asiakasperusteista toimintaa eli sitä tuotetaan asiakkaan olemassa olevaan tarpeeseen, näin ollen on luonnollista että mapa-toiminnassa aloitteen tekijä on usein asiakas itse. Tämä on koettu toimeksiantajan puolelta kuitenkin puutteeksi, jota halutaan kehittää. Ajatusten lukeminen ei kuitenkaan ole mahdollista joten sama asetelma tulee luultavasti olemaan jatkossakin, ainakin osassa tapauksista, mutta voisiko tätä asiakkaan puolelta tulevaa yhteydenottoa kehittää mahdollisimman vaivattomaksi. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2013, 6).

Ammattikorkeakoulun nettisivuille voisi laittaa helposti huomattavan kohdan joka on tarkoitettu yritysasiakkaille ja muille mahdollisille yhteistyötahoille. Yhteydenottoon voisi nimetä jonkun nimeämättömän henkilön, jolle kaikki yhteydenotot menisivät. Yhteyshenkilö voi olla nimetön, esimerkiksi yleisesti palveluyhteyshenkilöksi nimetty, tällöin tehtävää voisi hoitaa tarpeen mukaan eri päivinä eri henkilö. Kun yrittäjä tai muu yhteistyötaho ottaisi yhteyttä palveluyhteyshenkilö@lapinamk.fi, vastaanottaja lähettäisi yhteydenottopyynnön eteenpäin kyseistä palvelua tarjoavalle tai alaa opettavalle työntekijälle jolloin asiakkaan ei tarvitsisi itse etsiä ja metsästä keneen hänen tulisi ottaa yhteyttä.

Lapin AMKin mapa-toiminnan markkinoinnissa tulisi ehdottomasti panostaa enemmän asiakasnäkökulman huomiointiin.

Lapin AMK on vasta yhdistynyt kahdesta Suomen pohjoisimmasta ammattikorkeakoulusta Kemi- Tornion ja Rovaniemen ammattikorkeakouluista, yhdeksi suureksi ammattikorkeakouluksi. On selvästikin havaittavissa, vaikeutta yhdistää kahden erin ammattikorkeakoulun ja monen eri toimipisteen käytänteitä, ja tästä seuraavia puutteita. Puutteita tuijoteltaessa jää kuitenkin usein huomaamatta toisilta saatavat suuret edut. Vaikka yhdistyminen tapahtuu monen mielestä hyvin hitaasti, on huomattavissa kiireellä tehdyistä ratkaisuista johtuvia haittoja. Hiljainen tieto ja jo olemassa olevat hyvät käytänteet jäävät huomioimatta kun suurempi jyrää pienemmän. Ei pysähdytä huomioimaan uuden kokonaisuuden kaikkia osia ja oteta oppia läheltä, vaan kehittyäkseen halutaan benchmarkata maantieteellisesti vaikeammin tavoitettavaa koulua, mikä voi jäädä käytännössä etäiseksi kosketukseksi ja vain pintaraapaisuksi. Halutaan benchmarkata esimerkiksi Mikkelin ammattikorkeakoulua, vaikka Tornion toimipisteeltäkin olisi opittavaa.

Opetusministeriökin noteerasi Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä -raportissaan Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun, kaupan ja kulttuurin alan LIIKE-nimisen yhteispisteen Rajalla – På Gränsen -kauppakeskuksessa. LIIKE-yhteispisteessä ovat mukana kaupan, tietotekniikan ja kulttuurin alat, ja siinä yhdistetään yrityksiä, opettajien ja opiskelijoiden osaaminen uutta luovaksi kehitysprojektiksi, kohti toimeksiannon edellyttämää ratkaisua. Ammattikorkeakoulu ja kauppakeskus ovat molemmat sitoutuneet pitkäjänteiseen yhteistyöhön, strategisen kumppanuussuhteen kautta. Tämän kaltaisen kontaktin luominen voisi vastata erinomaisesti toimeksiantajanikin kaipaukseen kehittää toiminnan myyntiä ja luoda asiakasrajapintaa. Samalla voitaisiin saavuttaa monia muitakin hyötyjä, kuten esimerkiksi opiskelijoiden asiakaspalvelukokemusten kartuttaminen jota ei voi teoriassa oppia. Mapa-toiminnan tulevaisuutta ajatellen LIIKE-yhteispisteen kaltainen toiminta olisi yksi tulevaisuuden tavoite sekä Rovaniemellä että Kemissä, jos yhteistyöstä Rovaniemellä ja Kemissä sijaitsevan kauppakeskuksen tai muun liiketilan kanssa saataisiin sovittua.

(Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä 2010, 19.)

Käydessäni läpi aineistoja liittyen opinnäytetyön aiheeseen, luin Savonia-ammattikorkeakoulun Toiminta- ja tulosraporttia vuodelta 2011. Savonia-ammattikorkeakoulun uudistaessa TKI-projektitoiminnan ja mapa-toiminnan prosesseja, ja niihin kuuluvia toimintaohjeita, he päätyivät päivittämään mm. maksullisten palveluiden hinnoitteluohjeen. He kehittivät toiminnan vaikuttavuutta myös ottamalla TKI-toiminnassa käyttöön projektinhallintaohjelmiston. Projektinhallintaohjelmiston käyttöön ottoa pidettiin erityisen tärkeänä sillä sen avulla voitaisiin kehittää toiminnan vaikuttavuutta mm. TKI-toiminnan ja opetuksen integroinnilla. Projektinhallintajärjestelmän käytöllä yhtenäistettiin toimenpiteitä, mikä kehittää toiminnan vaikuttavuutta. Kuten luvun jo aiemminkin esitin mapa-toiminnan olevan vahvasti kytköksissä TKI-toimintaan. Niillä on paljon yhteistä rajapintaa, ja samoja tehtäviä. Ollakseen edelläkävijöitä niiden tulisi toimia saumattomassa yhteistyössä. Yhteistyötäkin voitokkaampaa olisi näiden kahden yhdistäminen. (Savonia-ammattikorkeakoulu 2011, 10.)

Mapa-toiminta on yleensä myös projektiluontoista, kuten TKI-toiminta. Mapa-toimintaa halutaan myös integroida opetukseen ja sekä yhtenäistää toimenpiteitä, jolloin saadaan kehitettyä toiminnan vaikuttavuutta. Mieleeni tulikin voitaisiinko myös mapa-toiminnassa ottaa käyttöön projektinhallintajärjestelmä, toimenpiteiden yhtenäistämiseksi ja toiminnan vaikuttavuuden kehittämiseksi? Tämä tulisi kyseeseen etenkin jos TKI-toimintaa ja mapa-toimintaa saataisiin yhdistettyä. Kysyinkin asiaa kyselyssäni Mamkin ja Lapin AMKin mapa-toimijoilta, jotka olivat sitä mieltä että se olisi mahdollista. Erityisesti ne jotka olivat työskennelleet myös TKI-toiminnassa, ja siten olivat käyttäneet työssään päivittäin projektinhallintajärjestelmää, olivat sitä mieltä että projektinhallintaohjelma voisi olla hyvä apuväline myös mapa-toimintaan. Itselläni ei ole sen vaikutuksista tai käytöstä käytännön kokemusta, mutta tässä voisi olla yksi Lapin AMKin mapa-toiminnan kehittämisaihe.

