

Duaalimalli+

Kohti tulevaisuuden korkeakoulukonserneja

Esitys korkeakoulukonsernien hallituksille

Lappi

Johanna Buchert

Antti Syväjärvi

Riitta Rissanen

Oulu

Mikko Ayub

Arto Maaninen

Heidi Fagerholm

Vaasa

Mari Kiviniemi

Minna Martikainen

Hannu Vahtera

Jyväskylä

Antti Koivula

Jari Ojala

Vesa Saarikoski

LUT-korkeakoulut

Teresa Kemppi-Vasama

Juha-Matti Saksa

Turo Kilpeläinen

Tampere

Jorma Eloranta

Keijo Hämäläinen

Mika Hannula

ÅA/Novia

Dag Wallgren & Johan Aura

Gunilla Widen

Örjan Andersson

Disclaimer

Duaalimalli+ on seitsemän korkeakoulukonsernin rehtorien ja hallitusten puheenjohtajien antama työnimi keskustelun avaukselle ja omaehtoiselle selvitystyölle, joka pyrkii kuvaamaan korkeakoulukonsernien tulevaisuuden kehittämistarpeita ja niiden edellytyksiä valmisteilla olevan kansallisen korkeakoulutuksen ja tutkimuksen vision aikaikkunassa.

Duaalimalli+ sisältää kolme osa-aluetta: vertaisoppiminen, esitys nykyisen valtionohjauksen kehittämistarpeiksi sekä arvio uudenlaisten rakenteellisten ratkaisujen tarpeesta. Duaalimalli+ tarjoaa uudenlaisen, korkeakoulusektorien rajat ylittävän näkökulman suomalaisen korkeakoululaitoksen kehittämiseen.

Korostamme, että korkeakoulukonsernit ovat historialtaan, elinkaaren vaiheiltaan ja tavoitteiltaan erilaisia, joka näkyy paikoin myös erilaisina kehittämistarpeina ja painotuksina.

Korkeakoulukonsernien kannan tulevaisuuden toimintaedellytysten kehittämiseen päättää kukin korkeakoulukonserni oman päätöksentekomenettelynsä mukaisesti.

Tarve työn jatkamiselle on olemassa. Kehittämistoimenpiteiden huolellisen valmistelun avulla korkeakoulukonsernien tarpeet voidaan saada osaksi korkeakoululaitoksen kokonaiskehitystä. Korkeakoulukonsernien toimintaedellytysten kehittäminen edellyttää ministeriön aktiivista tausta- ja valmistelutyötä, jonka pohjalta asiaan voidaan ottaa poliittisesti kantaa.

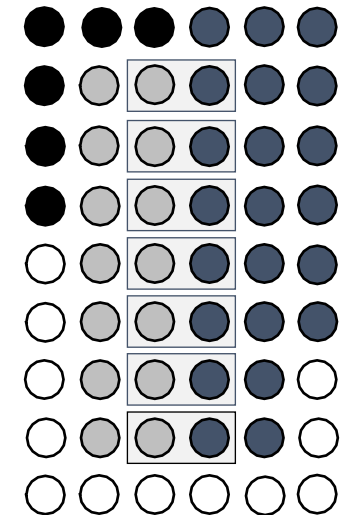
Sisältö

1	Tausta ja tavoitteet
2	Tulokset
3	Jatkotoimenpiteet

Selvityksen tausta –

Paine julkisen rahoituksen nykyistä tehokkaammalle käytölle kasvaa

- Suomi on menettänyt asemansa koulutuksen ja innovaatiotoiminnan edelläkävijänä
 - Vaikka osaamis-, koulutus- ja tutkimuksen taso ovat edelleen kansainvälisesti hyvällä tasolla, niiden kehitys on jäänyt selvästi kilpailijamaiden vauhdista
 - Julkisen talouden tilanne, väestörakenteen muutos, kaupungistuminen ja alueiden eriytyminen haastavat korkeakouluja eri puolilla Suomea
- Koska julkisen rahoituksen ei oleteta jatkossa lisääntyvän, jo pelkästään nykyisen toimintavolyymin ylläpitäminen tulee edellyttämään mm.
 - yhteistyötä kansainvälisen kilpailukyvyn ja laadun kasvattamiseksi
 - profilaatiota ja työnjakoa vaikuttavuuden kasvattamiseksi
 - päällekkäisyyksien purkamista tehokkuuden lisäämiseksi
- Globaalisti ei ole olemassa yhtä vallitsevaa korkeakoululaitosten rakennetta ja toimintamallia
 - Maailmalla rakenteita on uudistettu erilaisten periaatteiden mukaisesti, tulokset vaihtelevat
 - Rahoituksen (tai sen puutteen) ohjausvaikutus on merkittävä
- Korkeakoulupolitiikalla on vahva aluepoliittinen ulottuvuus, jonka takia korkeakoulujärjestelmän uudistaminen vaatii aikaa ja siihen liittyy intohimoja
 - Juustohöyläämistä ei pidetä enää kestäväenä ja radikaalien muutosten toteuttaminen (esim. unitääriseen malliin siirtyminen) koetaan epärealistisena vaihtoehtona



