ARCADA
DIAK
HUMAK
KAMK

OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ
UNDERVISNINGS- OCH KULTURMINISTERIET

VAHVAT KUMPPANUUDET

ARCADA DIAK HUMAK KAMK

OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ
UNDERVISNINGS- OCH KULTURMINISTERIET

Vahvat kumppanuudet

Toimittanut Tytti Luoma

ISBN 978-952-493-471-8

© Tekijät, Arcada, Diak, Humak & KAMK 2026

Taitto: Emma-Karoliina Reponen

https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-471-8

Julkaisija Diakonia-ammattikorkeakoulu
Helsinki 2026

ARCADA DIAK HUMAK KAMK

ESIPUHE

Tämä julkaisu on intensiivisen, inspiroivan ja luovan yhteistyön tulos neljän ketterän suomalaisen ammattikorkeakoulun välillä. Kutsumme liittoutumaamme 4Q:ksi (For Quality), ja se sai alkunsa yhteisestä oivalluksesta, että me neljä ammattikorkeakoulua: DIAK, Humak, KAMK ja Arcada jaamme yhteiset arvot, tavoitteet ja ketterästä koostamme tulevat haasteet. Kaikkia neljää korkeakoulua yhdistää näkemys siitä, että missiomme on suurempi kuin koulutuksen tuottama tieto ja taidot: me työskentelemme suomalaisen sivistyksen puolesta laajassa merkityksessä. Pieninä ja ketterinä ammattikorkeakouluina voimme tarjota opiskeluympäristöjä, joissa kaikki opiskelijat tulevat nähdyiksi, ja joissa opiskelijoillemme tarjotaan mahdollisuus monitieteisiin kohtaamiisiin ja arjen yhteistyöhön. Näin he voivat rakentaa oivalluksia ja osaamista koulutuksen tarjoaman sisällöllisen tiedon lisäksi. Uskomme, että tämä edistää sivistystä,joka rakentaa perustan hyvälle elämälle ja hyvinvoivalle, kilpailukykyiselle suomalaiselle yhteiskunnalle.

Kun aloitimme strategisen yhteistyön suunnittelun vuonna 2023, oli selvää, ettemme halunneet aloittaa rakenteellisista kysymyksistä. Halusimme rakentaa yhteistyön itse toiminnan eri funktioiden rajapintojen varassa. Päätimme keskittyä neljään osa-alueeseen, joilla voimme yhdessä luoda jotakin enemmän. Halusimme parantaa toimintojen laatua ja myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Yhteistyön alkuvaiheessa tunnistettiin neljä keskeistä kehittämisaluetta: digitaalinen kehitys ja infrastruktuuri, jotka edellyttävät jatkuvasti lisää osaamista ja investointeja; opiskelijoille suunnattu koulutustarjonta, jonka laatua ja laajuutta voimme vahvistaa yhdessä; kansainvälisyys, erityisesti kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointi ja integroituminen korkeakouluyhteisöön; sekä vaikuttavuus, jossa kehitämme malleja yhteisen toimintamme laadun ja vaikutusten seuraamiseen ja näkyväksi tekemiseen.

Näiden teemojen pohjalta muodostettiin neljä työpakettia, joista kerrotaan tarkemmin alla olevissa artikkeleissa. Jo ensimmäisen yhteistyövuoden aikana kävi kuitenkin selväksi, että yhteistyön mahdollisuudet ulottuvat tätä laajemmalle. Siksi kokonaisuuteen lisättiin viides, hallinnollisten toimintojen kehittämiseen keskittyvä työpaketti, jota käsitellään tässä osiossa omassa artikkelissaan.

Rehtoreina olemme ilolla seuranneet, kuinka vahvasti 4Q-yhteistyön rakentamiseen on sitouduttu kaikissa työpaketeissa. Erityisen ilahduttavaa on ollut nähdä, miten laajaa kiinnostusta yhteistyö on herättänyt organisaatioissamme.

Toimintaympäristön ja yhteistyön edellytysten muuttuessa on syntynyt uusia, arvokkaita aloitteita, ja samalla ymmärryksemme yhteisistä tarpeista ja mahdollisuuksista on syventynyt.

Erityisen kiitoksen ansaitsevat viiden työpakettimme johtajat Miika Lippojoki, Tytti Luoma, Susanna Fabricius, Liisa Björklund ja Tuija Postari-Kivistö. Tytti Luomalle kuuluu lisäksi lämmin kiitos tämän julkaisun kokoamisesta ja toimittamisesta. Hänen järjestelmällinen työnsä julkaisun suunnittelussa sekä kirjoittajien aikataulujen ja yhteisten suuntaviivojen yhteensovittamisessa on ollut ratkaisevan tärkeää kokonaisuuden onnistumiselle.

Lämpimät kiitokset myös kaikille työpakettien toimintaan osallistuneille. Monet heistä ovat jakaneet osaamistaan ja kokemuksiaan myös tämän julkaisun kirjoittajina.

Lopuksi haluamme osoittaa erityisen kiitoksemme koko 4Q-allianssin koordinaattorille Sari Karvoselle. Ilman hänen määrätietoista työtään yhteistyö ei olisi edennyt näin johdonmukaisesti eikä kokonaisuus olisi pysynyt yhtä hyvin koossa. Sari, vilpitön kiitoksemme yhteistyön pitämisestä yhteisellä kurssilla ja aikataulussa – aina lämpimällä, rakentavalla ja ammattimaisella otteella.

14.9.2026
Kati Komulainen, Jukka Määttä, Matti Sarén ja Mona Forsskåhl

FÖRORD

Den här publikationen är resultatet av ett intensivt, inspirerande och kreativt samarbete mellan fyra agila, mindre yrkeshögskolor i Finland. 4Q (For Quality) kallar vi vår allians, och den startade i en gemensam insikt om att vi fyra högskolor: DIAK, Humak, KAMK och Arcada delar en både en värdegrund och ambition och de utmaningar som kommer av småskalighet. Alla fyra förenas av synen på att vårt uppdrag är större än bara kunnande och färdigheter – vi arbetar för bildning i bred bemärkelse. Som små högskolor kan vi erbjuda studiemiljöer där alla studenter blir sedda som individer och där våra studenter erbjuds möjlighet till tvärdisciplinära möten i vardagen. På det sättet kan de bygga insikter och kompetenser utöver det substanskunnande som erbjuds i själva utbildningen. Det här tror vi bidrar till bildning – som bygger grunden för ett gott liv, och ett välmående finskt samhälle.

Då vi år 2023 inledde planerna på ett strategiskt samarbete var det klart att vi inte ville börja i strukturfrågor. Vi ville bygga samarbetet på kontaktytor i själva verksamheten. Vi valde att fokusera på fyra områden där vi såg att vi tillsammans kunde skapa något mer – öka kvaliteten i verksamheten och även det samhälleliga genomslaget: Den digitala utvecklingen och infrastrukturen som kräver alltmer kunnande och insatser, utbildningsutbudet för våra studenter, de internationella satsningarna med rekrytering och integrering av våra internationella studenter, och modeller för att följa upp och visa på kvalitet och genomslag av vår verksamhet som helhet. Fyra arbetspaket planerades kring dessa, och om dem kan du läsa mer i artiklarna nedan. Mycket snabbt blev det dock klart att potentialen för samarbetet är bredare än så och ett femte arbetspaket kring samarbete inom olika administrativa funktioner kom till genast första året. Också om det kan du läsa i en egen artikel i denna volym.

Engagemanget i att bygga det gemensamma samarbetet har varit stort i alla fyra högskolor. Det har varit glädjande att följa hur så många inom våra organisationer har intresserat sig, och kommit med nya värdefulla initiativ i takt med att omvärlden och omständigheterna kring vårt samarbete har förändrats och insikterna om vad som behövs och är möjligt har vuxit. Ett särskilt tack ska riktas till de fem personer som leder våra nuvarande fem arbetspaket, Miika Lippojoki, Tytti Luoma, Susanna Fabricius, Liisa Björklund och Tuija Postari-Kivistö. Tytti ska därtill ha ett extra tack för sammanställningen och redaktörskapet för denna volym. Hennes systematiska och målmedvetna insatser för utformningen av volymen och för att få oss skribenter att hålla tid och andra ramar har varit avgörande för att ro projektet i land. Varmt tack också till alla de som deltar i arbetspaketens arbete – flera av dem har också bidragit till artiklarna i denna volym.

Inget av allt detta hade ändå blivit av om inte koordinatorn för hela alliansen, Sari Karvonen, hade hållit ihop helhet och fått oss alla att hålla tidtabeller och fokus. Sari, du ska ha allas vårt innerliga tack för allt det du har gjort för att hålla 4Q-samarbetet på kurs och i gång på ett så trevligt och professionellt sätt.

14.9.2026
Kati Komulainen, Jukka Määttä, Matti Sarén och Mona Forsskåhl

SISÄLLYS

Esipuhe 3
Förord 5

OSA 1: JOHDANTO JA STRATEGINEN KEHYS 10

Mona Forsskåhl
4Q – för qunskap, qompetens, qvalitet och qraftigare genomslag 11

Kati Komulainen
Saavutettava korkeakoulutus rakentaa alueiden elinvoimaa 15

Jukka Määttä
Erilaisten toimijoiden rohkea liittouma 18

Matti Sarén
Kylmää tehokkuutta vai yhteiskuntaa rakentavaa sivistynyttä osaamista? 21

Sari Karvonen
Johdanto: 4Q-kumppanuuden synty ja tavoitteet 24

OSA II: TYÖPAKETIT JA NIIDEN TULOKSET 28

Työpaketti 1: Digitaalinen toimintaympäristö (KAMK) 29

Miika Lippojoki
Digitaalista toimintaympäristöä yhdessä kehittämässä 30

Janne Pekkala & Miika Lippojoki
Kuinka hallinnollinen tietoturva kesytetään
– tietoturvapäällikköpalvelun muodostaminen ja ensikokemukset 33

Janne Pekkala
Tietoturvallisuus monessa – hallintajärjestelmän yhteiskehittäminen 36

Miika Lippojoki
Yksin mitattu on vain puoliksi tehty 39

Työpaketti 2: Ristiinkoulutus ja joustavat opintopolut (Humak) 41

Tytti Luoma
Kun neljä korkeakoulua opettelee kulkemaan samaa polkua 42

Annukka Armanto, Satu Keisala & Carina Kiukas
Rohkeasti kohti yhteistyötä sote- ja yhteisöpedagogien koulutuksissa 45

Mikko Saari, Heli Kurkko & Fred Nordström
Tekniikan ja liiketalouden sekä restonomikoulutusten
ja seikkailukasvatuksen opetusyhteistyö 4Q-verkostossa..... 48

Tytti Luoma & Outi Kuvaja
Ristiinopiskelu vie tulkkikoulutuksia uudelle tasolle
– Humak ja Diak rakentavat 30 opintopisteen yhteistyön..... 52

Työpaketti 3: Kansainvälisyyden edistäminen(Arcada) 55

Susanna Fabricius
Internationalisation in 4Q: Shared Knowledge, Local Action 56

Mia Lehto & Kim Lindblad
From Challenges to Concrete Solutions for Ethical
and Sustainable International Student Recruitment 59

Susanna Fabricius & Pekka Silvén
What International Students Tell Us: Findings from 4Q..... 62

Työpaketti 4: Korkeakoulujen vaikuttavuuden johtaminen (Diak) 65

Liisa Björklund
Korkeakoulujen vaikuttavuuden johtaminen..... 66

Joakim Zitting, Kirsi Moisanen & Saija Huhtala
4Q ZekkiPro -opiskelijahyvinvointikyselyn rakentaminen ja tulokset..... 69

Titta Pohjanmäki & Petri Hilli
Vaikuttavuuskehikko ja yhteinen seuranta..... 73

Petri Hilli
Mitä lähtötaso kertoo?
Taustatiedot vaikuttavuuden seurannan ja kehittämisen välineenä 77

Petri Hilli
Hyvinvointi vaikuttaa valmistumiseen - mutta miten? 80

Liisa Björklund & Tomas Träskman
Dialogi vaikuttavuuden johtamisen työkaluna..... 83

Työpaketti 5: Tukipalvelujen synergiat (KAMK) 86

Tuija Postari-Kivistö
Yhteistyöstä vaikuttavuuteen:
Tukipalvelujen synergiat 4Q-korkeakouluissa 87

Maarit Muukkonen & Teija Sievänen
Tietosuojan kumppanuus 91

Maarit Muukkonen & Päivi Räisänen
Hankintojen tiekartta ja yhteiskilpailutukset 94

Maarit Lippojoki, Päivikki Rentola-Hemmi & Mikko Äärynen
Palkkavaaka uudistaa korkeakoulujen palkkausjärjestelmiä 98

Riitta-Liisa Karjalainen & Susanna Kinnari
Kirjastot 4Q-yhteistyötä rakentamassa 102

OSA III: ARVIOINTI JA TULEVAISUUS 105

Liisa Björklund
Saavutukset ja opit:
Vaikuttavuuskehikkojen ja vaikutusmittareiden tuloksien yhteenveto 106

Sari Karvonen
Jatkosuunnitelmat ja strategiakauden vuosien 2027-2028 näkymät 110

OSA I:
JOHDANTO JA STRATEGINEN KEHYS

4Q – FÖR QUNSKAP, QOMPETENS, QVALITET OCH QRAFTIGARE GENOMSLAG

Mona Forsskåhl, rektor och verkställande direktör,
Yrkeshögskolan Arcada

PARTNERSKAP FÖR SAMHÄLLELIGT MERVÄRDE

År 2024 inledde fyra av landets mindre yrkeshögskolor ett samarbete som startade i tanken att sätta det samhälleliga genomslaget i fokus och gå in i ett partnerskap där vi förenar våra förmågor, kompetenser och kapaciteter för att på bästa sätt skapa mervärde för vårastudenter, våra regioner och det finländska arbetslivet och samhället. Partnerskapet kom att gå under benämningen 4Q som ska föra tankarna till kvalitet – for quality by four quality universities.

ARBETA SAMMAN, MEN INTE GÅ SAMMAN

Redan då vi inledde diskussionerna om att samarbeta sinsemellan: DIAK, Humak, KAMK och Arcada, valde vi att bygga samarbetet nerifrån upp, i stället för att börja i strukturerna. I utgångspunkten ville vi hitta synergier och gemensamma utvecklingsområden som gör att vi tillsammans kan ge samhället ännu mer för de resurser som vi tilldelats. Vi föresatte oss att samarbeta över sektor- och organisationsgränser med sikte på att finna och testa lösningar på utmaningar i arbetslivet och i samhället, och att ge de studerande det bästa möjliga som vi tillsammans kan erbjuda. Vi hade som mål att på nationell nivå öka tillgängligheten till undervisning på finska, svenska, engelska och teckenspråk.

Genast i starten identifierade vi också högskolornas digitala infrastrukturer som ett viktigt område där vi tillsammans kan utveckla service och tjänster på ett effektivare sätt än var för sig ensam. Samarbetet inom detta område har varit särskilt fruktbart och kommer att ha positiva effekter på datasäkerhet likväl som på det digitala tjänsteutbud vi kan erbjuda våra studenter i framtiden. Mer samhällsnytta för mindre insats.

Vi valde också att börja granska möjligheterna till smidiga korsstudier och studiestigar mellan de fyra högskolorna. Arbetet tog snabbt fart och både möjlig-

heter och omöjligheter identifierades. Att vi nu kan börja erbjuda våra studenter smidigare studiestigar och breddade möjligheter att samla kompetenser för sin examen är vad vi siktade mot. Låt oss se vad piloterna ger för utfall.

Med bland samarbetsintitiativen fanns också planer på samarbete för att skapa de bästa möjligheterna för våra internationella studenter, med integrationsstöd gemensamma nätverk för att stöda dem som kommit till våra högskolor och Finland att klara studier och bygga sig ett gott liv här. Vi ville utarbeta etiskt hållbara modeller för studentrekrytering från utlandet, och hjälpas åt att omsätta dem i praktiken. Vi hade formulerat detta som samarbete kring gemensam utbildningsexport. Det här projektet har ändå under de senaste två åren visat sig kräva mer beredande arbete och strategiska och etiska avvägningar än väntat. Den globala situationen och landets politiska linjedragning har sedan planerna gjordes upp ändrats och riskerna ökat, liksom även medvetenheten om riskerna då man samarbetar internationellt kring studentrekrytering. Här finns lärdomar och delad information att ta, och bygga vidare på.

Som röd tråd genom alla våra övriga ansatser har allt vi gjort förankrats två utgångspunkter. För det första delar vi en syn på människa, kunskap och kompetens i form av ett bildningsideal. Människan står i centrum och hon mår väl om hon förhåller sig öppet, intresserat och nyfiket till världen och alla dess förunderliga fenomen. Hon frågar, hon väger argument, hon förundras, och hon är öppen för nya sätt att tänka och handla. Alla fyra högskolor i partnerskapet vill i enlighet med detta sätta studenten i centrum, tro på och stödja hennes förmåga att ta ansvar för sitt eget lärande och skapa trygga miljöer där det är möjligt. Att vi alla är små högskolor där studenterna inte utgör en stor anonym massa har säkert bidragit till detta delade förhållningssätt. I en liten högskola blir studenterna sedda och hörda. Det är vi stolta över och det har utgjort en fast utgångspunkt i vårt samarbete .

För det andra har vi för alla övriga satsningar utarbetat en gemensam ram med parallella utvärderingsinstrument som syftar till att ringa in och mäta det samhälleliga genomslaget av våra satsningar. Vår ambition är att våra alumner kommer att ge synligt genomslag i samhället. Vi har alltså byggt samarbetsåtgärderna för att ge våra studenter de allra bästa förutsättningar att skaffa sig relevanta kompetenser, få sina examina klara, må väl, hitta arbete och bidra till att utveckla sina arbetsplatser. Vårt lvergripande mål är att de går ut från våra högskolor med viljan och ivern att på olika sätt inom sina egna branscher och karriärer bidra till regionens och landets välfärd. De bär då med sig den bildningssyn vi fyra högskolor identiferat som en gemensam värdegrund, och sprider entusiasm genom sin nyfikenhet, sin vilja att utveckla och sin önskan att ständigt lära sig mer – sin arbetsgivare till stor gagn.

FRÅN PLAN TILL VERKLIGHET

Målen för 4Q-partnerskapet som tog form år 2024 var alltså högt ställda och engagemanget var stort. Glädjefullt nog kan man konstatera att engagemanget fortsättningsvis efter två år av samarbete är stort. De fyra planerade åtgärdspaketen har kommit långt på väg och vi ser redan utfall av flera delåtgärder av vilka exempelvis satsningen på den gemensamma cybersäkerhetschefen, eller de gemensamma studentvälmåendeundersökningarna redan har gett värdefulla resultat. Nya korsstudiepaket har tagits fram och i fråga om de internationella studenterna har en gemensam rotorsaksanalys gjorts med målet att identifera orsaker till att de internationella studenternas studier går smidigt, eller inte gör det.

Särskilt glädjande är att områdena för samarbete har breddats från de ursprungliga fyra åtgärdspaketen, och vi har under de två åren sedan vi började hittat flera nya samarbetsområden som inte ingick i de ursprungliga planerna. Utöver de ursprungligen planerade åtgärderna har således nya samarbetsinitiativ tagits på operativ nivå, bland annat i fråga om personalens kompetensutveckling, gemensam upphandling av olika tjänster och utveckling av processer, arbetssätt och strukturer genom att lära av varandra. Överlag kan man notra att 4Q-partnerskapet har sänkt tröskeln för att ringa till kollegorna vid de övriga högskolorna för att höra hur något görs, hur man hanterat en situation eller bara stämma av fakta. Och redan det gynnar i längden alla.

Samtidigt är det skäl att konstatera att samhället och världen runt omkring oss har förändrats under de två år som gått sedan partnerskapet formaliserades i ett avtal. Vi har därför sett det som klokt att nyansera eller till och med justera vissa av målsättningarna. Samtidigt har nya mål identifierats eller prioriterats upp. Exempelvis gäller detta cybersäkerhet och dataskydd som blivit en allt mer akut fråga för alla högskolor. Och helheten som fokuserar internationella studenter och utbildningsexport lever idag i en annan kontext än den som rådde 2024. Den globala säkerhetssituationen har drastiskt förändrats och i takt med att förordningar och lagstiftning i Finland – gällande internationella studenter och rekryteringen av studenter från områden utanför EU – har skärpts, och möjligheterna för studerande att få studievisum har försvårats, har också hela rekryteringsprocessen blivit mer riskfylld, både för studenterna själva och för högskolorna. Strävan efter en tillväxt av internationella studentgrupper behöver därför idag vägas på nytt och vägas noggrant mot de risker som det innebär för en högskola att exempelvis samarbeta med externa rekryteringsagenter som kanske lovar sådant de inte kan hålla, eller hantera studenter vars språkkunskaper och privatekonomi inte håller för ett liv under studietiden i Finland. Här behöver varje högskola själv göra strategiska avvägningar utifrån sin egen nuvarande position. Först sedan kan det bli dags för ett nästa steg i denna del av samarbetet -om det är vad avvägningen resulterar i. Att lära av varandras lyckanden och misstag då det gäller rekryteringen av och stödet till internationella studenter är dock ett väsentligt steg på vägen – särskilt då vi startade samarbetet kring detta från så olika situation. Nåja, en faktor hade vi, redan då, gemensamt har det visat

sig: Våra internationella studenter uttryckte alla, i den enkätstudie vi gjorde med dem år 2025, att de upplevde högskolorna som trygga, stödjande och uppmuntrande miljöer. Det är värt att bygga vidare på.

Det är det med glädje jag kan konstatera att 4Q-samarbetet redan nu har skördat vissa värdefulla segrar. Många piloter och försök har gjorts eller är igång och vi har lärt oss både av varandra och av samarbetsintitiativen – även de som inte riktigt lyckats eller tagit fart än. Redan nu ser vi att samarbetet skapar mervärde och har potential att skapa ännu mer mervärde för våra studenter och samhället. Men på vissa punkter har vi också stött på patrull. Praktiska eller strategiska frågor har uppstått, som antingen stannat upp eller bromsat in arbetet med åtgärderna. De kommer att kräva överväganden och beslut inom varje högskola för sig och vi kommer säkert under det närmaste året att se hur något går framåt som bilaterala samarbeten eller samarbeten mellan tre av högskolorna, medan annat förs vidare av alla fyra, gemensamt.

Och fortfarande sluter vi alla fyra upp kring den övergripande målsättningen. Vårt samarbete handlar alltid om att vi tillsammans vill skapa kraftigare genomslag och ökat mervärde för de intressegrupper vi finns till för: våra studenter, arbetslivet och det finländska samhället.

SAAVUTETTAVA KORKEAKOULUTUS RAKENTAA ALUEIDEN ELINVOIMAA

Kati Komulainen, toimitusjohtaja-rehtori,
Diakonia-ammattikorkeakoulu

Suomen tulevaisuus rakentuu osaamiselle. Näin ollen korkeakoulutuksen saavutettavuus ei ole vain koulutuspoliittinen kysymys, vaan myös keskustelua alueiden elinvoimasta, työvoiman saatavuudesta ja yhteiskunnan uudistumiskyvystä.

Avainsanat: saavutettavuus, korkeakoulutus, aluekehitys, kumppanuus

Kun koulutus on saavutettavaa, ihmisillä on mahdollisuus opiskella, kehittää osaamistaan ja rakentaa tulevaisuuttaan omalla alueellaan. Samalla alueet saavat käyttöönsä osaajia, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä uusia mahdollisuuksia vastata muutoksiin. Saavutettavuus korostuu myös valtakunnallisessa korkeakoulutuksen ja tutkimuksen Visio 2040 -linjauksessa, jossa osaamistason nostaminen ja joustavat koulutuspolut nähdään Suomen tulevaisuuden menestyksen perustana.

Suomessa väestörakenne muuttuu nopeasti. Monilla alueilla työikäisten määrä vähenee samaan aikaan, kun osaavan työvoiman tarve kasvaa erityisesti sosiaali-, terveys-, kasvatus- ja hyvinvointialoilla. Samalla yhä useamman on päivitettävä osaamistaan työuran aikana. Näihin haasteisiin ei voida vastata vain suurista kasvukeskuksista käsin. Tarvitsemme korkeakoulujärjestelmän, joka kykenee palvelemaan ihmisiä ja työelämää koko maassa.

Tähän tarpeeseen vastaa neljän ammattikorkeakoulun, Arcadan, Diakin, Humakin ja KAMKin, 4Q-yhteistyö. Sen tavoitteena on rakentaa uudenlainen korkeakoulukumppanuus, joka perustuu luottamukseen, vahvuuksien yhdistämiseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Yhteistyön lähtökohtana on vahvistaa korkeakoulutuksen kielellistä ja maantieteellistä saavutettavuutta sekä hyödyntää monipaikkaisten korkeakoulujen osaamista laajalla maantieteellisellä alueella. Ratkaisuja ei rakenneta keskittämisen vaan yhteistyön kautta. Yhteistyötä tukee Opetus- ja kulttuuriministeriö strategiarahoituksella.

SAAVUTETTAVUUS HYÖDYTTÄÄ OPISKELIJAA JA TYÖELÄMÄÄ

Koulutuksen saavutettavuus tarkoittaa joustavia opintopolkuja, monimuotoisia opiskelumahdollisuuksia, digitaalisia oppimisympäristöjä sekä mahdollisuutta hyödyntää useiden korkeakoulujen osaamista. Euroopan unionin tavoitteena on joustava ja osallistava korkeakoulutus, jossa verkko-opinnot ja monimuotoisuus avaavat ovia erityisesti työssäkäyville ja aikuisoppijoille. 4Q-yhteistyö tukee tavoitetta kehittämällä koulutustarjontaa, ristiinopiskelua ja uusia yhteistyömalleja monipuolisten opintopolkujen rakentamiseksi.

Tämän työn vaikutukset ulottuvat opiskelijoita laajemmalle. Työelämä tarvitsee yhä useammin perinteiset koulutus- ja toimialarajat ylittäviä osaajia. Samalla jatkuvan oppimisen merkitys kasvaa. Korkeakoulujen tehtävänä ei ole ainoastaan kouluttaa uusia asiantuntijoita, vaan myös mahdollistaa osaamisen päivittäminen läpi työuran. Mitä joustavampia koulutuspolkuja pystymme rakentamaan, sitä paremmin vastaamme työelämän nopeasti muuttuviin tarpeisiin.

Korkeakoulutuksen saavutettavuus ei ole vain maantieteellinen vaan myös kielellinen kysymys: millä kielillä oppiminen, osallistuminen ja yhteiskunnallinen osallisuus ovat mahdollisia? 4Q-yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden toimia suomen, ruotsin, englannin ja suomalaisen viittomakielen toimintaympäristöissä. Aidosti saavutettava korkeakoulu tunnistaa erilaiset oppijat, taustat ja tarpeet.

Alueiden näkökulmasta kysymys on elinvoimasta. Kun korkeakoulutus on saavutettavaa, alueet saavat osaajia, yritykset löytävät työntekijöitä ja julkiset palvelut voivat uudistua. Ammattikorkeakoulu ei ole vain oppilaitos, vaan alueellinen kehittäjä, kumppani, innovaatioiden mahdollistaja ja tulevaisuuden rakentaja. Siksi korkeakoulutuksen saavutettavuus näkyy suoraan myös alueiden kilpailu- ja uudistumiskyvyssä.

Kun korkeakoulutus on saavutettavaa, alueet saavat osaajia, yritykset löytävät työntekijöitä ja julkiset palvelut voivat uudistua.

YHTEISVAIKUTTAVUUDEN VOIMA

Diak on valtakunnallinen ammattikorkeakoulu, jonka toiminnan ytimessä ovat sosiaalinen kestävyys, yhdenvertaisuus ja yhteiskunnallinen vastuu. Edistämme ihmisten mahdollisuuksia osallistua yhteiskuntaan, rakentaa osaamistaan ja löytää paikkansa työelämässä. Vaikuttavuustavoitteemme on katkaista eriarvoistumiskehitys. Tässä työssä aliedustettujen ryhmien korkeakoulutukseen pääsy on yksi konkreettinen keino.

4Q-yhteistyössä korostuu yhteisvaikuttavuus: tarkastelemme sitä, mitä saamme aikaan yhdessä, emme vain sitä, mitä kukin organisaatio saavuttaa yksin.

Monet aikamme suurista haasteista, kuten työvoimapula, eriarvoisuus, väestön ikääntyminen, maahanmuutto, alueiden kehittäminen ja kestävän tulevaisuuden rakentaminen, ovat liian suuria yhden toimijan ratkaistaviksi. Tarvitsemme korkeakouluja, jotka yhdistävät osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kansainvälinen tutkimus osoittaa, että yksittäiset tai irralliset tukitoimet eivät riitä poistamaan korkeakoulutuksen eriarvoisuutta, vaan sen purkaminen vaatii laajempia, järjestelmätason rakenteellisia muutoksia ja instituutioiden välistä tiivistä yhteistyötä. Tämän vuoksi 4Q-yhteistyössä kehitetään myös vaikuttavuuden johtamista. Rakennamme yhteisiä toimintamalleja, mittareita ja työkaluja, joiden avulla voidaan arvioida, miten korkeakoulut yhdessä edistävät yhteiskunnallisia tavoitteita. Vaikuttavuus näkyy valmistuvina osaajina, uusina toimintamalleina, tutkimus- ja kehittämistoiminnan tuloksina sekä alueiden kykynä vastata tulevaisuuden haasteisiin.

Ehkä 4Q-yhteistyön tärkein viesti onkin se, että tulevaisuuden korkeakoulu ei ole yksittäinen kampus tai organisaatio, vaan verkosto. Verkosto, jossa osaaminen liikkuu, opiskelijat voivat hyödyntää laajempaa koulutustarjontaa, asiantuntijat rakentavat ratkaisuja yhdessä ja työelämä saa käyttöönsä useiden korkeakoulujen osaamisen samanaikaisesti.