Lapin ammattikorkeakoulun mapa-toiminnan tarjontaa olisi myös hyvä tarkastella kehitysmielessä. Onko tarkasteltu ympäristön kysyntää, ja tarjottu siihen palvelua? Jälleen kannattaa aloittaa tutkiskelua ihan läheltä. Mille palvelulle

löytyy kysyntää, tai mille olisi tarvetta jo ihan oman talon puolesta? Esimerkiksi Mikkelin ammattikorkeakoulussa kampusalueen ravintolat tuottavat suuren osan mapa-toiminnan tuloksesta. Mikkelin ammattikorkeakoulun mapa-toiminta pelkästään ravintoloiden osalta työllistää 20 palkallista työntekijää opiskelijoiden lisäksi. Meidän koulullamme ravintolapalvelut ostetaan, Rovaniemen koulutuskuntayhtymältä, mikä on tietysti meno eikä tulo koululle.

Lapin AMKin yksi koulutuslinja on hotelli- ja ravitsemisala, jonka opiskelijoiden työssäoppimisjaksot voitaisiin toteuttaa ravintolassa, myös opetusta voitaisiin toteuttaa enemmän käytännön oppimisena ravintolassa. Ravintolan maksullista palvelutoimintaa voitaisiin tarjota myös suoraan yrityksille tai alueen lounasasiakkaille. Voisipa ravintolaa hyödyntää opetuksessa tai työharjoitteluissa myös MTI:n yhdistämät eri koulutusasteet, eli lähinnä matkailun ja ravitsemuksen toisen asteen koulutus. Koulumme ympäristössä asuu paljon opiskelijoita, jotka voisivat olla halukkaita käymään syömässä myös iltapäivisin klo 15-16 saakka, olen huomannut näin olevan esimerkiksi Oulun yliopistossa. Koulumme ravintolan lounasaika loppuu tällä hetkellä hyvin varhaisessa vaiheessa. Aukioloaikoihinkin voisi olla mahdollista tehdä muutoksia jos ravintola ei olisi ostettu palvelu.

Lapin AMKin mapa-toiminnan kannalta keskeinen henkilö kertoo heidän alallaan kysynnän olevan suurempaa mapa-toiminnassa kuin mitä on mahdollista tarjota. Kun toiminta on kantanut palvelun jolle kysyntää riittää, kannattaisi panostaa resursseja kyseiseen palveluun jotta sitä voitaisiin tarjota niin paljon kuin kysyntää on. Kyselyni oli anonyymi, eikä vastauksista selvinnyt millä alalla henkilö oli Lapin AMKin mapa-toiminnassa mukana.

Lapin AMKin mapa-toiminnan kehittämisen suunnittelun loppuksi haluaisin tuoda esille yhden Lapin ammattikorkeakoulun mapa-toiminnan kannalta keskeisen työntekijän idean. Mapa-toiminnan roolin kasvattamisessa ja sen kautta tulleiden tavoitteiden saavuttamisessa yhdeksi keinoksi esitettiin jonkinlaisen palkkiojärjestelmän käyttöönoton mahdollisesti edesauttavan kannustimena.



## 5.2 MTI:n rooli Lapin ammattikorkeakoulun mapa-toiminnassa

Lapin AMKin mapa-toiminnan päivittämisessä MTI voisi olla keskeisessä roolissa, sillä MTI on tarttunut tilaisuuteen joka kätkeytyy palvelutoiminnan priorisointiin ja kehittämiseen, ja herännyt uudistuksen tuomien mahdollisuuksien nykypäivään. Suosittelen Lapin AMKin ja MTI:n mapa-toiminnan voimavarojen, tiedon ja taidon yhdistämistä. Kun molempien mapa-toiminnassa on toimintaohjeen laatimiseen tarvetta, toimintaohjeen voisi laatia yhdessä. Mapa-toimintaohje ottaisi pois turhaa uudelleen toistuvaa työtä erityisesti palvelutoiminnan prosessin käynnistymisvaiheesta, MTI:sta verrataankin heidän palvelutoimintansa olevan kuin ikuisesti prototyyppinä tekevä käsityöläinen. Mapa-toimintaohje edellyttää tuotteistamista, jota toimeksiantaja projektissa onkin peräänkuulutettu. (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2013, 7.)

