

# OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖN JA LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN VÄLINEN SOPIMUS KAUDELLE 2017-2020

## 1. YLEISTÄ

Opetus- ja kulttuuriministeriö ja ammattikorkeakoulu ovat ammattikorkeakoululain (932/2014) 42 §:n 1 momentin nojalla sopineet ammattikorkeakoulun toiminnalle asetettavista tavoitteista. Sopimuksessa asetetut tavoitteet on johdettu hallitusohjelmasta, hallituksen toimintasuunnitelmasta sekä muista eduskunnan ja valtioneuvoston korkeakouluille asettamista strategisista tavoitteista.

## 2. KORKEAKOULULAITOKSEN YHTEISET TAVOITTEET JA KORKEAKOULUKOHTAISET TOIMENPITEET

### Tavoitetila 2025

Suomalainen - nykyistä laadukkaampi, kansainvälisempi, vaikuttavampi ja tehokkaampi - korkeakoululaitos on vuonna 2025 kansainvälisesti kilpailukykyinen, mahdollistaa korkeaan osaamiseen perustuvan suomalaisen yhteiskunnan ja toimintatapojen uudistumisen sekä tuottaa osaamista ja uutta tietoa globaalien, usein monialaisten ongelmien ratkaisemiseen. Korkeakoulut ja tiedelaitokset ottavat toiminnassaan ennakoivasti huomioon toimintaympäristön muutokset, kuten digitalisaation, kansainvälistymisen ja väestökehityksen.

Suomalaiset yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat kansainvälisesti vahvoja ja kilpailukykyisiä toimijoita. Korkeakoululaitos muodostuu korkeatasoisista, vahvuusalueilleen profiloituneista yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Näiden osaaminen täydentää toisiaan siten, että yhteiskunnan ja työelämän erilaisiin tarpeisiin vastataan. Korkeakoulujen toiminnassa korostuvat sivistystehtävä, yhteiskuntavastuu ja vaikuttavuus, kestävän kehityksen periaatteet, eettinen toimintatapa sekä hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Laatu on vahvistettu kansainvälistymällä, digitalisaatiota hyödyntämällä sekä toimintaa modernisoimalla. Opintopolkuja on joustavoitettu, tieto on avointa ja infrastruktuurit yhteiskäytössä. Suomeen muodostuu tutkimuksen huipulla toimivia yliopistoja ja kaikissa yliopistoissa on kansainväliselle tasolle yltäviä tutkimusaloja. Ammattikorkeakoulujen soveltava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta tukee entistä vahvemmin koulutusta ja luo edellytyksiä pk-yritysten sekä yksityisen ja julkisen sektorin palvelujen uudistumiselle.

Korkeakoulut ennakoivat ja tukevat yhteiskunnan, kulttuurin ja työelämän uudistumista ja turvaavat tarvittavan korkeakoulutetun työvoiman saatavuuden, ottaen huomioon pienevän nuorisoikäluokan sekä työ- ja elinkeinoelämän ja yhteiskunnan muutosten vaikutukset alakohtaisiin koulutustarpeisiin. Korkeakoulut vahvistavat osaamisellaan eri toimijoita yhdistäviä alue- ja alakohtaisia innovaatio- ja osaamiskeskittymiä. Nämä edistävät alueiden omiin vahvuuksiin ja kilpailuetuihin perustuvaa älykästä erikoistumista sekä uusien kasvualueiden vahvistumista. Samalla hyödynnetään alueiden osaamispotentialia korkeakoulujen toiminnan kehittämisessä.

Korkeakouluyhteisö heijastaa väestön moninaisuutta ja sen toiminnassa toteutuu yhdenvertaisuus ja tasa-arvo.

Korkeakoulut vahvistavat vaikuttavuuttaan erityisesti lisäämällä osaamisen ja tutkimustulosten laajempaa hyödyntämistä, kaupallistamista, osaamisen vientiä, elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia sekä yrittäjyysvalmiuksia ja -edellytyksiä.

Korkeakoulut avaavat laajasti tutkimuksen tuloksia ja kehittävät aktiivisesti uusia toimintamalleja osaamisen siirtämiseksi yhteiskuntaan.

Korkeakoulujen ja opetus- ja kulttuuriministeriön tietojärjestelmät ovat yhteentoimivia. Tietojen ja käsitteiden yhteismitallisuus sekä valtakunnallinen tietovaranto tukevat korkeakoulujen toimintaa ja ministeriön ohjausta.

Korkeakoulut ovat lisänneet kansainvälistä vaikuttavuutta ja näkyvyyttä strategisesti valituilla alueilla hyödyntäen keskinäistä yhteistyötä ja verkottumista. Korkeakoulut hyödyntävät monipuolisesti eurooppalaisen korkeakoulutus- ja tutkimusalueen sekä Team Finland -toiminnan mahdollisuuksia.

Raportointikautena luotiin Laurea-ammattikorkeakoululle yhteisöllisen prosessin tuloksena TKI-toimintaa ohjaavat TKI-linjaukset. Laurean kansainvälistymistä tukemaan ja ohjaamaan luotiin vuoden 2018 aikana laajasti koko korkeakoulu yhteisöä osallistaen Laurean kansainvälisyyden toimintaohjelma. TKI-linjauksia ja kansainvälisyyden toimintasuunnitelmaa sekä aiemmin rakennettuja digitalisaatiolinjauksia ja muita strategisia kehittämiskohteita viedään johdetusti käytäntöön Laurean kolmessa strategisessa kehittämishankkeessa vuosina 2018-2020: 1) Onnistuva opiskelija, 2) Kehittyvä kollega ja 3) Kysytty kumppani. Vuonna 2018 Onnistuva opiskelija -hanke koostui kolmesta alaprojektista, jotka ovat: 1) Koulutuksen digitalisaatio, 2) 3AMK- oppimistoiminta ja 3) Kokonaisvaltainen opiskelijaohjaus ja urasuunnittelu. Kehittyvä kollega -hankkeessa 1) vahvistetaan Laurean menestymiselle tärkeitä kriittisiä osaamisia ja uudistetaan LbD-pedagogiikkaa sekä 2) vahvistetaan Laurean työilmapiiriä, työhyvinvointia sekä työn ilon ja yrittäjämäisen työotteen kautta työn tuottavuutta ja innovaatioita. Kysytty kumppani -hankkeen alaprojektit ovat 1) Laurea alueuudistajana (fokuksena Sote2020 ja Kunta2020), 2) Ratkaisukeskeinen TKI-toiminta sekä 3) Koulutusliiketoiminta. Vuonna 2019 näitä kolmea strategista kehittämishanketta on jatkettu täsmentäen niille uudet alaprojektit ja tavoitteet. Tarkemmin Laurean sisäisten strategisten kehittämishankkeiden toimenpiteitä kuvataan tämän raportin muissa kohdissa.