LÄHTEET

Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. The Nordic Journal of Educational Diversity, 1(1), 7–16. https://doi.org/10.46364/njed.v1i1.731. Viitattu 2.7.2026.

Diak strategia. 2026. Strategia - Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.7.2026.

European Education Area. (2022). Inclusive and connected higher education. European Commission. https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/inclusive-and-connected-higher-education. Viitattu 2.7.2026.

Humak. (2024). 4Q-verkoston kuulumiset – Suomi tarvitsee osaajia, jotka vastaavat muuttuvan työelämän haasteisiin. https://www.humak.fi/ajankohtaista/4q-verkoston-kuulumiset-suomi-tarvitsee-osaajia-jotka-vastaavat-muuttuvan-tyoelaman-haasteisiin/. Viitattu 2.7.2026.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2025). Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy:n ja Opetus- ja kulttuuriministeriön välinen sopimus vuosille 2025–2028. https://okm.fi/documents/1410845/3992275/DIAK+ammattikorkeakoulu+sopimus+2025-2028.pdf. Viitattu 2.7.2026.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2026). Sivistyksestä suunta Suomelle: Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2040 (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2026:39). https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/29a62922-969a-4d77-bd8b-ee4919a70136. Viitattu 2.7.2026.

ERILAISTEN TOIMIJOIDEN ROHKEA LIITTOUMA

Jukka Määttä, toimitusjohtaja-rehtori,
Humanistinen ammattikorkeakoulu

Artikkeli kuvaa neljän erilaisen ammattikorkeakoulun muodostaman verkoston (4Q) kehityksen alkutaivalta. 4Q-verkosto tarjoaa vaihtoehtoisen, verkostomaisen yhteistyömallin ilman raskaita organisaatiorakenteita. Verkoston tavoitteena on muun muassa vastata kansalliseen korkeakouluvisioon rakentamalla joustavia, modulaarisia opintopolkuja ja ristiinopiskelumalleja, jotka jakavat resursseja tehokkaammin ja mahdollistavat oppilaitosten syvemmän erikoistumisen. Artikkelissa käsitellään käytännön toteutusta ja sen haasteita. Saadut kokemukset osoittavat, että operatiivisella tasolla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä ja uutta tietoa tulevaisuuden korkeakoulun kehittämiseen. Yhteistyön syventäminen ja vaikuttavampien tulosten saavuttaminen vaativat kuitenkin vahvaa yhteistä tahtotilaa, luottamusta sekä strategisia sitoutumista edellyttäviä linjauksia.

Avainsanat: kumppanuus, opintopolut, luottamus

LIITTOUMAN SYNTY

Viime vuosina monet ammattikorkeakoulut ovat liittyneet osaksi suurempia kokonaisuuksia, kuten alueellisia korkeakoulukonserneja ja osaamisyhteisöjä. Syntyneet ratkaisut ovat olleet paikallisia, ja niiden tavoitteena on ollut vahvistaa alueellista elinvoimaa. Yleisessä keskustelussa tuntuu vallitsevan eetos, jonka mukaan suurin voittaa aina pienen. Pienten organisaatioiden vahvuuksia ovat kuitenkin joustavuus ja matala hierarkia – se, että ihmiset aidosti tuntevat toisensa. 4Q-verkosto tarjoaa tälle laajemmalle kehitykselle erilaisen vaihtoehdon. Se on ratkaisu, jossa itsenäiset pienemmät ammattikorkeakoulut lähtevät yhdessä etsimään uutta ilman raskaita organisatorisia muutoksia.

4Q syntyi, kun me toimijat tunsimme toisemme jo entisestään yhteisistä verkostoista ja kahdenvälisestä yhteistyöstä. Siitä heräsi ajatus viedä kumppanuutta pidemmälle. Halusimme katsoa, voisiko useampi pieni ammattikorkeakoulu

yhdistää voimansa ja tarjota vaihtoehdon hallitsevalle suuruuden ekonomialle. Syntyi ajatus pienten, mutta keskenään erilaisten korkeakoulujen yhteistyöstä. On myönnettävä, että ajatus tuntui aluksi haastavalta. 4Q-verkostossa on kuitenkin raivattu rohkeasti esteitä ja uskallettu kokeilla uudenlaisia ratkaisuja.

TULEVAISUUDEN MODULAARIESET OPINTOPOLUT

Nuoret ovat tulevaisuuden voimavara, ja ammattikorkeakouluilla on oma vastuunsa tukea opiskelijoiden kasvua oman tulevaisuutensa rakentajiksi.

Uudessa korkeakouluvisiossa painotetaan uusien koulutuspolkujen rakentamista. Suomen tulevaisuuden ydin on kilpailukykyisessä korkeakoulutuksessa. Koska suurin osa suomalaisista nuorista haluaa suorittaa korkeakoulututkinnon, tarvitaan erilaisia välineitä sekä toisiaan täydentäviä malleja.

4Q-verkostossa on käytettävissä monen ammattikorkeakoulun tarjonta. Opiskelijat voivat valita modulaarisia tutkinnon osia ja verkko-opintojaksoja joustavasti kaikista neljästä oppilaitoksesta. Teemme yhteistyötä, jossa opintojaksot voivat korvata toisiaan. Kun jaamme resursseja, pystymme myös erikoistumaan paremmin. Parhaimmillaan uudenlainen malli voi realisoitua tulevaisuuden 4Q-yhteistyössä uudenlaisiksi tutkinnoiksi.

Nuoret ovat tulevaisuuden voimavara, ja ammattikorkeakouluilla on oma vastuunsa tukea opiskelijoiden kasvua oman tulevaisuutensa rakentajiksi.

YHTEISTYÖN ESTEIDEN RAIVAAMINEN - TAHDON ASIA

Ammattikorkeakoulujen yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on ollut kunnianhimoinen päämäärä. Käytännön toteutuksessa on kohdattu hidasteita, mutta niitä on myös kyetty ratkaisemaan. Haasteet liittyvät pääasiassa erilaisiin käytänteisiin, jotka näkyvät teknologiavalinnoissa, hallintotavoissa sekä organisaatiokulttuureissa. Autonomisilla ammattikorkeakouluilla on omat vakiintuneet käytänteensä, joista voi olla vaikea luopua. Nykyinen rahoitusmalli ohjaa oman talon suoritteiden optimointiin, ei niinkään korkeakoulujen keskinäiseen yhteistyöhön.

Ongelmat ovat kuitenkin ratkaistavissa, jos tahtotila ja visio ovat yhteisiä ja niillä on kaikkien korkeakoulujen tuki. 4Q-verkostossa nämä haasteet on tunnistettu. Osa niistä on helposti ratkaistavissa, mutta osa vaatii aikaa ja pitkän aikavälin sitoutumista. Yhteistyö on tuonut korkeakouluja lähemmäksi toisiaan. Luottamuksen rakentaminen vie aikansa, ja vasta sen jälkeen päästään vaikuttaviin tuloksiin.

KOKEMUKSET JA HYÖDYT KUMPPANUUDESTA

Humakille korkeakoulujen välinen yhteistyö on elintärkeää. Pienenä ammattikorkeakouluna iso osa toiminnastamme perustuu kumppanuuksiin muiden korkeakoulujen ja työelämän kanssa.

Hankkeen suurimpana hyötynä Humakille on ollut uuden tiedon saaminen niistä mahdollisuuksista, joita pienemmät korkeakoulut voivat yhdessä saavuttaa. Yhteistyössä tehdyt selvitykset ja kokeilut ovat antaneet arvokasta tietoa tulevaisuuden korkeakoulun kehittämiseen. Samalla se on antanut käytännön kokemusta siitä, mitkä asiat ovat yhteistyössä mahdollisia – ja mitkä taas vaativat tiettyjä reunaehtoja tai eivät sellaisenaan toimi.

Kokeilun lähtökohtana on ollut se, että yhteistyö rakentuu operatiivisesti, eikä siinä pyritä esimerkiksi muuttamaan hallinnollisia rakenteita. Kokemukset osoittavat, että käytännön tasolla voidaan päästä tiettyyn pisteeseen asti. Sen jälkeen tarvitaan kuitenkin linjaavia päätöksiä, joihin korkeakoulujen on sitouduttava.

Jos voisimme yhdessä päättää vielä kunnianhimoisimmista tavoitteista, laajemmista erilaisten käytänteiden harmonisointiratkaisuista, niin keskinäinen yhteistyö helpottuisi huomattavasti ja voisimme päästä merkittävällä tavalla eteenpäin.

KYLMÄÄ TEHOKKUUTTA VAI YHTEISKUNTAA RAKENTAVAA SIVISTYNYTTÄ OSAAMISTA?

Matti Sarén, toimitusjohtaja-rehtori,
Kajaanin ammattikorkeakoulu

Verkostot syntyvät usein tarpeelle säästää ja tehostaa. Tällöin opiskelija usein jää sivurooliin – numeroksi ja suoritteeksi. Opiskelijalle ja yhteiskunnalle näitä tärkeämpää on korkeakoulun kyky uudistaa ja luoda osaamista ja sivistystä kehittää koko yhteiskuntaa. Ydin ajatus 4Q verkostossa on tarjota yksilölle laadukasta, monipuolista, saavutettavaa ja sivistävää korkeakoulutusta.

Avainsanat: 4Q, saavutettavuus, korkeakoulutus, sivistys, laatu

Kun ammattikorkeakoulusta puhutaan julkisuudessa, puhutaan yleensä luvuista. Aloituspaikoista, läpäisyasteista, tutkintotavoitteista, rahoitusmallin kertoimista. Luvut ovat tärkeitä: ne ovat kieli, jolla korkeakoulun ja valtiovallan keskustelu käydään. Mutta ne eivät kerro, mitä korkeakoulussa tapahtuu. Ne eivät tavoita sitä hetkeä, jossa opiskelija huomaa ymmärtäneensä jotain, oppii ja oivaltaa itsensä kannalta elämän suuntaa ohjaavan havainnon. Sitä hetkeä ei ole missään taulukossa. Silti se on koko työn ydin.

Tämä kokoelma on syntynyt neljän ammattikorkeakoulun yhteisestä työstä. Arcada, Diak, Humak ja KAMK ovat muodostaneet 4Q-yhteisön. Nimen taakse mahtuu enemmän kuin yhteistyösopimus.

MIKSI JUURI ME NELJÄ OLEMME 4Q?

Emme ole toistemme kopioita. Arcada kouluttaa ruotsiksi ja englanniksi. Humakissa ja Diakissa koulutetaan muun muassa viittomakielen tulkkeja ja toimitaan useilla paikkakunnilla. KAMK tuo toiminta-alueelleen saavutettavan korkeakoulutuksen, kaukana siitä kasvukolmiosta, jonne korkeakoulutus muuten tiivistyy. Yhteistä meille on kaksi asiaa. Jokainen meistä kantaa vastuuta josta-

kin, jota ei olisi olemassa ilman meitä. Ja jokainen on sen kokoinen, että voimme kohdata opiskelijan yksilönä – ihmisenä omine tarpeineen ja mahdollisuuksineen kasvaa osaavaksi ammattilaiseksi.

Saavutettavuudella näemme kaksi ulottuvuutta. Kielellinen: suomi, ruotsi ja viittomakieli eivät ole vain toistensa käännöksiä. Ne ovat osa identiteettiä, omaa ääntä osallistua yhteiskuntaan. Ja maantieteellinen: useita paikkakuntia, myös sellaisia, joissa korkeakoulun läsnäolo ratkaisee, jääkö osaaminen alueelle ja millainen tulevaisuus alueella lopulta on. Kumpikaan ulottuvuus ei säily itsestään. Ne säilyvät päätöksinä ja tekoina.

4Q – YHDESSÄ UUTTA VAIKUTTAVUUTTA LAADUN KAUTTA

Suomalaisessa korkeakoulupolitiikassa sanalla ”yhteistyö” on vakiintunut sivumerkitys. Se on sitä, mitä tehdään, kun rahat loppuvat. Rakenteita ”kirkastetaan”, päällekkäisyyksiä ”puretaan” ja lopputulos esitellään ”synergiaetuina”. Tällaisen yhteistyön tunnistaa siitä, että se alkaa säästötavoitteesta ja etsii perustelun tekemiselleen jälkikäteen.

4Q ei ole tätä. Se on syntynyt toisesta suunnasta: meillä on samat kysymykset ratkaistavanamme ja uskomme, että yhdessä ratkaisemme ne paremmin kuin jokainen yksin kykenisi. Kehitämme yhdessä digitaalista toimintaympäristöämme. Etsimme mahdollisuuksia tuottaa yhdessä niitä palveluita, jotka tukevat perustehtävää — opetusta ja sen laatua. Rakennamme ristiinkoulutusta ja opintopolkuja, joissa opiskelija voi käyttää neljän korkeakoulun osaamista vain yhden sijaan. Teemme kansainvälistä opiskelijarekrytointia. Ja kehitämme tapoja sanoittaa ja arvioida, mitä toiminnastamme todella seuraa — sitä, mitä rahoitusmallin sanastossa kutsutaan ”vaikuttavuudeksi”, sanalla, joka kaipaa kipeästi sisältöä.

Tehokkuus on tässä keino, ei päämäärä. Yhdessä saavutamme paremman laadun paremmin kuin yksin ja erikseen toimien. Sanajärjestys on tarkoituksellinen: laatu ensin, tehokkuus sen palveluksessa. 4Q – four for quality.

4Q:N ALUMNI, SIVISTYNYT AMMATTILAINEN RAKENTAMASSA HYVÄÄ HUOMISTA

Meiltä valmistuu sairaanhoitajia, insinöörejä, tulkkeja, yhteisöpedagogeja, tradenomeja ja restonomeja. Se on tehtävämme, ja se on hyvin tärkeä tehtävä. Mutta se ei ole koko tehtävä.

Tutkinnon suorittanut osaa myös jotain, mikä ei näy tutkintotodistuksessa. Hän osaa lukea lähteitä kriittisesti mutta ei kyynisesti. Hän sietää keskeneräisyyttä. Hän kykenee olemaan eri mieltä ja silti jatkamaan keskustelua. Näitä ei opeteta

yhdessä opintojaksossa; ne rakentuvat työstä, ohjauksesta ja siitä tavasta, jolla käsittelemme korkeakoulussa rakentavasti erilaisia mielipiteitä ja erimielisyyttä. Se on sivistystä.

Sivistys ei ole koriste ammatillisen osaamisen päällä. Se on juuri se, mikä tekee ammattitaidosta käyttökelpoista silloinkin, kun kohtaamme uutta, jota emme ole aiemmin nähneet tai harjoitelleet. Ammattitaito vastaa kysymykseen miten. Sivistys pitää auki kysymyksen miksi.

Ammattilaisuus on liikkeessä tekoälyn muuttaessa maailmaa. Suuri osa siitä, mitä olemme opettaneet, syntyy nyt sekunneissa ilman ihmistä. Tämä ei poista ammattilaista. Se siirtää hänen työnsä painopisteen suorittamisesta arviointiin ja tuottamisesta vastuun kantamiseen.

Sama koskee koko työelämää. Tehtävät, työkalut ja kokonaiset ammattinimikkeet muuttuvat kesken työuran, eikä tutkinto ole enää valmis paketti vaan lähtökohta. Meille korkeakouluille tämä on suuri muutos. Se, mitä opiskelija meillä oppii, ei enää yksin kanna koko työuraa. Se, miten hän oppii - ja uskaltaako hän opiskella uutta myös työelämässä - kantaa.

Molemmat rakentuvat sivistyksen päälle. Arviointikyky ei synny työkalusta vaan siitä, että ihminen tuntee alansa perusteet, tunnistaa oman osaamisensa rajat ja pystyy perustelemaan ratkaisunsa toiselle. Samalla tekoälyn tuoma murros ole neutraali: sama tekniikka, joka nopeuttaa työtä, tuottaa yhtä sujuvasti uskottavaa valhetta ja täyttää julkisen keskustelun melulla. Demokratia kestää täsmälleen niin kauan kuin riittävän moni kansalainen erottaa tiedon melusta ja perustelun manipulaatiosta. Sen erottelukyvyn tuottaminen on koulutuksen tehtävä, myös silloin kun se ei näy missään mittarissa.

Siksi 4Q ei ole hallinnollinen järjestely. Se on moniääninen, toisiaan arvostava ja opiskelijalle mahdollisuuksia avaava korkeakouluyhteisö. Se on puite ja ympäristö, jossa opiskelija kohtaa toisella kielellä opiskelevia ja toisen alan ammattilaisia. Juuri sellaisista puitteista rakennetaan entistä parempaa Suomea. Tämä saavutettavuus on laatukysymys. Laatu on sivistyskysymys. Sivistys on lopulta myös turvallisuuskysymys. Tässä järjestyksessä. Järjestys on syy siihen, miksi rakennamme 4Q:ta.

Tämän kokoelman kirjoitukset lähestyvät teemoja eri näkökulmista. Kolmeen kysymykseen etsimme vastausta: mitä laatu tarkoittaa silloin, kun se tuotetaan yhdessä eikä yksin, yhdessä korkeakoulussa? Kuinka pitkälle korkeakoulut voivat mennä yhteistyössä menettämättä sitä, minkä vuoksi kutakin niistä tarvitaan? Ja mistä tiedämme, milloin olemme kasvattaneet tulevaisuutta rakentavaa sivistystä emmekä vain tuottaneet tutkintoja? Näitä kysymyksiä kannattaa pohtia; ne ovat parempia työkaluja kuin useimmat vastaukset.

JOHDANTO: 4Q-KUMPPANUUDEN SYNTY JA TAVOITTEET

Sari Karvonen, 4Q-koordinaattori,
Controller, KAMK

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulujen välisissä sopimuksessa sovitaan korkeakoulujen strategista tavoitteista seuraavalle nelivuotiskaudelle. 4Q-korkeakoulut ovat avoimen uteliaasti lähteneet kehittämään toimintaansa yhteistyön laajentamiseksi opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa laaditun tavoitesopimuksen mukaisesti.

Avainsanat: korkeakouluyhteistyö, osaamispääoman kasvattaminen, digitaaliset ratkaisut, vaikuttavuus ja tiedolla johtaminen, yhteiset toimintamallit

OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖN ASETTAMAT TAVOITTEET

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Kajaanin ammattikorkeakoulun välisessä sopimuksessa kaudelle 2025-2028 kerrotaan 4Q- korkeakoulujen välisestä yhteistyön rakentamisesta seuraavaa: 4Q-yhteistyössä (Arcada, Diak, Humak ja KAMK) yhdistetään korkeakoulujen asiantuntemusta, osaamista ja resursseja sekä parannetaan koulutuksen saavutettavuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yhteistyön painopisteitä ovat digitaalisten ratkaisujen kehittäminen, vaikuttavien opintopolkujen luominen, koulutusviennin, kansainvälisten opiskelijoiden integroinnin ja markkinoinnin tehostaminen sekä yhteistyön vaikuttavuuden seuraaminen.

Tavoitteena on tarjota laajasti korkeakoulupalveluja sekä Suomessa että kansainvälisesti, monipuolistaa koulutustarjontaa ja vastata innovatiivisilla ratkaisuilla yhteiskunnallisiin haasteisiin. Korkeakoulut kehittävät yhteisen palvelualustan ja toimintamallin, joka tehostaa ammattikorkeakoulujen keskeisten toimintojen tutkintokoulutuksen, jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan - toteuttamista.

Kumppanuuden koordinaattorina toimii KAMK.

KESKEISIMMÄT TAVOITTEET VUODELTA 2025

Keskeisimmät tulokset 2025	
Koordinaatio-ryhmä	• Henkilöstölle suunnatuissa uutiskirjeissä (3 kpl) viestittiin projektin etenemisestä. • Kick off -seminaarissa määriteltiin ja esiteltiin työpakettien vaikuttavuustavoitteet ja -mittarit. • Ohjausryhmä kokoontui päätöksenteon äärelle 10 kertaa.
Työpaketti 1: Digitaalinen toiminta-ympäristö	• Kartoitettiin lyhyen ja pitkän aikavälin elinkaarimuutokset toimintaympäristössä. • Käynnistettiin ensimmäinen yhteinen palvelu, tietoturvapäällikkö, ja muodostettiin ohjausmalli yhteistyölle. • Valmisteltiin osallistujaorganisaatioiden toimintaympäristöä yhteistyössä mm. kansallisen tiedonluokitteluvalmiuden aikaansaamiseksi.
Työpaketti 2: Joustavat opintopolut	• Yhteinen tarjonta opintoihin ja toteutussuunnittelun työ aloitettiin perustutkintojen koulutuksien osalta korkeakoulujen välillä (tavoitteena päällekkäisen tarjonnan poisto RIPAn avulla), viidessä alatyöpaketissa. • Tarjonnan lisääminen RIPAn avulla perustutkinnoissa käynnistetty ja joustavien opintopolkujen hahmottaminen käynnistetty. • Opiskelijahyvinvoinnin tukeminen ohjauksen keinoin perustutkinnoissa aloitettu. • Tarjonnan lisääminen RIPAn avulla Master-tutkinnoissa, työstö käynnistetty. • Suunnitelmia yhteisesti tuotettavasta Master-tutkinnosta.
Työpaketti 3: Kansainvälinen rekrytointi	• Kansainvälisille opiskelijoille suunnattu juurisyyanalyysi valmistui ja tulokset on julkaistu. • Integration HUB -määrittelytyö aloitettu, ja onboarding-materiaalin valmistelu aloitettu. • Yhteisiä kv-opiskelijoiden rekrytointitilaisuuksia ulkomailla. • KV-opiskelijoiden rekrytoinnin eettiset pelisäännöt valmistelu aloitettu.
Työpaketti 4: Korkeakoulujen vaikuttavuuden johtaminen	• 4Q-vaikuttavuuskehikko mallinnettu ja työpakettien tavoitteet mittareineen laadittu. • Korkeakoulujen vaikuttavuuden tietotarpeet tunnistettu ja työ käynnistetty tutkintokoulutusten vaikuttavuusmallin kehityksellä. • Opiskelijahyvinvoinnin seuranta käynnistetty (Zekkipro). • Datanhankinta ja tutkimus aloitettu seuraavissa osa-alueissa: A) Korkeakoulujen tehokkuuden arviointi ja seuranta, rekisteritutkimus B) Tutkimus opiskelijahyvinvoinnin vaikutuksesta läpäisyyn (THL; KOTT) C) Koetun hyvinvoinnin seurantatutkimus (ZP-datan perusteella)
Työpaketti 5: Tukipalvelujen synergiat	• Hankintojen yhteiskilpailutukset ja niiden avulla saavutetut säästöt. • Yhteinen hankintojen tiekartta ja hankintakehikon suunnittelu aloitettu. • Tietosuojan nykytila kartoitus ja tietosuojapolitiikkojen yhtenäistäminen on edennyt. • Palkkamallityön käynnistäminen ja uusia kehitysaihioita HR:lle. • Taloushallinnon kehitystoimia tunnistettu ja jatkotoimenpiteitä arvioitu. • Yhteiset juridiikkakoulutukset.

Olemme vuoden 2026 loppuun mennessä saavuttaneet strategiakauden 2025-2028 keskipisteen. Ensimmäisen vuoden aikana toiminnan organisoituminen aloitettiin ja laadittiin työpakettien toimenpidesuunnitelmat. Alkuperäisestä ajatuksesta poiketen syntyi myös ylimääräinen työpaketti korkeakoulujen tukipalveluiden yhteistyön tiivistämiseksi. Vaikuttavuustavoitteiden määrittelyn avulla jokainen työpaketti pääsi määrittelemään työpaketin vaikuttavuustavoitteet ja niitä kuvaavat mittarit. 4Q-korkeakoulujen yhteisen sateenvarjon olla jokaisen työpaketin tavoitteena on osaamispääoman kasvattaminen.

Nyt työpaketit ovat pystyneet näyttämään konkreettista etenemistä ja suuntaa minne ollaan menossa.

KESKEISIMMÄT TAVOITTEET VUODELLE 2026

Keskeisimmät tulokset 2026	
Koordinaatio-ryhmä	• Koontiseminaari järjestettiin 13.1 Helsingissä. Ohjelma koostui kolmesta osasta: Akvaario- ja dialogikeskusteluista, työpakettien esittelyistä sekä OKM:n edustajan puheenvuorosta.
Työpaketti 1: Digitaalinen toiminta-ympäristö	• Organisaatioiden kyberturvallisuuden kypsyystason selvitystyö DVV-kybermittaria hyödyntäen toteutuksessa ja tavoitetila yhteisille kehitystoimille päätetty. • Korkeakoulujen kansallisen tiedonluokittelumallin käyttöönotot suoritettu. • Tiedolla toimimisen ratkaisun toteutuskonsepti määritetty ja vuoden 2027 toteutussuunnitelma laadittu.
Työpaketti 2: Joustavat opintopolut	• Viiden alatyöpaketin tarjonta päätetty ja toteutussuunnitelmat käynnissä. Pilotoinnin aikataulut päätetty. • Tarjonnan lisääminen perustutkinnoissa RIPA:n avulla päätetty ja toteutukset käynnissä portaittain (lisätään opin.fi). • Joustavien opintopolkujen suunnitelma etenee ja tarkentuu mm. yhteiset osaamiskokonaisuudet suunnittelussa. • Opiskelijahyvinvoinnin pilotoinnin tulokset ja suunnitelma jatkosta. • Päätös Master-tutkintojen RIPA-opinnoista. • Päätös yhteisestä englanninkielisestä Master-tutkinnosta.
Työpaketti 3: Kansainvälinen rekrytointi	• Kv-opiskelijoiden integraatiossa ja onboardingissa siirrytään tiedon ja materiaalien jakamiseen. • Kv-rekrytoinnin eettiset suositukset ovat valmiit, yhteensovitettu Arenen ja Unifin kansallisen eettisen ohjeistuksen kanssa ja otettu käyttöön. • Yhteinen kv-rekrytoinnin tiekartta on päivitetty vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä ja tiedon jakamiseen perustuvaa toimintatapaa. • Yhteisten Pathway-polkuopintojen tarve ja toteutettavuus selvitetään. • Laaditaan yhteinen tilannekatsaus (kunkin korkeakoulun oma toiminta, kansallinen tilanne, mahdollinen yhteistyö), ja yhteistä linjausta vaativat aloitteet viedään ohjausryhmän päätettäväksi.
Työpaketti 4: Korkeakoulujen vaikuttavuuden johtaminen	• Tutkintokoulutusten vaikuttavuusmalli seurannassa. • TKI-vaikuttavuuden seurantamalli laadittu. • Vaikuttavuuden kojelauta otettu käyttöön. • Alustavat tutkimustulokset saatu käynnistetyistä tutkimusosioista.
Työpaketti 5: Tukipalvelujen synergiat	• Palkkamallit otettu käyttöön. • Lakipalvelut kilpailutettu, myös muita yhteisiä kilpailutuksia. • Yhteiset palvelut kuvattu ja määritetty. • Henkilöstölle yhteisiä koulutuswebinaareja.

4Q-korkeakoulujen välille pyritään rakentamaan pysyviä toimintamalleja, jotka vahvistavat ammattikorkeakoulujen vaikuttavuutta, tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. Yhteistyössä on luotu yhteisiä ratkaisuja muun muassa tietoturvaan, tiedolla johtamiseen ja tukipalveluihin sekä tehty ristiinkoulutuspäätöksiä, jotka vähentävät päällekkäistä koulutustarjontaa ja laajentavat joustavia opintopolkuja. Samalla korkeakoulut ovat rakentaneet yhteisen vaikuttavuuskehikon, joka tukee tietoon perustuvaa johtamista ja resurssien kohdentamista vaikuttavimpiin toimenpiteisiin. Kansainvälisyyden osalta olemme jakaneet 4Q-korkeakoulujen kesken tietoa ja päivittäneet tilannekuvaa.

Yhteistyö on jo tuottanut konkreettisia hyötyjä, mutta sen täysimääräinen potentiaali edellyttää edelleen yhteisiä rakenteita, lisäresursseja ja pitkäjänteistä sitoutumista kaikilta osapuolilta.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoulujen sopimukset - OKM - Opetus- ja kulttuuriministeriö. OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖN JA KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN VÄLINEN SOPIMUS KAUDELLE 2025-2028: https://okm.fi/documents/1410845/3992299/Kajaanin+ammattikorkeakoulu+sopimus+2025-2028.pdf/3ff50212-ca49-16aa-58a9-3c53f24a1d9c?version=1.1&t=1738563682286

OSA II:
TYÖPAKETIT JA NIIDEN TULOKSET

TYÖPAKETTI 1: DIGITAALINEN TOIMINTA-YMPÄRISTÖ (KAMK)

DIGITAALISTA TOIMINTAYMPÄRISTÖÄ YHDESSÄ KEHITTÄMÄSSÄ

Miika Lippojoki, IT-palvelujohtaja, KAMK

Digitalisaatio on muuttanut korkeakoulujen toimintaympäristöä voimakkaasti. Samalla odotukset palveluiden laadusta, tietoturvasta, käytettävyydestä ja kustannustehokkuudesta kasvavat jatkuvasti. Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää uudenlaisia yhteistyömuotoja, joissa ratkaisuja ei kehitetä erillään, vaan yhdessä. 4Q-hankkeen työpaketti 1, digitaalinen toimintaympäristö, pyrkii vastaamaan juuri tähän omalla toiminnallaan.

Työpaketin tavoitteena on tunnistaa korkeakoulujen yhteisiä tarpeita, löytää mahdollisuuksia palveluiden yhteiskehittämiseen sekä kokeilla uusia toimintamalleja, joilla voidaan kasvattaa toiminnan vaikuttavuutta. Keskeisenä ajatuksena on, että kaikkien organisaatioiden ei tarvitse ratkaista samoja haasteita yksin.

