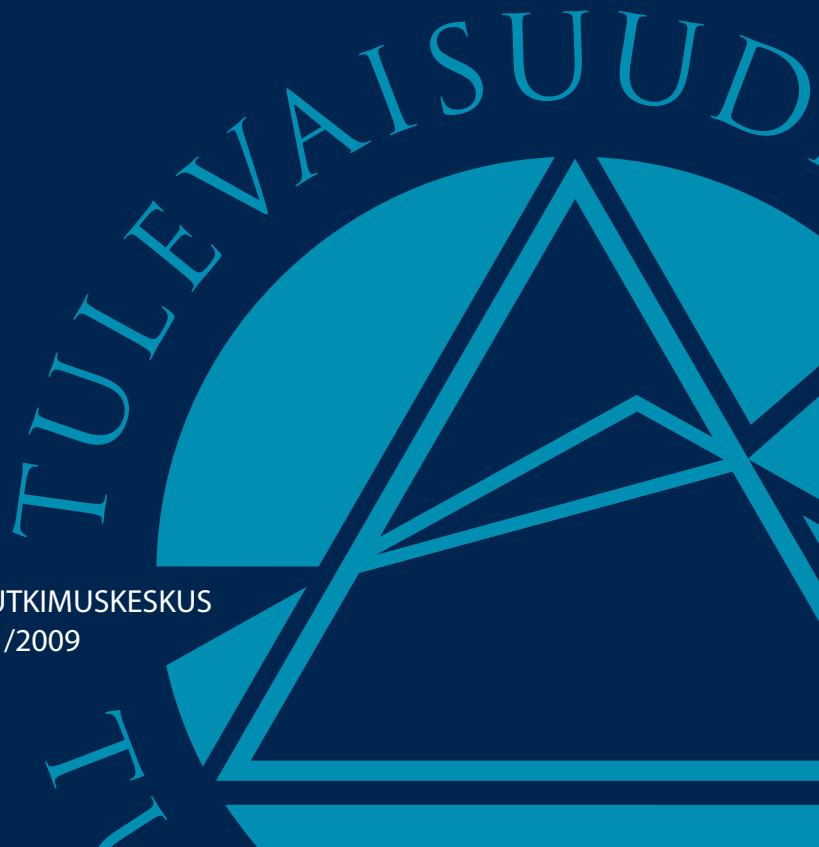


Emma Vironmäki & Leena Jokinen

UUSI YLIOPISTO JA ALUETEHTÄVÄ

Loppuraportti



TULEVAISUUDEN TUTKIMUSKESKUS
TUTU-JULKAISUJA 1/2009

TUTU-JULKAISUJA 1/2009

UUSI YLIOPISTO JA ALUETEHTÄVÄ

Loppuraportti

Emma Vironmäki
Leena Jokinen

Turun kauppakorkeakoulu

FT Emma Vironmäki

Centre for Research and Education, CRE
Turun kauppakorkeakoulu
emma.vironmaki@tse.fi

KTL Leena Jokinen

Tulevaisuuden tutkimuskeskus
Turun kauppakorkeakoulu
leena.jokinen@tse.fi

Copyright © 2009 Emma Vironmäki, Leena Jokinen, Tulevaisuuden tutkimuskeskus
& Turun kauppakorkeakoulu

ISBN 978-951-564-561-6 (kirja)
ISBN 978-951-564-563-0 (pdf)
ISSN 1797-1284
Taitto Anne Arvonon
Painopaikka Painosalama Oy, Turku

Tulevaisuuden tutkimuskeskus
Turun kauppakorkeakoulu
Rehtorinpellonkatu 3, 20500 TURKU
Korkeavuorenkatu 25 A 2, 00130 HELSINKI
Pinninkatu 47, 33100 TAMPERE
Puh. (02) 481 4530
Faksi (02) 481 4630
www.tse.fi/tutu
tutu-info@tse.fi, etunimi.sukunimi@tse.fi



SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|--|-----------|
| TIIVISTELMÄ – SAMMANFATTNING – SUMMARY | 6 |
| JOHDANTO | 9 |
| I OSA | |
| VISIOT | 15 |
| Kolmas tehtävä palvelutehtävänä | 15 |
| Kolmas tehtävä vastuullisena yhteiskunnallisena vaikuttamisena | 16 |
| OLEELLISIMMAT KEHITTÄMISKOHTEET | 17 |
| Viestintä | 17 |
| Yhteistyöhön kannustaminen | 18 |
| Strategia ja johdon rooli | 19 |
| Sidosryhmäyhteistyö | 20 |
| II OSA | |
| TULEVAISUUSVERSTAS MENETELMÄNÄ | 23 |
| Ensimmäinen tulevaisuusverstaas 19.11.2009 | 24 |
| Toinen tulevaisuusverstaas 13.1.2009 | 28 |
| Kolmas tulevaisuusverstaas 6.2.2009 | 32 |
| Yhteenvedo | 38 |
| III OSA | |
| ALUEELLISEN TEHTÄVÄN TOTEUTTAJIA | 41 |
| Yliopistotason yksiköt | 41 |
| Toimijoita kontakti- ja välitysroolissa | 43 |
| KIRJALLISUUS | 46 |
| LIITE 1 Kutsu tulevaisuusverstaasiin | |
| LIITE 2 Tulevaisuusverstaaiden osallistujat | |
| LIITE 3 Tulevaisuusunelmat verstaassa 19.11.2008 | |

TIIVISTELMÄ

Tämä raportti käsittelee talven 2008–2009 aikana tehtyä selvitystyötä otsikolla ”uusi yliopisto ja aluetehtävä”. Työn tavoitteena oli tuottaa käytännön toimenpidesuosituksia uuden yliopiston paikallisen vaikuttavuuden eli yliopiston ja ympäröivän yhteiskunnan välisen yhteistyön parantamiseksi.

Tiedonkeruussa hyödynnettiin tulevaisuusverstaata eli työryhmiä, joissa haettiin ensin kaukaisia ja mielikuvituksellisiakin tulevaisuuskuvia, jotka konkretisoitiin lopuksi toimenpide-ehdotuksia sisältäviksi visioiksi. Visioiden välinen ero perustuu pääosin erilaisiin tulkintoihin yliopiston kolmannesta tehtävästä: Se tulkitaan joko melko tiukasti palvelutehtävänä tai väljemmin vastuullisena vaikuttamisena yhteiskuntaan.

Visio *kolmas tehtävä palvelutehtävänä* korostaa kumppanuutta näkyvänä osana yliopiston toimintaa. Yliopisto on yrityselämän tarpeet ymmärtävä, sitoutunut yhteistyökumppani ja yhteistyö perustuu molemminpuoliseen luottamukseen sekä vastapuolen tarpeiden ja toimintatapojen tuntemukseen.

Kolmas tehtävä vastuullisena yhteiskunnallisena vaikuttamisena puolestaan korostaa yliopiston vahvaa strategiaa yhteiskunnan vastuullisena toimijana. Yliopistolla on vastuu moneen suuntaan; tiedeyhteisöön, yhteiskuntaan ja alueellisesti. Yliopiston tehtävä ei kuitenkaan ole palvella yrityksien välittömiä tarpeita, vaan yhdistää pitkäjänteinen tutkimustyö käytännön tarpeisiin.

Oleellisimmissa kehittämisen kohteissa korostuivat ajantasainen ja aktiivinen viestintä, kolmanteen tehtävään motivointi, yliopiston vahva ja selkeä strategia ja johdon rooli siinä, sekä sidosryhmäyhteistyön hyödyntäminen.

SAMMANFATTNING

Denna slutrapport behandlar ett utredningsarbete med titeln “det nya universitetet och dess regionala uppgift”, som gjordes under vintern 2008–2009. Syftet med arbetet var att framkalla praktiska åtgärdsrekommendationer för att förbättra universitetets lokala inflytande, dvs. för att förbättra samarbetet mellan universitetet och samhället.