### **Vahvat korkeakouluyksiköt osaamisen uudistajina**

Korkeakoulut jatkavat alakohtaista ja alojen välistä toiminnallista ja rakenteellista kehittämistä osaamisen kokoamiseksi ja epätarkoituksenmukaisten päällekkäisyyksien purkamiseksi. Korkeakoulut profiloituvat, selkeyttävät ja tiivistävät yhteistyötä ja työnjakoa niin keskenään kuin tutkimuslaitosten kanssa koulutuksessa, tutkimuksessa, tukipalveluissa, rakenteissa ja infrastruktuureissa. Syvenevällä yhteistyöllä tuetaan voimavarojen tehokasta käyttöä ja laadun vahvistamista. Kansalliset ja kansainväliset strategiset kumppanuudet vahvistavat korkeakoulujen profiileja. Korkeakoulut keskittävät voimavaroja harvempiin, vaikuttavampiin ja taloudelliselta kantokyvyltään vahvempiin toiminnallisiin yksiköihin. Tämä edellyttää myös poisvalintojen toteuttamista korkeakouluissa.

Laurea, Haaga-Helia ja Metropolia muodostavat strategisen liittouman, jonka tavoitteena on muodostaa nykyistä vahvempia osaamiskeskittymiä pääkaupunkiseudulle sekä edistää opiskelijoiden mahdollisuuksia hyödyntää liittouman korkeakoulujen koko opintotarjontaa. Liittoumalla vahvistetaan TKI-toimintaa sekä tutkimustulosten hyödyntämistä ja kaupallistamista. Ammattikorkeakoulujen tulee purkaa sopimuskaudella koulutustarjonnan päällekkäisyyksiä siten, että kukin ammattikorkeakoulu suuntaa koulutustarjonnastaan nykyistä suuremman osan vahvuusaloilleen.

Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian strategisen liittouman toiminta on vuoden 2018 aikana muotoutunut luontevaksi osaksi korkeakoulujen arkipäivää. Toiminta keskittyy edelleen uusien toimintatapojen, ei

hallinnollisten rakenteiden luontiin. Monialaisen tarjontansa ansiosta 3AMK on merkittävä työelämäosaamisen uudistaja metropolialueella. Uusi osaaminen syntyy olemassa olevien toimialojen rajapinnoille, ja siksi korkeakoulujen koulutusalojen välisiä raja-aitoja tulee ylittää rohkeasti.

Merkittäviä uusia avauksia vuoden 2018 aikana ovat olleet:

- Metropolialueen tulevaisuuden osaamista ennakoivien, tekoälypohjaisten osaamiskarttojen kehitystyö yhdessä Sitran Ratkaisu 100:n voittajayritys Headai Oy:n kanssa.
- Jatkuvan oppimisen tarjoaman valmistelu työn murroksen vaatimiin muunto- ja täydennyskoulutuksen tarpeisiin. Koodaripulan ratkaisemiseksi 3AMK toimii yhdessä HAMK:n ja XAMK:n kanssa Five Stars -verkostossa.

Liittouman toiminta on jatkunut neljällä yhteistyöalueella:

### **1. Oppimistoiminta**

Vuoden 2018 aikana toteutettiin kuusi 15 opintopisteen laajuista osaamispolkua, jotka olivat tarjolla kaikille 3AMK-korkeakoulujen opiskelijoille. Erillisiä osaamista laajentavia opintojaksoja toteutettiin 96 opintojaksoa. Yhteistyössä Aalto-yliopiston kanssa tarjottiin 125 kielten opintojaksoa. Professional Summer School tarjosi neljä suosittua intensiivitoteutusta opiskelijoille.

Vuonna 2018 opiskelijahallinto toimi manuaalisesti järjestelmämuutosten ollessa vielä kesken. Noin 800 opiskelijaa oli mukana kumppanikorkeakoulujen opintototeutuksilla, ja yhteistyöstä syntyi noin 3200 opintopistettä.

Digikampuksen toimijat tuottivat yhteistyössä yhteisen oppimisympäristön, joka tarjoaa opettajille ja opiskelijoille HAKA-kirjautumisella toimivan ja tarpeelliset lisäosat sisältävän ympäristön ja määrittivät tekijänoikeussuosituksen 3AMK Digikampukselle. Yhteistyössä laadittiin 3AMK-laatukriteeristö yhteisille verkko-toteutuksille ja kytkettiin se kunkin korkeakoulun digipedagogiseen tukeen.

### **2. TKI-toiminta**

ProjektiBoosteri-toimintamallia hyödynnettiin vuonna 2018 sekä keväällä että syksyllä uusien TKI-hankkeiden rahoitushakujen tehostamiseksi. Vuoden lopussa 25 hanketta oli käynnissä ja 40 hankehakemusta odotti rahoituspäätöstä. Ulkoinen TKI-rahoitus vuodelle 2018 oli n. 4 M?.

Vuoden aikana 3AMK liittyi osaksi Health Capital Helsinki 2.0 -verkostoa, jonka tavoitteena on kehittää pääkaupunkiseudusta ja Suomesta Pohjois-Euroopan paras paikka terveysteknologia-alalle.

Opiskelijaintegraatio 3AMK:n TKI-toimintaan aloitettiin osallistuttamalla opiskelijajärjestöjen edustajia työryhmätyöhön ja kokouksiin läpinäkyvyyden kasvattamiseksi.

### **3. Työelämäyhteistyö ja yrittäjyys**

Yhteistyöalueen toiminnan keskiössä olivat vuonna 2018 olleet erilaiset tapahtumat ja ohjelmat.

Opiskelijoiden ES:ien (Entrepreneurship Society) aktivointi käynnistyi. Opettajien yrittäjyysvalmiuksia kehitettiin useissa koulutuksissa.

3AMK:n yhteinen yrittäjyyden koulutusvienti käynnistyi. Yhteistyöalue oli aktiivinen myös TKI-toiminnassa

yritysjäyden koulutushankkeiden sekä uusien yhteisten TKI-hankkeiden määrittelyssä.