MTI:n eri koulutusasteiden yhdistäminen on todella hieno, innovatiivinen lähestymistapa koulutuksen toteuttamiseen. Voisiko tällaista yli rajojen toimivaa kokonaisuutta soveltaa myös mapa-toimintaan, jopa koko Rovaniemen tasolla? Eli kun koulun panos yksinään ei ole riittävää alueen kehittämiseen, vaan mukaan tulisi saada aktiivisiksi toimijoiksi myös alueen yrityksiä ja muita toimijoita, joiden kanssa yhdessä voidaan saada vaikuttavia tuloksia alueellisessa kehittämisessä. Jonkin verran koulu pitääkin yhteyttä Rovaniemen kehityksen kanssa, mutta peräänkuulutankin tässä pelkän puheen tasolla olevan kontaktin sijaan projektien toteuttamista ja käytännön yhteistyötä. Tämän saavuttamiseksi tulisi mapa-toiminnan imagoa saada muutettua ”yrittäjäystävällisemmäksi”. Yrittäjäystävällisyydellä tarkoitan sitä, että toiminnan imagoa tulisi kehittää niin että alueen toimijat näkisivät ammattikorkeakoulun mapa-toiminnan kilpailijan sijaan yhteistyökumppanina joka tiloillaan ja muilla resursseillaan mahdollistaa erilaiset tai suuremmat toimeksiannot.

Toimintaa on tehtävä myös tunnetummaksi sekä helpommin lähestyttävämmäksi. Lähestyttävyyteen MTI on jo alkanut kiinnittää huomiota, ja MTI:n verkkosivuille on lisätty helposti löydettävä yhteyshenkilö johon ottaa yhteyttä kun yritys haluaa ryhtyä yhteistyöhön. MTI on jo alkanut panostaa mapa-toimintaan. Tätä jo kertynyttä kokemusta ja ammattitaitoa voisi hyödyntää koko

Lapin AMKin mapa-toiminnassa. Opinnäytetyöni toimeksiantaja projekti on myös suuri satsaus mapa-toiminnan kehittämiseen. Kuten edellisessä luvussa toin esille ajatukseni mapa-toiminnan yhteyshenkilön nimeämättömydestä, töiden ja vastuiden jaettavuuden vuoksi. Mielestäni voisi olla parempi ja selkeämpi jos Lapin AMK ja MTI:n mapa-toiminnan tarjonta yhdistettäisiin käytännössä ja myös verkkosivuilla, onhan suuri osa MTI:stä Lapin ammattikorkeakoulua. Tämä olisi käytännössä selkeintä, jos molempien verkkosivuilla olisi yhteyshenkilö, joka olisi nimeämätön, esimerkiksi ”palveluyhteyshenkilö”. Yhteydenottojen vastaanottaja laittaisi yhteydenotot eteenpäin talossa oikeille henkilöille. Näin toimittaessa ei tulisi yhteistyöverkostoissa epäselvyyttä minne tai keneen tulisi ottaa yhteyttä. Ammattitaidon ja voimavarojen yhdistäminen, poistaisi varmasti turhia töitä ja työvaiheita.

Seuraavaksi ajankohtaista on ryhtyä tunnettavuuden lisäämiseen, kuten toimeksiantajaprojektin kuvauksessakin suunniteltiin. Tässäkin uskon yhteistyön voimaan, kun Lapin AMK ja MTI fuusioisivat mapa-toimintansa ja yhdistäisivät ammattitaitonsa ja voimavaransa, tulokset olisivat varmasti vaikuttavammat. Tunnettavuuden lisäämiseksi mielestäni myös jokin koko alueen laajuinen tempaus tai yhteinen projekti olisi paikallaan. Kuten esimerkiksi Innomaraton, jossa samalla pyrittäisiin sitouttamaan alueen yrityksiä ja toimijoita, luotaisiin yhteistyökumppani imagoa, lisättäisiin omaa tunnettuutta ja saataisiin yhteistyöverkostoja.