Avainsanat: digitaalinen toimintaympäristö, yhteiset palvelut, kokeilukulttuuri, korkeakouluyhteistyö, vaikuttavuus

TAVOITTEET TOIMILLEMME

4Q-koulut toimivat monilta osin samankaltaisissa digitaalisissa toimintaympäristöissä. Käytössämme on samoja tai samankaltaisia tietojärjestelmiä. Tiedon hyödyntämiseen liittyvät tarpeemme ovat kutakuinkin identtisiä. Käytämme päivittäin samoja sovelluksia sekä tunnistamme samankaltaisia haasteita palveluiden tuottamisessa tai niiden resursoinnissa.

Työpakettimme tavoitteena on vahvistaa 4Q-korkeakoulujen kykyä hyödyntää tietoa, kehittää digitaalisia palveluita yhdessä ja ennen kaikkea tunnistaa, mitkä asiat yhdessä tuottamalla saisimme aikaan niin toiminnan laadun kasvua, että kustannustehokkuutta digitaalisten palveluiden saralla.

YHTEISESTÄ TILANNEKUVASTA ENSIMMÄISIIN KONKREETTISIIN TULOKSIIN

Työ käynnistyi vuoden 2025 puolella yhteisillä työpajoilla ja arkeen rytmitetyillä asiantuntijatapaamisilla, joiden ensisijainen tarkoitus oli tuoda esiin näkymä kunkin nykyisestä toimintaympäristöstä ja erityisesti koota toimintaympäristöjen haastepaikat yhteen ja näin muodostaa jaettu ymmärrys siihen, mitä meidän kannattaa lähteä tavoittelemaan yhdessä ensimmäisenä.

Ensimmäisen vuoden aikana toimme aktiivisesti esiin erilaisia ja erikokoisia aihioita POC-kokeilujaksojen toteuttamiseksi. Nämä liittyivät varsin vahvasti joko IT-toimintojen järjestelyyn tai yhteisalustakokeiluihin tai useassa 4Q-korkeakoulussa jaettuun tarpeeseen yksittäisen uuden SaaS-sovelluksen kokeilujaksosta. Selkeästi puutelistaltamme kuitenkin ensimmäiseksi käytännön kokeiluksi kasvoi hallinnollisen tietoturvan vahventamisen tarve kaikissa 4Q-korkeakouluissa.

Tällä hetkellä työpaketin keskeisin kokonaisuus on alkuvuonna 2026 käynnistynyt datatiekarttatyö, jolla vastaamme myös työpaketimme vaikuttavuustavoitteeseen toteuttaa 4Q-korkeakouluille yhteinen tiedolla toimimisen malli. Datatiekarttatyön tavoitteena on luoda yhteinen näkeyms siitä, mitä tietoa 4Q-korkeakoulut tarvitsevat tai jo hyödyntävät johtamisessa, toiminnan kehittämisessä ja ennen kaikkea vaikuttavuuden osoittamisessa sekä mistä tieto muodostuu ja miten se saadaan näkyväksi nykyistä paremmin. Yhteisen datatiekarttatyön painopiste on vaikuttavuuden mittaamisen ratkaisuissa ja mahdollisuuksissa. Samalla pyrimme myös parastamaan toisiltamme jo olemassa olevista ratkaisuista ne osat toisillemme, jotka jo tuottavat lisäarvoa jossain 4Q-korkeakoulussa. Näin parastamalla vahvistamme varsin tehokkaasti yhdeltä monelle -periaatteella toimintaympäristömme tiedolla toimimisen ja johtamisen tapaamme.

Yhteisen datatiekarttatyön painopiste on vaikuttavuuden mittaamisen ratkaisuissa ja mahdollisuuksissa.

KATSE ETEENPÄIN, MITÄ SEURAAVAKSI?

Pohjimmiltaan työpaketti 1:n keskeinen toiminta-ajatus on yksinkertainen: Kokeillaan, josko kaikkea ei tarvitsisi tehdä yksin. Olemme toteuttaneet jo yhden merkittävän yhteisen palvelun tietoturvan saralle sekä edistäneet osaamista yhdessä kehittäen ja jakaen mm. korkeakoulujen kansallisen tiedonluokittelumallin käyttöönottoja korkeakouluissamme. Nämä olemme saaneet toteutettua neljäsosalla euroja siitä, mitä olisimme yksin palvelutuotannosta tai käyttöönoton tuesta joutuneet maksamaan niitä edistääksemme.

On kuitenkin viisautta edetä maltillisesti tunnistaen, että digitaalinen toimintaympäristö kehittyy myös hankkeemme ulkopuolella. Aivan kaikkea tästä kehityksestä emme voi viedä eteenpäin samantahtisesti, joten on hyvä keskittyä siihen, mikä on juuri nyt tärkeää.

Datatiekarttamme valmistuessa painopisteemme työpaketissa tietohallinnon asiantuntijoilla kääntyy varmistamaan, että yhdessä sovittu taso datatiekartasta toteutuu vuoden 2027 aikana konkreettiseksi, työpaketin tavoitetta tukevaksi palveluksi tai yhdenmukaisesti toteutetuksi osaksi kunkin 4Q-koulun olemassa olevaa raportointiratkaisua.

On kuitenkin viisautta edetä maltillisesti tunnistaen, että digitaalinen toimintaympäristö kehittyy myös hankkeemme ulkopuolella.

KUINKA HALLINNOLLINEN TIETOTURVA KESYTETÄÄN – TIETOTURVAPÄÄLLIKKÖ-PALVELUN MUODOSTAMINEN JA ENSIKOKEMUKSET

Janne Pekkala, tietoturvapäällikko, KAMK

Miika Lippojoki, IT-palvelujohtaja, KAMK

Hallinnollinen tietoturva koetaan usein vaikeasti hahmotettavana kokonaisuutena, jonka toteutukselle ei useilla korkeakouluilla ole riittävästi osaamisresursseja. Viiden korkeakoulun yhteinen tietoturvapäällikköpalvelu tarjoaa kustannustehokkaan tavan yhdistää osaaminen, resurssit ja parhaat käytännöt. Yhteistyö auttaa tunnistamaan yhteiset haasteet ja rakentamaan tietoturvan hallintaa kasvavien vaatimusten keskellä.

Tähänastiset kokemukset osoittavat, että hallinnollisen tietoturvan yhteiskehittäminen vahvistaa korkeakoulujen kykyä vastata kasvaviin vaatimuksiin. Yhteinen tietoturvapäällikköpalvelu mahdollistaa osaamisen jakamisen, päällekkäisyyksien vähentämisen ja luo vahvan perustan tulevalle kehitystyölle.

Avainsanat: hallinnollinen tietoturva, tietoturvapäällikkö, korkeakoulut, yhteistyö, tietoturvan johtaminen

YHTEINEN VASTAUS KASVAVIIN VAATIMUKSIIN

Korkeakoulut ovat aina olleet erittäin houkutteleva kohde kyberhyökkääjille. Viime vuosina korkeakouluihin kohdistuvat tietoturva- ja tietosuojavaatimukset ovat kasvaneet entisestään globaalien muutosvirtojen myötä. Organisaatioihin

kohdentuu myös uusia velvoitteita tekoälyn kasvavan hyödyntämisen ja laajasti käytössä olevien pilvipalveluiden sekä kansallisen ja kansainvälisen sääntelyn kautta.

Varsinkaan pienillä korkeakouluilla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta ylläpitää laajaa tietoturvaorganisaatiota ja tietohallintoyksiköiden koko voidaan monesti laskea sormin. Pitkäjänteiselle ja kokonaisvaltaiselle kehitystoiminnalle jäävä aikaa on väistämättä rajallinen, jonka takia tietoturvatyö on lähes poikkeuksetta oman toimen ohella tapahtuvaa reaktiivisuutta painottavaa tekemistä, ilman selkeitä hallintamalleja.

4Q-korkeakoulut lähtivät yhdessä HAMKn kanssa rakentamaan yhteistä tietoturvajohtamisen mallia tietoturvapäällikköpalvelun avulla. Viis korkeakoulua muodostavat yhdessä noin 23 000 käyttäjän toimintaympäristön, jonka tietoturvaa johdetaan ja kehitetään yhteistyössä.

Syntynyt yhteistyömalli tarjoaa pienille korkeakouluille näiden kokoa suuremman kehitysmahdollisuuden tietoturvatyöhön. Sen avulla organisaatioihin on saatu korkeatasoista osaamista kustannustehokkaasti. Samalla on mahdollistettu tietoturvallisuuden systemaattisen ja kokonaisvaltaisen kehittämisen yhdeltä usealle -periaatteella rakentuvalla tietoturvallisuuden hallintamallilla.
Yhteistyömalli tarjoaa pienille korkeakouluille näiden kokoa suuremman kehitysmahdollisuuden tietoturvatyöhön.

Kuva 1. Asiantuntijat tietoturvapäällikköpalvelun ensimmäisessä verkostotapaamisessa Diakissa huhtikuussa 2026

TARVE OSOITTAUTUU OIKEAKSI

Tietoturvapäällikön ensimmäiset kuukaudet osoittivat nopeasti, kuinka iso mahdollisuus hallinnollisen tietoturvan yhteistoteuttaminen on. Aluksi tutustuttiin käytännön toiminnan kautta korkeakouluihin, kansallisiin verkostoihin ja organisaatioiden kyberturvallisuuden nykytoteutukseen. Tähän sisältyi

johdon tapaamisia, ohjeistuksen ja tietoturvaviestinnän kehittämistä, poikkeamanhallintaa sekä henkilöstön tukemista tietoturvakysymyksissä.

Aloituksen keskiöön ja teemaksi nousi nopeasti kybermittariarvioinnin toteutus organisaatioissa. Se tarjosi samanaikaisesti sekä hyvän keinon tutustua organisaatioihin, että kartoittaa kyberturvallisuuden nykytilaa. Arvioinnista nousi nopeasti esille, että organisaatioissa toimintatavat ovat monin paikoin yhteneväisiä ja niissä painitaan samankaltaisten haasteiden parissa. Organisaatioilta löytyi myös hyviä käytänteitä ja vahvuuksia jaettavaksi.

Seuraavana vuorossa on yhteisen tietoturvallisuuden hallintamallin rakentaminen. Hallintamallin avulla selätämme yhteisiä tunnistettuja haasteita sekä jaetaan organisaatioiden hyviä käytänteitä ja toimintamalleja eteenpäin. Alkutahteja hallintamallin rakentamiselle loimme loppukeväästä kokoontumalla ensimmäistä kertaa yhteen tarkastelemaan arvioinnin tuloksia ja pohtimaan yhteisiä kehityskohteita. Pyrkimyksenä on yhteistyön avulla vähentää organisaatioissa tehtävää päällekkäistä työtä ja parantaa tietoturvallisuuden laatua.

Arvioinnista nousi nopeasti esille, että organisaatioissa toimintatavat ovat monin paikoin yhteneväisiä ja niissä painitaan samankaltaisten haasteiden parissa. Organisaatioilta löytyi myös hyviä käytänteitä ja vahvuuksia jaettavaksi.

TIETOTURVA SYNTYY YHTEISTYÖSTÄ

Yksi tärkeimmistä havainnoista on, että yhteistyö avartaa näkyvyyttä. Yksittäistä organisaatiota arvioitaessa, keskitytään usein vain heikkouksiin ja puutteisiin. Useaa organisaatiota samanaikaisesti arvioitaessa esiin nousevat myös niiden vahvuudet. Samalla nähdään, kuinka muillakin on samoja puutteita, jolloin koettu tunne mahdollisesta omasta heikkoudesta muuttuu yhteiseksi haasteeksi. Tästä syntyy hedelmällinen pohja yhteistyölle, jossa tietoturvapäällikön tärkeä tehtävä on toimia mahdollistajana, joka kokoaa organisaatioiden toimijat yhteisen tietoturvatavoitteen äärelle ja koordinoi tavoitepolun onnistumista.
Ensikokemusten perusteella yhteinen tietoturvapäällikköpalvelu tarjoaa kustannustehokkaan ja vaikuttavan tavan vahvistaa hallinnollista tietoturvaa ja luoda tietoturvan ympärille tarvittavaa osaamispääomaa korkeakoulujen toiminnan tueksi. Palvelu luo perustaa yhä tiiviimmälle yhteistyölle myös laajemmin korkeakoulujen välillä, kun tietoa syntyneistä toimintamalleista ja käytännöistä jaetaan korkeakoulusektorin tietoturvaverkostoissa. Tämä auttaa vastaamaan tulevaisuuden kasvaviin turvallisuusvaatimuksiin.

Tietoturvapäällikön tärkein tehtävänä on toimia mahdollistajana, joka kokoaa organisaatioiden toimijat yhteisen tietoturvatavoitteen äärelle ja koordinoi tavoitepolun onnistumista.

TIETOTURVALLISUUS MONESSA – HALLINTAJÄRJESTELMÄN YHTEISKEHITTÄMINEN

Janne Pekkala, tietoturvapäällikko, KAMK

Tietoturvallisuuden hallinnassa organisaatioiden haasteet ovat usein samankaltaisia, vaikka käytännön toteutustavat vaihtelevat. Tämän vuoksi 4Q-korkeakoulut suorittivat yhteisen kybermittari-arvioinnin. Arvioinnin tulokset muodostavat perustan koulujen yhteiselle tietoturvallisuuden hallintamallille. Tuloksista tunnistetiin sekä yhteisiä kehityskohteita, että kehitystyötä tukevia organisaatioiden vahvuuksia ja toimintatapoja.

Yhteinen arviointi synnytti ja vahvisti organisaatioiden tietohallinnon asiantuntijoiden yhteistyötä ja luottamusta. Tästä syntyi pohja luottamusverkostolle ja uusille kehityshankkeille. Tietoturvallisuuden nykytilan kartoituksen ohella luotiin yhteisarvioinnilla perustaa organisaatioiden väliselle vertaisoppimiselle, tiedonvaihdolle ja pitkäjänteiselle yhteistyölle tietoturvallisuuden kehittämisessä.

Avainsanat: tietoturvallisuus, hallintajärjestelmä, yhteiskehittäminen, korkeakouluyhteistyö, vertaisoppiminen, kollektiivinen kyvykkyys, jatkuva parantaminen

YHTEINEN TAVOITE, ERILAISET LÄHTÖKOHDAT

Yhteisen tietoturvallisuuden hallintamallin perustana on näkemys, että tietoturvallisuuteen liittyvät haasteet ovat pitkälti samanlaisia kaikilla korkeakouluilla. Vaikka tietoturvan tekninen ja käytännön toteutus vaihtelevat organisaatioiden välillä, tarpeet sen taustalla olevalle hallintamallille ovat yhteiset. Erityisesti korkeakoulumaailmassa, jossa toimintaympäristöt ovat yhdenmukaisia ja asiantuntijoiden keskinäinen yhteistyö ja tiedonjako on tiivistä.

Yhteistä hallintamallia kehittäessä tulee ensin selvittää sen lähtökohdat. Näin varmistetaan, että kehitetään oikeita asioita, niiden ensimmäisten mieleen

tulevien sijaan. Tähän hyödynsimme Digi- ja väestötietoviraston kybermittari-työkalua määrittääksemme organisaatioiden kyberkypsyystasot. Samalla täytimme rehtorineuvosto Arenen asettaman toimeksiannon arvioinnin toteuttamisesta vuoden 2026 kuluessa.

Tulosten mukaan organisaatioiden vahvuutena on tietoturvan hyvä tekninen toteutus ja osaaminen. Organisaatioissa operatiivinen kyberturvallisuus on hyvä, mutta hallinnollisesti epäyhtenäinen. Kypsyystason nostaminen edellyttääkin toimintamallien, dokumentaation ja käytäntöjen yhdenmukaistamista, mihin yhteinen tietoturvallisuudenhallintamalli tarjoaa erinomaiset työkalut.

Jotta hallintamallia voidaan lähteä kehittämään, on ensin selvitettävä yhteiset lähtökohdat. Näin varmistetaan, että kehitetään oikeita asioita, ensimmäisten mieleen tulevien sijaan.

VAHVUUDET NOUSEVAT YHTEISTYÖSTÄ

Kybermittariarvioinnit toteutettiin keväällä 2026 yhtäaikaisesti kaikissa organisaatioissa yhteisen tietoturvapäällikön toimesta. Jo arviointivaiheessa havaittiin yhteisarvioinnin hyödyt. Arvioitaessa yksittäistä organisaatiota tulokset olisivat painottuneet omaan toimintaan. Nyt yhteisarvioinnit toivat tuloksiin laajemman näkökulman ja vertailtavuuden. Näin päästiin tunnistamaan sekä yhteisiä kehityskohteita, että kehitystyötä tukevia organisaatiokohtaisia vahvuuksia.

Yhteisarvioinnissa nousi esiin organisaatioiden yksilöllisiä vahvuuksia ja osaamista sekä hyviä toimintamalleja hyödynnettäväksi yhteisen hallintamallin kehittämistyössä. Täten arvioinnin tulokset eivät rajoitu ainoastaan nykytilan kuvaamiseen, vaan luovat myös perustaa yhteisten kyvykkyyksien vahvistamiselle. Suurin saatava hyöty ei näin ollen synny valmiin dokumentaation muodossa, vaan kyvystä muodostaa yhteinen ja jaettu ymmärrys siitä, mitä tietoturvallisuuden hallinta käytännössä tarkoittaa.

Kehitystyötä varten perustettiin organisaatioiden luottamusryhmä, jossa asiantuntijat jakavat vaitiolosopimuksen puitteissa tietämystä ja hyviä käytänteitä keskenään. Toiminta ei rajoitu vain yhteisen hallintajärjestelmän kehittämiseen, vaan sisältää myös tietoturvatiedon jakamisen ja vertaisoppimisen. Jakamalla tietoa kohtaamistamme tietoturvauhkista ja -haasteista, emme ainoastaan opi itse, vaan myös autamme muita valmistautumaan vastaaviin tilanteisiin. Näin yhden kokemus lisää kaikkien turvallisuutta.

Suurin saatu hyöty ei näin ollen synny valmiin dokumentaation muodossa, vaan kyvystä muodostaa yhteinen ja jaettu ymmärrys siitä, mitä tietoturvallisuuden hallinta käytännössä tarkoittaa.

ARVIOINNISTA JATKUVAAN PARANTAMISEEN

Saatuja kypsyysarvioinnin tuloksia ei tule nähdä yksittäisen projektin lopputuloksena. Ne muodostavat pohjan jatkuvalle kehittämiselle, jossa yhteistyön tuloksia voidaan hyödyntää systemaattisesti tietoturvallisuuden parantamiseen organisaatiorajat ylittäen. Tavoitteena ei olekaan viitekehyksen täyttävän dokumenttikokoelman luominen, vaan yhteinen ja yhdenmukaisuutta rakentava jatkuvan kehittämisen toimintamalli.

Kun organisaatiot pystyvät oppimaan sekä omista, että muiden kokemuksista, pienetkin parannukset kertautuvat ajan myötä merkittäväksi yhteiseksi kyvykkyydeksi. Pienten parannusten avulla saavutetaan siten pitkällä aikavälillä merkittäviä muutoksia sekä yksittäisissä organisaatioissa, että laajemmin koko korkeakouluverkostossa. Jo nyt yhteistyö on lisännyt organisaatioiden välistä luottamusta ja luonut perustaa uusille kehityshankkeille. Erityisesti yhteistyö hyödyttää tietoturvallisuuden kehitystyötä korkeakoulujen kaikki toiminta huomioiden. Yhdessä voimme varmistaa, ettei kukaan meistä ole savannin hitain seepra silloin, kun leijonat ovat lähettyvillä.

Kun organisaatiot pystyvät oppimaan sekä omista, että muiden kokemuksista, pienetkin parannukset kertautuvat ajan myötä merkittäväksi yhteiseksi kyvykkyydeksi.

YKSIN MITATTU ON VAIN PUOLIKSI TEHTY

Miika Lippojoki, IT-palvelujohtaja, KAMK

Digitaalinen toimintaympäristö -työpaketissa etsitään yhteisiä ratkaisuja 4Q-korkeakoulujen tiedolla johtamisen ja toimimisen kehittämiseen. Lähtökohtana on havainto, että korkeakoulut käyttävät samankaltaisia järjestelmiä ja hyödyntävät usein samoja tietolähteitä, mutta silti käytännön ratkaisut vaihtelevat. Haastatteluiden ja nykytila-analyysin avulla muodostetaan yhteinen tilannekuva sekä tunnistetaan olemassa olevia toimintamalleja ja osaamista, jota voidaan hyödyntää siirryttäessä valmistuvan datatiekartan avulla kohti yhteistä ratkaisukehitysvaihetta vuonna 2027.

Avainsanat: datatiekartta, tiedolla johtaminen, yhteistyö

MIKÄ VOISI OLLA YHTEISTÄ, MIKÄ OMAA?

Organisaatioilta odotetaan kykyä tehdä perusteltuja päätöksiä, osoittaa toiminnan tuloksia sekä ennakoida tulevaa kehitystä. Tietoa on saatavilla enemmän kuin koskaan, mutta tiedon määrä ei automaattisesti johda parempaan ymmärrykseen.

Käytämme monilta osin samoja tai samankaltaisia järjestelmiä, tuotamme tietoa samoista ydintoiminnoista ja vastaamme samankaltaisiin raportointi- ja ohjaustarpeisiin. Tämän lisäksi tarvitsemme tiedolta apua reaaliajassa ja mahdollisimman automaattisesti myös arkisempiin toimintamme päätöksentekotilanteisiin.

4Q-korkeakoulut ovat lähtökohdiltaan erilaisessa tilassa tarkasteltiin asiaa sitten tietoarkkitehtuurin, yleisen raportoinnin tai vaikkapa tietojen varastoinnin ja käytettävyyden näkökulmasta. Kehitystyö on voinut vaihdella hyvin hallituista tietovarastoprojekteista luonteeltaan pirstaleisiin ja reaktiivisiin tarpeisiin tuottaa näkymiä tietoon organisaation käyttöön. Ratkaisuja on rakennettu

vastaamaan arjen tietotarpeita, viranomaisraportointia tai yksittäisiä kehittämishankkeita. Osaamista ja toimivia käytäntöjä on voinut jäädä organisaatioiden sisälle ilman laajempaa näkyvyyttä ja osaaminen on projektien päätyttyä jäänyt kehittäjäkumppanille tai henkilöitynyt vahvasti.

Tavoitteenamme ei välttämättä ole ainoastaan kiveen hakatusti rakentaa yhtä yhteistä ratkaisua tiedolla johtamisen malliksi tai pelkästään vaikuttavuuden mittaamiseksi, vaan tunnistaa jo toisen tekemän työn arvo tällä saralla yhteiseksi hyväksi.Olemme jo varsin hyviä meiltä velvoitettujen raportointien toteuttamisessa ja hallinnassa, joten miksi emme olisi varsin hyviä ja myös resurssiviisaita niin tietolähteiden kartoittamisessa, tietojen yhdistelemisessä, rikastamisessa kuin esittämisessä eri kohderyhmillemme?

Tavoitteenamme ei välttämättä ole ainoastaan kiveen hakatusti rakentaa yhtä yhteistä ratkaisua tiedolla johtamisen malliksi tai pelkästään vaikuttavuuden mittaamiseksi, vaan tunnistaa jo toisen tekemän työn arvo tällä saralla yhteiseksi hyväksi.

TILANNEKUVASTA KOHTI TAVOITETTA KESKUSTELLEN

Haastattelemme ylimmän johdon edustajia, raportoinnin ja analytiikan asiantuntijoita, tietohallinnon edustajia sekä 4Q:n työpaketti 4:n vaikuttavuuden asiantuntijoita. Tavoitteena on ymmärtää sekä päätöksenteon tietotarpeita ja organisaation tiedolla toimimisen tavoitetilaa, että niitä teknisiä ja toiminnallisia ratkaisuja, joiden varaan tiedolla toimiminen jo tällä hetkellä rakentuu. Erityisen kiinnostavaa on tunnistaa ratkaisuja, joiden hyödyntämistä voitaisiin laajentaa nopeasti ja pienellä työllä organisaatiorajojen yli jo olemassa olevista korkeakoulukohtaisista toteutuksista.

Ensimmäiset keskustelut ovat vahvistaneet jo tiedettyä: korkeakouluilla on mittavasti yhteistä, jonka päälle voisi rakentaa järkevämmin yhteistä tiedolla toimimisen tapaa. Järjestelmät, tietolähteet ja tietotarpeet ovat monin osin samankaltaisia tai samoja, silti käytännön toteutukset vaihtelevat.

Vaikuttavuuden mittaamisessa riittänee haastetta ja kulmakerrointa. Organisaatioilla on kasvava tarve osoittaa toimintansa vaikutuksia, mutta kaikkea vaikuttavuuden osoittamiseen tarvittavaa tietoa ei vielä ole välttämättä ollut helposti saatavilla tai lainkaan saatavilla korkeakoulujen käyttöön. Keskusteluissa on korostunut myös oman osaamisen merkitys. Tiedolla toimimisen ratkaisujen kehitysosaaminen on toistuvasti todettu kyvyksi, jonka äärelle tarvitaan lisää osaajia. Haastatteluvaiheen jälkeen kokoamme havainnot datatiekartaksi, joka kuvaa nykytilan sekä kehittämistarpeet, joilla pääsemme tavoitetilaan. Sen pohjalta laaditaan projektisuunnitelma, jota lähdemme edistämään vuoden 2027 käynnistyessä.

TYÖPAKETTI 2: RISTIIN-KOULUTUS JA JOUSTAVAT OPINTOPOLUT (HUMAK)

KUN NELJÄ KORKEAKOULUA OPETTELEE KULKEMAAN SAMAA POLKUA

Tytti Luoma, projektipäällikkö, Humak

4Q-hankkeen työpaketti 2 rakentaa Arcadan, Diakin, Humakin ja KAMKin välille pysyvää ristiinkoulutuksen mallia, jossa opiskelija voi hyödyntää 4Q-verkoston kumppanikorkeakoulun osaamista osana omaa tutkintoaan. Artikkeli kuvaa työn etenemistä perustutkintojen opetussuunnitelmien analyysistä pilotointiin eli viiteen alatyöpakettiin sekä matkan varrella ratkottuja rakenteellisia haasteita ja tiivistä työryhmäyhteistyötä. Lopuksi luodaan katsaus tuleviin vuosiin kohti vuoden 2028 yhteistä opintotarjontaa.

Avainsanat: ristiinkoulutus, joustavat opintopolut, korkeakouluyhteistyö, opetussuunnitelmien harmonisointi

RISTIINKOULUTUS JA JOUSTAVAT OPINTOPOLUT – TYÖPAKETTI 2

4Q-hankkeen työpaketti 2, Ristiinkoulutus ja joustavat opintopolut, lähti liikkeelle yksinkertaisesta, mutta kunnianhimoisesta ajatuksesta: mitä jos neljä ammattikorkeakoulua – Arcada, Diak, Humak ja KAMK – rakentaisivat opintotarjontaansa niin, että opiskelija voisi joustavasti hyödyntää 4Q-verkoston kumppanikorkeakoulun osaamista oman tutkintonsa osana? Ajatus on yksinkertainen, mutta sen toteuttaminen vaatii korkeakouluilta jotain, mihin ei ole totuttu: pysyvää rakenteellista yhteistyötä.

LÄHTÖKOHTANA OPETUSSUUNNITELMIEN VERTAILU

Työ käynnistyi opetussuunnitelmien tekoälypohjaisella analyysillä. Sen avulla neljän korkeakoulun perustutkinto-ohjelmia vertailtiin rinnakkain ja etsittiin eroavaisuuksia sekä ennen kaikkea yhtymäkohtia, joiden pohjalta päätettiin ensimmäiset pilottikohteet. Näitä ovat viisi alatyöpakettia: sosiaali- ja yhteisöpedagogiikka, englanninkielinen tekniikan ja liiketalouden koulutus, tulkkikou-

lutus, seikkailukasvatus ja restonomikoulutus sekä hoitotyö. Analyysi paljasti myös työn keskeisimmän haasteen: korkeakoulujen opetussuunnitelmat eivät lähtökohtaisesti ole yhteensopivia. Rakenteet, opintojen laajuudet, toteutusmuodot, ajoitukset ja muun muassa sitovuudet suuntautumisopintoihin poikkeavat toisistaan, eikä opintojaksoa yleensä voi korvata toisen korkeakoulun tarjonnalla ilman yhteistä opetussuunnitelmatason muutostyötä.

Hankkeen alussa vuonna 2025 keskiössä oli perustan rakentaminen: koottiin yhteinen tuotantotiimi ja määriteltiin tulevaisuuden tahtotila erityisesti päällekkäisen tarjonnan poistamiseksi ja tarjonnan laajentamiseksi, tehtiin harmonisointityötä ja sovittiin korkeakoulujen työnjaosta, ja tekoälypohjaista kartoitusta laajennettiin perustutkinnoista myös master-tason opintoihin. Samalla valittiin, suunniteltiin ja ajoitettiin ensimmäiset pilottiopintojaksot kussakin viidessä alatyöpaketissa perustutkintojen osalta.

Käytännön työssä on törmätty moniin rakenteellisiin kysymyksiin: alakohtaisten ja yleisempien osaamistavoitteiden tasapainoon, lähiopetusvaatimuksiin ja maantieteelliseen etäisyyteen, opintojaksojen ajoituksen synkronointiin, kasvaviin opiskelijamääriin ja järjestelmien yhteensopivuuteen sekä tutkintojen erilaisiin kompetensseihin. Esimerkiksi seikkailukasvatus ja restonomikoulutus edustavat eri ammattialoja, joten yhteistyössä on pidettävä mielessä vahvasti amk-tasoiset yhteiset kompetenssit. Myös yhteinen tapa arvioida ja varmistaa laatua alatyöpakettien työskentelyssä on tärkeää, vaikka työ on vielä kesken.

Kuva 1. Kehittämispäällikkö Annukka Armanto (Diak) ja projektipäällikkö Tytti Luoma (Humak) käyvät keskustelua työpaketin 2 vaikuttavuustavoitteista 4Q:n seminaarissa Humakissa Helsingissä.