#### **4. Koulutusvientti**

Vuoden 2018 aikana liittouman koulutusvienttiyritys EduExcellence Oy solmi kaupallisia sopimuksia seitsemän uuden asiakkaan kanssa kuuteen maahan (Egypti, Espanja, Etelä-Afrikka, Kiina, Ukraina, Uruguay). Laskutus vuonna 2018 oli n. 250 000 ?.

Myyntiponnistelut kohdistuivat markkinapotentiaaliltaan suurimpiin maihin: Etelä-Afrikkaan, Kiinaan, Sri Lankaan, Saudi-Arabiaan, Kolumbiaan, Meksikoon ja Uruguayhin. Kysyntää on erityisesti eri alojen osaamisalueiden koulutussuunnittelulle sekä pedagogisen osaamisen ja koulutusmallien kehittämiseksi.

Ensimmäisen vuoden aikana luotiin keskeisimmät prosessit ja toimintamallit. Omistaja-ammattikorkeakoulujen kanssa sovittiin yhtiön ja ammattikorkeakoulujen välisestä toimintamallista ja strategisista linjauksista. Hinnoittelumallia yhtenäistettiin, samaten vuorovaikutusta yhtiön ja 3AMK:n välillä.

#### **Laadukkaasta koulutuksesta nopeammin työelämään**

Korkeakoulut nostavat koulutuksen laatua uudistamalla koulutussisältöjä, opetusmenetelmiä, oppimisympäristöjä ja opettajien osaamista sekä lisäämällä yhteistyötä. Korkeakoulut hyödyntävät digitalisaation tuomia mahdollisuuksia täysimääräisesti. Korkeakoulut kehittävät opiskelijavalintoja, hyväksilukumenettelyjä ja tutkintoja niin, että kansallinen ja kansainvälinen liikkuvuus lisääntyy. Korkeakoulut luopuvat pääsääntöisesti siltaopinnoista.

Korkeakoulut hyödyntävät toisen asteen tutkintoja opiskelijavalinnassa nykyistä enemmän ja luopuvat pitkäkestoisesta valmistautumisesta edellyttävistä pääsykokeista. Korkeakoulut lisäävät yhteistyötään toisen asteen koulutuksen järjestäjien kanssa korkeakouluopintoihin siirtymisen nopeuttamiseksi. Valintamenettelyjä kehitetään alakohtaisessa yhteistyössä. Ensimmäistä korkeakoulututkintoa suorittavien osuutta uusista opiskelijoista kasvatetaan hyödyntämällä paikkojen varaamismahdollisuutta ensikertaisille hakijoille ja kehittämällä siirto-opiskelijoiden valintaa.

Korkeakoulut tukevat mahdollisuuksien tasa-arvoa ja edistävät tutkintojen suorittamista tavoiteajassa kaikilla tutkintotasoilla. Korkeakoulut lisäävät joustavia opiskelumahdollisuuksia sekä aiemmin hankitun osaamisen tunnustamista. Korkeakoulut monipuolistavat opiskelijoiden ohjausta ja lisäävät yhteistyötä työelämän kanssa. Toimivat ura- ja rekrytointipalvelut tukevat nopeaa valmistumista ja työllistymistä. Korkeakoulut ottavat käyttöönsä valtakunnallisen uraseurannan.

Korkeakoulut ottavat vastuuta maahanmuuttajien osaamisen ja koulutustarpeiden tunnistamisesta sekä työllistymisen edellytysten parantamisesta.

Laurea ammattikorkeakoulu ottaa vuoteen 2018 mennessä käyttöön opiskelijavalinnan, joka ei edellytä hakijalta pitkää valmistautumista. Ammattikorkeakoulu hyödyntää ammatillisen toisen asteen tutkintotodistuksia ja ylioppilastutkintotodistuksia opiskelijavalinnoissa.

Ammattikorkeakoulu lisää ensimmäistä korkeakoulututkintoa suorittamaan valittujen osuutta kaikista uusista opiskelijoista. Vuonna 2020 ammattikorkeakouluun perustutkintoa suorittamaan valituista opiskelijoista vähintään 80 % on aidosti ensimmäistä kertaa korkeakouluun hyväksytyjä.

Laurea, Haaga-Helia ja Metropolia ammattikorkeakoulut suunnittelevat ja toteuttavat sopimuskaudella yhteisen opetustarjonnan ja digitaalisen kampuksen, jotka ovat avoimesti kaikkien kolmen korkeakoulun opiskelijoiden saatavilla.

Laurea-ammattikorkeakoulussa luotiin vuonna 2018 laajassa yhteistyössä eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden kanssa koko opiskelupolun kattava ohjaussuunnitelma. Opintojen sujuvaa etenemistä tukevassa suunnitelmassa on kuvattu opiskelijaohjauksen tavoitteet, toimintamallit, roolitukset sekä arviointiperusteet. Suunnitelmassa kaikki neuvonta-, ohjaus- ja tukipalvelut muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden ja kaikilla kampuksilla toimitaan samojen periaatteiden mukaisesti. Tällä pyritään erityisesti edistämään tutkintojen suorittamista tavoiteajassa ja monipuolistamaan opiskelijoiden ohjausta. Keväällä 2018 aloitetusta opettajatuutoreille tarkoitettusta, sisäisin voimin toteutetussa Laurea Certified Tutor -koulutuksesta valmistui 30 opettajaa. Toinen 36 opettajan ryhmä aloitti puolivuotisen koulutuksen loppuvuodesta 2018. Koulutuksen suorittamisesta saa osaamismerkkin. Tavoitteena on, että kaikki opettajatuutoreina toimivat ovat käyneet koulutuksen vuoden 2020 loppuun mennessä. Opettajatuutoreita on veloitettu seuraamaan aktiivisesti opiskelijoiden opintojen etenemistä yhdessä opintopäälliköiden kanssa. Tätä työtä tukemaan on kehitetty analytiikkaan perustuva opettajatuutorin työpöytä, jolta opettaja pystyy seuraamaan yksittäisten opiskelijoiden opintojen edistymisen tilannetta. Erityisesti verkko-opiskelussa ja verkkopainotteisessa monimuoto-opiskelussa käytettäviä ohjaustapoja ja -kanavia on kehitetty vuoden 2018 aikana. Kehittämistyössä on kiinnitetty huomiota opiskelijoiden pienryhmien luomiseen ja tukemiseen myös verkko-oppimisympäristössä, koska opiskelijoiden toisilleen antama vertaistuki edistää opintojen etenemistä. Ohjausta on myös suunnattu entistä enemmän ennen opintojen aloittamista tapahtuvaan ohjaukseen ja opintoihin valmistautumiseen mm. opiskelijoiden tekemiä osaamisanalyseja hyödyntäen.