Parhaimmillaan ammattikorkeakoululla voi olla aktivoiva ja kokoava rooli saada yritykset työskentelemään yhteisesti jonkin alueen tai toimialan hyväksi. Ammattikorkeakoulu voisi toimia eri toimialojen sisäisten ja välisten alueellisten hankkeiden veturina, sillä se voidaan helpoiten nähdä puolueettomana toimijana, jolla on projektien johtamisessa tarvittavaa kokemusta erilaisten rahoitusvaihtoehtojen kartoittamisesta ja hakemisesta sekä hallinnollisten asioiden ja käytännön järjestelyjen hoitamisesta. Tätä toimijaverkoston solmuroolia ammattikorkeakoulujen tulisi vahvistaa myös tulevaisuudessa. Marttilan ja Niemosen toteuttamien yrityshaastatteluiden pohjalta nähdään että yritykset itsekin kaipaisivat jonkun asettuvan yhteistyön vetäjän rooliin, ja tuo rooli sopisi luonnollisesti juuri koululle joka on puolueettomin alueen toimijoista. Yhteistyö on kaikkien etu ja sen voimaan tulisi erityisesti uskoa ja panostaa juuri

lapissa, joka on uudelleenrakennettu sodan jälkeen paikallisten yhteistyön voimin. Mapa-toiminta on keino kehittää elinkeinoelämää vuorovaikutteisesti hyödyntäen kaikkien osapuolten asiantuntijuutta, eli koulun ja palvelutoiminnan tilaajan, siis yrityksiä sekä muiden yhteistyökumppaneiden asiantuntijuutta hyödyntäen. (Marttila & Niemonen 2004; Prepula 2013, 3)

Näkisin tällä hetkellä MTI:n mapa-toiminnan edenneen jo pidemmälle, ja heidän heränneen mapa-toimintaan panostamiseen priorisoimalla mapa-toimintaa strategiassa entistäkin tärkeämmäksi. Lapin ammattikorkeakoulun ollessa osa MTI:tä, mapa-toiminta olisi kannattavaa ja loogista yhdistää. Lapin AMKin resurssit, jo olemassa oleva ammattitaito ja hiljainen tieto, voisivat olla tukemassa myös MTI:n mapa-toimintaa, mutta näkisin että MTI:n mapa-toiminta voisi olla nostamassa Lapin AMKin mapa-toiminnan nykyhetkeen.

## 6 POHDINTA

Yksi tapaustutkimukseni lopputuloksista on se, että vielä mapa-toiminnan tärkein tehtävä ja sen todellinen arvo tulevat esille olemalla vaikuttajana alueellisen kehittymisen osalta, eikä pelkästään taloudellisessa mielessä. Lapin AMKin mapa-toiminta ei panostamattomana tuota tulosta siinä määrin että sillä olisi tällä hetkellä suurta merkitystä taloudellisessa mielessä. Vertailussa voitiin kuitenkin havaita että siihen olisi mahdollisuus, mutta se vaatisi palvelutoiminnan priorisointia ja uudelleen resursointia sekä organisointia. Maksullinen palvelutoiminta tuottaa lisäarvoa ymmärryksen tuojana elinkeinoelämän tarpeista, hyödyttäen sitä kautta koko ammattikorkeakoulun toimintaa. Yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa kuvataan myös ammattikorkeakoulun toiminnan ja olemassaolon edellytykseksi. (Prepula 2013, 55.)

Mapa-toiminnan merkitys koettiin ennen kaikkea tärkeäksi aluevaikuttavuuden näkökulmasta. Lähtökohtaisesti toiminnalla pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan alueelliseen kehitykseen, mahdollinen lisäapu taloustilanteeseen on vielä varovainen tavoite ainakin meidän leveysasteillamme. Tätä tukee myös vertailukohteeni Mikkelin ammattikorkeakoulun mapa-toiminnan kehittymisen tarkastelu. Vertailukohteenä tarkastelin eniten Mikkelin ammattikorkeakoulun mapa-toimintaa, joka on taloudellisen läpimurtonsa jo tehnyt.