YHTEISTYÖ RAKENTUU LUOTTAMUKSESTA

Tämän kaltaisten kysymysten ratkominen on vaatinut työryhmältä sitoutumista. Työpaketin ytimessä toimii työryhmä, jossa jokainen 4Q-korkeakoulu on edustettuna oman organisaationsa kehittämis- ja koulutusjohdon tasolla. Työryhmässä on pystytty keskustelemaan avoimesti ja suoraan myös vaikeissa tilanteissa: kun jollakin korkeakoululla on ollut pulmia asian eteenpäin viemisessä, ratkaisua on lähdetty hakemaan yhdessä. Koko 4Q-verkoston laajuudessa viestintä on ajoittain haastavaa suuren toimijajoukon vuoksi, mutta työryhmän sisällä yhteistyö toimii, koska olemme sopineet toimivamme matalalla kynnyksellä yhteydessä toisiimme. Säännölliset kokoontumiset, yhteisistä pelisäännöistä kiinni pitäminen ja työn aikatauluttaminen pitkälle tulevaan ovat pitäneet työn liikkeessä.

Työpakettimme tavoitteena ei ole pelkästään opintopisteiden tuottaminen yhdessä, vaan laadukas ja kustannustehokas yhteistyö: yhteistyössä tuotettujen opintopisteiden odotetaan tuovan 4Q-korkeakouluille konkreettisten kustannussäästöjen lisäksi aiempaa parempaa laatua, kun voimme hyödyntää yhden korkeakoulun sijaan neljän korkeakoulun asiantuntijoiden osaamista.
Polku kohti vuotta 2028

Vuonna 2026 työ jatkuu monella rintamalla: monialainen, työelämän osaamisvajeeseen vastaava opintotarjonta on päätetty ja pilotointeja käynnistetään portaittain, opetussuunnitelmien modularisointia kehitetään asteittain, RIPA-sopimuksia solmitaan ja yhteisiä ohjausrakenteita testataan. Työtä tehdään myös yli työpakettirajojen yhdessä muiden 4Q-työpakettien kanssa, ja henkilöstön osaamista vahvistetaan erilaisin koulutuksin.

Vuosina 2027–2028 painopiste siirtyy pilottien arviointiin ja vakiinnuttamiseen tavoitteena vuoden 2028 yhteinen jatkuvan oppimisen tarjonta 120 opintopisteen edestä ja ristiinkoulutuksena perustutkintotarjontaa yhteensä 60 opintopisteen edestä. Matka on osoittanut, ettei neljän korkeakoulun yhteinen opintopolku rakennu hetkessä – mutta se rakentuu, askel askeleelta, yhteisellä tahdolla.

ROHKEASTI KOHTI YHTEISTYÖTÄ SOTE- JA YHTEISÖPEDAGOGIEN KOULUTUKSISSA

Annukka Armanto, kehittämispäällikkö, DIAK

Satu Keisala, vastaava koulutuspäällikkö, DIAK

Carina Kiukas, akatemiajohtaja, Arcada

Ihmissuhdeammatteja opiskeltaessa etä- ja verkko-opetus edellyttää vahvaa pedagogista suunnittelua, sillä ammatin vaatima osaaminen perustuu vahvasti vuorovaikutukseen ja käytännön taitoihin. Kehittämistyössä luotiin sosionomi- ja yhteisöpedagogikoulutuksille yhteinen 20 opintopisteen tarjontakori. Lisäksi Diak ja KAMK käynnistivät ristiinopiskelun englanninkielisessä sairaanhoitajakoulutuksessa. Korkeakoulujen eri käytännöistä, opetussuunnitelmista ja järjestelmistä huolimatta yhteistyö monipuolistaa opintotarjontaa sekä sujuvoittaa opiskelijoiden opintopolkuja.

Avainsanat: sosionomit, sairaanhoitajat, yhteisöpedagogit, ammattikorkeakoulututkinnot

LÄHTÖKOHTANA IHMISSUHDETYÖN ERITYISPIIRTEET

Ihmissuhdeammatteja, kuten sosionomit, sairaanhoitajat ja yhteisöpedagogit, luonnehditaan siten, että työ perustuu ihmisten ainutlaatuisiin kohtaamisiin ja vuorovaikutukseen, joissa ammattilaisten tavoitteena on tarjota tukea ja ohjausta erilaisissa elämäntilanteissa oleville. Jo opiskelun aikana ammatillisen roolin reflektointitaito ja kyky luoda luottamuksellisia ihmissuhteita ovat keskeisiä osia ammatillisessa kasvussa.

Ihmissuhdeammattien koulutuksen toteuttaminen etäopetuksena tai eri paikkakunnilla toimivien koulutusyksiköiden yhteistyönä tuo mukanaan erityisiä pedagogisia ulottuvuuksia. Keskeinen huomioitava asia liittyy ammatillisen tiedon luonteeseen, jossa suuri osa oppimisesta on tilannesidonnaista ja perustuu vuorovaikutukseen, fyysiseen läsnäoloon.

Digitaaliset toteutusmuodot voivat haastaa myös hiljaisen tiedon kehittymistä, erityisesti sosiaalisten tilanteiden lukemisen, ei-verbaalisen viestinnän tulkinnan ja ammatillisen vuorovaikutuksen harjoittelun osalta. Lisäksi esimerkiksi sairaanhoitajan työssä on keskeistä oppia kliinisiä taitoja, jotka vaativat konkreettista käden taitojen harjoittelua taitopajoissa ja simulaatioissa.

Toisaalta eri verkkoympäristöissä tapahtuva opiskelu tarjoaa myös opiskeluun uuden tyyppisiä ja tehokkaita oppimisen tapoja. Keskeistä on, että koulutuspolun suunnittelussa on mukana vahva pedagoginen ymmärrys ja koulutettavan alan asiantuntijuus, jotta opiskelijalle pystytään mahdollistamaan monipuolisin oppimisen tavoin oman alansa laadukas ja vahva osaaminen.

RISTIINOPISKELUN KEHITTÄMINEN SOSIONOMI- JA YHTEISÖPEDAGOGIKOULUTUKSISSA

Sosionomi- ja yhteisöpedagogikoulutusten ristiinopiskeluyhteistyössä olivat mukana kaikki neljä 4Q-korkeakoulua. Alatyöpaketin tavoitteena oli koota yhteinen 20 op opintotarjontakori siten, että opiskelijat voivat valita yhteisestä tarjonnasta yhden 5 op opintojakson muista, kuin kotikorkeakoulustaan. Saman aikaisesti jokainen ammattikorkeakoulu jättäisi 5 op verran opintojaksoja pois omasta tarjonnastaan.

Sosionomi- ja yhteisöpedagogikoulutuksiin on määritelty ammattikorkeakoulujen yhteiset, alakohtaiset kompetenssit. Kompetenssien tarkastelu, vertailu ja yhteisten opintosisältöjen kartoittaminen osoittautui hedelmälliseksi lähtökohdaksi yhteisen tarjontakorin kokoamiselle.

Keskeiseksi kysymykseksi nousi myös se, valitaanko yhteiseen ristiinopiskelutarjontaan opetussuunnitelmien niin sanottuja pakollisia tutkinnon osia. Täydentävien tai vapaavalintaisten opintojaksojen ristiinopiskelutarjonnan osalta korkeakoulukentällä on vahvat perinteet, joten opiskelijoiden ohjaaminen kumppanikorkeakoulun opintotarjontaan pakollisena osana opintoja toi uusia näkökulmia keskusteluun.

Työryhmässä pohdittiin muun muassa opetussuunnitelman juridista sitovuutta suhteessa opiskelijaan. Yhteisen tarjontakorin kokoaminen edellytti myös opintojaksojen laajuuksien tarkistamista ja yhteensovittamista. Ristiinopiskeluun päädyttiin valitsemaan verkkototeutuksia, joissa voi olla aikaan sidottua opetusta tai jotka voivat toteutua itsenäisinä nonstop-toteutuksina.

RISTIINOPISKELUN KEHITTÄMINEN ENGLANNIN-KIELISESSÄ SAIRAANHOITAJAKOULUTUKSESSA

Englanninkielisen sairaanhoitajakoulutuksen ristiinopiskelun kehittäminen käynnistyi 4Q-yhteistyössä kahden kumppanikorkeakoulun, Diakonia-ammattikorkeakoulun (Diak) ja Kajaanin ammattikorkeakoulun (KAMK), yhteistyönä. Ristiinopiskeluyhteistyön aloittamista edesauttoivat molempien korkeakoulujen pienet englanninkielisten sairaanhoitajakoulutusten ryhmät ja toisaalta se, että koulutuksen toteuttaminen englannin kielellä on vaativaa. Ristiinopiskelun nähtiin myös vahvistavan opetustarjonnan monipuolisuutta sekä tukevan opiskelijoiden opintojen etenemistä esimerkiksi tilanteissa, joissa harjoittelupaikkojen saamisessa ilmenee viivettä. Yhteistyön rakentamisen lähtökohdissa huomioitiin, että suunnitellut ratkaisut takaavat opiskelijalle sairaanhoitajatutkinnon edellyttämän reguloidun ja laadukkaan koulutuksen ja että pedagogiset ratkaisut tukevat sairaanhoitajan osaamisen kehittymistä.

Yhteistyön aloitus edellytti huolellista tutustumista molempien korkeakoulujen opetussuunnitelmiin ja toteutustapoihin. KAMKissa englanninkielinen sairaanhoitajatutkinto oli käynnistynyt vasta äskettäin ja Diakissa koulutus oli toteutunut jo pidempään. Näin ollen ristiinopiskelun mahdollisuuksia todettiin olevan yhteistyön alkuvaiheessa vähemmän, mutta niiden nähtiin lisääntyvän lukukausien edetessä. Toisaalta tutkintojen toteuttamisen eritahtisuus koettiin myös vahvuutena, sillä se mahdollisti yhteistyön syventämisen vaiheittain ja suunnitelmallisesti lukukausien edetessä.

Ensimmäisen kehittämisvuoden jälkeen kehittämistyöryhmä on löytänyt jo useampia ristiinopiskelun mahdollisuuksia. Yhteinen suunnittelu on myös edistänyt molempien korkeakoulujen lehtorien ja opinto-ohjaajien asiantuntijuuden jakamista sekä keskustelua opintojen toteuttamiseen ja kehittämiseen liittyvistä keskeisistä asioista, kuten esimerkiksi englanninkielisten opiskelijoiden suomen kielen kielipolun vahvistamisesta.

LOPUKSI

Huolimatta eri koulutusten edellyttämistä reunaehdoista ja opetussuunnitelmien eroavaisuuksista yhteistyössä on löytynyt jo runsaasti ristiinopiskelun mahdollisuuksia. Ne tulevat monipuolistamaan opiskelijoiden opintopolun ja luovat siihen aiempaa laajempaa joustavuutta. Yhteistyö mahdollistaa myös opetussuunnitelmaprosessien ja ops-rakenteiden yhteiseen tarkastelun ja osaamisen henkilöstön jakamisen yli organisaatiorajojen.

TEKNIIKAN JA LIIKETALOUDEN SEKÄ RESTONOMIKOULUTUSTEN JA SEIKKAILU-KASVATUKSEN OPETUSYHTEISTYÖ 4Q-VERKOSTOSSA

Mikko Saari, kehitysjohtaja, KAMK

Heli Kurkko, koulutus- ja tutkimuspäällikkö, KAMK

Fred Nordström, vara-akatemiajohtaja, Arcada

Artikkeli käsittelee 4Q-verkoston opetusyhteistyötä Arcadan ja KAMKin tekniikan ja liiketalouden koulutuksissa sekä KAMKin ja Humakin restonomi- ja seikkailukasvatuksen koulutuksissa. Pilotointien yhteinen havainto oli, että opetusyhteistyön onnistuminen edellyttää opetussuunnitelmien rakenteiden ja aikataulujen synkronointia sekä skaalautuvia toteutusmuotoja.

Avainsanat: opetusyhteistyö, liiketalouden koulutus, tekniikan koulutus, restonomikoulutus, seikkailukasvatus

JOHDANTO

4Q-hankkeen keskeisenä tavoitteena on vahvistaa korkeakoulujen välistä yhteistyötä ja kehittää yhteistä koulutustarjontaa. Artikkelissa tarkastellaan kahta opetusyhteistyön suunnitteluprosessia: Arcadan ja Kajaanin ammattikorkeakoulun (KAMK) yhteistyötä tekniikan ja liiketalouden englannin kielisissä koulutuksissa sekä KAMKin ja Humanistisen ammattikorkeakoulun (Humak)

yhteistyötä englanninkielisissä restonomi- ja seikkailukasvatuksen koulutuksissa. Näiden kehittämiskokonaisuuksien kautta hahmottuu sekä mahdollisuuksia että rakenteellisia haasteita, jotka liittyvät korkeakoulujen väliseen opetustarjonnan yhteensovittamiseen. (Karvi 2025.)

KORKEAKOULUT JA KOULUTUSALAT KONTEKSTINA

Arcada on Helsingissä toimiva ruotsinkielinen ammattikorkeakoulu, jossa opiskelee noin 3000 opiskelijaa. KAMK on monialainen noin 3 600 opiskelijan korkeakoulu. KAMKin ja Arcadan koulutusalaprofiilit ovat pitkälti samankaltaiset ja molemmat tarjoavat useita koulutusohjelmia myös kansainvälisille opiskelijoille. Humak keskittyy humanistisiin aloihin, kuten yhteisöjen kehittämiseen, kulttuurituotantoon ja seikkailukasvatukseen. Humakissa opiskelee noin 3 000 opiskelijaa.

Koulutusaloista liiketalouden tradenomikoulutus tarjoaa laaja-alaisen pohjan yritystoiminnan, markkinoinnin ja johtamisen asiantuntijatehtäviin. Tekniikan insinöörikoulutus painottuu tekniseen suunnitteluun, kehittämiseen ja tuotantoon. Restonomikoulutus yhdistää liiketoimintaosaamisen ja palvelualan erityispiirteet valmentaen matkailu-, ravitsemis- ja tapahtuma-alan kehittämistehtäviin. Seikkailukasvatuksen profiili tuo koulutusvalikoimaan luonto- ja elämyslähtöisen pedagogiikan. Näiden alojen rajapinnoille rakentuvien opetusyhteistyön suunnittelu on ollut yksi 4Q-toiminnan kehittämiskohteista, ja joiden toteutumista seuraavassa kuvataan.

CASE 1: ARCADA–KAMK (TEKNIIKKA JA LIIKETALOUS)

Arcadan ja KAMKin yhteistyön tavoitteena oli poistaa molempien korkeakoulujen koulutustarjonnasta vähintään 10 opintopisteen päällekkäisyys siten, että opiskelijoita voidaan ohjata toisen korkeakoulun opintojaksoille. Tavoite jaettiin tasaisesti: 5 opintopistettä liiketaloudesta ja 5 opintopistettä tekniikasta kummankin korkeakoulun tarjonnasta. Vuonna 2025 toteutettiin suunnitteluvaihe, jonka tuloksia esiteltiin loppuvuodesta yhteisessä webinaarissa. Samalla suunniteltiin sopimuspohjaa yhteistyölle. Pilotointivaiheen oli tarkoitus käynnistyä lukuvuonna 2026–2027.

Kehittämistyön keskeinen havainto liittyy opetussuunnitelmien (OPS) eritahtisuuteen. Toisessa korkeakoulussa samanaikaisesti toteutettu opetussuunnitelmauudistus merkitsi sitä, että konkreettisten opintojaksojen määrittely ei edennyt suunnitellusti. Voidaankin todetta, että pilotti nosti esiin kehittämistyön rakenteellisen haasteen: korkeakoulujen välinen opetusyhteistyö edellyttää OPS-syklien parempaa yhteensovittamista, jotta yhteisiä opintokokonaisuuksia voidaan suunnitella ja toteuttaa ennakoivasti. (Karvi, 2025.)

CASE 2: KAMK–HUMAK (RESTONOMI JA SEIKKAILUKOULUTUS)

Toinen opetusyhteistyön kokonaisuus keskittyi KAMKin englanninkielisen matkailun koulutuksen ja Humakin englanninkielisen seikkailukoulutuksen väliseen yhteistyöhön. Tavoitteena oli lisätä yhteistyötä ja pohtia yhteistä opintotarjontaa 5 opintopistettä.

Suunnitteluvaihe toteutui vuonna 2025 ja 2026. Yhteistyön konkreettisena tuloksena syntyi kahden ja kolmen opintopisteen laajuinen integroitu opintotarjonta, joka on opiskelijoiden hyödynnettävissä molemmissa korkeakouluissa. Toteutuksen suunnittelun keskeinen haaste oli se, että matkailuala on palvelualan koulutusta ja seikkailukasvatus on kasvatusalan koulutus, jolloin koulutusten kompetenssit eroavat toisistaan. Suunnittelussa kompetenssien eroavaisuus ratkaistiin keskittymällä tarkastelemaan korkeakoulujen yhteisiä kompetenssej a ja sitä kautta tuotettavaa opetustarjontaa. Toinen haaste on se, että tutkinnot ovat englanninkielisiä. (Annala, Lindén & Mäkinen, 2019.)

Yhteistyö eteni suunnitellusti ja pilotti toteutetaan niin, että opintoja integroidaan nykyisiin opintojaksoihin, joiden toteutusmuotoa vielä haetaan. Konkreettiset toteutukset käynnistyvät lukuvuonna 2027 - 2028.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA VAIKUTUKSET

Opetusyhteistyön toteutuminen riippuu pitkälti rakenteellisista tekijöistä. Arcadan ja KAMKin opetusyhteistyön suunnittelussa OPS-syklien yhteensopimattomuus hidasti etenemistä. KAMKin ja Humakin joustava yhteistyö mahdollisti tavoitteen saavuttamisen perustaltaan toisistaan poikkeavissa koulutuksissa. Molemmista tapauksista saatiin OPS-työtä edistävää näkymää. Keskeinen havainto tekniikan ja liiketalouden yhteistyöstä on, että opetusyhteistyö toimii parhaiten silloin, kun rakenteet, aikataulut ja toteutustavat tukevat yhteistyötä ja toteutukset ovat riittävän skaalautuvia, eli mahdollistavat isojen opetusryhmien arvioinnin ja itsenäisen verkossa tapahtuvan opiskelun. (Annala et al., 2019.)

Jatkossa tärkeitä kehittämiskohteita ovat opetussuunnitelmatyön synkronointi, geneeristen sisältöjen parissa tapahtuva opetusyhteistyö. Näiden avulla 4Q-verkosto voi vahvistaa tavoitettaan rakentaa aidosti yhteistä ja päällekkäisyyksiä purkavaa korkeakoulutarjontaa. (vrt. Karvi, 2025.)

LÄHTEET

Annala, J., Lindén, J., & Mäkinen, M. (2019). Opetussuunnitelma-ajattelu ja -käsitykset korkeakoulututkimuksessa. Teoksessa T. Autio, L. Hakala & T. Kujala (toim.), Siirtymiä ja ajan merkkejä koulutuksessa: Opetussuunnitelmatutkimuksen näkökulmia (s. 411–438). Tampere University Press. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-008-3 viitattu 15.6.2026

Karvi. (2025). Opetussuunnitelmatyön kehittäminen korkeakouluissa (Tiivistelmät 10:2025). https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_T1025.pdf viitattu 15.6.2026

Tekoälyn käyttö: Tekstin muotoilussa ja tiivistämisessä on hyödynnetty KAMKin Copilotia sekä Kamk.ai -sovellusta

RISTIINOPISKELU VIE TULKKIKOULUTUKSIA UUDELLE TASOLLE – HUMAK JA DIAK RAKENTAVAT 30 OPINTOPISTEEN YHTEISTYÖN

Tytti Luoma, projektipäällikkö, Humak

Outi Kuvaja, lehtori, Humak

Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak) ja Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak) ovat käynnistäneet 4Q-verkoston laajimman ristiinopiskelukokeilun tulkkikoulutuksissa: opiskelijat suorittavat 30 opintopistettä kuudella ristiinkoulutettavalla opintojaksolla. Artikkeli kuvaa, miten sopivat opintojaksot tunnistettiin opetussuunnitelmia vertaamalla ja miten ammatillinen ruotsi ja englanti jaettiin korkeakoulujen kesken päällekkäisyyden sijaan. Lopuksi pohditaan, mitä pilotti opettaa koko 4Q-verkostolle.

Avainsanat: ristiinopiskelu, ristiinkoulutus, tulkkikoulutus, opetussuunnitelmien harmonisointi, korkeakouluyhteistyö

4Q-yhteistyön myötä viittomakielen ja puhevammaisten tulkkauksen koulutuksissa on käynnistetty laaja ristiinopiskelukokeilu. Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak) ja Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak) ovat sopineet tässä laajuudessa ensimmäistä kertaa tulkkausalalla, että opiskelijat suorittavat yhteensä 30 opintopistettä opintoja ristiinopiskeluna.

Yhteistyössä on tunnistettu kuusi opintojaksoa, jotka korvaavat toisen korkeakoulun vastaavan opintojakson. Humak tarjoaa Diakin opiskelijoille kolme viiden opintopisteen (yhteensä 15 opintopistettä) opintojaksoa, ja Diak tarjoaa vastaavasti Humakin opiskelijoille kolme viiden opintopisteen opintojaksoa. Pilotoinnit etenevät vaiheittain syksystä 2026 vuoteen 2028.

ROHKEA KOKEILU: AMMATILLISET KIELIOPINNOT RISTIIN

Erityisen rohkeaksi pilotin tekee ammatillisen ruotsin ja englannin järjestely. Humak luopuu kokonaan omasta englannin tarjonnastaan ja tarjoaa jatkossa ruotsin kielen opinnot sekä omille että Diakin tulkkiopiskelijoille. Diak puolestaan luopuu ruotsin tarjonnastaan ja tarjoaa englannin kielen opinnot kaikille Humakin ja Diakin tulkkiopiskelijoille. Kyse ei siis ole opintotarjonnan täydentämisestä, vaan päällekkäisen tarjonnan poistamisesta.

Järjestelyltä odotetaan sekä resurssi- että laatuhyötyjä. Kun kumpikin korkeakoulu keskittyy jatkossa vain yhteen kieleen molempien opiskelijoille, vapautuu aikaa ja osaamista tämän kielen syvempään kehittämiseen. Tämän odotetaan parantavan kieltenopetuksen laatua ja tuovan lehtoreiden työhön uudenlaista mielekkyyttä – rinnalla toki myös uusia haasteita.

”Kyse ei siis ole opintotarjonnan täydentämisestä, vaan päällekkäisen tarjonnan poistamisesta.”

MITÄ PILOTISTA OPITAAN?

Koska vastaavaa päällekkäisen tarjonnan poistoa ei ole aiemmin tehty, pilotista kertyy arvokasta kokemustietoa koko 4Q-verkostolle siitä, miten ristiinopiskelua voidaan käyttää paitsi tarjonnan laajentamiseen myös sen järkeistämiseen. Työtä on tehty myös edellytysten rakentamiseksi: opintojen laajuuksia ja ajoituksia on yhdenmukaistettu, ja korkeakoulut ovat sopineet mm. kielten vapautuskäytännöistä.

Samalla tiivis työskentely on avannut molemmille korkeakouluille tilaisuuden keskustella opetuksen järjestelyistä toisessa oppilaitoksessa, mikä on auttanut tunnistamaan myös oman tekemisen vahvuuksia ja kehittämiskohtia. Vaikka opiskelijat tulevat samalta alalta, korkeakoulujen rakenteet eroavat toisistaan: opetussuunnitelmat, opintojen ajoitukset ja hallinnolliset käytännöt eivät ole suoraan yhteismitallisia. Näiden yhteensovittaminen vaatii edelleen työtä, eikä kaikkia kysymyksiä ole vielä ratkaistu.

HAASTEITA

Kun molemmissa oppilaitoksissa koulutetaan viittomakielen ja puhevammaisten tulkkeja, voisi ilman lähempää tarkastelua luulla, että ristiinkoulutettavat opintojaksot löytyvät helposti. Opetuksen sisällöt etenevätkin pääpiirteissään samankaltaisessa järjestyksessä. Tarkemmin opetussuunnitelmia tarkasteltaessa kuitenkin havaitsee, millaisia painotuksia ja näkökulmia oppilaitoskohtaisesti on valittu ja miten sisältöjä on niputettu opintojaksoiksi eri tavoilla. Tulkkaus on monitieteinen ilmiö, joten sen opiskelua voi lähestyä ja suunnitella monilla erilaisilla tavoilla.

Ristiinkoulutettavia opintojaksoja tunnistettaessa on siksi pitänyt tarkastella opetussuunnitelmaa kahdesta näkökulmasta: yhtäältä 240 opintopisteen kokonaisuutena ja toisaalta opintojaksokohtaisesti 5 opintopisteen annoksina. Kokonaisuutena tarkasteltuna tavoitteet ja sisällöt ovat kutakuinkin samat, mutta opintojaksokohtaisesti ne on niputettu hyvinkin erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Jokaisen opintojakson kohdalla on huolellisesti pysähdytty tavoitteiden ja sisältöjen äärelle, jottei opintoihin tulisi päällekkäisyyttä ja jottei jokin olennainen jäisi pois.

Kun kuusi ristiinkoulutettavaa opintojaksoa oli tunnistettu, jäi molempien oppilaitosten tehtäväksi vielä varmistaa ja tehdä tarvittavat muutokset opetussuunnitelmaan päällekkäisyyksien ja puutteiden poistamiseksi.

Tässä vaiheessa laadun paranemiseen on vielä vaikea ottaa kantaa. Isommat opiskelijaryhmät ovat tässä kontekstissa ongelma: kaikki muut ristiinkoulutettaviksi valitut opintojaksot paitsi kaksi ovat kieliä, joissa ryhmäkokoa on rajoitettu, joten ne opetetaan erikseen. Kahdessa opintojaksossa kuudesta Humakin ja Diakin opiskelijat opiskelevat täysin samoissa ryhmissä.

MIKSI TÄMÄ ON TÄRKEÄÄ

Pilotti kuvastaa 4Q-verkoston laajempaa tavoitetta: siirtymää pysyvään, rakenteelliseen yhteistyöhön. Tulkkauskoulutusten kokeilu näyttää konkreettisesti, miten päällekkäisen tarjonnan poistaminen voi tuottaa sekä tehokkuutta että laatua. Täm on tietoa, joka hyödyttää jatkossa koko korkeakoulukenttää ristiinopiskelun kehittämisessä.

Muille TP2:n alatyöpaketeille ja verkostolle laajemmin pilotti tarjoaa erityisesti oppia käytännön toteutuksesta: millaista opintohallinnollista työtä opintojen ristiin tunnistaminen vaatii, miten opiskelijat kokevat opiskelun toisen korkeakoulun ympäristössä, ja miten vastuut, prosessit ja käytänteet kahden organisaation välillä sovitaan toimiviksi. Juuri nyt ollaan tässä vaiheessa, konkreettisten järjestelyiden äärellä.

Toivottavaa on, että kokeilu hyödyttää lopulta kaikkia osapuolia: opiskelijoita, kun he pääsevät kohtaamaan saman alan opiskelijoita toisesta oppilaitoksesta; lehtoreita, kun kollegiaalinen yhteistyö ylittää oppilaitosrajat; ja korkeakouluja, kun yhteistyöstä löytyy uusia, pysyviä toimintatapoja. Laajimmillaan tulkkikoulutusten pilotti on esimerkki siitä, millaista lisäarvoa syntyy, kun korkeakoulut uskaltavat rakentaa yhteistyötä kilpailun sijaan.

”Laajimmillaan tulkkikoulutusten pilotti on esimerkki siitä, millaista lisäarvoa syntyy, kun korkeakoulut uskaltavat rakentaa yhteistyötä kilpailun sijaan.”

TYÖPAKETTI 3: KANSAIN-VÄLISYYDEN EDISTÄMINEN (ARCADA)

INTERNATIONALISATION IN 4Q: SHARED KNOWLEDGE, LOCAL ACTION

Susanna Fabricius, Vice Dean, Arcada

Work Package 3 of the 4Q consortium unites four Finnish universities of applied sciences – Arcada, KAMK, Humak and Diak – around the internationalisation of degree education. This overview sets out the work package, its objectives and its progress. Over the past year its shared ambition has shifted from joint struc-tures towards shared knowledge and peer learning, with each institution developing its own solutions while the consortium builds a common situational picture.

Keywords: internationalisation, 4Q consortium, international students, recruitment, integration, employability, knowledge sharing, peer learning

WHAT THE WORK PACKAGE IS FOR

Work Package 3 spans the full international student journey: ethical recruitment, integration and well-being, employment in Finland, and the communication of results. The four institutions sit at very different stages of internationalisation and differ in scale and resources. In the workpackage we look at diversity as a strength allowing the partners to create their own solutions.

The objectives fall under four headings. The first is ethically sustainable recruitment: the consortium maintains a shared picture of target countries, agent co-operation and good practice, while each institution decides its own model and volume. The second supports integration through shared experience and peer learning, each institution – Arcada through its Integration Hub – developing solutions based on institutional needs.

The third advances employment in Finland by exchanging knowledge on bottlenecks and effective practice, leaving career guidance and employer cooperation to each institution. The fourth, impactful communication, shares findings across the four institutions — keeping common elements verifiable while individual solutions respected.

WHERE WE STAND

The clearest progress is a shared evidence base. In autumn 2025, root cause analysis across the four institutions captured the experiences of 231 degree students. They recommend Finland only cautiously (a Net Promoter Score of +4) and report far lower confidence about study and life here (–28); the labour market is their greatest worry (–53). Quality of education, safety and the environment stand out as real strengths.

A second achievement is conceptual. Following discussion at rector level, the consortium moved from a single joint structure towards a knowledge-sharing and peer-learning model, updating its impact documentation and goals for year 2026. This responded directly to feedback that earlier aims were pitched too generally: making the objectives realistic has made them measurable.