Nopeaa valmistumista ja työllistymistä tukeviin ura- ja rekrytointipalveluihin on panostettu vuoden 2018 eri tavoin. Laureassa on otettu käyttöön opiskelijoiden mentorointiohjelma, jossa työelämässä jo oleva alumni tukee opiskelija-aktoria hänen polullaan oman alansa ammattilaiseksi. Mentorointi voi liittyä opintoihin, työllistymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Mentorointi voi olla joko henkilökohtaista tai pienryhmälle yhteistä. Laureassa otettiin tammikuussa 2019 käyttöön työharjoittelu- ja työpaikkojen löytämistä helpottava portaali, joka kehitettiin yhdessä palvelutuottajan kanssa. Kaikki Laurean opiskelijat suorittavat läpi opintojen jatkuvan uraopintojakson. Lisäksi opiskelijoille on tarjottu työpajoja työnhakuprosessiin liittyen ja heillä on ollut myös mahdollisuus osallistua joko yksilökohtaiseen tai pienryhmäkohtaiseen uraohjaukseen.

Laureassa on luotu uusia käytänteitä hankitun osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen (HOT). Käytänteitä jalkautetaan parhaillaan koko Laurean kattavaksi. Prosessi käynnistyy opiskelijan HOPS-keskustelun yhteydessä, jolloin hänet ohjataan tekemään osaamisanalyysi. Osaamisanalyysi arvioidaan hyväksytyksi/hylätyksi. Mikäli osaamisanalyysi on hyväksytty, opiskelija pääsee näyttämään osaamisensa joko opintojaksolla tai näyttöpäivänä, joita järjestetään neljä lukuvuoden aikana. Osaamisen näyttö arvioidaan kuten opintojakso tai projekti. HOT-käytänteiden kehittäminen on tuonut monia hyötyjä opiskelijalle: yksilöllinen opiskeluprosessi, opiskeluajan lyheneminen, oman osaamisen tiedostamisen vahvistuminen sekä päällekkäisen opiskelun poistuminen.

Laurean ympärivuotisen opiskelun malli kehitettiin syksyllä 2018 ja otettiin käyttöön vuoden 2019 alussa. Tavoitteena on sujuvoittaa opiskelijoiden opintojen suunnittelua ja mahdollistaa nopeampi opinnoissa etenemisen. Koko kalenterivuoden tarjonnan julkaistaan kerralla loppuvuodesta ja opintoihin voi ilmoittautua viitenä eri ajankohtana. Näin opiskelijoilla on mahdollisuus tarvittaessa joustaviin ratkaisuihin ja

aikataulutuksiin.

Laureassa on jatkettu vuonna 2018 intensiivisesti uuden verkko-oppimisolun käyttöönottoon liittyviä valmisteluita. Tavoitteena on siirtyä vuosien 2019-2020 aikana entistä avoimempaan verkko-oppimisolusta, mikä tulee vahvasti Laurean Learning by Developing (LbD) -pedagogiikkaa ja mahdollistaa työelämän osallistamisen kehittämistyöhön myös verkkoalustalla. Digipedagogista koulutusta opettajille on jatkettu. Koulutuksen suorittamisesta saa osaamismerkkin. Verkko-opetukseen luotiin Laurean LbD-pedagogiikan huomioon otettava laatukriteeristö eAMK-hankkeen laatukriteeristön pohjalta; laatukriteerit otettiin käyttöön keväällä 2018. Opiskelijoille rakennettiin ns. Digistartti-paketti helpottamaan erilaisten digityökalujen käyttöönottoa opinnoissa. Digistartti-paketissa on lisäksi mahdollisuus testata omia digitaitojaan ennen varsinaisten opintojen alkua.

Opiskelijayrittäjyyden edistämistä on kyseisen raportointikauden aikana tuettu kahdeksan ulkoisesti rahoitetun TKI-hankkeen toimesta. Näiden hankkeiden fokus on ollut opiskelijayrittäjyyden tukemisessa sekä alueen yrittäjyyden edistämässä. Vuoden 2018 aikana Laureassa on fokusoiduttu helpompien yrittäjyysmuotojen pariin ja ryhdytty puhumaan erityisesti oman osaamisen tunnistamisesta sekä olemassa olevien tuotteiden kaupallistamisesta. Laurean yrittäjyyspolku on rakennettu niin, että jokaisesta tutkintoon johtavasta koulutuksesta on tunnistettu 1-2 ensimmäisen vuosikurssin opintojaksoa. Näillä opintojaksoilla opiskelijoille esitetään Laurean opiskelijayrittäjyyden polku ja tarjotaan mahdollisuus tehdä harjoitustehtävä yrittäjyyden pariin. Yrittäjyyspolun keskeisin ajatus on se, että yrittäjyys integroidaan osaksi jokaisen Laurean opiskelijan pakollisia opintoja, eikä sitä rakenneta valinnaisten opintojen varaan. Harjoitustehtävän jälkeen opiskelijat voivat siirtyä toiseen vaiheeseen ja aloittaa kaupalliset kokeilut. Näiden myyntikokeilujen jälkeen opiskelijan on mahdollista tehdä projektiopintoja oman yritysideoidensa edistämiseksi. Nämä projektiopinnot räätälöidään jokaisen opiskelijan omaan tarpeeseen. Innovatiivisempien ideoiden edistäminen toteutetaan erillisen ohjelmien kautta, kuten Cambridge Venture Camp ja Hatch.

Sujuvia siirtymiä ja opiskeluiden nivelvaiheita tuetaan Laureassa digitaalisten väyläopintojen, laaja-alaisten tutkintoväylien sekä hanke- ja projektitoiminnan kautta. Digitaalisissa väyläopinnoissa, jotka ovat täysin aikaan ja paikkaan sitomattomia, ovat kumppaneina Vihdin lukio, Helsinki Business College, Vantaan lukiot, Omnia, Työväen Akatemia, Luksia, Kisakallion urheiluoipisto, Varia, Rikosseuraamusalan koulutuskeskus, Keuda, Stadin ammattioipisto, Espoon lukiot ja Careeria. Tutkintoväyliä rakennetaan maltillisesti, turvaten opiskelijan laadukas ohjaus ja opintojen etenemisen varmistaminen, ja nyt avoinna ovat liiketalouden ja hoitotyön väylät. Hanketyötä tehdään laaja-alaisesti Uudenmaan toisen asteen oppilaitosten kanssa, josta esimerkkinä Toteemi-hanke, jossa ovat mukana Keuda ja Lohjan lukio. Alueen toisen asteen opinto-ohjaajia tavataan säännöllisesti ja heidän kanssaan tehdään aktiivista yhteistä.