Material samlades in via tre framtidsverkstäder, dvs. arbetsgrupper med aktörer som deltar i det ovannämnda samarbetet, som i processen skapade framtidsvisioner med konkreta förbättringsförslag. Skillnaden mellan visionerna härstammar främst från olika sätt att se på universitetets tredje uppgift, som tolkas som antingen en renodlad tjänstefunktion eller mer brett som ett ansvarsfullt inflytande på samhället.

Den förra visionen, *tredje uppgift som tjänstefunktion*, understryker partnerskap som en synlig del av universitetets verksamhet. Universitetet är en engagerad partner som förstår företagsvärldens behov och verksamhet och samarbetet baserar sig på ömsesidigt förtroende.

Den senare visionen, *tredje uppgift som ett ansvarsfullt inflytande på samhället*, å andra sidan, understryker universitetets starka strategi som en ansvarsfull aktör i samhället. Universitetets ansvar utsträcker sig såväl vetenskapligt, samhällligt som lokalt. Universitetets uppgift är inte att tjäna företagets omedelbara behov, utan att sammankoppla långsiktig forskning med praktiska behov.

Åtgärdsrekommendationerna gällde främst aktiv kommunikation, motivering av personalen till den tredje uppgiften, en stark och tydlig strategi och ledningens centrala roll i genomförandet av den, samt utnyttjandet av samarbete med intressentgrupper.

SUMMARY

This report deals with how collaboration between universities and their local community, i.e. universities' local impact, could be improved. It also seeks to present a few operational recommendations for that purpose.

Three futures workshops were used as data collection method. In the workshops actors involved in different parts of the above-mentioned collaboration formed visions of how university in the future will manage its local impact. The visions differed with regards to how the universities' third task was understood: It was interpreted either as a service function or more loosely as responsible influencing on society and local community.

The task as a service function emphasizes partnership as a visible part of university's activities. University is a committed partner that understands the needs of business and the collaboration is based on mutual respect and comprehension of the needs and way of action of the counterpart.

The task as a responsible influencer on society, on the other hand, emphasizes university's strong strategy as a responsible actor in society. University has responsibilities towards many areas; academic community, society in general and local community in particular. The task of universities nevertheless is not to serve the immediate needs of business but to unite long-term research with practical needs.

Of the essential areas that should be improved, most emphasis was given to the need for active communication, task-motivation, clear and strong strategy and the role of leadership in it, as well as stakeholder collaboration.

JOHDANTO

Tämä raportti käsittelee talven 2008–2009 aikana tehtyä selvitystyötä ”Uusi yliopisto ja aluetehtävä”ⁱ. Työn tavoitteena oli tuottaa käytännön toimenpidesuosituksia uuden yliopiston paikallisen vaikuttavuuden eli yliopiston ja ympäröivän yhteiskunnan välisen yhteistyön parantamiseksi. Selvitystyö osui ajallisesti kiinnostavaan vaiheeseen: uusi kolmatta tehtävää eli yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja ulkopuolisen rahoituksen merkitystä korostava yliopistolaki oli lausuntokierroksella. Lisäksi sekä Turun yliopistossa että Turun kauppakorkeakoulussa tehtiin laadunhallintajärjestelmän auditointi, jossa yhtenä arvioinnin kohteena oli ”yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö”ⁱⁱ.

Uusi yliopistolaki on herättänyt runsaasti vastustusta yliopistoväessä, ehkä eniten siksi, että sen pelätään kaventavan yliopiston autonomiaa ja tuovan ulkopuolisten rahoittajien intressejä sellaisiin tutkimustyötä koskeviin päätöksiin, joihin ne eivät tieteen vapauden nimissä kuulu. Yleisesti kuitenkin myös myönnetään, että yliopistojen on syytä olla avoimia yhteiskunnan suuntaan, ja tähän velvoitti jo yliopistolain lisäys vuodelta 2005. Kolmannen tehtävän erilaiset tulkinnat herättävät kuitenkin epävarmuutta: onko se toimintaa ohjaava periaate vai edellyttääkö se yliopistoilta suoraa palvelutoimintaa esimerkiksi tilaustutkimuksien muodossaⁱⁱⁱ?