Practical groundwork is in place too: steering-group materials, a clear account of contested initiatives, and an agreed division between consortium-level and institution-level responsibility. Arcada's own Integration Hub, gathering its support services under one roof, launches in the coming academic year as one institution's response to the shared findings.

"The shift from joint structures to shared knowledge is not a retreat from ambition – it is what makes the work package's goals realistic and verifiable."

"What is common stays verifiable; what is local stays genuinely owned – that balance is the work package's method."

CHALLENGES AND THE ROAD AHEAD

Challenges remain, and naming them is part of the progress. The institutions' differing maturity makes a single shared pace difficult, and keeping the distinction between joint and institution-specific action clear is ongoing work – work that, done well, protects each partner's capacity to contribute.

The direction for the year ahead is concrete and low-threshold: joint CV workshops, openly shared onboarding materials, pooled employer and alumni contacts, and regular peer exchange on well-being, language support and employability. None binds an institution beyond what it can carry, yet each turns the shared picture into a steady exchange of practice.

Made openly available and acted on together where possible, these findings are themselves a form of impact: shared knowledge that helps every institution act earlier, and more precisely, on what international students are telling us.

REFERENCES

ARCADA, KAMK, H & DIAK. (2025). Root cause analyses of international degree students, autumn 2025. Unpublished survey data (n = 231).

FROM CHALLENGES TO CONCRETE SOLUTIONS FOR ETHICAL AND SUSTAINABLE INTERNATIONAL STUDENT RECRUITMENT

Mia Lehto, International Student Recruitment Specialist, DIAK

Kim Lindblad, Manager of International Affairs, Humak

Finland's status as the "world's happiest country" is a powerful brand used by Universities of Applied Sciences (UAS) and education agents to recruit international students. However, this slogan is frequently misinterpreted, leading to that many students arrive with unrealistic expectations regarding employment and life in Finland. Conse-quently, an increasing number of international students face financial hardships, even appearing in "bread lines". To address this, Finnish universities are stressing the importance of ethical and sustainable recruitment marketing and recruitment. The 4Q UAS partnership is specifically developing practical methods to ensure students are well-informed about the realities of Finnish society before arrival.

Keywords: student recruitment, internationality, social sustainability, ethical marketing

SEARCHING FOR ETHICAL STUDENT RECRUITMENT...

In 2024, Finnish higher education institutions, through Arene and Unifi, approved an Agent Code of Conduct (CoC). This CoC sets baseline ethical standards for both agents and institutions, aiming to provide students with realistic information about education, requirements, and integration. However, being the

first ever CoC established, there is room for more defined and specific guidelines.

In the 4Q UAS partnership we have categorized the student journey into three stages:

1. Pre-arrival: Need for accurate information.
2. Arrival: Need for personal study and integration counselling.
3. Study and Graduation: Need for career counselling and networking.

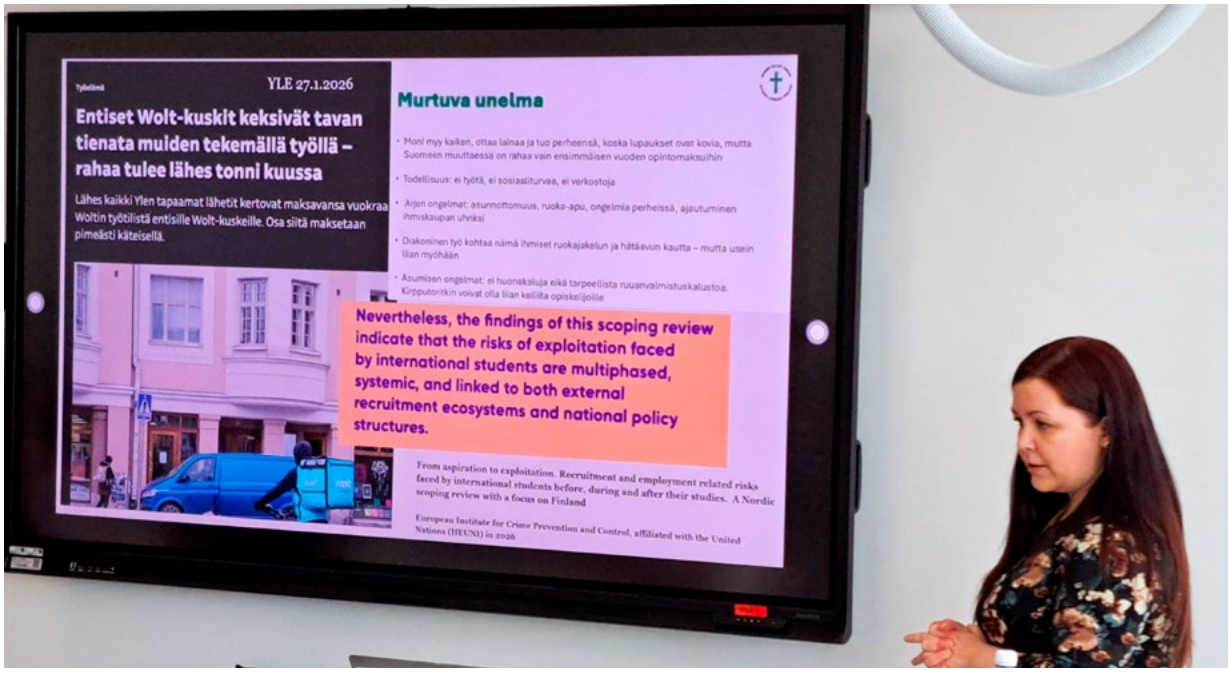
At the Spring Forum for Higher Education International Affairs, 2026, we, the authors, organized a workshop together with colleagues from three other UASs. The workshop focused on ethics and responsibility attracted over 40 participants from different universities as well as a representative of the Ministry of Education. Together, we aimed at identifying solutions that support students in their decision-making process and integration into Finnish society and world of work.

Out of many presented solutions, the participants chose the following solutions as ethical recruitment activities in the pre-arrival stage:

1. Online Course: A preparatory course focusing on arrival, integration, and studies.

2. Official Online Fair: A “Study in Finland” fair to provide official information and combating misinformation.

3. Specific CoC Guidelines: Clearer definitions of what constitutes ethical versus unethical marketing.



Picture 1. The introductory speech at our workshop at the Spring Forum was held by Mia Lehto from Diak. Fotographer Kim Lindblad

4. Call Back Service: Personal calls to applicants to assess their suitability and financial readiness.

5. Integrated Career Counselling: Embedding career services into all professional courses on the curricula to ensure accessibility.

6. Student Recruiters: Utilizing current international students as recruiters (voted the most significant solution).

CONCLUSION

Based on the outcomes of the workshop, we at 4Q aim to lobby for A) an online course offered to all students interested in studying in Finland, B) for an online "Study in Finland" fair and C) more precise CoC. Some of the 4Q universities have already offered the Call Back Service.

It is also crucial for all 4Q partners to recognize the significance of career counselling and, if possible, integrate it as part of all professional courses.

You may look into our workshop materials (in Finnish) here: Arvolupauksesta arkeen_Eettisyys ja vastuullisuus kansainvälisessä opiskelijapolussa.pdf - Laatikko.oph.fi

WHAT INTERNATIONAL STUDENTS TELL US: FINDINGS FROM 4Q

Susanna Fabricius, Vice Dean, Arcada

Pekka Silvén, project manager, KAMK

The integration of international students does not end once studies begin; pressure builds and confidence weakens as a degree progresses. Finland aims for 75 percent of international degree students to stay after graduation, yet only about half do (Opetushallitus, 2025). This article reports root cause analyses carried out in autumn 2025 across four Finnish universities of applied sciences – Arcada, KAMK, Humak and DIAK. Rather than proposing a shared structure, we offer the findings as common knowledge: a situational picture each institution can use and the wider field can learn from.

Keywords: international students, integration, root cause analysis, student well-being, employability, higher education, knowledge sharing

A CAUTIOUS RECOMMENDATION AND A DEEPER UNEASE

Between September and October 2025, 231 degree students from the four institutions shared their experiences of study and life in Finland. Respondents came mainly from Arcada (58%) and KAMK (30%), and were overwhelmingly bachelor students (97%); 96.9% appreciated the conversational, AI-supported format.

The headline finding is that students recommend Finland, but only cautiously: the Net Promoter Score for recommendation sits at +4. Yet asked whether they feel worry-free about study and life here, the score drops to –28, with 52% signalling clear distress. That gap is the story, and it tracks national data: the share of international graduates employed in Finland has risen from 42 percent (2018) to 53 percent (2023), still far below the 75 percent target (Opetushallitus, 2025).

Three strengths stand out: the quality of education (89 mentions), practical teaching and critical thinking; safety and well-being (41 mentions); and the peaceful environment (32 mentions).

THREE AREAS THAT DEMAND ATTENTION

Students were equally candid about what is not working, naming three connected problems.

First of all, the labour market (64 mentions): language barriers, thin local networks and uncertainty about employment give this theme a cross-tabulated score of –53, even though 76% wish to stay and work in Finland. This echoes the Finland Chamber of Commerce, where 81 percent of international students' rate finding local work as important (Keskuskauppakamari, 2024).

Second, mental health (16 mentions): academic pressure, isolation and job stress converge, need for student counselling. Third, financial strains, where high living costs compound job-market anxiety.

"Students recommend Finland, but only just – a recommendation score of +4. Ask whether they feel worry-free about life here, and it falls to –28."

"76% of these students want to stay and work in Finland, yet the job market is their single biggest worry. Closing that gap is where shared knowledge matters most."

SHARED KNOWLEDGE, LOCAL SOLUTIONS

There are also reasons for optimism: 86% expect to finish on time, and three-quarters wish to stay in Finland. Because the four institutions sit at different stages of internationalisation, we offer no single shared programme – only the picture itself, for each to act on at its own scale.

The findings do point to low-threshold voluntary actions suited to peer collaboration. Joint CV workshops would pool expertise and address the job-market anxiety directly. Openly shared onboarding materials would spare every institution building from scratch. Pooling employer contacts and alumni speakers, and meeting to compare what works in mental-health support, language coaching and employability, would turn the shared picture into a steady exchange of practice – with no binding structure.

Making these findings openly available, and acting on them together where we can, is itself a form of impact: shared knowledge that helps every institution act earlier, and more precisely, on what students are telling us.

REFERENCES

Arcada, KAMK, Humak & Diak (2025). Root cause analyses of international degree students, autumn 2025. Unpublished survey data (n = 231).

Keskuskauppakamari. (2024). Lisää kansainvälisiä opiskelijoita: https://kaupakamari.fi/vaikuttaminen/tyohon-ja-opiskeluun-perustuva-maahanmuutto/lisaa-kansainvalisia-opiskelijoita/

Mathies, C., & Karhunen, H. (2021). International student migration in finland: the role of graduation on staying. Jyväskylän yliopisto.

Opetushallitus. (2025). Ulkomaalaiset opiskelijat työllistyvät suomeen entistä paremmin. Https://www.oph.fi/fi/ohjelmat/kansainvaliset-osaajat-suomessa

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2021). Ulkomaiset tutkinto-opiskelijat suomalaisissa korkeakouluissa: eurostudent vii -tutkimuksen artikkelisarja. Okm:n julkaisuja 2021:14. Https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163013

TYÖPAKETTI 4: KORKEA-KOULUJEN VAIKUTTAVUUDEN JOHTAMINEN (DIAK)

KORKEAKOULUJEN VAIKUTTAVUUDEN JOHTAMINEN

Liisa Björklund, erityisasiantuntija, DIAK

Työpaketti 4 rakentaa 4Q-konsortiolle vaikuttavuuden johtamisen mallin: yhteisen vaikuttavuuskehikon, dialogisen johtamisprosessin, opiskelijahyvinvoinnin seurannan ja läpäisyä koskevan rekisteritutkimuksen. Yleiskuvaus esittelee mallin osat ja sen, miten julkaisun muut artikkelit kytkeytyvät niihin ja rahoituksen uudistamiseen.

Avainsanat: vaikuttavuuden johtaminen, vaikuttavuuskehikko, opiskelijahyvinvointi, läpäisy, rahoitusmalli

SUORITTEISTA KOHTI VAIKUTTAVUUDEN JOHTAMISTA

Työpaketti 4 vastaa siitä, että 4Q-korkeakoulujen yhteistyötä voidaan johtaa vaikuttavuuden – ei vain suoritteiden – perusteella. Se tuottaa koko konsortiolle vaikuttavuuden johtamisen mallin ja vie sen osaksi korkeakoulujen johtamisjärjestelmiä. Ytimessä on ajattelun muutos: siirrytään tuotoksista ja tutkintomääristä kohti vaikutuksia ja vaikuttavuutta eli muutoksia tiedoissa, toiminnassa ja lopulta rakenteissa ja yhteiskunnassa.

Mallin perusta on 4Q-vaikuttavuuskehikko: yhteinen vaikuttavuuslogiikka, tavoitteet ja mittarit, jotka rakentuvat tarpeesta panosten, tuotosten ja tulosten kautta vaikuttavuuteen. Kehikon perustelut ja yhteisen seurantarakenteen kuvaa artikkeli ”Vaikuttavuuskehikko ja yhteinen seuranta”. Yhteinen vaikuttavuustavoite on työelämän osaamispääoman merkittävä kasvattaminen kestävyyttä edistäen, ja koulutuksessa se konkretisoituu neljänä päämääränä: opiskelijahyvinvointi, korkeakoulutettujen määrä ja koulutuksellinen tasa-arvo, koulutusta vastaava työllisyys sekä työnantajapalaute.

Kehikko ei kuitenkaan johda itseään. Artikkeli ”Dialogi vaikuttavuuden johtamisen työkaluna” esittää dialogin mallin ydinprosessina: suunta neuvotellaan yhdessä ennen mittareita. Rakenteilla oleva kojelauta tuo mittarit käytännön johtamiseen, ja mallinnus laajenee seuraavaksi TKI-toimintaan.

”Ytimessä on ajattelun muutos: suoritteista ja tutkintomääristä kohti vaikutuksia ja vaikuttavuutta.”

OPISKELIJAHYVINVOINTI TUTKINTOKOULUTUSTEN VAIKUTTAVUUDEN YTIMESSÄ

Vaikuttavuus rakentuu opiskelijasta lähtien. Työpaketin käynnistämä hyvinvointiseuranta on tuottanut jo noin 3 000 vastausta 3X10D-mittarilla Diakissa kehitetyssä ZekkiPro-järjestelmässä. Artikkeli ”4Q ZekkiPro -opiskelijahyvinvointikyselyn rakentaminen ja tulokset” kuvaa, miten seuranta rakennettiin ja mitä siitä opittiin. Havainnot toistuvat: tyytymättömyys taloudelliseen tilanteeseen on suurin yksittäinen ongelma, alle 25-vuotiaat ja miesopiskelijat ovat riskiryhmiä ja arjen sujuvuus selittää opintojen etenemistä.

Artikkeli ”Hyvinvointi vaikuttaa valmistumiseen” perustelee, miksi tätä mitataan: kansallinen KOTT-tutkimus ei anna tuloksia korkeakoulukohtaisesti. Oma seuranta täyttää aukon kahdella tasolla: yhteisötason mittaus vertautuu kansalliseen kuvaan, ja interventiotason alku- ja loppukysely kertoo, mitä yksittäinen toimenpide sai aikaan.

TUTKINTOKOULUTUSTEN VAIKUTTAVUUSMALLI JA RAHOITUS

Kehittämistyö on kiteytynyt tutkintokoulutusten vaikuttavuusmalliksi, joka haastaa nykyisen rahoituslogiikan. Nykyinen malli palkitsee tutkintojen määrästä, ei tunnista opiskelijoiden lähtötasoa ja nojaa työllisyystietoon, joka saadaan kyselyllä viiden vuoden viiveellä. Päivitetty malli on eteenpäin katsova: se huomioi lähtötason ja hyödyntää tulorekisteriä. Artikkeli ”Mitä lähtötaso kertoo?” osoittaa, miten lähtötasoittain jaoteltu seuranta paljastaa, keiden kohdalla ja missä vaiheessa opinnot katkeavat. Tarve on ilmeinen: läpäisy vaihtelee korkeakouluittain noin 75 ja 90 prosentin välillä, ja matalimmilla sisäänpääsypisteillä valituista yli puolet keskeyttää opintonsa. Ilman kohdennettuja toimia tavoite korkeakoulutettujen osuuden nostamisesta jää saavuttamatta.

”Matalimmilla sisäänpääsypisteillä valituista yli puolet keskeyttää – vaikuttavuus vaatii kohdennettuja toimia.”

Työpaketti 4 tuottaa tästä tutkimusnäyttöä OKM:n rahoitusmallin uudistamiseksi niin, että kannustimet ohjaavat tuottavuuteen, opiskelijahyvinvointiin ja koulutusta vastaavaan työllistymiseen. Artikkeli ”Saavutukset ja opit” kokoaa työpakettien 1–5 tilannekuvan ja osoittaa, että kehikko ohjaa työtä jo ennen numeerisia tuloksia. Samalla rakennetaan malli risteävien eriarvoisuuksien seurantaan.

Loppukaudella 2026–2028 työ etenee kolmella rintamalla: vaikuttavuuskehikko vakiinnutetaan, mittarit ja tietomalli viedään tietojärjestelmiin yhdessä työpaketti 1:n kanssa, ja vaikuttavuusosaaminen laajennetaan koko henkilöstöön. Tavoitteena on, että päätökset ja resurssien kohdentaminen perustuvat systemaattisesti tuotettuun ja analysoituun vaikuttavuustietoon.

LÄHTEET

Hiilamo, Aapo 2026. Koulutusloikan askelmerkit: Analyysi koulutusasteen kehityksestä sekä koulutustavoitteiden saavuttamisen edellyttämistä toimista https://sorsafoundation.fi/koulutusloikan-askelmerkit-web/

4Q ZEKKIPRO -OPISKELIJAHYVINVOINTI-KYSELYN RAKENTAMINEN JA TULOKSET

Joakim Zitting, asiantuntija, DIAK

Kirsi Moisanen, yliopettaja, KAMK

Saija Huhtala, lehtori, KAMK

4Q-ammattikorkeakoulut toteuttavat yhteisen hyvinvointikyselyn opiskelijoille hyödyntämällä 3X10D-mittaria ja ZekkiPro-järjestelmää. Opiskelijoiden vähäinen vastausinnokkuus tuo haasteita tiedonkeruulle. Kyselydata antaa kuitenkin hyödyllistä tietoa opiskelijapalveluiden kehittämistä varten.

Avainsanat: hyvinvointi, kyselytutkimus, opiskeluhuolto

HYVINVOINTIKYSELYN RAKENTAMINEN

3X10D JA ZEKKIPRO KYSELYN TAUSTALLA

Diakonia-ammattikorkeakoulussa kehitetty 3X10D-elämäntilannemittari on itsearviointimittari, jossa vastaaja arvioi hyvinvointiaan kymmenellä ulottuvuudella asteikolla 0–10. 3X10D-mittarin pätevyyttä on testattu useassa tieteellisessä artikkelissa, ja sen on todettu olevan luotettava hyvinvoinnin mittari.

4Q-opiskelijahyvinvointikyselyssä mittari lähetetään opiskelijoiden vastattavaksi Diakissa kehitetyn ZekkiPro-järjestelmän kautta. Järjestelmä mahdollistaa

erilaisten taustamuuttujien lisäämisen, joita 4Q-kyselyssä on yhdeksän. Järjestelmä myös mahdollistaa lisäkysymykset 3X10D-mittaristoon. Opiskelijahyvinvoinnin seurannassa hyödynnetään kolmea opiskeluun integroituvaa lisäkysymystä. Asiasta voi lukea tarkemmin Diakin verkkomedia Dialogissa julkaistusta artikkelista.

ZekkiPron erityisyytenä on vastausten perusteella annettavat palautteet ja palvelusuositukset. Jokaiselle ulottuvuudelle on laadittu palautetekstit ja korkeakoulukohtaiset tukipalvelut, joita ZekkiPro tarjoaa vastaajille. Kyselyvastausten keruu palvelee siis sekä tiedonkerääjiä että kyselyyn vastaajia.

Kyselyvastausten keruu palvelee sekä tiedonkerääjiä että kyselyyn vastaajia.

KYSELYN SUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN 2025–2026

Kyselyn suunnittelu aloitettiin syksyllä 2025. Diakilla oli päävastuu kyselystä, ja muut ammattikorkeakoulut osallistuivat suunnitteluun ja toivat omia tarpeitansa esille. Syksyn 2025 tiedonkeruu toteutettiin korkeakoulukohtaisen kyselylinkin avulla. Kyselyn toteuttamisesta tiedotettiin eri yhteyksissä korkeakoulujen opetushenkilöstölle ja oppilashuollon edustajille. Linkkiä jaettiin opiskelijoille eri kanavia pitkin, ja heille tarjottiin mahdollisuutta vastata kyselyyn esimerkiksi ryhmävastaavien tunneilla. Kyselyyn pystyi vastaamaan marraskuun aikana. Vastauksia kertyi 2 457 vastausprosentin ollessa 20.

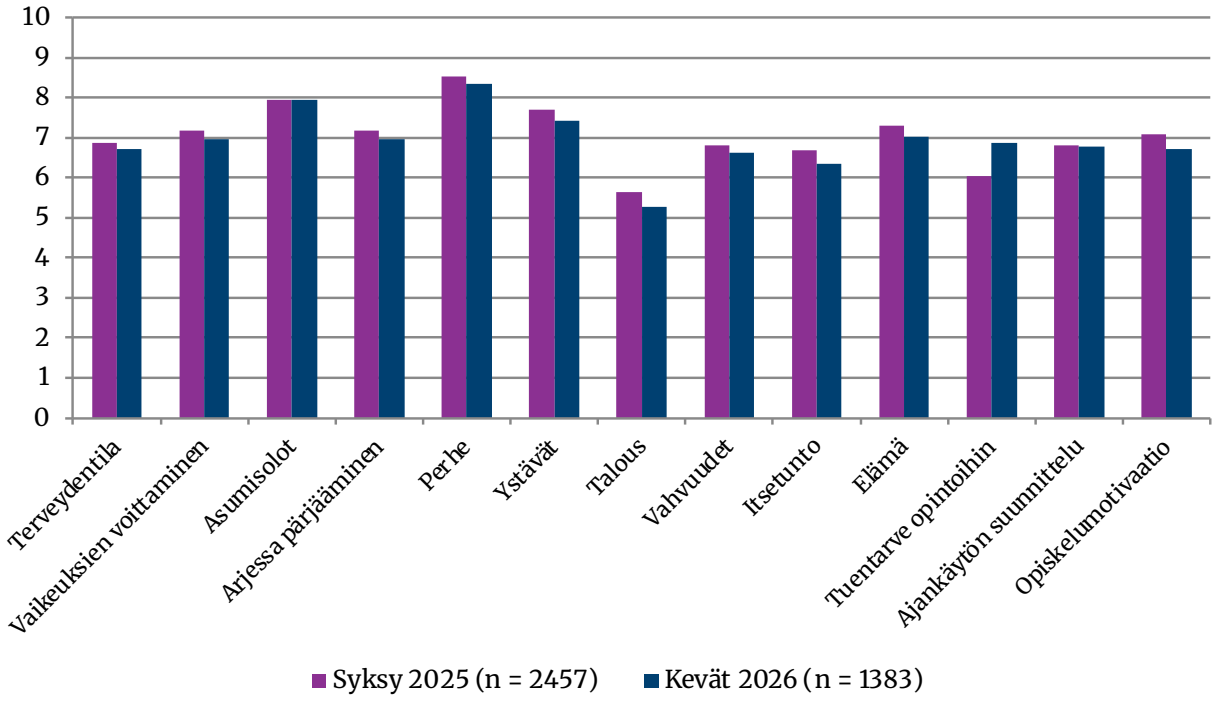
Kyselyn ajankohtaan liittyen ongelmana oli, että korkeakouluissa oli syksyllä käynnissä muitakin kyselyitä. Alkuvuodesta 2026 päätettiin, että jatkokyselyt toteutettaisiin keväisin, joten seuraava tiedonkeruu oli jo keväällä 2026. Samalla tiedonkeruutapaa muutettiin lähettämällä kyselylinkki ZekkiPro-järjestelmästä suoraan opiskelijoiden sähköpostiin. Järjestelmä lähettää muistutusviestit vastaamattomille opiskelijoille viikon ja kahden viikon kuluttua ensimmäisestä viestistä.

Kevään aineistonkeruu oli käynnissä maaliskuun 2026 lopusta huhtikuun 2026 loppuun. Vastauksia kyselyyn tuli 1383, vastausprosentin ollessa 11. Sähköpostitse toimitettu kysely ei tavoittanut etenkään nuorempia opiskelijoita, koska vastaajien ikäjakauma oli painottunut yli 30-vuotiaisiin. Tulevissa tiedonkeruissa on siirryttävä hybridimalliin, jossa sähköpostissa tulleeseen kyselyyn voi vastata esimerkiksi ryhmävastaavien tunneilla.

Sähköpostitse toimitettu kysely ei tavoittanut etenkään nuorempia opiskelijoita

KYSELYN TULOKSET

Vertailua kyselytulosten välillä on vaikea tehdä, koska vastaajamäärät ja -jakaumat eivät olleet samanlaiset. Yleishuomiona voi todeta, että vastaajat ovat tyytymättömiä taloudelliseen tilanteeseensa. Tulosten mukaan tilanne on hyvä asumisen ja perheen ulottuvuuksilla. Tyytyväisyys opinnoissa saatuun tukeen on kasvanut syksyn 2025 ja kevään 2026 kyselyjen välillä.



Kuvio 1. Syksyn ja kevään hyvinvointikyselyjen vastausjakaumat

Hyvinvointi ei jakautunut tasaisesti eri vastaajaryhmien välillä. Kummassakin kyselyssä alle 25-vuotiaat vastaajat kokivat terveytensä, itsetuntonsa ja opiskelumotivaationsa vanhempia ikäryhmiä heikommaksi. Miesvastaajilla oli naisia enemmän vaikeuksia ajankäytön suunnittelussa, ja heidän opiskelumotivaationsa oli naisia heikompi. Naiset olivat myös tyytyväisempiä elämään kuin miehet. Tuloksista voi lukea tarkemmin Dialogissa julkaistusta artikkelista.

TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN

Kyselyn tuloksia hyödynnetään opiskelijoiden hyvinvoinnin tukemisessa ja jokaisen 4Q hankkeeseen osallistuvan ammattikorkeakoulun opiskelijapalvelujen kehittämisessä. Hankkeessa on sovittu, että jokaisen ammattikorkeakoulun Master-opiskelija hyödyntää tuloksia yamk-opinnäytetyössä ja esimerkiksi laatii sekä toteuttaa opiskelijapalveluiden kehittämissuunnitelman yhdessä ammattikorkeakoulun toimijoiden kanssa. Kyselyn seuranta vakiinnutetaan jatkuvaksi mittauskäytännöksi, jolla voidaan seurata toimenpiteiden vaikutuksia

oppilaitos- ja konsortiotasolla. Järjestelmällinen seuranta mahdollistaa vertailutietoon perustuvan kehittämisen.

LÄHTEET

Zitting, J., & Björklund, L. (26.5.2026). Miten opiskelijat voivat? 4Q-hyvinvointikyselyn havainnot ja kehityskohteet. Dialogi. https://urn.fi/URN:NBN:-fi-fe2026041427045

VAIKUTTAVUUSKEHIKKO JA YHTEINEN SEURANTA

Titta Pohjanmäki, strategiapäällikkö, Humak

Petri Hilli, toimitusjohtaja, QSA

Ammattikorkeakoulut ovat keskeisiä yhteiskunnallisia toimijoita. Ne kouluttavat ammattilaisia, harjoittavat tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa ja toimivat aktiivisesti toimialojen sekä alueiden kehittämisessä. Ammattikorkeakoulut tekevät merkittävää työtä, mutta niiden yhteiskunnallista vaikuttavuutta kuvataan hyvin vaihtelevasti ja yhteismitattomasti. Vaikuttavuudesta puhutaan paljon, mutta käsitteet, mittarit ja seurantarakenteet vaihtelevat organisaatioittain. Tämä vaikeuttaa sekä sisäistä johtamista että ulkoista vertailua ja viestintää. 4Q-kumppanuusmalli toimii konkreettisena esimerkkinä siitä, miten AMK-konsortio rakentaa yhteistä vaikuttavuuden seurantaa.

Avainsanat: yhteiskunnallinen vaikuttavuus, IOOI-malli, vaikuttavuuskehikko

MIKSI YHTEINEN VAIKUTTAVUUSKEHIKKO TARVITAAN?

Ammattikorkeakouluilla on useita yksittäisiä vaikuttavuuden seurannan välineitä, kuten opiskelijapalautekyselyt, uraseurantatilastot, TKI-hankkeiden loppuraportit sekä erilaiset tulosraportit. Nämä tuottavat arvokasta tietoa, mutta eivät muodosta yhtenäistä kokonaiskuvaa: kukin mittaa eri asiaa, eri menetelmin ja eri ajankohtina, jolloin tieto jää hajanaiseksi eikä sitä voida suoraan verrata keskenään.