Laureassa on nostettu ensimmäistä korkeakoulupaikkaa hakeville varattavia aloituspaikkoja. Vuonna 2018 paikkoja varattiin vähintään 75 % päivätoteutuksena toteutettavissa koulutuksissa ja vähintään 65 % monimuotona toteutettavissa koulutuksissa. Päivätoteutuksissa ensikertalaisten osuus hakijoista oli keskimäärin 85 % ja opiskelijaksi valituista 78 %. Monimuotototeutuksissa tämä hakijoiden osuus oli puolestaan 84 % ja opiskelijaksi valittujen osuus 77 %. Ensimmäistä opiskelupaikkaa hakevien tavoitteellista osuutta on pyritty nostamaan vuosi vuodelta ja Laurea on jo tavoitteeseen päässytkin. Tämä huomioiden vuonna 2019 paikkoja varataan 80 % päivätoteutuksissa ja 70 % monimuotototeutuksissa, pois lukien sosionomin monimuotototeutus, jossa varataan vähintään 60 % aloituspaikoista ensikertalaisille. Tavoitteena on edelleen tuo vähintään 80 % ensikertalaisten toteutuma myös monimuotototeutuksissa. Tavoitteen

saavuttamiseksi myös muita opiskelijavalintaväyliä kehitetään.

Todistusvalintojen osuutta lisätään edelleen osana opiskelijavalintaa. Lisäksi ammatillisella tutkinnolla hakevien osuutta on pyritty vahvistamaan. Vuoden 2018 suomenkielisten koulutusten yhteishauissa on asetettu kiintiö ammatillisella tutkinnolla hakeville hakijoille. Kiintiö on asetettu valintakoekiintiön sisälle. Näin menetellään myös kevään 2019 yhteishaussa. Kiintiö on samansuuruinen kuin ylioppilastutkinnolla valittavien kiintiö. Tällä pyritään hakijoiden tasavertaiseen kohteluun. Syksyllä ammatillisen tutkinnon kiintiö jää pois ammattikorkeakoulujen valintaperustesuosituksen uudistumisen ja valtakunnallisen AMK-valintakokeen myötä. Syksyn 2019 yhteishaussa opiskelijat valitaan joko todistusvalinnalla tai AMK-valintakokeen perusteella. Syksyn 2019 yhteishaussa todistusvalinnassa ovat voivat olla mukana vain ylioppilastutkinnon suorittaneet hakijat. Laurea nostaa todistusvalintojen osuutta jopa 40 %:iin aloituspaikoista syksyn 2019 yhteishaussa. Syksyllä 2019 Laurea-ammattikorkeakoulu tulee käyttämään valtakunnallista sähköistä AMK-valintakoetta kaikissa syksyn yhteishaun hakukohteissaan osana opiskelijavalintaa.

### **Tutkimuksella ja innovaatiotoiminnalla vaikuttavuutta, kilpailukykyä ja hyvinvointia**

Korkeakoulut tukevat uusia lupaavia tutkimusaloja sekä kansainvälisen huipun tuntumassa kehittyviä tutkimussuuntia. Korkeakoulut ovat sitoutuneet avoimeen toimintakulttuuriin ja avoimen tieteen käytänteisiin kaikilla organisaation tasoilla. Korkeakoulut tukevat kansallisen osaamis pääoman kasvua mm. avoimen tieteen ja tutkimuksen sekä käyttäjälähtöisen kehittämis- ja innovaatiotoiminnan toimenpitein.

Korkeakoulut kehittävät tutkimuslaitosten sekä muun työ- ja elinkeinoelämän kanssa pitkäjänteisesti yhteisiä tutkimusympäristöjä, joilla on edellytykset menestyä kansainvälisessä ja monitieteisessä toimintaympäristössä. Korkeakoulut vahvistavat tutkimuslaitos- ja työelämäyhteistyötä ja kokoavat sitä tukevaa osaamistaan sekä kehittävät toimintatapojaan tutkimustulosten ja innovaatioiden kaupallistamiseksi.

Korkeakoulut kokoavat tutkimusrahoitusasiantuntemustaan sekä kehittävät toimintatapojaan ja keskinäistä yhteistyötään siten, että niillä on paremmat edellytykset hankkia laadullisesti kilpailtua, täydentävää rahoitusta strategiansa ja profiilinsa mukaiseen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyöhön sekä taiteelliseen toimintaan.

Laurean, Haaga-Helian ja Metropolian liittoumalla vahvistetaan ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaa sekä tutkimustulosten hyödyntämistä ja kaupallistamista. Laurea vahvistaa avoimen tieteen ja tutkimuksen sekä käyttäjälähtöisen kehittämistoiminnan menetelmiä, innovaatioalustoja (Living Labs) ja muita mekanismeja kansainvälisissä tutkimus- ja innovaatiohankkeissa. Ammattikorkeakoulun ulkoisen TKI-rahoituksen määrä nousee sopimuskauden loppuun mennessä tasolle 6 miljoonaa euroa vuodessa. Tästä rahoituksesta 50 % tulee Laurean, Haaga-Helian ja Metropolian yhteisestä hanketoiminnasta.

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa varmistetaan kytkentä ammattikorkeakoulun strategiaa tukevaan TKI-toimintaan.

Ammattikorkeakoulun koko henkilöstön TKI-osaamista syvennetään tiiviissä vuorovaikutuksessa muiden korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja elinkeinoelämän kanssa.

Ammattikorkeakoulun avoimen tieteen ja tutkimuksen toimintatapa nousee sopimuskauden aikana tasolle neljä.