Mamkin mapa-toimintaa tarkastelemalla voidaan kuitenkin nähdä, ettei nykytilaa ole saavutettu hetkessä, vaan vasta useamman vuoden kehitystyön, strategialinjausten ja odottelun jälkeen on saatu tulosta. Vastauksena kyselyyni Mamkista kerrotaan että kehitystyö on tapahtunut ammattikorkeakoulun strategiavalintojen avulla yhteistyössä opetuksen ja TKI-toiminnan kanssa. Mapa-toiminnan rooli Lapin AMKissa tulisi arvostaa jo ihan strategialinjauksissa korkeammalle, kuten Mikkelin ammattikorkeakoulu on tehnyt mapa-toimintansa menestykseksi. Mamkin mapa-toiminta on kehittynyt yhteistyössä TKI-toiminnan kanssa, kuten perustelin olevan eduksi myös Lapin AMKin mapa-toiminnalle ja kuin myös TKI-toiminnalle. Tämä on yksi tärkeä kehityskohde tulevaisuudessa, kuin myös projektinhallintajärjestelmän käyttöön oton kartoitus myös mapa-toiminnassa, etenkin jos mapa- ja TKI-toiminta saataisiin yhdistettyä.

Lapin AMKin mapa-toiminnan kannalta keskeisten henkilöiden mielestään mapa-toiminnan roolin tulisi kasvaa vielä entisestäänkin merkittävästi. mikä onnistuu ainoastaan, jos liiketoiminta priorisoidaan entistä tärkeämmäksi ja resursoidaan kunnolla. Henkilöresurssit ovat yksi tärkeä osa-alue tätä asiaa tarkasteltaessa, henkilöresurssit tulisi arvioida uudelleen, erityisesti niillä aloilla joiden mapa-toiminnalle on kysyntää. Mapa-toiminnan roolin kasvutavoitteessa menestymiseksi yhdeksi keinoksi vilautettiin jonkinlaisen palkkiojärjestelmän mahdollisesti auttavan. Mielestäni tällä voitaisiin kyllä saada tuloksia toiminnassa menestymisessä, ja myös henkilökunnan sitouttamisessa. Palkkiojärjestelmää kannattaisi harkita, tähän voitaisiin kehittää palkkioiksi vaikkapa mapa-toiminnan palveluista, kuten esimerkiksi opiskelijoiden hieronnoista tai muista palveluista muodostettavia työntekijöitä kannustavia palkkioita.

Lapin AMKin mapa-toiminnan päivittämisessä MTI voisi olla keskeisessä roolissa, tukemassa Lapin AMKin mapa-toiminnan nostamista ajanmukaiseksi. Yksi opinnäytetyöni lopputuloksista on että Lapin AMKin ja MTI:n mapa toiminnat olisi kannattavaa yhdistää, mapa-toimintojen voimavarojen, tiedon ja taidon yhdistämisellä saataisiin alueen kehittäjän rooli vaikuttavammaksi. Yhdistäminen olisi myös huomiota herättävä asia jolla voitaisiin saada ilmaista näkyvyyttä esimerkiksi paikallis lehdissä. Lapin AMKin mapa-toiminnassa tulisi laatia toimintaohje, sen voisi laatia myös yhdessä MTI:n mapa-toiminnan kanssa. Mapa-toimintaohje ottaisi pois turhaa uudelleen toistuvaa työtä, ja se olisi korvaamaton apu myös esimerkiksi henkilövaihdosten yhteydessä.