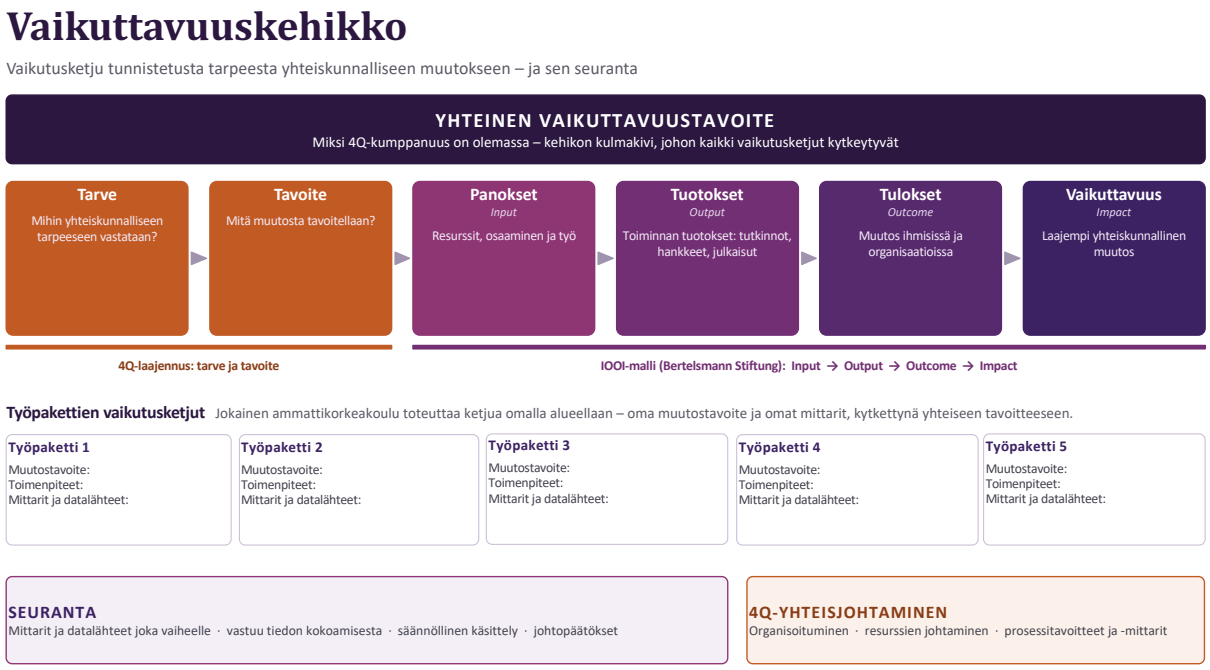
Vaikuttavuuskehikko on yhteinen rakenne, joka kuvaa vaikutusketjun tunnistetusta tarpeesta tavoitteiden ja toimenpiteiden kautta tavoiteltuun yhteiskunnalliseen muutokseen. Kehikko määrittelee myös seurannan toteutuksen: kullekin

vaiheelle mittarit ja datalähteet sekä vastuun tiedon kokoamisesta, säännöllisestä käsittelystä ja johtopäätösten tekemisestä.

Yhteinen kehikko vastaa kolmeen ongelmaan. Ensinnäkin se luo yhteisen kielen: kaikki 4Q-ammattikorkeakoulut tarkoittavat samaa asiaa puhuessaan tuotoksista, tuloksista ja vaikutuksista. Toiseksi se mahdollistaa vertailun, sillä sektorin sisäinen oppiminen edellyttää yhteismitallisia käsitteitä. Kolmanneksi se vahvistaa uskottavuutta: rahoittajat, ministeriöt ja sidosryhmät saavat vertailukelpoista tietoa koko sektorin vaikuttavuudesta. Tarve yhteiselle kehikolle nousee myös yhteiskunnallisesta tilanteesta: alojen osaamis- ja työvoimapula, korkeakoulutettujen osuuden jämähtäminen 40 prosenttiin, taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen kestävyyden haasteet sekä eriarvoistumiskehitys edellyttävät, että AMK-sektori pystyy osoittamaan roolinsa ratkaisujen tuottamisessa.

YHTEISEN KEHIKON PERUSTA

IOOI-malli (Bertelsmann Stiftung) tarjoaa nelivaiheisen logiikan vaikuttavuuden jäsentämiseen: Input → Output → Outcome → Impact. Se on kansainvälisesti tunnustettu vaikuttavuuden arvioinnissa. 4Q-vaikutusketjussa IOOI-logiikka on laajennettu tarpeella ja tavoitteilla. Tämä on teoreettisesti perusteltu laajennus: toiminnalla on oltava tavoite ja tarve on aina muutoksen logiikan lähtökohta. Ilman selkeää tarvemäärittelyä vaikuttavuustavoite jää irralliseksi.



Kuva 1. Vaikuttavuuskehikko

4Q-kumppanuus on konkreettinen esimerkki siitä, miten AMK-konsortio rakentaa yhteistä vaikuttavuuden seurantaa. Malli osoittaa, että yhteinen kehikko on mahdollinen ja välttämätön yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnissa ja johtamisessa.

Yhteinen vaikuttavuustavoite on kehikon kulmakivi. Se vastaa kysymykseen, miksi 4Q-kumppanuus on olemassa. Ilman yhteistä tavoitetta kukin ammattikorkeakoulu optimoi vain omaa toimintaansa. Yhteinen kehikko ohjaa kohti yhteistä vaikuttavuustavoitetta.

Jokaisella 4Q:n ammattikorkeakoululla on oma työpakettinsa omine muutostavoitteineen ja mittareineen, jotka on kytketty yhteiseen tavoitteeseen vaikutusketjun avulla. Tämä varmistaa, että kaikki toiminta suuntautuu kohti yhteistä vaikuttavuustavoitetta. 4Q-yhteisjohtaminen vastaa konsortiossa organisoitumisesta, resurssien johta-misesta sekä prosessitavoitteiden ja -mittareiden seurannasta. Tämä rakenne tekee vaikuttavuuden johtamisesta systemaattista.

Kehikko määrittää myös sen, millaista tietoa vaikuttavuudesta kerätään. Terveydenhuollossa Antti Malmivaara on käyttänyt arkivaikuttavuuden käsitettä: hoitojen vaikuttavuutta tarkastellaan todellisissa olosuhteissa, ja tämän tiedon pohjalta hoitoja kehitetään yhä toimivammiksi (Malmivaara 2013). Vaikutuksia seurataan siis ilman satunnaistettua koeasetelmaa, sellaisina kuin ne arjessa toteutuvat. Näin yksiköitä voidaan verrata toisiinsa ja oppia parhaiten onnistuneilta, vaikka se, mitä olisi tapahtunut ilman toimintaa, jää avoimeksi. Ammattikorkeakouluissa asetelma on sama: vaikuttavuutta ei arvioida vertaamalla keinotekoisesti koulutettuja ja kouluttamattomia ryhmiä, vaan tarkastelemalla, miten eri ammattikorkeakoulut onnistuvat käytännön toiminnassaan, ja oppimalla parhaiten menestyneiltä. Vaikka sitäkään, mitä olisi tapahtunut ilman kyseistä koulutusta, ei voida täysin varmasti osoittaa.

MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN

Vaikuttavuuskehikko ei ratkaise kaikkia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaamisen haasteita, koska vaikutusketjut ovat pitkiä ja epäsuoria, kausaliteetin osoittaminen on vaikeaa . Mutta se tekee haasteet näkyviksi, luo yhteisen kielen sekä mahdollistaa sektorin sisäisen oppimisen ja kehittymisen.

4Q-kumppanuusmalli osoittaa, että yhteinen kehikko on mahdollinen. Neljä erilaista ammattikorkeakoulua pystyy rakentamaan yhteisen vaikuttavuustavoitteen ja seurantarakenteen, joka kunnioittaa organisaatioiden erilaisuutta, mutta ohjaa kohti yhteistä vaikuttavuutta.

Seuraava askel on avointen kysymysten systemaattinen tutkiminen, miten vaikuttavuus operationalisoidaan aloilla, joilla vaikuttavuus ei ole nopeasti mitattavissa? Miten korkeakoulujen rooli rajataan muiden toimijoiden joukossa? Nämä kysymykset edellyttävät sekä käytännöllistä kehittämistä että tieteellistä tutkimusta.

LÄHTEET

Malmivaara, Antti. (2013). Real-effectiveness medicine – pursuing the best effectiveness in the ordinary care of patients. Annals of Medicine, 45(2), 103–106.

MITÄ LÄHTÖTASO KERTOO? TAUSTATIEDOT VAIKUTTAVUUDEN SEURANNAN JA KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Petri Hilli, toimitusjohtaja, QSA

4Q-korkeakoulut selvittävät rekisteritutkimuksessa, miten toisen asteen opintopolku ja opintomenestys ovat yhteydessä korkeakouluopintojen etenemiseen ja valmistumiseen. Tavoitteena on antaa korkeakouluille väline, jolla oman toiminnan vaikuttavuutta voidaan seurata ja kehittää.

Avainsanat: korkeakoulutus, läpäisy, vaikuttavuuden johtaminen, tiedolla johtaminen

TAVOITE NOUSEE, KEHITYS EI SEURAA PERÄSSÄ

Kesäkuussa 2026 julkaistu korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2040 asettaa Suomelle kovan tavoitteen: 60 prosenttia nuorista aikuisista suorittaisi korkeakoulututkinnon. Nyt osuus on noin 39 prosenttia, viisi prosenttiyksikköä EU:n keskiarvon alapuolella. Keväällä 2026 julkaistun ennustelaskelman mukaan nykykehityksellä osuus olisi vuonna 2040 vasta 43 prosenttia.

Aloituspaikkojen lisääminen ei yksin riitä, koska osa aloittaneista ei valmistu. Vuonna 2023 yliopisto-opiskelijoista opinnot keskeytti 5,4 ja ammattikorkeakouluopiskelijoista 8,3 prosenttia. Yhdessä ammattikorkeakoulussa vuonna 2024 tehdyn tilastollisen analyysin mukaan opiskelijan lähtötasolla on suuri merkitys: alimmilla sisäänpääsypisteillä valituista yli puolet keskeytti opintonsa, kun taas korkeimmilla pisteillä keskeyttäneitä oli selvästi alle kymmenesosa.

Kun aloituspaikkoja lisätään, uudet paikat täytetään alimmilla sisäänpääsypisteillä. Jos keskeyttäminen jatkuu entisellään, vain noin joka toinen lisäpaikan opiskelija valmistuu. Koulutustaso ei silloin nouse tavoitellulla tavalla, vaikka paikkoja on enemmän.

MITÄ TUTKIMUKSESSA TEHDÄÄN

Tutkimuksessa selvitetään rekisteridatalla, miten toisen asteen opintopolku ja opintomenestys ovat yhteydessä korkeakouluopintojen kestoon, valmistumiseen ja työmarkkinoille sijoittumiseen. Data kattaa vuosina 2015–2023 korkeakouluihin hakeneet: hakurekisterin tiedot, ylioppilaskirjoitusten arvosanat, suoritetut tutkinnot sekä tulorekisterin palkka- ja etuustiedot. Tulokset julkaistaan myöhemmin, mutta olennaisempaa kuin yksittäinen tulos on se, mitä tiedolla tehdään.

TAUSTATIEDOT VAIKUTTAVUUDEN SEURANTAAN

Kun opiskelijan lähtötaso tunnetaan, valmistumista ei tarvitse seurata pelkkänä keskiarvona. Opintopisteiden kertymistä, keskeytyksiä ja valmistumista voidaan tarkastella vuosikursseittain ja lähtötasoittain. Silloin nähdään, missä kohtaa opintopolkua opiskelijat putoavat ja mistä ryhmistä. Se on eri asia kuin tieto siitä, että keskeyttäneitä oli tänä vuonna kahdeksan prosenttia.

Keskiarvo kertoo, miten meillä meni. Lähtötasoittain jaoteltu seuranta kertoo, keiden kohdalla ja missä vaiheessa opinnot katkeavat, ja seuraavana vuonna se kertoo, auttoiko se, mitä välissä tehtiin.

Taustatiedot tekevät myös vertailusta mielekästä. Oman korkeakoulun vuosikursseja voidaan verrata toisiinsa ilman, että vaihteleva opiskelijarakenne sotkee kuvaa. Kun aloittavan ryhmän lähtötaso muuttuu, muuttuu myös se, mitä samalta ryhmältä on realistista odottaa. Ilman tätä tietoa hyvä tulos voi selittyä valinnalla ja huono tulos näyttää epäonnistumiselta, vaikka työ olisi onnistunut.

TIEDOSTA TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

Seuranta on väline, ei päämäärä. Kun tiedetään, missä ryhmissä ja missä opintojen vaiheessa keskeyttämisriski on suurin, päästään kysymään juurisyitä: mistä putoaminen johtuu ja millä keinoin siihen voidaan vaikuttaa. Tuki voidaan kohdentaa sinne, missä sitä tarvitaan, ja toimenpiteen jälkeen voidaan katsoa, muuttuiko mikään juuri siinä ryhmässä, jolle se tehtiin.

Käytännössä tämä tarkoittaa raportointia, joka on korkeakoulun oman väen käytettävissä eikä jää tutkimusraporttiin. Tiedon on oltava riittävän havainnollista, jotta sitä voidaan käyttää opetuksen ja ohjauksen suunnittelussa. Yksittäisiä opiskelijoita ei leimata, vaan tarkastelu tehdään ryhmätasolla.

ENTÄ RAHOITUS

Sama tieto koskee myös rahoitusta ja korkeakoulujen välistä vertailua, sillä nykyinen rahoitusmalli ei tunnista opiskelijarakennetta. Ammatillisessa koulutuksessa lähtötaso on jo otettu rahoituksessa huomioon. Tämä on kuitenkin ministeriön pöydässä ratkaistava asia. Korkeakoulun omassa arjessa taustatietojen arvo on toisaalla: siinä, että toimintaa voidaan seurata ja kehittää tosiasioiden pohjalta.

LÄHTEET

Hiilamo, Aapo (2026). Koulutusloikan askelmerkit. Analyysi koulutusasteen kehityksestä sekä koulutustavoitteiden saavuttamisen edellyttämistä toimista. Kalevi Sorsa -säätiö. https://sorsafoundation.fi/koulutusloikan-askelmerkit-web/

Hilli, Petri (2024). Erään ammattikorkeakoulun keskeyttämisten tilastollinen analyysi. Julkaisematon raportti.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2026). Sivistyksestä suunta Suomelle. Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2040. https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/uusi-korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-suomelle

Tilastokeskus (2025). Koulutuksen keskeyttäminen. Viiteajankohta 2023. Helsinki: Tilastokeskus.

Tilastokeskus (2025). Sijoittuminen koulutuksen jälkeen. Viiteajankohta 2023. Helsinki: Tilastokeskus.

HYVINVOINTI VAIKUTTAA VALMISTUMISEEN – MUTTA MITEN?

Petri Hilli, toimitusjohtaja, QSA

4Q:ssa selvitetään, mitkä opiskelijahyvinvoinnin tekijät ovat yhteydessä opintojen etenemiseen ja valmistumiseen. Koska kansallista kyselytietoa ei saada korkeakoulukohtaisesti, sen rinnalle rakennetaan korkeakoulujen oma seuranta.

Avainsanat: opiskelijahyvinvointi, läpäisy, vaikuttavuuden johtaminen

MIKÄ SAA OPINNOT ETENEMÄÄN

Korkeakoulutettujen osuutta halutaan nostaa selvästi nykyisestä, ja se onnistuu vain, jos useampi aloittanut myös valmistuu. Opiskelijan lähtötaso toiselta asteelta on yhteydessä keskeyttämiseen, mutta se ei ole koko kuva. Siksi 4Q:ssa katse käännetään opiskelijan hyvinvointiin: terveyteen, toimeentuloon, jaksamiseen ja sosiaalisiin suhteisiin.

Nämä tekijät voivat hyvin selittää sekä opintojen etenemistä korkeakoulussa että sitä, millaisin eväin toiselta asteelta on ylipäätään lähdetty liikkeelle. Kumpi selittää kumpaa, ei nykyisellä tiedolla erotu. Juuri siksi hyvinvointia koskevaa tietoa tarvitaan rinnalle: ilman sitä keskustelu läpäisystä jää arvailuksi.

Lähtötaso on yhteydessä valmistumiseen, mutta se ei ole koko selitys. Yhtä hyvin voi olla, että hyvinvointi selittää molempia. Sitä ei nykytiedolla pysty erottamaan, ja se on itsessään syy kerätä tietoa.

MITÄ TUTKIMUKSESSA HAETAAN

Kansallisena tietopohjana käytetään korkeakouluopiskelijoiden terveys- ja hyvinvointitutkimusta (KOTT) vuosilta 2021 ja 2024. Kysely kattaa terveydentilan, unen, liikunnan ja ravinnon, päihteet, opiskelukyvyn, elinolot sekä sosiaaliset suhteet, ja vastaukset yhdistetään rekisteritietoihin, kuten opintopistekerty-

mään. Näin päästään tarkastelemaan, miten koettu hyvinvointi on yhteydessä opintojen etenemiseen ja valmistumiseen. Kyselyn 2024 tuloksissa merkittävää psyykkistä kuormitusta koki yli neljännes opiskelijoista, naisista 32 ja miehistä 24 prosenttia; miehillä kuormittuneisuus oli vanhimmassa ikäryhmässä kaksi kertaa yleisempää kuin alle 25-vuotiailla. Mielenterveys on yhteydessä sekä toisen asteen keskeyttämiseen että työelämään kiinnittymiseen, joten kyse ei ole vain opiskeluajasta vaan koko työurasta – ja siten yhteiskunnallisesti kalliista ilmiöstä.

Myöhemmin saatavia tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sen arvioimisessa, mihin hyvinvoinnin osa-alueisiin panostaminen kannattaa, jos halutaan useampi opiskelija maaliin. Työllistymistä koskeva tarkastelu jää myöhemmäksi, kun seuranta-aikaa on kertynyt riittävästi. Kyselyyn on molemmilla kierroksilla vastannut useita tuhansia opiskelijoita, joten kansallinen kuva on riittävän luotettava tällaiseen tarkasteluun.

Kansallisen datan pitkittäistarkastelu antaa myös vihjeitä siitä, missä vaiheessa nuorten hyvinvointiin kannattaa panostaa. Oikea kohta voi olla selvästi korkeakoulua aiemmin: rekisteritutkimuksessa toisen asteen keskeyttämistä on pystytty ennustamaan jo peruskoulun aikaisilla tiedoilla. Jos sama pätee korkea-asteelle, osa vaikuttavimmista toimista tehdään ennen kuin opiskelija edes aloittaa korkeakoulussa.

MIKSI RINNALLE TARVITAAN OMA SEURANTA

Kansallisen kyselyn tuloksia ei otoskoon vuoksi anneta yksittäisen korkeakoulun tasolla, vaan ne raportoidaan ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen jaottelulla. Perus- ja toisella asteella tilanne on toinen: kouluterveyskyselyn tulokset saadaan oppilaitostasolla, ja niitä käytetään laajasti kehittämisen pohjana. Korkea-asteelta vastaava puuttuu. Kansallinen kuva on siis hyvä, mutta oman korkeakoulun tilanne jää pimentoon. Sitä ei voi päätellä keskiarvosta, eikä keskiarvo kerro, toimivatko omat toimenpiteet.

Kansallinen tutkimus kertoo, mihin hyvinvoinnin osa-alueisiin kannattaa panostaa. Oman korkeakoulun seuranta kertoo, missä juuri me menemme ja mitä toimenpiteemme saavat aikaan. Kumpikaan ei korvaa toista.

4Q-korkeakouluissa tämä aukko täytetään omalla seurannalla, joka rakentuu ZekkiPro-alustan ja 3X10D-kyselyn varaan. Seurannassa on kaksi tasoa. Yhteisötason mittaus on rakenteeltaan samankaltainen kuin kansallinen kysely, joten oman korkeakoulun tilannetta voidaan verrata kansalliseen kuvaan. Interventiotason mittaus taas kohdistuu yksittäisiin toimenpiteisiin: alku- ja loppukysely kertoo, mitä tietylle ryhmälle tapahtui.

TIEDOSTA TAVOITTEIKSI

Tarkoitus on, että tieto muuttuu tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Vuoden 2025 kyselytulokset antavat lähtötason, jonka pohjalta vuodelle 2027 asetetaan tavoitteet esimerkiksi koetulle terveydelle, opintojen tuen tarpeelle, taloudelliselle tilanteelle ja kansainvälisten opiskelijoiden sosiaalisille suhteille. Toimenpiteet johdetaan tarpeesta ja tavoitteesta, ja indikaattorit sovitetaan näihin – ei toisin päin. Vaikutus valmistumiseen näkyy vasta vuosikymmenen lopulla, joten välitavoitteet ovat välttämättömiä. Samalla nähdään, kannattaako yksittäistä toimenpidettä jatkaa, laajentaa vai lopettaa.

LÄHTEET

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2026). Sivistyksestä suunta Suomelle. Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2040. https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/uusi-korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-suomelle

Raisamo, Susanna & Pasanen, Tytti & Hilli, Petri & Ståhl, Timo (2024). Predictors of non-completion of upper secondary education in Finland based on register data. Scandinavian Journal of Public Health. https://doi.org/10.1177/14034948241257564

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2025). Korkeakouluopiskelijoiden terveys- ja hyvinvointitutkimus KOTT. Verkkoraportit. https://www.thl.fi/kott_verkkoraportit/index.html

Tilastokeskus (2025). Koulutuksen keskeyttäminen. Viiteajankohta 2023. Helsinki: Tilastokeskus.

DIALOGI VAIKUTTAVUUDEN JOHTAMISEN TYÖKALUNA

Liisa Björklund, erityisasiantuntija, DIAK

Tomas Träskman, yliopettaja, Arcada

4Q-ammattikorkeakoulujen koontiseminaarissa tammikuussa 2026 toteutettu vaikuttavuusdialogi osoitti, että vaikuttavuuden johtaminen ei synny ensisijaisesti mittareista tai rakenteista, vaan yhteisestä visionäärisestä ajattelusta. Keskeinen havainto oli, että dialogi toimi ennen kaikkea uudistavan ajattelun tuottajana. Se ei ollut päätöksentekofoorumi, vaan tila, jossa moninäkökulmaisuus, kuunteleminen ja keskeneräisyyden sietäminen mahdollistivat uuden ymmärryksen syntymisen. Korkeakouluilta odotetaan radikaaleja ratkaisuja inhimillisen ja taloudellisen kestävyyden lisäämiseksi epävarmassa ajassa.

Avainsanat: ovaikuttavuusjohtaminen, dialogi, uudistuminen, osaamistarpeet

OSAAMINEN, IDENTITETTI JA TULEVAISUUDEN JÄNNITTEET

Dialogi eroaa perinteisistä johtamisen menetelmistä siinä, että se ei perustu valmiiden ratkaisujen tuottamiseen tai nopeaan päätöksentekoon, vaan yhteisen ymmärryksen rakentamiseen ennen ratkaisuja. Siinä missä perinteinen johtaminen painottaa analyysiä, ohjausta ja toimeenpanoa, dialogi korostaa kuuntelemista, merkitysten neuvottelua ja erilaisten näkökulmien rinnakkaista tarkastelua. Toisin sanoen ymmärrys, joka syntyy aidossa dialogissa, ei ole saavutettavissa pelkällä analyysillä - se vaatii kohtaamisen. Tämän vuoksi dialogi ei ole hitaampi tapa johtaa, vaan edellytys sille, että päätökset ovat viisaampia, kohdistuvat oikeisiin asioihin ja ovat kestäviä myös muuttuvassa toimintaympäristössä. DialogiAkatemian Janne Kareisen mukaan vaikuttavuus syntyy siitä, että keskustelut kirjataan ja kootaan yhteenvedoiksi, jotka päätyvät päätöksenteon tueksi. Tämä artikkeli tekee saman.

4Q korkeakoulujen dialogissa korostui, että tulevaisuuden työelämän osaamistarpeet eivät ratkea lisäämällä tai muokkaamalla korkeakoulujen opetussisältöjä. Kyse on syvemmästä muutoksesta osaamistarpeissa: ammatti-identiteetti on siirtymässä kohti työidentiteettiä, jossa keskeistä on kyvykkyys oppia, sopeutua, uudistua ja toimia epävarmuudessa.

Geneeriset taidot – kuten kriittinen ajattelu, resilienssi ja luova ongelmanratkaisu – nähtiin kriittisen tärkeinä. Korkeakoulujen tehtävä on ennakoida tulevia työelämän osaamistarpeita ja pystyä reagoimaan riittävän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Epävarmuuden keskellä erityisen merkittäväksi tehtäväksi korkeakouluille nähtiin radikaalin toivon ylläpitäminen. Korkeakoulujen rooli on edistää osaamista, jolla voidaan lisätä tuottavuutta ja kestävyyttä. Ilman tulevaisuususkoa ei synny myöskään kykyä rohkeasti uudistaa tekemisen tapoja taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviksi.

RAKENTEET JA YHTEISTYÖN MERKITYS

Dialogi nosti esiin myös rakenteelliset esteet vaikuttavuudelle. Tutkintorakenteet, sääntely ja hitaat opetussuunnitelmaprosessit vaikeuttavat ennakointia. Samalla korkeakoulut toimivat rahoitus- ja kannustinjärjestelmissä, jotka eivät aina tue pitkäjänteistä uudistumista.

Ratkaisuksi ei esitetty yksittäisiä reformeja, vaan yhteisen tekemisen vahvistamista. 4Q-korkeakouluverkoston vahvuus nähtiin kyvyssä rakentaa yhteisiä prosesseja, sisältöjä ja toimintamalleja. Esimerkiksi tietomalli ja yhteiset tukipalvelut voivat mahdollistaa vaikuttavuuden johtamista – mutta vain, jos niiden taustalla on selkeä käsitys siitä, mitä tavoitteita kohti johdetaan ja mitä mitataan ja miksi.

Dialogi osoitti myös, että vaikuttavuus syntyy yhä enemmän alueellisissa ja työelämälähtöisissä verkostoissa. Korkeakoulujen rooli on parhaimmillaan työelämän osaamispääoman uudistajana ja tuottavuuden kasvattajana. Tämä voi toteutua vain tiiviissä vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa ja jatkuvalla ennakoinnilla tulevaisuuden osaamistarpeista.

DIALOGISEEN JOHTAMISEEN

Vaikuttavuusdialogin keskeinen anti oli ymmärrys siitä, että dialogi ei ole irrallinen menetelmä, vaan vaikuttavuuden johtamisen ydinprosessi. Se yhdistää eri korkeakoulujen ja niiden organisaatiotasojen edustajien inhimillisen osaamisen ja kokemuksen sekä tuo esille uutta ajattelua luovia eriäviä näkökulmia, joita ei perinteisissä työskentelyissä välttämättä nosteta esille.

Tekoälyn yleistyessä yhä useampi sisältö, päätöksentekoa vaativa analyysi ja ratkaisuvaihtoehto voidaan tuottaa nopeasti algoritmisesti. On kuitenkin paradoksaalista, että mitä enemmän vaihtoehtoja ja analyysejä on tarjolla, sitä vaikeammaksi relevanttien kysymysten tunnistaminen voi käydä. Monet tutkimukset osoittavat, että liiallinen tieto kuormittaa kognitiivisesti ja voi johtaa huonompiin päätöksiin kuin niukempi, mutta kohdennetumpi informaatio (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011; Zheng et al. 2020). Ehkä juuri siksi dialogin merkitys kasvaa: tarvitaan inhimillistä kykyä määrittää, mitkä kysymykset ovat olennaisia ja missä eriäväisyydet ovat, miten vaihtoehtoja tulkitaan ja millaisia arvoihin perustuvia valintoja niiden pohjalta tehdään.

Seuraava askel ei ole pelkästään dialogissa saatujen oivallusten yhteenveto, vaan dialogin systematisointi osaksi johtamista. Tämä tarkoittaa yhteisessä kehittämisprosessissa dialogin menetelmän hyödyntämistä, dialogiin asetettavien yhteisten kysymysten kirkastamista, vaikuttavuutta koskevien käsitteiden täsmentämistä ja rohkeutta tarkastella kriittisesti myös niitä oletuksia, joihin korkeakoulujen toiminta perustuu.

Teoksessa ”Dialogikirja”, Kai Alhanen, toteaa että dialogi ”on ihmiskunnan selviytymistaito (2025, p.11)” ja jos haluamme selviytyä myös tulevaisuudessa meidän täytyy saada dialogin voimat käyttöömme. Vaikuttavuuden johtaminen korkeakouluissa edellyttää siirtymää: ulkoa määriteltyjen suoritteiden johtamisesta merkitysten ja uutta luovien visioiden rakentamiseen, yksittäisen korkeakoulun osaoptimoiduista ratkaisuista yhteiseen suuntaan, jossa yhteinen osaaminen ja taloudellinen kestävyys vahvistuvat. Dialogi tarjoaa korkeakoulukentän välttämättömään uudistumiseen välineen – mutta vain, jos sitä käytetään viisaasti, johdonmukaisesti ja tavoitteellisesti.

LÄHTEET

Alhanen, K. (2025). Dialogikirja. BoD-Books on Demand.
Gerd Gigerenzer, Wolfgang Gaissmaier. 2011. Heuristic Decision Making. Annual Review Psychology. 62:451-482. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346

Zheng, M., Marsh, J.K., Nickerson, J.V. et al. How causal information affects decisions. Cogn. Research 5, 6 (2020). https://doi.org/10.1186/s41235-020-0206-z

TYÖPAKETTI 5: TUKI-PALVELUJEN SYNERGIAT (KAMK)

YHTEISTYÖSTÄ VAIKUTTAVUUTEEN: TUKIPALVELUJEN SYNERGIAT 4Q-KORKEAKOULUISSA

Tuija Postari-Kivistö, talous- ja hallintojohtaja, varatoimitusjohtaja, KAMK

4Q-korkeakoulut ovat kehittäneet tukipalveluidensa yhteistyötä vastatakseen kasvaviin velvoitteisiin, osaamistarpeisiin ja taloudellisiin paineisiin. Tavoitteena on rakentaa vuoteen 2028 mennessä strateginen kumppanuus, joka parantaa tukipalveluiden laatua, tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. Ensimmäisten 18 kuukauden aikana yhteistyössä on saavutettu merkittäviä tuloksia erityisesti yhteishankinnoissa, tietosuojan kehittämisessä sekä asiantuntijuuden jakamisessa. Yhteistyö on vahvistanut korkeakoulujen kyvykkyyttä, lisännyt osaamispääomaa ja luonut perustan pitkäjänteiselle palvelusynergioiden kehittämiselle.