Vuoden 2018 aikana TKI-toimintaa suuntaamaan ja vahvistamaan luotiin TKI-linjaukset yhteiskehittämisen menetelmin henkilöstön kanssa. Laurean TKI-toiminnan visiona on "Yhteistyöllä kestävää TKI-toimintaa". Linjaustyössä otettiin huomioon myös YK:n, EU:n sekä ministeriöiden tulevaisuuskatsoissa antamia suuntaviivoja. Linjat jakeantuivat kuuteen eri osa-alueeseen. Opiskelijat ja henkilöstö halutaan aktiivisemmin mukaan TKI-toimintaa osaamisen vahvistamiseksi sekä yhteiskehittämistä vahvistetaan Laurean profiloitumisessa. Teknologian hyödyntämistä kasvatetaan edelleen ja vahvojen kumppanuuksien rakentaminen sekä sujuvien sisäisten prosessien edelleen kehittäminen muodostavat linjausten ydinsisällön. Laurean TKI-toiminta on profiloitunut yhä vahvemmin strategisten tutkimusalueiden ympärille, joita ovat: 1) kokonaisvaltainen terveys ja hyvinvointi, 2) palvelumuotoilu ja liiketoimintamallit, 3) yhtenäinen turvallisuus, 4) yrittäjyys, 5) pedagogiikka ja 6) kyliltä kasvukäytävälle

Opiskelijat ja henkilöstö on osallistettu aktiivisemmin TKI-toimintaan osaamisen vahvistamiseksi. Laurean strategisena tavoitteena on integroida koulutus-, TKI- ja aluekehitystoimintaa siten, että opiskelija on keskiössä. Jotta TKI-toiminta integroituisi paremmin Laurean muihin toimintoihin, on organisaatiota uudistettu siten, että eri toimintojen välinen yhteistyö kasvaa. TKI-työn resursointia sekä TKI-hankkeiden integroidaan tiiviimmin opetukseen ja vuonna 2019 käyttöön otetussa uudessa organisaatiomallissa korkeakouluyksiköt vastaavat tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta nojautuen korkeakouluyksiköiden osaamis- ja tutkintorakenteeseen.

Digitaalisuus ja virtuaalisuus ovat vahvasti mukana kaikessa TKI-työssä. TKI-hankkeet, kuten "Robotit helpottamassa hoitohenkilön arkea sairaaloissa" ja "SotePeda24/7", edistävät teknologian hyödyntämiseen liittyvien vahvojen rakentamista. Lisäksi yhteiskehittämistä vahvistetaan Laurean profiloitumisessa, josta esimerkkinä OKM:n rahoituksen saanut hanke "Co-creation Orchestration (CCO)"

Laurean ulkoisen kilpaillun TKI-rahoituksen määrä oli 3,5 milj. euroa vuonna 2018. Rahoitus pieneni edellisvuoden tasosta (3,8 milj. euroa 2017). Kansainvälisten hankkeiden toteuttaminen jatkui edelleen vahvana Laurean osalta. Suomen ammattikorkeakouluista Laurea on edelleen eturintamassa eurooppalaisen rahoituksen kotiuttamisessa. Laurealla oli käynnissä yhteensä 15 kpl (13 kpl 2017) H2020- ja FP7-ohjelmista rahoituksen saanutta hanketta, kuten Cirle4Life- ja ECHO (European network of Cybersecurity centres and competence Hub for innovation and Operations) -hankkeet.

TKI-rahoituksen hakuprosessiin sekä koko hanketoiminnan prosessit ovat kehittyneet kuluneena vuotena ja ne ovat myötävaikuttaneet sekä hankehakemusten että hankkeiden tulosten laatuun. Toimivina käytänteinä mainittakoon tutkimusohjelmajohtajien välinen yhteistyö hankevalmistelussa sekä muut tuki- ja koordinoitavien piteet hankevalmistelussa. TKI-hankkeiden laadukkaan toteutuksen varmistamiseksi jatkettiin sisäisiä Certified Project Manager -koulutuksia sekä kehitettiin uusia tukitoimia, mm. vertaistukea projektipäälliköille. Uusi digitaalinen työkalu Research Professional otettiin käyttöön; sen avulla pyritään tunnistamaan uusia rahoitusmahdollisuuksia. Henkilöstölle järjestettiin koulutusta, joka tukee Laurean strategisiin tutkimusohjelmiin liittyvien TKI-hankehakujen identifiointia. Laurean International Advisory Board keskittyi toiminnassaan TKI-toiminnan strategiseen kehittämiseen vuoden 2018 aikana.

TKI-hankkeiden vaikuttavuuden lisäämiseksi pilotoitiin sekä otettiin käyttöön systemaattinen toimintatapa TKI-tulosten kaupalliseksi hyödyntämiseksi yhdessä kumppaneiden kanssa.

Laurea jatkaa avoimen toimintakulttuurin sekä avoimen tieteen käytänteisiin liittyvää kehitystyötä, mm.



hankkeen "Ammattikorkeakoulujen avoin TKI-toiminta, oppiminen ja innovaatioekosysteemi" avulla.

Kotimaassa yhteistyötä tiivistettiin Työterveyslaitoksen kanssa allekirjoitetulla yhteistyösopimuksella. Yhteistyötä vahvistaa yhteiset TKI-hankehakemukset, joista odotetaan vielä rahoituspäätöksiä. Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian strategisen liittouman TKI-yhteistyötä jatkettiin yhteistyövälineeksi kehitetyllä Projektiboosteri-konseptilla. Nämä hankkeet tukevat metropolialueen kehitystä hyvinvoinnin ja kilpailukyvyyn vahvistumiseksi. Esimerkkinä 3AMK-yhteistyöstä voidaan mainita Vantaa kaupungin hakema ja kaupungin elinkeinoelämän kehittämiseen saatu 4 milj. euron Urban Innovation Action rahoitus sekä yhteinen julkaisu "Integrating Learning into RDI Activities and Projects within the Context of 3UAS (2018)" jossa tarkasteltiin korkeakoulujen TKI-hankkeita oppimisen mahdollistajina. Artikkelissa ilmenee, että Laurean toimintamalli erityisesti YAMK-opintojen ja TKI-hankkeiden integroinnissa on tuloksellinen tarkastellessa TKI-opintopisteiden määrää. Laurea ja Hämeen ammattikorkeakoulu tiivistivät TKI-yhteistyötä kuluneen vuoden aikana tunnistamalla yhteisiä TKI-hankkeita Suomen kasvukäytävän ympärille vahvistaen näin aluekehitystoimintaa.

### **Korkeakoulu yhteisö voimavarana**

Korkeakoulut arvioivat ja kehittävät suunnitelmallisesti johtamista ja asiantuntijatyön edellytyksiä kaikilla organisaatiotasoilla. Korkeakoulut toteuttavat hyvää ja avointa henkilöstöpolitiikkaa sekä ottavat työhyvinvoinnin tarkastelussa käyttöön yhtenäisen ja vertailukelpoisen työvälineen. Korkeakoulut edistävät tasa-arvoa ja moniarvoisuutta henkilöstöpolitiikassaan sekä perustehtäviensä sisältöjen kehittämisen kautta. Korkeakoulu yhteisöä vahvistetaan henkilöstön osaamista kehittämällä, verkostoitumalla, kansainvälisillä rekrytoinneilla sekä hyödyntämällä opiskelijoiden osaamista. Korkeakoulut ottavat merkittävän roolin toiminta-alueensa kulttuurisen monimuotoisuuden vahvistamisessa.