Mielestäni suurin ongelma opinnäytetyön toteuttamiseen kyseisestä aiheesta oli aineiston vaikeassa saatavuudessa. Asiaa ei helpottanut se, että tällä hetkellä ei ole olemassa vakiintunutta, yhteisesti sovittua ja yhteismitallista tapaa palveluliiketoiminnan määrittelemiseen. Mapa-toiminnan ollessa nuori käsite, siitä ei myöskään ole olemassa vielä paljon kirjoitettua kirjallisuutta. (Tekes, Palveluliiketoiminnan sanasto 2010, 3)

Tämän selvityksen pohjalta voisi jatkossa toteuttaa lisätutkimuksia erityisesti mapa-toiminnan kohderyhmän näkökulmasta ja selvittää tiedotukseen, markkinointiin ja yhteistyön luonteeseen liittyviä tekijöitä. Selvitystyötä voisi tehdä myös Lapin AMKin TKI- ja mapa-toiminnan yhdistämisestä käytännössä.

## LÄHTEET

Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä 2010. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:8. Viitattu 16.5.2015.

<http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/tr08.pdf>

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.

Ammatillisten aineiden opettajien sekä rehtoreiden kelpoisuusvaatimuksia 2010. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:5. Viitattu 2.5.2015.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/tr05.pdf?lang=fi>

Diakonia-ammattikorkeakoulu 2007. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten 2007. Viitattu 1.8.2014.

[http://kirjastot.diak.fi/files/diak\\_lib/Muut\\_PDF/C10\\_2007\\_Kohti\\_tutkivaa\\_ammattikaytanta.pdf](http://kirjastot.diak.fi/files/diak_lib/Muut_PDF/C10_2007_Kohti_tutkivaa_ammattikaytanta.pdf)

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä 2012. Maksullisen palvelutoiminnan ohje. Viitattu 20.8.2014.

[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumentit/HAMK/tutkimus\\_ja\\_palvelutoiminta\\_ohjeet/MAPA\\_toimintaohje\\_2012.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumentit/HAMK/tutkimus_ja_palvelutoiminta_ohjeet/MAPA_toimintaohje_2012.pdf)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015. Palvelut. Viitattu 4.5.2015.

<http://www.jamk.fi/fi/Palvelut/>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2011. Jyväskylän ammattikorkeakoulun raportteja 17. Viitattu 10.10.2015. [http://www.jamk.fi/globalassets/tietoa-jamkista--about-jamk/laatu/jamkraportteja172011\\_tki-toiminnan-ulkoinen-arviointi\\_web.pdf](http://www.jamk.fi/globalassets/tietoa-jamkista--about-jamk/laatu/jamkraportteja172011_tki-toiminnan-ulkoinen-arviointi_web.pdf)

Jääskö, V. 2013. Maksullisen palvelutoiminnan kannattavuus Oulun seudun ammattikorkeakoulun luonnonvara-alan yksikössä. Kemi- Tornion ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 28.7.2014.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69454/Jaasko\\_Virpi.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69454/Jaasko_Virpi.pdf?sequence=1)

Kariniemi, M. ja Laakso, A. 2014. Maksullisen palvelutoiminnan kehittäminen Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymässä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 31.7.2014.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71857/HAMK\\_mapa\\_2014\\_ekirja.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71857/HAMK_mapa_2014_ekirja.pdf?sequence=1)

Lapin ammattikorkeakoulu 2015. Palvelut. Viitattu 4.5.2015.

<http://www.lapinamk.fi/fi/Tyoelamalle/Palvelut>

Lyytinen, A., Marttila L. & Kautonen M. 2008. Tutkimus- ja kehitystoiminnan haasteita ja mahdollisuuksia monialaisissa ammattikorkeakouluissa. Työraportteja 2008:2. Tieteen-, teknologian- ja innovaatiotutkimuksen yksikkö, Yhteiskuntatutkimuksen instituutti, Tampereen yliopisto.