Avainsanat: tukipalvelut, palvelusynergiat, korkeakouluyhteistyö, strateginen kumppanuus, tuottavuus, vaikuttavuus

MIKSI TUKIPALVELUJEN SYNERGIAT?

4Q-korkeakoulut kuuluvat suomalaisen korkeakoulukentän pienimpiin toimijoihin, mutta niiden lakisääteiset velvoitteet ovat pitkälti samat kuin huomattavasti suuremmilla korkeakouluilla. Toimintaympäristöä haastavat samanaikaisesti kiristyvä rahoitus, kasvavat tietoturva- ja tietosuojavaatimukset sekä tarve vastata yhä monimuotoisempiin palvelutarpeisiin.

Näihin haasteisiin vastaamiseksi 4Q-korkeakoulut käynnistivät tukipalveluiden yhteistyön, jonka tavoitteena on tunnistaa ne osa-alueet, joissa yhteinen tekeminen tuottaa enemmän arvoa kuin erilliset ratkaisut. Yhteistyössä tavoitellaan erityisesti operatiivisia synergia-etuja, kuten mittakaavaetuja, päällekkäisen työn vähentämistä, parhaiden käytäntöjen jakamista ja asiantuntijuuden vahvistamista.

TAVOITTEENA STRATEGINEN KUMPPANUUS

Työpaketin tavoitteena on rakentaa vuoden 2028 loppuun mennessä toiminnallinen ja strateginen kumppanuus 4Q-korkeakoulujen välille. Tarkoituksena on kehittää laadukkaampia tukipalveluja kustannustehokkaasti sekä vahvistaa korkeakoulujen kykyä vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Vaikuttavuustavoitteet keskittyvät kolmeen kokonaisuuteen:

1. Vastuulliset ja kestävät yhteishankinnat
2. Korkea tietoturvan ja tietosuojan osaamistaso
3. Palveluvalikon uusien synergioiden jatkuva tunnistaminen

Näiden kautta pyritään parantamaan palveluiden laatua, vahvistamaan riskienhallintaa ja kasvattamaan henkilöstön osaamispääomaa.

Tarkoituksena on kehittää laadukkaampia tukipalveluja kustannustehokkaasti sekä vahvistaa korkeakoulujen kykyä vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

ENSIMMÄISEN 18 KUUKAUDEN TULOKSET

Yhteistyö on laajentunut nopeasti useille tukipalveluiden osa-alueille. Samalla asiantuntijaverkostot ovat tiivistyneet, parhaita käytäntöjä jaetaan aktiivisesti ja yhteisiin haasteisiin etsitään ratkaisuja yhdessä.

Muutamia ensimmäisen 18kk konkreettisia tuloksia ovat:

- Hankintojen yhteiskilpailutukset ja niiden avulla saavutetut säästöt ja laadulliset hyödyt. Isoimpana vakuutusten kilpailuttaminen yhteisvoimin toi säästöjä 3 amkille 5v aikajänteellä 0.55M€. Lisäksi yhteinen hankintojen tiekartta ja hankintakehikon suunnittelu aloitettu.

- Tietosuojan osalta on toteutettu nykytilan kartoitus, laadittu tietotilinpäätökset vuodelta 2025 sekä edistetty tietosuojapolitiikkojen yhtenäistämistä. Toimenpiteet ovat vahvistaneet korkeakoulujen osaamista ja parantaneet riskienhallintaa.

- Myös HR-, talous- ja lakipalveluiden kehittämisessä on tunnistettu uusia yhteistyömahdollisuuksia ja toteutukseen ovat päässeet jo palkkamallityö sekä yhteiset juridiikkakoulutukset. Myös taloushallinnon kehitystoimia on tunnistettu ja jatkotoimenpiteitä arvioitu.

Isoimpana vakuutusten kilpailuttaminen yhteisvoimin toi säästöjä 3 amkille 5v aikajänteellä 0.55M€.

Toimenpiteet ovat vahvistaneet korkeakoulujen osaamista ja parantaneet riskienhallintaa.

MITÄ SEURAAVAKSI?

18 kuukauden jälkeen hallinnon ja tukipalveluiden yhteistyö on vakiintunut rakenteelliselle tasolle, ja keskeisille toiminnoille (HR, talous, hankinnat, laki, tietosuoja, laatu, asianhallinta, opintopalvelut, hakijapalvelut, kirjasto ja viestintä) on luotu yhteistyörakenteet. Yhteiset toimintamallit ja asiantuntijaverkostot ovat vähentäneet päällekkäistä työtä, parantaneet tuottavuutta ja vahvistaneet osaamista koko konsortiossa.

Vaikka tukipalveluyhteistyö ei kohdistu suoraan opetukseen tai TKI-toimintaan, sen vaikutukset näkyvät näiden ydintehtävien tukemisessa. Tehokkaammat tukipalvelut mahdollistavat resurssien suuntaamisen opetukseen, tutkimukseen ja aluekehitykseen sekä vahvistavat korkeakoulujen yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Seuraava kehitysvaihe edellyttää palveluiden, prosessien ja osin myös järjestelmien yhtenäistämistä. Se, missä kaikessa ja kuinka syvää yhteistyö voisi parhaimmillaan olla, hakee vielä muotoaan. Mukana olevat AMKit ovat kuitenkin omia juridisia yksiköitään ja käytössä olevat järjestelmät osin hyvinkin erilaiset. Kartoitamme järjestelmäyhtenäisyyttä ja yhteisiä prosesseja asteittain.

2026 tavoitteita ovat:

- Yhteiset palvelut kuvattu ja määritetty.
- Palkkamallit otettu käyttöön.
- Lakipalvelut kilpailutettu, myös muita yhteisiä kilpailutuksia.
- Henkilöstölle yhteisiä koulutuswebinaareja.

Korkeakoulukentässä käydään tällä hetkellä merkittävissä määrin keskusteluita myös korkeakoulujen omistajuuden ympärillä. Mahdollisesti muuttuvat omistusjärjestelyt saattavat vaikuttaa siihen mille tasolle tukipalveluiden synergioita voidaan 4Q-kontekstissa viedä.

Tehokkaammat tukipalvelut mahdollistavat resurssien suuntaamisen ydintoimintoihin ja vahvistavat siten korkeakoulujen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja kykyä vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Kuva 1 Yhteistyöstä vaikuttavuuteen. Koostekuva/Copilot.

LÄHTEET

Keskiväli, M. (2018). Konsernirakenteen muodostaminen pk-yritysten toiminto- ja analysoimalla. LUT-yliopisto.

TIETOSUOJAN KUMPPANUUS

Maarit Muukkonen, projekti- ja hankintapäällikkö, DIAK

Teija Sievänen, palvelujohtaja, tietosuojavastaava, KAMK

Arcada, Diak, Humak ja KAMK kehittävät tietosuojakäytäntöjä yhdessä osana 4Q-yhteistyötä. Yhteistyön tavoitteena on tukea korkeakouluja lakisääteisten tietosuojavelvoitteiden toteuttamisessa, vahvistaa asiantuntijoiden osaamista ja löytää yhteisiä ratkaisuja samanlaisiin tietosuojakysymyksiin. Yhteistyössä on kartoitettu tietosuojan nykytilaa, laadittu tietotilinpäätöksiä, kehitetty toimintamalleja ja yhteisiä dokumenttipohjia sekä rakennettu tietosuojatyön vuosikello. Yhteistyö vähentää päällekkäistä työtä ja vahvistaa jokaisen korkeakoulun omaa tietosuojakyvykkyyttä.

Avainsanat: tietosuoja, korkeakouluyhteistyö, tietotilinpäätös, osaamisen jakaminen

SAMAT VELVOITTEET, YHTEISIÄ RATKAISUJA

Keskeisiä säädöksiä tietosuojan toteuttamisessa ovat mm. EU:n yleinen tietosuoja-asetus, kansallinen tietosuojalaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Arcadan, Diakin, Humakin ja KAMKin tietosuoja-asiantuntijat tekevät säännöllistä yhteistyötä lakisääteisten tietosuojavelvoitteiden toteuttamiseksi ja tietosuojan käytäntöjen kehittämiseksi. Vaikka jokainen korkeakoulu vastaa rekisterinpitäjänä itsenäisesti omasta tietosuojastaan, niitä koskevat samat velvoitteet ja pitkälti myös samat käytännön kysymykset. Kaikkea ei siksi ole tarkoituksenmukaista selvittää ja kehittää neljässä korkeakoulussa erikseen.

KARTOITUKSESTA KONKREETTISIIN TOIMENPITEISIIN

Yhteistyön lähtökohtana oli korkeakoulujen tietosuojan nykytilan kartoitus suhteessa EU:n tietosuoja-asetukseen. Kartoituksen toteutti ulkopuolinen toimija kunkin korkeakoulun olemassa olevista tietosuojaan liittyvistä dokumenteista, prosesseista ja käytännön toimintatavoista. Tavoitteena oli tunnistaa mahdolliset poikkeamat verrattuna tietosuoja-asetuksen asettamiin vaatimuksiin. Kartoituksesta kukin sai korkeakoulukohtaisen analyysin ja toimenpidesuositukset tietosuojan nykytilasta. Analyysien ja toimenpidesuositusten pohjalta muodostettiin yhteistä näkemystä siitä, mihin tietosuojayhteistyössä kannattaa seuraavaksi keskittyä.

Yksi konkreettisista yhteistyön tuloksista on vuoden 2025 tietotilinpäätösten laatiminen. Korkeakoulut hyödynsivät yhteistä rakennetta ja jakoivat kokemuksia valmistelusta. Tietotilinpäätös tekee näkyväksi tietosuojan tilaa organisaatiolle, toteutettuja toimenpiteitä ja kehittämistarpeita sekä tukee tietosuojasta raportointia ja sen suunnitelmallista kehittämistä.

Yhteistyössä on vertailtu ja kehitetty tietosuojapolitiikkoja sekä työstetty yhteisiä dokumenttipohjia, esim. kansainvälisiin henkilötietojen siirtoihin liittyvää TIA-arviointia varten on valmisteltu yhteistä pohjaa. Yhteistyössä tarkastellaan myös tietosuojaa koskevaa vaikutustenarviointi (DPIA)-, perusoikeusvaikutusten arviointi (FRIA)- ja henkilötietojen käsittelysopimus (DPA)-pohjia ja jaetaan kokemuksia niiden käytöstä. Tulevia toimenpiteitä ovat mm. tietosuojakoulutusten suunnittelu ja toteuttaminen sekä tietosuojavastaavapalveluiden kilpailuttaminen.

Kumppanuus vahvistaa jokaisen 4Q-korkeakoulun tietosuojakyvykkyyttä.

VUOSIKELLO TEKEE YHTEISTYÖSTÄ JATKUVAA

Yhteistyölle laadittiin tietosuojatyön vuosikello. Vuosikellossa kuvataan kunkin rekisterinpitäjän jatkuvat tietosuojatehtävät sekä yhteistyössä toteutettavat kuukausittaiset toimenpiteet. Vuosikello tuo yhteistyöhön suunnitelmallisuutta, rytmittää tekemistä ja kokoaa yhteiset kehittämisen teemat koko vuodelle. Vuosikello katselmoidaan ja päivitetään vuosittain.

Vuosikello on luonnosvaiheessa, mutta siinä kuvattuja toimenpiteitä on jo edistetty. Niistä esimerkkinä tietosuojan tietoiskut ja tietotilinpäätös (kuva 1).

Kuva 1. 4Q Yhteistyön tietosuojatyön vuosikello

Tietosuojan ja tietoturvan yhteistyötä vahvistetaan yhteisillä tapaamisilla korkeakoulujen yhteisen tietoturvapäällikön kanssa. Kokemuksia on tarkoitus jakaa myös esimerkiksi valtakunnallisesta Taisto-harjoituksesta, johon kaikki korkeakoulut osallistuvat vuosittain sovitusti. Taisto-harjoitus on Digi- ja väestötietoviraston erityisesti julkiselle sektorille suunniteltu Suomen suurin kyber- ja digitaalisen turvallisuuden harjoitus.

4Q-korkeakoulujen yhteistyö on ollut tärkeä tuki tietosuoja-asiantuntijoiden työssä. Yhteistyö on koettu sujuvaksi, tietosuojatoimintaa tukevaksi ja aitoa lisäarvoa tuottavaksi. Kaikki osalliset ovat sitoutuneet työskentelyyn. Tietosuojatyö edellyttää jatkuvaa toimintatapojen arviointia ja kehittämistä sekä tietosuojaosaamisen ylläpitämistä. Muuttuva toimintaympäristö ja uudet teknologiat tuovat korkeakouluille myös uusia tietosuojakysymyksiä ja osaamistarpeita. 4Q-yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden jakaa kokemuksia, osaamista ja hyviä käytäntöjä sekä etsiä ratkaisuja yhteisiin kysymyksiin. Yhteistyön tavoitteena on myös jatkossa vahvistaa jokaisen 4Q-korkeakoulun tietosuojakyvykkyyttä.

LÄHTEET

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä ja näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta sekä direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuoja-asetus). EUR-Lex. http://europa.eu

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Finlex. https://finlex.fi

Tietosuojalaki 1050/2018. Finlex. https://finlex.fi

HANKINTOJEN TIEKARTTA JA YHTEISKILPAILUTUKSET

Maarit Muukkonen, projekti- ja hankintapäällikkö, DIAK

Päivi Räisänen, hankinta-asiantuntija, KAMK

Diakin, Humakin, Arcadan ja KAMKin hankintayhteistyö mahdollistaa kokemusten ja parhaiden käytäntöjen jakamisen lisäten korkeakoulujen hankintaosaamista ja toimintatapojen yhtenäistämistä. Hankintojen tiekartta luo pohjan tulevien vuosien yhteishankinta-suunnittelulle. Yhteishankinnoilla voidaan tehostaa hankintojen toteutusta ja saada suurempien volyymien ansiosta hinta-laatu -suhteeltaan parempia tarjouksia sekä merkittävämpiä kustannussäästöjä.

Avainsanat: julkiset hankinnat, yhteishankinnat, hankintojen tiekartta, korkeakouluyhteistyö, kustannustehokkuus

YHTEISKILPAILUTUKSET OSANA HANKINTAYHTEISTYÖTÄ

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen ostamista sekä rakennusurakoiden teettämistä julkisilla varoilla. Tavoitteena on julkisen varojen tehokas käyttö sekä sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävien hankintojen toteuttaminen. Julkisia hankintoja ohjaa tavallisemmin laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016). Julkisten hankintojen keskeisten periaatteiden mukaisesti tarjoajia tulee kohdella tasapuolisesti ja syrjimättömästi, hankinnoista tulee ilmoittaa avoimesti ja hankinnalle asetettujen vaatimusten tulee olla oikeassa suhteessa oletettuun hankinnan tavoitteeseen.

Hankintoja voidaan toteuttaa yhteishankintoina useamman tahon tarpeisiin joko yhteishankintayksikön kautta tai hankintayksiköiden välisenä

yhteistyönä. Yhteistyö voi ulottua yhteisestä valmistelusta ja koordinoinnista yhteiseen kilpailutukseen kuvan 1 mukaisesti.

Yhteishankinnat mahdollistavat kilpailutukseen käytettävien hallinnollisten kulujen vähentämisen, kustannussäästön suurempien hankintavolyymien vuoksi sekä laajemman asiantuntemuksen hyödyntämisen kilpailutuksessa. Lisäksi yhteishankinnat tarjoavat mahdollisuuden yhtenäistää toimintatapoja ja vähentää päällekkäistä työtä, vahvistaa hankintaosaamista sekä parantaa hankintojen suunnitelmallisuutta ja markkinatuntemusta. Yhteishankintojen haasteena voi olla toisaalta organisaatiokohtaisten tarpeiden huomioiminen. Suuret hankintakokonaisuudet voivat puolestaan vähentää pienten yritysten osallistumishalukkuutta kilpailutukseen.

Yhteishankintojen onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua. Organisaatioiden tarpeet, sopimuskaudet, budjetit ja päätöksentekoprosessit poikkeavat toisistaan, mikä voi rajoittaa yhteisten kilpailutusten toteuttamista. Myös aikataulujen yhteensovittaminen, yhteisten vaatimusten määrittely sekä päätöksentekoprosessien eriäväisyys lisäävät valmistelutyön vaativuutta. Tämän vuoksi yksi yhteinen kilpailutus ei aina ole tarkoituksenmukaisin ratkaisu, vaan yhteistyö voidaan toteuttaa esimerkiksi yhteisenä valmisteluna tai siten, että yksi organisaatio kilpailuttaa hankinnan muiden puolesta.

Kuva 1: 4Q-hankintojen tiekartasta yhteishankintojen eri toteuttamismuodot. Kuvan visualisoinnissa hyödynnetty ChatGPT:tä.

Hankintayhteistyö kannattaa toteuttaa hankinnan tarpeisiin parhaiten soveltuvalla tavalla.

HANKINTOJEN TIEKARTTA

Humakin, KAMKin, Arcadan ja Diakin hankintayhteistyön tueksi on laadittu hankintojen tiekartta, mikä toimii säännöllisesti päivittyvänä strategisena työkaluna hankintojen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Hankinnat pyritään toteuttamaan huomioiden taloudellisuus, laadukkuus, suunnitelmallisuus ja sosiaaliset-, innovaatio- ja ympäristönäkökulmat. Hankinnat kilpailutetaan tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Yhteishankintojen mahdollisuutta ja kannattavuutta arvioidaan säännöllisesti.

Tiekartan suunnittelussa käytettiin organisaatiokohtaisia spend-analyysejä, joiden avulla selvitettiin hankintojen kokonaisvolyymeja ja tunnistettiin tuote- ja palveluryhmiä, joissa yhteistyöllä voitaisiin saavuttaa suurimmat hyödyt. 4Q-tiekartassa hankinnat on jaettu neljään kategoriaan: hallinnolliset ja asiantuntijapalvelut, aineet, tarvikkeet ja tavarat, ICT-hankinnat sekä henkilöstöpalveluiden hankinnat. Lisäksi tiekarttaa varten tarkasteltiin nykyisiä hankintasopimuksia ammattikorkeakoulukohtaisesti. Yhteistyötä haastavat erityisesti sopimusten eriaikainen päättyminen ja organisaatiokohtaiset erityistarpeet. Siksi tulevat hankintatarpeet on tärkeää tunnistaa riittävän ajoissa.

Hankintojen tiekartta on työkalu suunnitelmalliselle ja ennakoivalle 4Q-hankintayhteistyölle.

4Q-YHTEISKILPAILUTUKSET

4Q-hankintayhteistyön ensimmäinen kilpailutus koski vakuutuspalveluita, ja se toteutettiin vuonna 2025 kolmen ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Kilpailutukset toteutettiin erillisinä, koska ammattikorkeakoulukohtaiset tarpeet ja aikaisemmat vahinkohistoriat poikkesivat toisistaan. Kilpailutuksen ja vakuutusmeklarin valinnassa hyödynnettiin yhteistä asiantuntemusta, aiemmista kilpailutuksista saatuja kokemuksia ja hyväksi havaittuja käytäntöjä. Kilpailutuksen toteutustapa noudatti kuvassa 1 esitettyä yhteisen koordinoinnin mallia: valmistelua tehtiin yhdessä, mutta kukin ammattikorkeakoulu määritti omat tarpeensa ja toteutti kilpailutuksensa itsenäisesti.

Vakuutuspalveluiden kilpailutus osoitti käytännössä, että yhteishankintayhteistyö voi tuottaa merkittäviä hyötyjä myös silloin, kun hankinnat toteutetaan lopulta erillisinä kilpailutuksina. Yhteinen valmistelu, tiedonvaihto ja asiantuntijuuden jakaminen voivat olla vähintään yhtä arvokkaita kuin varsinainen yhteinen kilpailutus.

Tiedon ja kokemusten jakaminen ammattikorkeakoulujen välillä on ollut yksi yhteistyön merkittävimmistä hyödyistä lisäten organisaatiokohtaista hankintaosaamista. Useimmissa organisaatioissa hankintatoimesta vastaa vain yksi asiantuntija, jolloin mahdollisuus keskustella kollegoiden kanssa vastaavista tilanteista, ratkaisuista ja käytännöistä on osoittautunut arvokkaaksi. Yhteiset keskustelut ovat tarjonneet tärkeää vertaistukea, uusia näkökulmia sekä käytännön apua hankintojen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Toisaalta yhteistyö edellyttää yhteisten tarpeiden, tavoitteiden ja aikataulujen yhteensovittamista, mikä vaatii enemmän koordinointia ja työaikaa kuin yksittäisen organisaation hankinnat.

Ammattikorkeakoulujen hankintaverkoston osaamista ja asiantuntemusta on hyödynnetty myös aktiivisesti 4Q-yhteistyön aikana. Verkostosta on saatu arvokasta tietoa yksittäisiin hankintoihin ja hankintatoimen laajempaan kehittämiseen. Verkostomainen yhteistyö vahvistaa osaamista, tukee parhaiden käytäntöjen leviämistä ja luo edellytyksiä entistä vaikuttavammalle yhteistyölle tulevaisuudessa.

Hankintayhteistyön arvo syntyy yhteisten kilpailutusten lisäksi jatkuvasta tiedon, kokemusten ja osaamisen jakamisesta.

LÄHTEET

Baulia, S., Halonen, K-M., Hyytinen, A., Kuusinen, H., Nokso-Koivisto, O., Pousi, M. Puhakainen, E. Siikanen, M. Tukiainen, J. & Virtanen, J. (2023). Yhteishankinnat luovat mahdollisuuksia kustannussäästöille. POLICY BRIEF 2023:15. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan artikkelisarja. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-444-6

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. (2025). Hankintojen periaatteetSaatavilla 22.5.2026 https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet

Koskikare, A. (2026). Hankinta-Suomi - Opas yhdessä hankkimiseen. Valtiovarainministeriö julkaisuja 5. https://vm.fi/documents/10623/246470072/Opas_yhdessa_hankkimiseen.pdf/84e9e920-1fdf-f856-d168-6a944a-d2b294?t=1778830263084

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. (2022). Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Tietosanoma / Art House Oy

PALKKAVAAKA UUDISTAA KORKEAKOULUJEN PALKKAUSJÄRJESTELMIÄ

Maarit Lippojoki, henkilöstöpäällikkö, KAMK

Päivikki Rentola-Hemmi, henkilöstöjohtaja, DIAK

Mikko Äärynen, HR-palvelupäällikkö, Humak

Palkkavaaka-projekti kehittää Diakin, Humakin ja KAMKin korkeakoulujen palkkausjärjestelmiä läpinäkyvämmiksi ja oikeudenmukaisemmiksi. Hankkeessa arvioitiin asiantuntija- ja tukipalvelutehtävien vaativuutta yhtenäisillä kriteereillä ja muodostettiin yhteiset vaativuusryhmät palkkauksen perustaksi. Vuonna 2026 käyttöön otettava malli tukee palkka-avoimuutta, esihenkilötyötä ja strategista henkilöstöjohtamista sitomalla palkkauksen tehtävien todelliseen vaativuuteen.

Avainsanat: palkkausjärjestelmä, vaativuuden arviointi, palkka-avoimuus, henkilöstöjohtaminen, korkeakouluyhteistyö

PALKKAVAAKA LUO POHJAN YHTENÄISELLE PALKKARAKENTEELLE

Kolmen ammattikorkeakoulun – Diakin, Humakin ja KAMKin – yhteinen Palkkavaaka-projekti on merkittävä askel kohti läpinäkyvämpää ja oikeudenmukai-

sempaa palkkausjärjestelmää. Osana 4Q-yhteistyötä toteutettu hanke keskittyy asiantuntija- ja tukipalveluhenkilöstön roolien vaativuuden arviointiin sekä palkkarakenteiden kehittämiseen. Tavoitteena on luoda yhteinen perusta, joka tukee sekä henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua että organisaatioiden kilpailukykyä.

Palkkavaaka® on Mandatumin kehittämä järjestelmä, joka yhdistää tehtävien vaativuuden arvioinnin ja markkinapalkkavertailun. Sen avulla rakennetaan johdonmukainen lähestymistapa palkkaukseen ja vahvistetaan organisaatioiden kykyä perustella palkkaratkaisuja avoimesti.

Tavoitteena on luoda yhteinen perusta, joka tukee sekä henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua että organisaatioiden kilpailukykyä.

YHTEINEN KEHITTÄMISPROSESSI JA SYSTEMAATTINEN ARVIOINTI

Projekti käynnistyi syyskuussa 2025, jolloin mukana olevat korkeakoulut alkoivat määritellä asiantuntija- ja tukipalvelutehtävien roolirakenteita. Työ eteni vaiheittain: ensin tunnistettiin keskeiset roolit, minkä jälkeen laadittiin tarkat roolikuvaukset. Nämä kuvaukset muodostivat perustan vaativuuden arvioinnille, joka toteutettiin laajassa yhteistyössä asiantuntijoiden ja henkilöstön edustajien kanssa.

Palkkavaaka-projektin merkittävä vahvuus oli sen toteuttaminen kolmen korkeakoulun yhteistyönä. Yhteinen valmistelu mahdollisti tehtävien vaativuuden tarkastelun laajemmasta näkökulmasta kuin yhden organisaation sisällä olisi ollut mahdollista. Kun saman tyyppisiä asiantuntija- ja tukipalvelutehtäviä arvioitiin rinnakkain eri korkeakouluissa, voitiin varmistaa, että arvioinnit perustuivat yhdenmukaisiin ja mahdollisimman objektiivisiin kriteereihin.

Yhteistyö toi prosessiin myös vertaisarvioinnin näkökulman. Korkeakoulut pääsivät vertailemaan käytäntöjään, haastamaan omia tulkintojaan ja muodostamaan yhteisen näkemyksen tehtävien vaativuudesta. Tämä vahvisti arviointien luotettavuutta ja vähensi riskiä siitä, että yksittäisen organisaation toimintatavat tai historialliset käytännöt ohjaisivat arviointituloksia liikaa.

Lisäksi yhteinen kehittämistyö oli resurssitehokasta. Korkeakoulut pystyivät jakamaan asiantuntemusta, työmäärää ja kehittämiskustannuksia sekä hyödyntämään toistensa kokemuksia. Näin syntyi ratkaisu, jonka kehittämisessä hyödynnettiin laajempaa asiantuntemusta ja vertaisarviointia kuin yhden organisaation näkökulmasta toteutetussa mallissa olisi ollut mahdollista.

Tehtävien vaativuutta arvioitiin viiden keskeisen kriteerin perusteella: osaaminen, vuorovaikutus, toimintavapaus, tiedon soveltaminen päätöksenteossa sekä vastuu organisaation toiminnassa. Näiden pohjalta muodostettiin yhdeksän yhteistä vaativuusryhmää, joiden avulla tehtäviä voidaan vertailla sekä organisaation sisällä että korkeakoulujen välillä.

Yhteinen arviointimalli parantaa tehtävien vertailtavuutta ja toimii perustana palkkaukselle, joka heijastaa työn todellista vaativuutta.

Tehtävien vaativuutta arvioitiin viiden keskeisen kriteerin perusteella: osaaminen, vuorovaikutus, toimintavapaus, tiedon soveltaminen päätöksenteossa sekä vastuu organisaation toiminnassa.

VAIKUTUKSET PALKKAUKSEEN JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN

Palkkavaaka-malli otetaan käyttöön syksyllä 2026, ja käyttöönottoon valmistaudutaan vaiheittain. Henkilöstöä informoidaan mallista tarkemmin syksyn aikana, ja esihenkilöt perehdytetään sen käyttöön ennen käyttöönottoa. Uusi malli tarjoaa perustan palkkapolitiikan kehittämiselle ja tukee palkka-avoimuutta. Samalla se antaa aiempaa paremmat mahdollisuudet tarkastella palkkarakennetta ja palkkauksen perusteita yhtenäisellä tavalla. Lisäksi se tarjoaa esihenkilöille selkeitä ja käytännönläheisiä työkaluja palkkakeskusteluihin, rekrytointiin ja urapolkujen suunnitteluun.

On tärkeää huomata, että järjestelmän käyttöönotto ei automaattisesti muuta nykyisiä palkkoja. Muutokset perustuvat jatkossa tehtävien vaativuuden kehittymiseen: jos työn sisältö muuttuu olennaisesti, arvioidaan sen vaikutus palkkaukseen uuden mallin mukaisesti. Näin pyritään varmistamaan palkkauksen ajantasaisuus ja tukemaan palkkauksen oikeudenmukaisuutta pitkällä aikavälillä.

Lisäksi Palkkavaaka tuottaa henkilöstöjohdolle ajantasaista tietoa, joka tukee päätöksentekoa ja strategista henkilöstösuunnittelua. Se vahvistaa organisaatioiden kykyä tunnistaa osaamistarpeita ja kehittää urapolkuja systemaattisesti.

KOHTI YHTENÄISEMPÄÄ JA LÄPINÄKYVÄMPÄÄ PALKKAUSTA

Palkkavaaka-projekti osoittaa, että korkeakoulujen välinen yhteistyö voi tuottaa merkittäviä hyötyjä myös henkilöstöjohtamisen ja palkkausjärjestelmien kehittämisessä. Yhteinen kieli tehtävien vaativuudesta luo perustan avoimemmalle keskustelulle palkkauksesta sekä vahvistaa henkilöstön luottamusta palkkauksen perusteisiin.

Pitkällä aikavälillä tavoitteena on palkkausjärjestelmä, joka tukee sekä organisaatioiden strategisia tavoitteita että henkilöstön kokemaa oikeudenmukaisuutta. Palkkavaaka tarjoaa tähän selkeän, systemaattisen ja kestävän viitekehyksen.

Palkkavaaka-projekti osoittaa, että korkeakoulujen välinen yhteistyö tuottaa konkreettisia hyötyjä myös henkilöstöpolitiikassa.