Korkeakoulut kuulevat ja sitouttavat henkilöstöä ja opiskelijoita johtamis-, organisaatio- tai muiden uudistusten varhaisessa vaiheessa siten, että korkeakoulu yhteisön jäsenet voivat vaikuttaa ja ottaa vastuuta muutoksista. Korkeakoulut hyödyntävät opiskelija- ja henkilöstöpalautejärjestelmiä sekä digitalisaation mahdollisuuksia toimintakulttuurin ja käytäntöjen kehittämisessä.

Vuoden 2018 aikana Laureassa rekrytoitiin edelliseen vuoteen verrattuna merkittävästi. Uusia päätoimisia henkilöitä aloitti yhteensä 102, joista 19 kuului opetushenkilöstöön ja 83 muuhun henkilöstöön. Muun henkilöstön määrä sisältää harjoittelijat (46 kappaletta) ja yhden johdon rekrytoinnin. Uutta TKI-henkilöstöä palkattiin 8. Rekrytointien jälkeen Laurean henkilöstömäärä on vuoteen 2017 verrattuna kasvanut 34 henkilöllä. Laurean henkilöstömäärä oli vuoden 2018 lopussa yhteensä 548, joista opetushenkilökunnan osuus oli 303. Muun henkilöstön määrä oli 245, joista TKI-henkilöstöä yhteensä 28. Vakinaisia henkilöstöstä oli 486 ja määräaikaista 62.

Vuoden 2018 aikana Laureassa on jatkettu entistä kokonaisvaltaisempaa korkeakoulutasaista henkilöstösuunnittelua. Näin varmistetaan, että rekrytoinnit vastaavat parhaimmalla tavalla Laurean strategiaan haasteisiin myös tulevana vuosina. Henkilöstön liikkumista ja yhteistyötä yli yksikkörajojen yhteisten laurealaisten toimintamallien vakiinnuttamiseksi on viety aktiivisesti eteenpäin. Tämän tukemiseksi HR:llä on kiinteä rooli Laurean rekrytointiprosesseissa aina rekrytointiluvan myöntämisestä esimiesten ja uusien henkilöiden tukemiseen koeajan aikana.

Työhyvinvointi ja luottamus muodostavat pohjan Laurean yhteisölliselle toiminnalle. Työyhteisön kehittämisen menetelmäksi valittu Great Place to Work -kysely toteutettiin viidennen kerran syksyllä 2018. Kyselyn tuloksia on hyödynnetty systemaattisesti henkilöstön ja työyhteisön kehittämisessä.

Kehittämistoimenpiteinä on entisestään tiivistetty HR:n ja työterveyspalveluiden tuottajan yhteistyötä työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tukemisessa. Lisäksi on aloitettu Laurean henkilöstön vapaaehtoistyön mallin mukainen toiminta, lanseerattu 3AMK yhteistyönä mahdollisuus työkiertoon kolmen pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulun välillä ja laajennettu tukea henkilöstölle myös vertaismentoroinnissa.

Opetuksen kehittämispäälliköiden valmennusohjelma oli käynnissä vuoden 2018. Ohjelmasta on saatu hyvää palautetta ja sen pohjalta on tehty muutoksia esimiestyön tehostamiseksi ja esimiestyön tukemiseksi. Pääpaino kehittämisessä on työhyvinvoinnin tukemisessa, strategisten osaamisten tunnistamisessa ja määrittelyssä, sekä tehokkaan esimiestyön tukemisessa.

### 3. LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN TEHTÄVÄ, PROFILI JA VAHVUUSALAT

#### Tehtävä ja profiili

Laurea-ammattikorkeakoulu on metropolialueen hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn kansainvälinen kehittäjä. Laurea tukee vientiliiketoimintaa ja pk-kasvuyrityksiä sekä edistää uusien yritysten syntymistä.

#### Vahvuusalat ja uudet, nousevat alat

Ammattikorkeakoulun määrittelemät vahvuusalat ovat terveys ja yhteiskunnallinen eheys, palveluliiketoiminta sekä yhtenäinen turvallisuus. Uudet nousevat alat ovat palvelumuotoilu ja Lean-menetelmä tuottavuuden kehittäjänä, uudet teknologiat ja robotiikka erityisesti sosiaali- ja terveysalalla sekä sisäinen turvallisuus avoimessa yhteiskunnassa.

Laurean vahvuusalat ovat yhteiskunnallisesti relevantteja. Terveys ja yhteiskunnallinen eheys, palveluliiketoiminta sekä yhtenäinen turvallisuus muodostavat pohjan koulutus- sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalle. Erityisesti mainittujen vahvuusalueiden rajapinnoilta syntyy kysyntää uusille avauksille niin TKI-toiminnassa kuin koulutuksessakin. Digitaalisuus ja virtuaalisuus ovat vahvasi mukana kaikessa TKI-työssä. TKI-hankkeet, kuten "Robotit helpottamassa hoitohenkilön arkea sairaaloissa" ja "SotePeda24/7", edistävät teknologian hyödyntämiseen liittyvien vahvojen rakentamista. Lisäksi yhteiskehittämistä vahvistetaan Laurean profiloitumisessa, josta esimerkkinä OKM:n rahoituksen saanut hanke "Co-creation Orchestration (CCO)"

Uusien nousevien alojen osalta palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen tarve yhteiskunnan eri alueilla kasvaa edelleen ja Laurean on tutkintoon johtavan koulutuksen ja täydennyskoulutuksen kautta kouluttanut opiskelijoita ja organisaatioasiakkaitaan palvelumuotoilun osaajiksi. Digitalisaatio ja kiertotalous ovat

voimakkaasti nousseet esille palvelumuotoilualueella. Robotiikkaa on viety suunnitelmallisesti myös opetukseen sekä yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön. Palvelurobotiikan lisäksi ohjelmistorobotiikkaa sekä tekoälysovelluksia on hyödynnetty oman toiminnan kehittämisessä.