Marttila, L ja Niemonen, H. 2004. Ammattikorkeakoulun kolme roolia – Yhteistyöyrittäjien näkökulma. Viitattu 15.9.2014.  
<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewArticle/794/643>

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2013. Nykytilakartoitus MTI:n palvelutoiminta.

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2014. Hankkeet. Viitattu 6.10.2014.  
<http://matkailu.luc.fi/Suomeksi/Tutkimus-ja-kehittaminen/Hankkeet/Palvelutoiminnan-kehittamishanke>

Mikkelin ammattikorkeakoulu 2015. Palvelut. Viitattu 30.10.2014.  
<http://www.mamk.fi/palvelut>

Mikkelin ammattikorkeakoulu. Mamk on Suomen paras amk. Viitattu 30.4.2015.  
[https://www.mamk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/101/0/mamk\\_on\\_suomen\\_paras\\_a\\_mk\\_-\\_talouselama\\_listasi\\_suomen\\_p parhaat\\_amk\\_t](https://www.mamk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/101/0/mamk_on_suomen_paras_a_mk_-_talouselama_listasi_suomen_p parhaat_amk_t)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät– Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus 2001. Ammattikorkeakoulun kustannukset, tulot ja suoritteet v. 2001. Viitattu 8.10.2014.  
[http://www02.oph.fi/asiakkaat/rahoitus/kust01/forms/k4\\_so.html](http://www02.oph.fi/asiakkaat/rahoitus/kust01/forms/k4_so.html)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 a. Sopimusindikaattorit kaudelle 2013-2016. Viitattu 20.7.2014  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ ja\\_ rahoitus/tavoitesopimusneuvotteluja\\_koskevat\\_ohjeet/Liitteet/Liite\\_5\\_Tunnuslukujen\\_kxsitemxrittelyt\\_kaudelle\\_2013-2016.PDF](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ ja_ rahoitus/tavoitesopimusneuvotteluja_koskevat_ohjeet/Liitteet/Liite_5_Tunnuslukujen_kxsitemxrittelyt_kaudelle_2013-2016.PDF)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 b. Hallituksen esitys Eduskunnalle ammattikorkeakoululainsäädäntöä uudistetaan. Viitattu 31.7.2014.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/Liitteet/HE\\_amk\\_ ja\\_ yolaki\\_perustelut\\_ ja\\_ pykxlxt.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/Liitteet/HE_amk_ ja_ yolaki_perustelut_ ja_ pykxlxt.pdf)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014 c. Tiedotteet. Ammattikorkeakoululainsäädäntöä uudistetaan. Viitattu 2.8.2014.  
<http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2014/04/amk.html?lang=fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015. Ammattikorkeakoulut. Viitattu 18.5.2015.  
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulut/?lang=fi>

Peltoniemi, S. 2014. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Palvelutoiminnan suunnittelijan tapaaminen ja opinnäytetyön toimeksianto 4.6.2014.

Prepula, A. 2013. Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013100215760>

Savonia-ammattikorkeakoulu 2011. Toiminta- ja tulosraportti. Viitattu 14.8.2014.  
[http://portal.savonia.fi/img/amk/sisalto/\\_tutustu-savoniaan/organisaatio/TOTU2011.pdf](http://portal.savonia.fi/img/amk/sisalto/_tutustu-savoniaan/organisaatio/TOTU2011.pdf)

Talouselämä lehti. Mikkelissä on Suomen paras ammattikorkeakoulu -  
Talouselämä listasi Suomen parhaat amk:t. Viitattu 30.4.2015.  
<http://www.talouselama.fi/uutiset/mikkelissa+on+suomen+paras+ammattikorkea+koulu++talouselama+listasi+suomen+parhaat+amkt/a2204807>

Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2010.  
Palveluliiketoiminnan sanasto. Sivu 3.  
[http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim\\_sanasto.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf)

Tuloverolaki (1535/1992)  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19921535#Pidp1606784>