- Yliopisto
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopistokeskus
- Tutkimuslaitos
- Korkeakoulukonserni

Selvityksen tavoitteet –

Kohti tulevaisuuden toimintaedellytyksiä

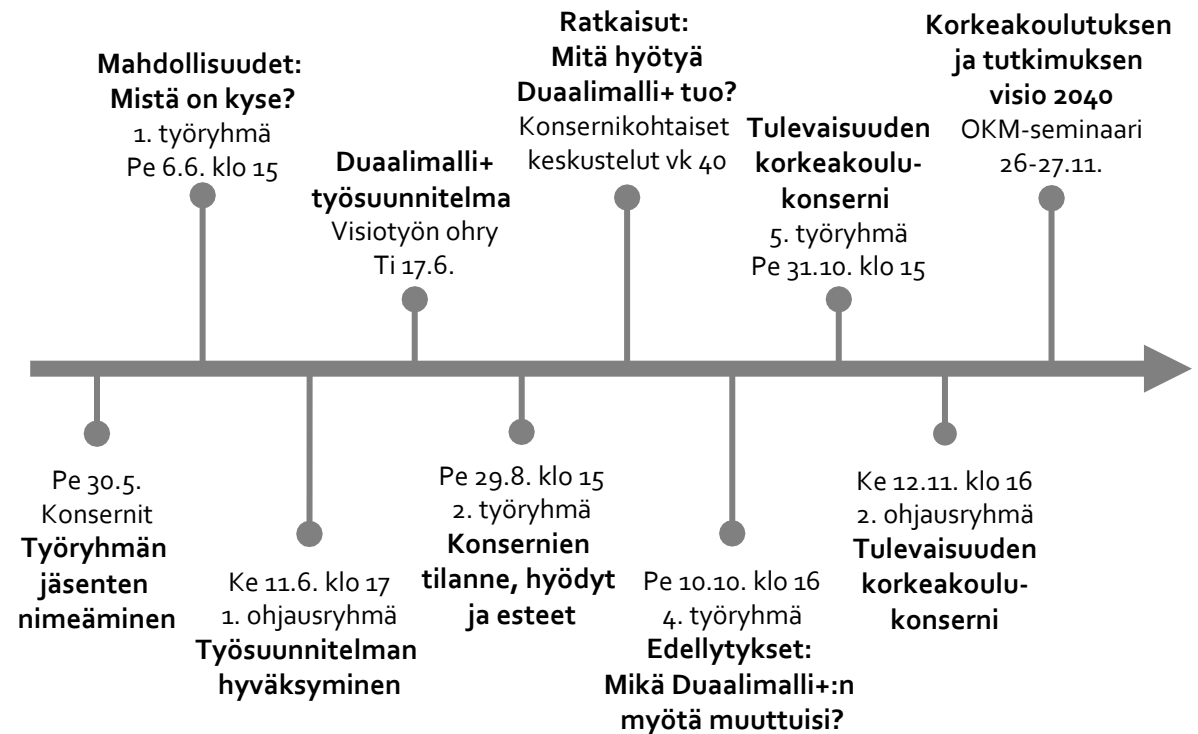
Selvityksen tarkoituksena oli kuvata miten ja millä edellytyksillä korkeakoulu-konsernit voivat jatkossa toimia entistä laadukkaammin, tehokkaammin ja vaikuttavammin mm.	1	hyödyntämällä korkeakoulukonsernien parhaita käytänteitä ja muita toimintamalleja, joiden kehittäminen on autonomisten korkeakoulujen omassa päätösvallassa
	2	tunnistamalla lainsäädäntöön, ohjaukseen ja rahoitukseen liittyviä esteitä sisäisen yhteistyön tiivistämiseksi ja rakenteen hyödyntämiseksi
	3	tarkastelemalla uudenlaisia rakenteellisia ratkaisuja , esimerkiksi mallia, jossa korkeakoulukonsernista voisi muodostua yksi, yliopiston ja ammattikorkeakoulun tehtäviä toteuttava korkeakoulu