Turvallisuus avoimessa yhteiskunnassa - osaamisalueella Laurealla on keskeinen rooli uuden osaamisen tuottamisessa koulutus- ja TKI- toiminnan kautta yhteiskunnan turvallisuuteen. Osaamisen kehittymisen perustana ovat olleet ja ovat kansallista ja kansainvälistä rahoitusta saaneet useat turvallisuusalan hankkeet ja hankkeiden integroiminen opetukseen. Hankkeiden rahoitus on suurimmaksi osaksi saatu Euroopan Komissiosta, ja siksi hankkeisiin sisältyy vahvasti Suomen sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden näkökulma. Laurealla on vahva osaaminen raja- ja meriturvallisuuden sekä kriisinhallinnan ja pelastustoimen hankkeissa. Uusia nousevia vahvuusaloja ovat arktinen ja kyber-turvallisuus sekä radikalisoitumisen ehkäisy. Laurean tutkimukselliset vahvuudet turvallisuusalan hankkeissa keskittyvät tiedonvaihtoon, toiminnan evaluointiin ja kehittämiseen, eettisten näkökulmien ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointiin.

#### 4. TUTKINTOTAVOITTEET

Tavoitteet	Vuosina 2017 - 2020 keskimäärin
<b>Ammattikorkeakoulututkinnot</b>	1 410
Humanistiset alat, lääketieteet ja terveys- ja hyvinvointialat	670
Liiketalous, hallinto ja oikeustieteet ja palvelualat	640
Luonnontieteet, tietojenkäsittely ja tietoliikenne, tekniikan alat ja maatalous- ja metsätieteelliset alat	100
<b>Ammattikorkeakoulukohtaiset tavoitteet</b>	
Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot	238

Ammattikorkeakoulu arvioi vuoden 2017 loppuun mennessä yhdessä muiden sosionomi (AMK) tutkintonimikkeeseen johtavaa koulutusta antavien ammattikorkeakoulujen kanssa sosiaalialan koulutusta siten, että syntyy nykyistä vahvempia yksiköitä työelämän tarpeita vastaavasti. Lastentarhanopettajien koulutusmääriä on sovittu lisättäväksi yliopistoissa.

#### 5. RAHOITUS

Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää ammattikorkeakoululle perusrahoitusta ammattikorkeakoululaissa säädettyjen tehtävien toteuttamiseksi ammattikorkeakoululain (932/2014) 43§:n, ammattikorkeakouluista annetun valtioneuvoston asetuksen (1129/2014)12, 13 ja 14 §:n (siten kuin ne ovat asetuksessa 813/2016) ja ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen laskentakriteereistä annetun opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksen (814/2016) perusteella yhteensä 45 651 000 euroa momentilta 29.40.55 seuraavasti:

Laskennallisin perustein määräytyvään perusrahoitukseen 41 992 000 euroa.

Strategiarahoitusta kohdennetaan ammattikorkeakoulun strategian mukaiseen toimintaan 1 600 000 euroa vuonna 2017, 1

600 000 euroa vuonna 2018, 1 300 000 euroa vuonna 2019 ja 1 300 000 euroa vuonna 2020 ottaen huomioon sopimuksessa nimetyt strategisen kehittämisen toimenpiteet ja niiden ajoittuminen. Strategiarahoituksen kohdentamisessa on otettu huomioon erityisesti:

- Valintamenettelyjen uudistaminen ml. ylioppilastutkinnon ja toisen asteen ammatillisen koulutuksen tutkintojen parempi hyödyntäminen
  - Joustavien opintopolkujen kehittäminen ja osaamisperusteisuuden vahvistaminen
  - Opetuksen, tutkimuksen ja palvelujen digitalisaatio
  - Työelämäyhteyksien ja yrittäjyyden vahvistaminen
  - Laurea, Haaga-Helian ja Metropolian strategisen liittouman muodostaminen ja yhteistyön tiivistäminen
- pääkaupunkiseudulla on otettu huomioon Metropolia Ammattikorkeakoulun strategiarahoituksessa (1,2 milj. euroa/vuosi).

Arvonlisäverolain (1501/1993) 39 §:ssä ja 40 §:ssä tarkoitettuihin koulutuspalveluihin sekä ammattikorkeakoulujen muuhun kuin liiketaloudelliseen toimintaan liittyviin hankintoihin ja toimitilavuokriin sisältyvien arvonlisäverojen osuus ammattikorkeakouluille aiheutuneista kustannuksista yhteensä 2 059 000 euroa.

Myönnettyä rahoitusta ei käytetä elinkeinotoiminnan tukemiseen.

Strategisen kehittämisen toimenpiteet, johon OKM:n strategiarahoitusta on kohdennettu, on kuvattu korkeakoululaitoksen yhteiset tavoitteet ja korkeakoulukohtaiset toimenpiteet alakohdissa.

## 6. RAPORTOINTI

Ammattikorkeakoulu raportoi toiminnastaan tilinpäätöksessä ja siihen kuuluvassa toimintakertomuksessa sekä vuosittaisessa erillisraportissa sopimuksen tavoitteiden ja korkeakoulun strategian toteuttamisen keskeisten toimenpiteiden toteutumisesta. Ammattikorkeakoulu myös perustelee mahdolliset poikkeamat sovittujen tavoitteiden toteutumisessa tai toimenpiteiden ajoituksessa. Rahoituksen käytöstä raportoidaan ammattikorkeakoulujen taloushallinnon koodiston mukaisesti. Ammattikorkeakoulu informoi ennakoivasti, vuosiraportoinnin ulkopuolella ministeriötä rakenteellisista uudistuksista, joilla on merkittäviä henkilöstövaikutuksia.

Opetus- ja kulttuuriministeriö varmistaa sopimuskauden aikana vuosittain, että korkeakoulu on käynnistänyt tai edennyt sopimuksen mukaisissa toimenpiteissä. Mahdollisissa ongelmatilanteissa OKM käy vuosittain alkusyksystä tarkentavan keskustelun korkeakoulun kanssa aiemmin päätetyn strategiarahoituksen tason tarkistamiseksi.

Opetus- ja kulttuuriministeriö arvioi sopimuksen toteutumista ministeriön kirjallisessa palautteessa, ohjaukseen liittyvien korkeakouluvierailujen yhteydessä ja osana vuotuista tilastoseurantaa.

## ALLEKIRJOITUKSET

Tätä sopimusta on tehty kaksi samansisältöistä kappaletta, yksi kummallekin osapuolelle.

---

Tapio Kosunen  
Ylijohtaja

---

Heikki Heinimäki  
Hallituksen puheenjohtaja

---

Hannu Sirén  
Johtaja

---

Jouni Koski  
Rehtori