Yliopistot ovat historiansa puolesta keskeinen osa yhteiskuntaa eivätkä siitä eristyksissä. Vaikka niiden toiminnan viitekehys tiedeyliopistoina on kansallisessa ja kansainvälisessä tiedeyhteisössä, ne ovat aina sidoksissa myös niitä ympäröiviin alueisiin. Tutkijoiden ei myöskään tule eristää tutkimustaan ympäröivästä yhteiskunnasta, sillä ”tieteellä tieteen vuoksi” on lyhyt ja kapea elinkaari^{iv}. Alueellisesti yliopistoilta odotetaan lähinnä vetoapua taloudelliseen kehitykseen: on osoitettu,

i Työ oli osa ”korkeakoulut seutukunnissa” -hanketta, ja siitä vastasivat raportin kirjoittajien lisäksi koulutuspäällikkö Sari-Anne Poikkijoki TSE exestä ja projektipäällikkö Ari Koski Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksesta. Selvitystyön rahoitti yliopiston ja kauppakorkeakoulun konsortiohanke.

ii Turun yliopiston osalta onnistuminen tässä arvioitiin ”alkavaksi” ja Turun kauppakorkeakoulun osalta ”kehittyväksi” (Stenius ym. 2009, Harmaakorpi ym. 2009).

iii Ks. Kankaala ym. 2004.

iv Michelsen 2009.

että yliopisto ja sen lähelle sijoittunut yritystoiminta nostavat alueen innovatiivisuuttaⁱ.

Mitä yliopiston lähialue siltä odottaakin, on yhteiskunnallista vaikuttavuutta kuitenkin vaikeaa mitata. Niinpä kysymys siitä, saako yhteiskunta vastinetta rahoilleen joita koulutukseen ja tutkimukseen investoidaan, on monisyinen, eikä siihen ole löydetty kaikkia osapuolia tyydyttävää vastaustaⁱⁱ. Tämä raportti kertoo alueelliseen vaikuttavuuteen liittyvistä odotuksista ja kokemuksista yliopiston ja ympäröivän yhteiskunnan väliseen yhteistyöhön osallistuvien osapuolten näkökulmista. Näin ollen alueellinen vaikuttavuus on tässä selvityksessä ymmärretty yhteistyön sujuvuutena.

Tiedonkeruussa hyödynnettiin tulevaisuusverstaita eli työryhmiä, joissa haettiin ensin kaukaisia ja mielikuvituksellisiakin tulevaisuuskuvia, jotka konkretisoitiin lopuksi toimenpide-ehdotuksia sisältäviksi visioiksi. Tulevaisuusverstaisiin pyrittiin saamaan edustajia mahdollisimman tasaisesti kaikista niistä ryhmistä, jotka yliopiston aluetehtävän toteuttamiseen osallistuvat: välittäjäorganisaatioista (esim. seudulliset kehittämisskeskukset, yliopiston palveluyksiköt), täydennyskoulutuksesta, alumneista sekä tutkijoista. Ensiksi mainittu ryhmä oli edustukseltaan suhteellisesti runsaslukuisin. Tulevaisuusverstaita pidettiin kolme kappaletta, 19.11.2008, 13.1.2009 ja 6.2.2009. Kuhunkin osallistui 21–25 yllämainittuja ryhmiä edustavaa henkilöä.