SUOMESSA ON SEITSEMÄN KORKEAKOULUKONSERNIA, JOIHIN KUULUU PUOLET YLIOPISTOISTA JA KOLMANNES AMKEISTA

Selvityksen toteutus –

Organisointi ja aikataulu

- Selvitys käynnistyi keväällä 2025 korkeakoulukonsernien yliopistojen hallitusten puheenjohtajien aloitteesta
 - LUT-konserni lupautui koordinoimaan prosessia ja fasilitoimaan keskustelua
- Työ organisoitiin kahteen ryhmään
 - Hallitusten puheenjohtajista muodostuva ohjausryhmä kokoontui kaksi kertaa
 - Korkeakoulujen rehtoreista ja OKM:n edustajasta muodostuva työryhmä kokoontui viisi kertaa



Sisältö

1	Tausta ja tavoitteet
2	Tulokset
3	Jatkotoimenpiteet

Nykytila ja parhaat käytänteet –

Erilaista, alueellisiin tarpeisiin perustuvaa sopimuksellista yhteistyötä

Konsernit ovat historialtaan, elinkaaren vaiheiltaan ja tavoitteiltaan erilaisia. Siksi konsernien kykyä rakentaa tulevaisuutta omassa tahdissa pidetään tärkeänä. Eniten yhteistyötä on tehty tukipalveluissa. Tulevaisuudessa suurin potentiaali nähdään koulutuksessa tehtävässä yhteistyössä. Konsernien nähdään rakenteena vastaavan korkeakoululaitoksen tulevaisuuden haasteisiin ja potentiaali halutaan hyödyntää.

Yhteistyön osa-alueita



Tiede, tutkimus ja TKI

Työnjaon ja yhteistyön luonnolliset elementit löytymässä

Esimerkkinä FICEC/Jyväskylä:
Suomen kyberosaamiskeskus, kansainvälisesti kilpailukykyinen osaamisen ekosysteemi



Koulutus

Suurin, mutta tähän asti vähiten hyödynnetty potentiaali

Esimerkkinä MTI/Lappi:
Kolmen koulutusasteen yhteinen Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti



Hallinto, tukipalvelut ja tilat

Monin paikoin viety pitkälle (erilaisin ratkaisuin), uskottavin tuloksin

Esimerkkinä LUT-konserni:
19 m€/v (8 % liikevaihdosta) säästö kohdennettu sisältöihin, joka osaltaan tukenut lv 50 % kasvua

Mitä korkeakoulu-konserneilta halutaan tulevaisuudessa?

Korkeakoulukonserni rakenteena ja toimintamallina tarjoaa merkittäviä akateemisen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kasvun sekä toiminnan tehostamisen mahdollisuuksia.

Vaikka olemassa olevan viitekehyksen puitteissa voidaan tehdä järkevää korkeakoulukonsernien sisäistä yhteistyötä, ei lainsäädäntö ja valtion ohjaus tunnista korkeakoulukonserneja ja siten myöskään tue yhteistyön kehittymistä tietyn rajan jälkeen.



Esitys opetus- ja kulttuuriministeriölle

DRAFT

—
Korkeakoulukonsernien tulevaisuuden toimintaedellytyksiä
parannettava

- Esitämme, että opetus- ja kulttuuriministeriö asettaa selvitysryhmän, jonka tehtävänä on esittää ratkaisuja korkeakoulukonsernien
 - A. sisäisen toiminnan esteiden purkamiseen, eli käytännössä korkeakoulukonsernien roolin, aseman ja valtion ohjauksen kehittämiseen sekä hallinnon päällekkäisyyksien poistamiseen, sekä
 - B. uudenlaisten rakenteellisiin ratkaisujen ja niiden käyttöönoton mahdollistamisen edellytyksiin
- Selvityksen osa-alueita avataan kahdella seuraavalla kalvolla (A kalvolla 11 ja B kalvolla 12)