KIRJASTOT 4Q-YHTEISTYÖTÄ RAKENTAMASSA

Riitta-Liisa Karjalainen, kirjastonjohtaja, KAMK

Susanna Kinnari, kirjasto- ja tietopalvelupäällikkö, DIAK

Neljän korkeakoulun 4Q-kirjastoyhteistyö sujuvoittaa ristiinopiskelua ja e-aineistojen käyttöä. Kirjastot toimivat oppimisen asiantuntija-kumppaneina vahvistaen opiskelijoiden kriittistä tiedonhankintaa ja tulevaisuuden työelämätaitoja.

Avainsanat: kirjastot, korkeakoulukirjastot, tiedonhankinnan koulutus, tiedonhankinnan ohjaus, e-aineistot, yhteistyö, ristiinopiskelu, korkeakouluopiskelijat

AMK-KIRJASTOJEN 4Q-YHTEISTYÖ

Arcada, Diak, Humak ja Kamk käynnistivät 4Q-yhteistyön vuonna 2025. Kirjastot eivät olleet mukana alkuperäisissä työpaketeissa, mutta tartuimme tilaisuuteen kehittää yhteistä toimintaamme verkoston kautta ja pääsimme osaksi viidettä työpakettia. Yhteistyö tuntui luontevalta, koska amk-kirjastoilla on pitkä historia AMKIT-konsortiotoiminnasta ja vahva kokemus siitä, miten yhteistyöllä jaetaan ja hyödynnetään osaamista kaikkien hyväksi. Kirjaston edustajat ovat kokoontuneet loppuvuodesta 2025 lähtien ristiinopiskelun ja kirjastotoiminnan merkeissä.

Kirjastoyhteistyössä tunnistetaan useita osa-alueita, joissa yhdessä tekeminen tuo selkeää lisäarvoa. 4Q-yhteistyön tavoitteena on varmistaa, että opiskelija saa tarvitsemansa aineistot, ohjauksen ja asiantuntemuksen riippumatta siitä, missä 4Q-organisaatiossa opintojakso järjestetään. Yhteistyön keskiössä on ristiinopiskelun ja Opin.fi -tarjonnan mahdollistaminen sujuvien aineistojen ja tiedonhankinnan koulutuksen tarjonnan myötä.

RISTIINOPISKELU JA AINEISTOJEN KÄYTTÖ

Ristiinopiskelu on opiskelijalle hieno mahdollisuus suorittaa toisessa korkeakoulussa opintoja. Kirjastojen e-aineistosopimukset sallivat ristiinopiskelukäytön, joten 4Q-opiskelija saa käyttöoikeuden opintojakson toteuttajakorkeakoulun e-aineistoihin opintojakson ajan. Aineistojen sujuva käyttö edellyttää yhteistyötä koulutuksen, opiskelijapalveluiden, ICT-palveluiden ja kirjaston välillä.

Ristiinopiskelun yleistyminen haastaa korkeakoulujen aineistohankinnan. Kun opintojaksoille osallistuu opiskelijoita useista eri organisaatioista, aineistojen ennakoitava saatavuus on pystyttävä varmistamaan kaikille. Suuri osa korkeakoulukirjastojen aineistosta hankitaan OKM:n alaisen FinElib-konsortion kautta.

Haasteena yhteisessä käytössä ovat aineistojen erilaiset lisenssimallit: osa sopimuksista perustuu rajattomaan käyttöön opiskelijamäärien mukaan, kun taas toisissa käyttöä rajoittavat määrä- ja aikarajoitukset. Aineistojen käyttöoikeudet ovat korkeakoulukohtaisia. Opintojaksolla tarvittavan aineiston hankinnasta ja kustannuksista vastaa opintojakson järjestävä korkeakoulu.

Ristiinopiskelun sujuvuus edellyttää tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kesken, jotta opiskelijoille voidaan taata tarvittavat aineisto ja niiden käyttöoikeudet riippumatta opintojakson toteuttajasta.

TIEDONHANKINNAN OPETUS

Kirjasto ei tarjoa ainoastaan aineistoja opintojaksoja ja opinnäytöitä varten, vaan rakentaa opiskelijoiden tulevaisuuden työelämätaitoja. Valmentamalla opiskelijoista kriittisiä ja omatoimisia tiedonhankkijoita varmistetaan, että heillä on vahva ammattitaito ja kyky uuden oppimiseen myös valmistumisen jälkeen. Tekoälyn käytön laajentuessa informaatiolukutaidon merkitys korostuu entisestään.

Tiedonhankinnan koulutus tulee integroida 4Q-opintojaksoihin jo niiden suunnitteluvaiheessa. Yhteistyössä voidaan määritellä tarkoituksenmukaiset toteutustavat sekä hyödyntää tehokkaasti nykyisiä kirjastopalveluja ja -materiaaleja. Konkreettinen esimerkki yhteistyöstä voisi liittyä tiedonhankinnan koulutukseen, jossa neljän organisaation kirjastoasiantuntijat suunnitelevat ja toteuttavat opintojaksoille koulutuskokonaisuuksia. Tämä mahdollistaisi samalla materiaalien, hyvien käytäntöjen ja osaamisen jakamisen.

Tekstinosto: Tiedonhankinnan koulutuksen suunnittelu yhdessä jo opintojakseojen suunnitteluvaiheessa mahdollistaa asiantuntemuksen, aineistojen ja hyvien käytäntöjen jakamisen.

KIRJASTOYHTEISTYÖN VAIKUTTAVUUS JA JATKONÄKYMÄT

Yhteistyön yhtenä tavoitteena on tuoda kirjastojen vahva osaaminen osaksi 4Q-yhteisöä ja varmistaa, että kirjasto tunnistetaan aktiivisena pedagogisena kumppanina, ei ainoastaan aineistojen tarjoajana. AMK-kirjastojen yhteistyö on alusta asti ollut luonteva ja vakiintunut tapa kehittää asioita ja yhteistyön tulokset ovat mallinnettavissa kaikissa korkeakoulukirjastoissa.

Kirjastojen 4Q-yhteistyö on alkanut lupaavasti. Seuraamme meneillään olevien opintojaksojen aineistojen käytön sujuvuutta ja tiedonhankinnan koulutuksen onnistumista osana opintojaksopalautteita. Myös seuraavassa AMK-kirjastojen käyttäjäkyselyssä saamme toivottavasti palautetta ja kehittämistoiveita yhteistyömme onnistumisesta.

Olemme jo sopineet kirjastojen yhteistyölle seuraavat kehittämisen askelmerkit. Ne pohjautuvat 4Q-hankkeen tavoitteisiin sekä OKM:n visioon, jonka mukaan sivistys, tutkittu tieto ja korkea osaaminen rakentavat avointa, kilpailukykyistä ja hyvinvoivaa yhteiskuntaa.

OSA III:
ARVIOINTI JA TULEVAISUUS

SAAVUTUKSET JA OPIT: VAIKUTTAVUUSKEHIKKOJEN JA VAIKUTUSMITTAREIDEN TULOKSIEN YHTEENVETO

Liisa Björklund, erityisasiantuntija, DIAK

Neljän ammattikorkeakoulun 4Q-kumppanuus siirtää johtamisen painopistettä suoritteiden määrästä niiden vaikutuksiin. Kevään ja kesän 2026 vaikuttavuuskatsaukset osoittavat, että yhteinen vaikuttavuuskehikko jo ohjaa työtä, vaikka numeeriset tulokset kypsyvät vasta 2026–2027. Artikkeli kokoaa työpakettien tilannekuvan ja perustelee, miksi myös OKM:n rahoitusmallin tulisi ohjata tulevaisuudessa vaikuttavuuteen.

Avainsanat: vaikuttavuuden johtaminen, tiedolla johtaminen, korkeakouluyhteistyö, osaamispääoma, rahoitusmalli

SUORITTEISTA VAIKUTUKSIIN: 4Q RAKENTAA KORKEAKOULUJEN VAIKUTTAVUUDEN JOHTAMISTA

Suomalaiset korkeakoulut ovat tottuneet mittaamaan tekemistään suoritteina: tutkintoina, opintopisteinä, hankkeina ja niiden lukumäärinä. 4Q-kumppanuudessa Arcada, Diak, Humak ja KAMK kokeilevat toisenlaista otetta. Kysymys ei ole enää vain siitä, kuinka paljon tuotetaan, vaan siitä, mitä tuotetulla saadaan aikaan – paraneeko työn tuottavuus, vastaako työvoima tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja kasvaako työelämän osaamispääoma kestävästi. Kevään ja kesän 2026 vaikuttavuuskatsaukset piirtävät tästä muutoksesta rehellisen tilannekuvan.

VAIKUTTAVUUSKEHIKKO OHJAA JO ENNEN KUIN TULOKSET NÄKYVÄT

Kaikissa viidessä työpaketissa yhteinen vaikuttavuuskehikko toimii jo suunnannäyttäjänä, vaikka mittaritulokset kertyvät vasta myöhemmin. Joustavien

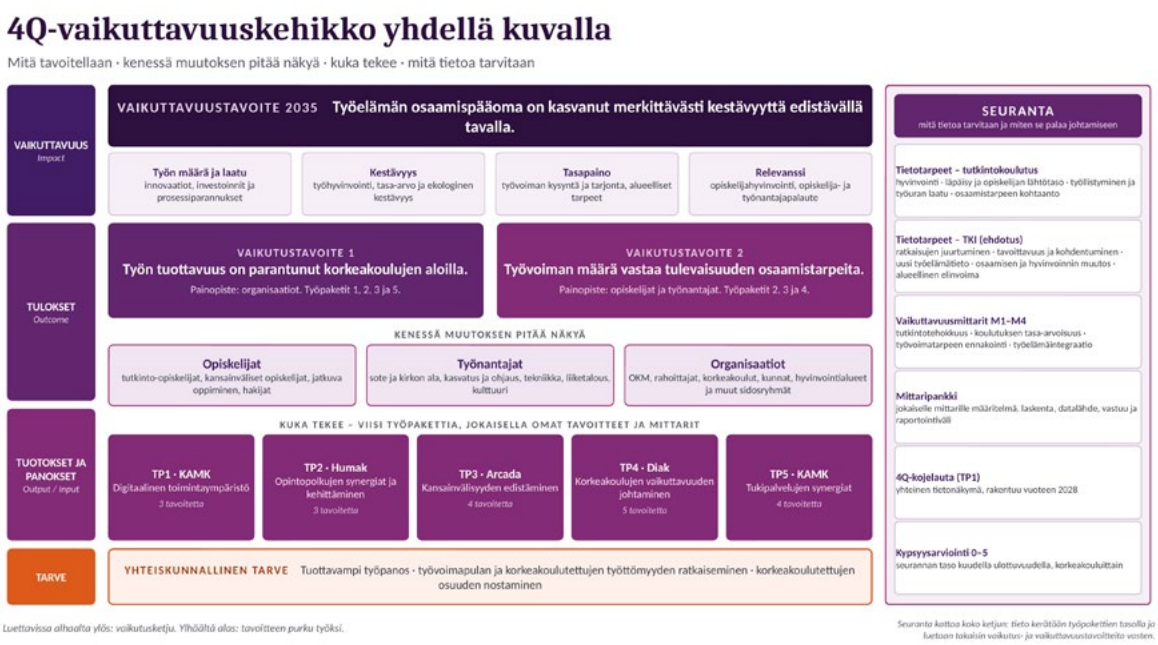
opintopolkujen pilotit käynnistyvät syksyllä 2026, ja ensimmäiset numeeriset indikaattorit saadaan vasta loppuvuodesta 2026 tai alkuvuodesta 2027. Kansainvälisen rekrytoinnin alkuperäinen tavoite yhteisestä rekrytointimallista muotoiltiin realistisemmaksi tiedon jakamiseksi ja yhteiseksi tilannekuvaksi, koska korkeakoulut ovat hyvin eri lähtötasoilla. Tämä ei ole viivettä vaan kypsymistä: kehikko pakottaa määrittelemään, mitä oikeasti halutaan saada aikaan.

Katsauksissa toistuu sama oivallus mittaamisesta. Esimerkiksi arvosanat eivät kerro vielä osaamisesta, eivätkä ne ole vertailukelpoisia korkeakoulujen välillä – todellinen osaaminen näkyy vasta työelämässä pärjäämisenä ja työllistymisenä. Tukipalveluissa ja digitaalisessa toimintaympäristössä yhteistyön arvoa ei mitata ensisijaisesti euroina vaan kysymällä: mitä tämä olisi maksanut yksin tehtynä verrattuna yhdessä tehtyyn? Miten yhteinen osaaminen kehittyi ja tuottavuus parani?

YHTEISTYÖ TUOTTAA MITATTAVAA HYÖTYÄ

Tuottavuushyöty on jo osin laskettavissa. Yhteinen tietovarasto maksaa konsortiolle murto-osan siitä, mitä neljä erillistä ratkaisua maksaisi, ja yhteiskilpailutukset tuovat konkreettisia säästöjä vakuutuksista ja tietoturvapalveluista. Vielä tärkeämpää on laadun nousu: pienissä korkeakouluissa asiantuntija saattaa hoitaa tietosuojaa tai laadunhallintaa pienellä osalla työajastaan, nyt yhteistyö antaa hänelle vertaistuen ja valmiit käytännöt. Uusien joustavien opintopolkujen kehittäminen poistaa päällekkäistä tarjontaa – viisi pilottia perustutkinnon sisällä – on historiallinen kokeilu neljän korkeakoulun kesken.

Osaamispääoman kestävä kasvattaminen edellyttää myös osaamisen jäämistä organisaatioon. Yhteistyössä nousee kyvykkyysresilienssi osaaminen säilyy, vaikka yksittäinen henkilö vaihtuisi. Opiskelijahyvinvoinnin seuranta (noin 3 000 vastausta) tuottaa jo tietoa siitä, mikä opintojen etenemistä oikeasti tukee – arjen sujuvuus ja taloudellinen tilanne nousevat keskeisiksi.



MITÄ ON VIELÄ TEHTÄVÄ – JA MITEN RAHOITUSMALLIN PITÄÄ MUUTTAA

Muutos on kesken. Vaikuttavuuden käsitteet ovat korkeakouluissa vielä epäselviä, tietolähteet hajallaan ja vaikuttavuustyön omistajuus vaihtelee. Yhteinen vaikuttavuuskojelauta esitellään syksyllä 2026 ja tietomalli valmistuu vuonna 2027.

Ratkaisevin este vaikuttavuuden johtamiselle on kuitenkin rakenteellinen. Nykyinen OKM:n rahoitusmalli palkitsee tutkintojen ja suoritteiden määrästä, ei suoraan osaamisen laadusta tai työllistymisen vaikuttavuudesta. Korkeakoulu saa rahoituksen tutkinnoista ilman vastuuta siitä, työllistyykö valmistunut koulutustaan vastaavasti. Seuraukset näkyvät: kansainväliset osaajat päätyvät liian usein rutiinitöihin, ja integraatiovastuu on annettu ilman integraatiorahoitusta. 4Q:n tuottamat tulokset ja vaikuttavuuskojelauta antavat aineksia sille, että vuonna 2029 uudistuva rahoitusmalli ohjaisi vihdoin vaikutuksiin – ei suoritteisiin. TP 4 on valmistellut taustapaperin rahoitumallin uudistamistarpeista ja sen muuttamisesta vaikuttavuusperusteiseksi seuraavan sivun taulukon mukaisesti.

Rahoitusmalli: nykyisestä kohti vaikuttavuutta

Ammattikorkeakoulujen OKM-rahoitusmalli 2025– ja 4Q:n ehdottama päivitetty malli

	Nykyinen malli (OKM 2025–)	4Q:n ehdottama malli
Kannustimen painopiste	Suoritetut tutkinnot hallitsevat: AMK-tutkinnot 56 % ja ylemmät AMK-tutkinnot 6 %. Tavoiteajassa valmistuminen painotetaan kertoimilla 1 / 1,3 / 1,8, toinen samantasoinen tutkinto kertoimella 0,5 ja alojen kustannuserot kertoimilla 1 / 1,75 / 3.	Painopiste tuottavuudessa ja työllistymisessä. Tutkinto on väline osaamiseen, ei itsetarkoitus.
Opiskelijan lähtötaso	Ei huomioida. Sama korvaus riippumatta opiskelijan lähtövalmiuksista.	Huomioidaan (yo-arvosana tai valinnan yhteispisteet); tunnistaa ja tukee riskiryhmiä. Harkittavana täydentävä rahoitus osallistavaan sisäänottoon ja siirtymämaksu.
Työllistymistieto	Työllistyminen ja sen laatu yhteensä 5 %: työlliset vuosi valmistumisen jälkeen 2 % (yrittäjyys kertoimella 2) ja uraseurantakysely 3 %. Kyselytulos saadaan vuosien viiveellä ja matalalla vastausprosentilla.	Tulorekisteri kattaa käytännössä kaikki työllistyneet ja on ajantasainen. Mittaa myös työllistymisen laatua.
Opiskelijahyvinvointi	Ei omaa mittaria. Näkyy vain välillisesti läpäisyn ja tavoiteajassa valmistumisen kautta.	Systemaattinen seuranta (esim. 3X10D) ja tietoon perustuvat, kohdennetut tukitoimet.
Aikaorientaatio	Taaksepäin katsova ja staattinen. Ei ennakoi työelämän tulevia osaamistarpeita.	Eteenpäin katsova ja dynaaminen. Ennakoi alueellisia työvoima- ja osaamistarpeita.
Ohjausvaikutus	Kilpailullinen, nollasummamainen kaava. Kannustaa suoritteisiin ja voi ohjata osaoptimointiin.	Ohjaa vaikutuksiin ja yhteisvaikuttavuuteen: tuottavuus, opiskelijahyvinvointi ja työllistyminen.

Nykyisen mallin luvut ja kertoimet: OKM, Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2025 alkaen (koulutus 75 %, TKI 20 %, strateginen rahoitus 5 %). ‘Päivitetty malli’ on 4Q:n työpaketti 4:n ehdotus, ei OKM:n virallinen malli.

LÄHTEET

Aineistona 4Q työpakettien 1–5 vaikuttavuuskatsaukset, kevät–kesä 2026

JATKOSUUNNITELMAT JA STRATEGIAKAUDEN VUOSIEN 2027–2028 NÄKYMÄT

Sari Karvonen, 4Q-koordinaattori, Controller, KAMK

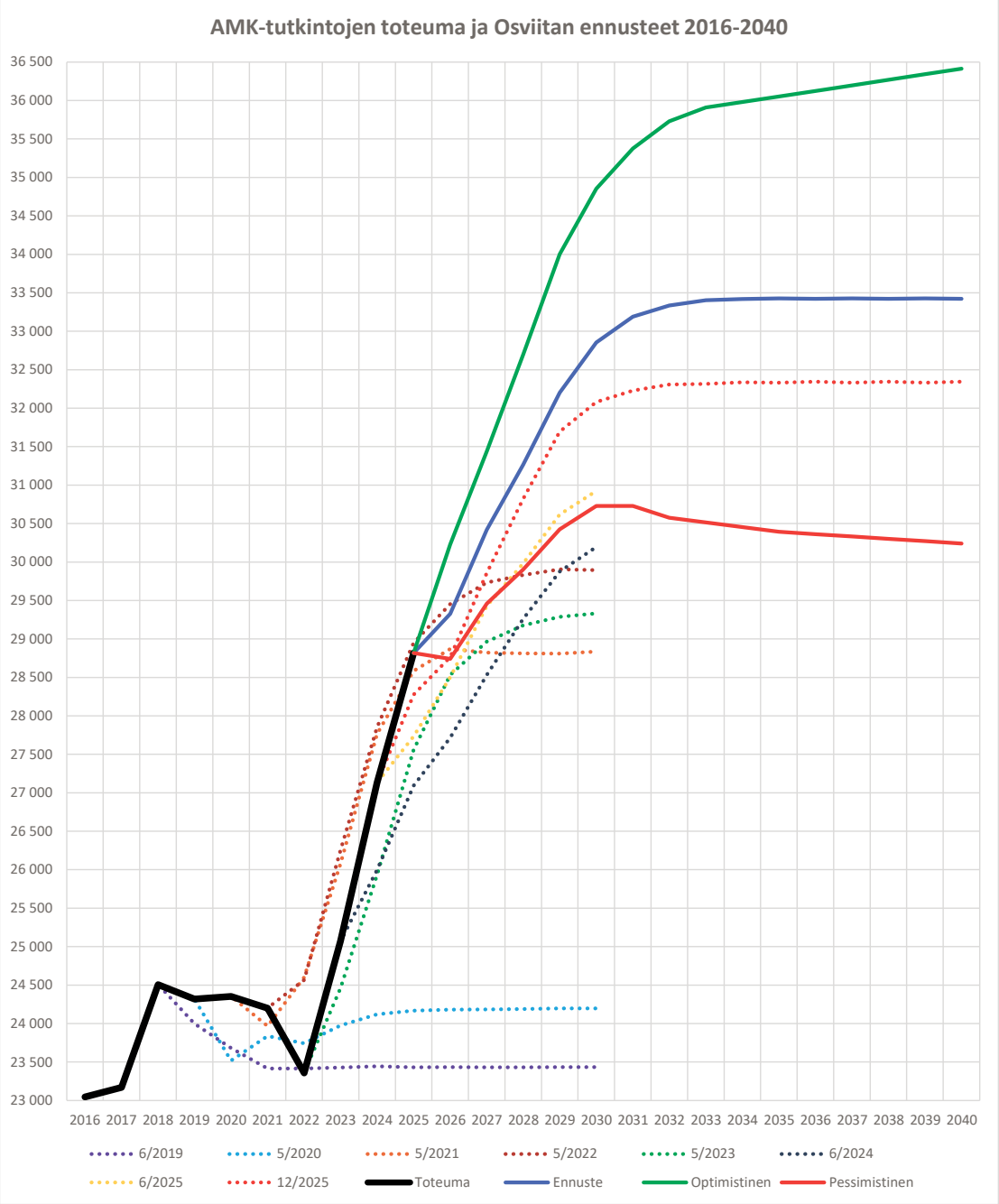
Korkeakoulut elävät murroksessa, jossa osaajatarpeiden kasvu, kansainvälinen kilpailu, rahoituspaineet ja teknologinen kehitys haastavat perinteisiä toimintamalleja. Julkisessa keskustelussa korostuvat vaatimukset koulutuksen vastaavuudesta työelämän tarpeisiin, vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta. Samalla väestökehitys ja opiskelijamäärien muutokset haastavat tekemään asioita uudella tavalla. Menestyminen edellyttää kykyä uudistua, vahvistaa yhteistyötä ja rakentaa joustavia, tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaavia ratkaisuja.

Avainsanat: 4Q-korkeakoulut, korkeakouluyhteistyö, vaikuttavuus, strateginen johtaminen, osaamistarpeet, alueellinen vaikuttavuus, tulevaisuuden korkeakoulutus

MITEN LUOTSAAMME 4Q -KORKEAKOULUT KOHTI VAIKUTTAVAA TULEVAISUUTTA?

Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio on korkeakoulujen ja OKM:n hallinnonalan näkökulmasta valmisteltu yhteinen ylivaalikautinen tulevaisuuskuva Suomen suunnasta muuttuvassa maailmassa. Vision lähtökohtana on, että sivistys, tutkittu tieto ja korkea osaaminen rakentavat avointa, kilpailukykyistä ja hyvinvoivaa yhteiskuntaa. Korkeakouluyhteisöt ovat yhteiskunnan uudistumisen tärkein voimavara.

Ammattikorkeakoulututkintojen määrän ennakoidaan kasvavan samalla, kun resurssien käyttöä on tehostettava. Kasvavat tutkintomäärät ilman vastaavaa resurssikasvua lisäävät tarvetta yhteisille toteutuksille, yhteiselle opintotarjonnalle ja resurssien jakamiselle.



Kuva 1: AMK-tutkintojen toteutuneet kappalemäärät ja Osviitan ennusteet eri skenaarioissa.

Korkeakoulukenttä elää murrosvaihetta, jossa kansainvälistyminen, tekoäly ja geopoliittinen epävarmuus muovaavat toimintaympäristöä. Seuraava vuosi toimii ratkaisevana kohti merkityksellisempää ja vaikuttavampaa yhteistyö- ja kumppanuusmalleja. Kuinka johdonmukaisesti korkeakoulut kykenevät laajentamaan yhteistyön sisältöjä, vahvistamaan rakenteita ja uudistamaan toimintatapojaan, jopa näyttämään suuntaa? 4Q:n vahvuus perustuu osaamisaloihin, alueelliseen kattavuuteen ja mahdollisuuteen rakentaa yhteisiä koulutus-, tutkimus ja

palveluratkaisuja. Verkosto mahdollistaa mittakaavaetuja ilman, että korkeakoulut menettävät omaa identiteettiään ja paikallisuuttaan.

Yksi keskeisimmistä kehityssuunnista liittyy yhteistyön syvenemiseen ja monimuotoistumiseen. Korkeakoulujen välinen yhteistyö rakentuu yhä useammin monitasoisille, dynaamisille kumppanuuksille, joissa yhdistyvät yhteistutkimus, yhteiskehittäminen, digitaalinen oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Tämä kehitys haastaa suomalaisia korkeakouluja: pelkkä mukana olo verkostoissa ei riitä, vaan tarvitaan aktiivista oman roolin määrittelyä ja rohkeutta syventää yhteistyötä.

Toinen keskeinen näkymä liittyy yhteistyön rakenteelliseen vahvistamiseen. Vaikuttava kumppanuus rakentuu yhtä aikaa toiminnallisista, organisatorisista ja strategisista elementeistä. Strategiakaudella on tärkeää vahvistaa niin yhteisiä opintotarjontoja kuin pysyviä verkostorakenteita. Pitkäjänteinen rahoitus ja yhteinen tulevaisuuskuva ovat välttämättömiä, jotta kumppanuudet voivat kantaa strategiakauden tavoitteita pidemmälle ja sen yli. Tällaiset rakenteet mahdollistavat syvemmän yhteistyön, resurssien koordinoidun käytön sekä nopeammat päätöksentekosyklit.

4Q-korkeakouluina meidän on tunnistettava yhteistyön edellytykset ja esteet. Meidän on päätettävä, millaisiin toimiin resurssit ohjataan. Samalla kilpailu osaamisesta ja näkyvyydestä kasvaa, mikä korostaa kykyä rakentaa houkuttelevia ja avoimia yhteistyömalleja.

Kolmas näkökulma koskee strategista johtamista. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaatii proaktiivista otetta ja selkeitä linjauksia siitä, mihin suuntaan korkeakoulut haluavat kumppanuuksiaan rakentaa. Tehtävä ei ole helppo. Tähän sisältyy riskienhallintaa, priorisointia ja kykyä suunnata resursseja pitkäjänteisesti. Päätökset, jotka tehdään vuosien 2027–2028 aikana, vaikuttavat merkittävästi siihen, millaisissa verkostoissa 4Q-korkeakoulut toimivat 2030-luvulla.

Menestyjät ovat niitä, jotka asemoivat itsensä aktiivisiksi solmukohdiksi laajemmissa verkostoissa. Emme ole korkeakouluina pelkästään osallistujia vaan suunnannäyttäjiä. Tässä kokonaisuudessa 4Q-yhteistyö tarjoaa käyttökelpoisen rakenteen, joka auttaa suuntaamaan resursseja, ennakoimaan muutoksia ja rakentamaan yhteisiä toimintamalleja.

Kun uskallamme kokeilla, arvioida ja tarvittaessa suunnata uudelleen, luomme pohjan yhteistyölle, joka kantaa strategiakauden yli kohti vaikuttavampaa ja kilpailukykyistä tulevaisuutta.

MITÄ VOISIMME TEHDÄ TÄMÄN KAIKEN LISÄKSI?

Yhteistyö ei automaattisesti johda tehokkuuteen. Se voi lisätä hallinnollista työtä ja hidastaa päätöksentekoa. Siksi yhteistyötä on johdettava tavoitteellisesti ja sen vaikuttavuutta mitattava.

Yhdessä voimme vahvistaa opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuutta sekä kehittää kumppanuusverkostoja. Voimme laatia yhteisiä tutkinto-ohjelmia ja edistää monikampusratkaisuja. Samalla on mahdollista syventää kansainvälistä TKI-yhteistyötä. Meidän on mahdollista miettiä uusien rekrytointien osalta yhteiskäyttöisiä resursseja tai tarjota ristiin palveluilta yli korkeakoulurajojen nykyistä laajemmin. On tärkeää tehdä toimenpiteet ja niiden vaikuttavuus näkyviksi. Korkeakoulujen rahoitusmallin tulee tukea sellaisia toimintatapoja, joilla syntyy uusia innovaatioita – kuitenkaan unohtamatta korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visiolle asetettuja tavoitteita.

Pienet korkeakoulut jäävät usein vähälle huomiolle, vaikka yhteistyön avulla ne voivat merkittävästi lisätä kapasiteettiaan, vahvistaa osaamistaan ja kasvattaa alueellista vaikuttavuuttaan. 4Q-korkeakoulut lisäävät koulutuksen diversiteettiä ja sivistyksen kädenjälkeä kasvukeskusten ulkopuolellakin. Korkeakoulujen väliset sitoumukset ovat keskeinen keino tämän kehityksen tukemisessa ja ohjaamisessa. Mikäli onnistumme, meillä on hyvät mahdollisuudet saada lisää opiskelijoita, vahvempaa tki-rahoitusta ja näkyvyyttä.

Kestävän tulevaisuuden rakentavat luovat osaajat, joilla on intohimo ja kyky muuttaa maailmaa paremmaksi.

LÄHTEET

Jonninen, J. (2026). Tulosennuste 2026: Ammattikorkeakoulujen rahoitusmittaritulokset 2016–2040. Viivain Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2026). Sivistyksestä suunta Suomelle: Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2040. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2026:39 https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-415-039-2

OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ
UNDERVISNINGS- OCH KULTURMINISTERIET

ARCADA DIAK HUMAK KAMK