A: Sisäisen toiminnan esteiden purkaminen –

Korkeakoulukonsernit on tunnistettava osana korkeakoululaitosta

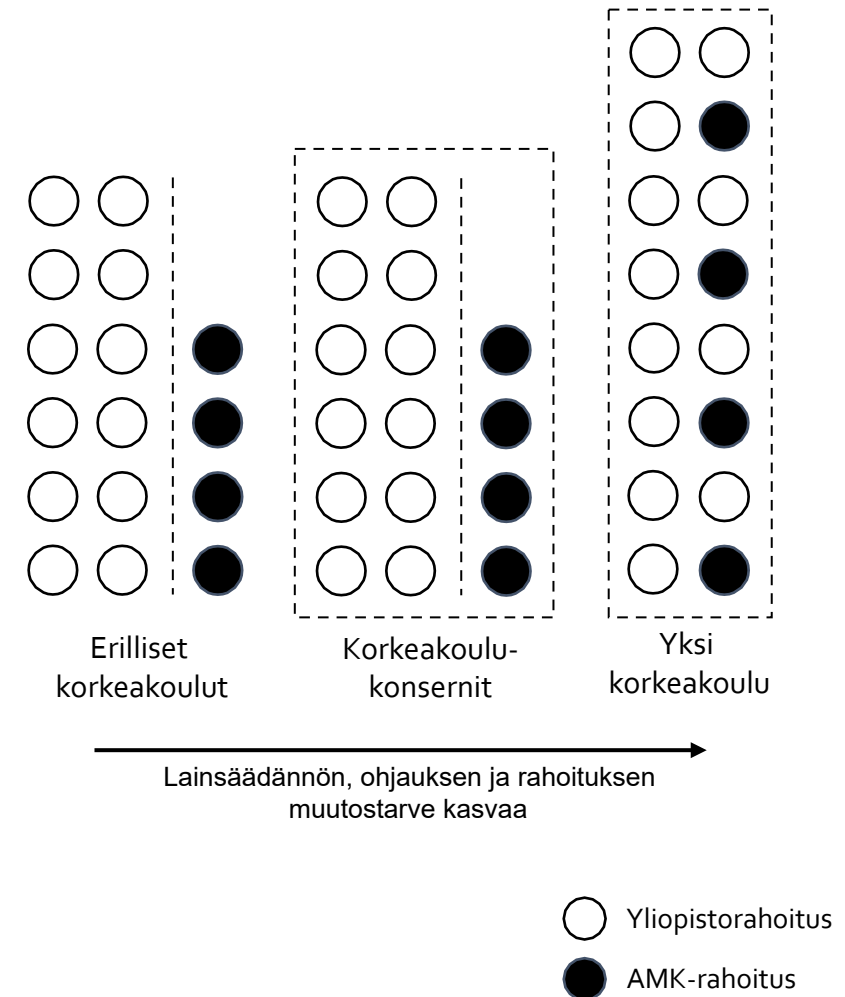
- Kahden korkeakoulusektorin ja autonomisten korkeakoulujen ohjaamiseen perustuvat valtion ohjausmekanismit ovat korkeakoulukonsernien näkökulmasta haasteellisia
 - Koska korkeakoulukonserni ei ole juridinen toimija, korkeakoulujen vastuut ja velvollisuudet menevät jo lähtökohtaisesti korkeakoulukonsernin edun edelle
- Korkeakoulukonsernien sisäisen toiminnan kehittämisen esteiden poistaminen (kuvio) tehostaisi julkisen rahoituksen käyttöä
 - Koska opiskelijat valitaan korkeakoulukonsernin sijaan korkeakouluihin, koulutuksen perusprosesseja, opiskelijavalintoja, tutkintorakenteita ja joustavia opintopolkuja ei voida toteuttaa optimaalisesti
 - Infrastruktuurilla ja henkilöstöllä (ml. TES-ratkaisut) on oltava kotipesä yhdessä korkeakoulussa, joka tekee niiden yhteiskäytöstä byrokraattista
 - Täydentävän rahoituksen hakeminen on osin estetty, sillä monet kansainväliset rahoitusinstrumentit eivät tunnista konserneja yhdeksi toimijaksi
 - Tukipalveluyhteistyön mahdollisuudet eivät poista velvoitetta ylläpitää kahta hallinnollista järjestelmää
- Korkeakoulukonsernien perusrakenteissa ja toiminnoissa ilmenevää jähmeyttä ei voida poistaa ilman, että korkeakoulukonsernit tunnistetaan lainsäädännössä ja muussa valtion ohjauksessa



B: Uudet rakenteelliset ratkaisut –

Myös nykyisiä korkeakoulurakenteita tulee olla mahdollista kehittää

- Sektorirajat ylittävien rakenteellisten ratkaisujen ja duaalimallin tulevaisuuden ei tarvitse olla ristiriidassa
 - Maailmalla akateemisia ja käytännönläheisiä korkeakouluorientaatiota toteutetaan yhdessä organisaatiossa
- Tarve rakenteiden uudistamiselle on olemassa
 - Korkeakoulukonsernit pitävät tärkeänä, että omien strategisten tavoitteiden saavuttaminen ja siten akateemisen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kasvu eivät jää rakenteiden jäykkyydestä kiinni
 - Meillä ei pitäisi olla varaa ylläpitää turhia päällekkäisyyksiä sekä reviirien säilyttämistä ja sisäistä optimointia mahdollistavia rakenteita
 - Rakenteiden uudistamisella luodaan mahdollisuudet kasvun rakentamiselle
- Uudenlaisten rakenteellisten ratkaisujen edellytyksenä on, että
 - duaalinen lainsäädäntö ja rahoitusmalli ohjaavat toiminnan kehittämistä,
 - toimintaa voidaan johtaa aidosti yhtenä kokonaisuutena,
 - perustehtävien toteuttaminen onnistuu joustavasti ja
 - molemmilla orientaatioilla on tasavertaiset kehittymisen mahdollisuudet
- Yksi tapa olisi mahdollistaa yliopisto- ja AMK-tehtävien toteuttaminen yhdessä korkeakoulussa (kuvio), niin sanotussa kahden orientaation yliopistossa
 - Näin itsenäiset yliopistot ja AMKit muodostaisivat edelleen korkeakoululaitoksen rakenteen ytimen
 - Tässä yhteydessä tulee tarkastella nykyisiä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen hallinto- ja johtamisjärjestelmiä ja perustaa uudenlainen järjestelmä parhaiten toimiviin menettelyihin



Sisältö

1	Tausta ja tavoitteet
2	Tulokset
3	Jatkotoimenpiteet

Jatkotoimenpiteet –

Selvitysryhmän asettaminen toimintaedellytysten kehittämiseksi

1. KORKEAKOULUKONSERNIEN VIRALLISEN KANNAN MUODOSTAMINEN

Korkeakoulukonsernien rehtorit vievät loppuraportin omiin hallituksiin tammikuun loppuun 2026 mennessä virallisen tahtotilan määrittämiseksi, jonka jälkeen sovitaan prosessin etenemisestä ja valmistellaan tarvittavat toimenpiteet. Samalla korkeakoulukonsernit varmistavat oman korkeakoulun, tai korkeakoulukonsernin mahdollisuudet osallistua vaikuttamistyöhön, erityisesti jos siitä syntyy kustannuksia.

2. SELVITYSRYHMÄN ASETTAMINEN

Korkeakoulukonsernien toimintaedellytysten kehittäminen edellyttää ministeriön aktiivista tausta- ja valmistelutyötä, jonka pohjalta asiaan voidaan ottaa poliittisesti kantaa.

Korkeakoulukonsernit esittävät, että valtio asettaa selvitysryhmän ottamaan kantaa korkeakoulukonsernien roolin, aseman ja valtion ohjauksen (rakenne, rahoitus ja normiohjaus) kehittämiseksi sekä hallinnon päällekkäisyyksien purkamiseksi.

- Selvitysryhmän tehtävänä on arvioida myös uudenlaisia rakenteellisia ratkaisuja ja niiden toteuttamisen edellytyksiä ja näihin ratkaisuihin parhaiten sopivia hallinto- ja johtamisjärjestelmiä

Koska lainsäädännön uudistaminen tarkoittaa väistämättä vähintään kahden hallituskauden ylittävää huolellista valmistelutyötä, selvitys on käynnistettävä mahdollisimman nopeasti siten, että

- selvitystyön ensimmäiset johtopäätökset ovat nähtävillä 06/2026 ja lopullinen raportti valmis 12/2026
- tarvittava valmistelutyö voidaan käynnistää tulevalla hallituskaudella ja konkreettiset toimenpiteet käyntiin viimeistään seuraavalla hallituskaudella