Tulevaisuusverstasmenetelmällä tarkoitetaan erilaisia ryhmätyömenetelmiä yhdistäviä prosesseja, joiden tarkoituksen on tuottaa näkemyksiä tulevaisuuden kehityksestä. Selvitystyön aihepiiri oli varsin laaja, ja sen tulevaisuuteen liittyy monia erilaisia muutosvoimia ja ristiriitojakin. Tästä syystä tulevaisuuskuvat ja toimenpide-ehdotukset eivät ole kovin yksityiskohtaisia, vaan toimivat ajattelun jäsentäjinä ja keskusteluiden virittäjinä. Tulevaisuusverstaissa käydyt keskustelut eivät myöskään olleet yksimielisiä. Monimuotoisuus ja -äänisyys on näin ollen pyritty säilyttämään myös tässä raportissa. Kuvaus tulevaisuusverstaista samoin kuin niissä esitettyä materiaalia löytyy myös Korkeakoulut seutukunnissa -hankkeen kotisivuilta, osoitteesta: <http://ksk.utu.fi>.

i Huovari ym. 2001.

ii Michelsen 2009.

Raportissa esitellään ensimmäiseksi oleellisin, eli viimeisessä tulevaisuusvers-
taassa tuotetut visiot, jonka jälkeen käydään tiivistetysti läpi keskeisimmät kehittä-
misen kohteet ja ongelma-alueet. Toisessa osassa esitellään tulevaisuusverstaas me-
netelmänä sekä kunkin kolmen verstaas tuottamat tulevaisuuskuvat ja -ajatukset.
Kolmannessa osassa kuvaillaan aluetehtävän toteuttamisessa mukana olevia toimi-
joita ja organisaatioita.

Tässä raportissa “yliopisto” viittaa nimenomaan uuteen yliopistoon eli Turun
yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun yhteenliittymään.

I OSA

VISIOT JA OLEELLISIMMAT KEHITTÄMISKOHTEET

VISIOT

Koko selvitysprosessin aikana keskusteltiin siis siitä, miten yliopiston tulee alueellisesti toteuttaa kolmatta tehtäväänsä. Viimeisessä tulevaisuusverstaassa tuotetuista neljästä visiosta on seuraavassa tehty synteesi; kaksi hieman eri tavoilla yhteistyötä linjaavaa esitystä. Toinen korostaa enemmän palveluhenkisyttä yliopistolta erityisesti yrityksen suuntaan, ja toinen vahvaa strategista linjaa, jossa perustutkimuksen vapaus taataan, mutta toiminnassa pyritään nykyistä suurempaan avoimuuteen. Visioiden välinen ero perustuu pääosin erilaisiin tulkintoihin yliopiston kolmannesta tehtävästä: se tulkitaan joko melko tiukasti palvelutehtävänä tai väljemmin vastuullisena vaikuttamisena yhteiskuntaan¹.

Kolmas tehtävä palvelutehtävänä

Tämä visio korostaa kumppanuutta näkyvänä osana yliopiston toimintaa. Yliopisto on yrityselämän tarpeet ymmärtävä, sitoutunut yhteistyökumppani ja yhteistyö perustuu molemminpuoliseen luottamukseen sekä vastapuolen tarpeiden ja toimintatapojen tuntemukseen. Yritysyhteistyötä ei väheksytä tai suhtauduta siihen muutoin kielteisesti eli yritysyhteistyötä tekevä tutkija saa saman varauksettoman tuen työlleen, kuin perustutkimusta tekevä kollegansa.

Kumppanuus näkyy kaikessa yliopiston toiminnassa, niin strategiassa, johtosäännöissä kuin tulostavoitteissakin, ja siitä myös palkitaan – jopa bonuspalkkiojärjestelmällä.

Oleellinen osa tätä visiota on tarkoituksenmukainen tiedonhallinnan järjestelmä, joka sisältää paitsi ajantasaisen asiantuntijahakemiston, myös sidosryhmäsuhteista vastaavan henkilöstön esimerkiksi ”key account manager” -yksikön tai -verkoston muodossa. Jokaisessa yksikössä tulee olla sen osaamisen tunteva kontaktihenkilö. Erityisen tärkeää on huolehtia siitä, että verkostoissa, esimerkiksi alumneissa, piilevä osaaminen ja potentiaalinen kumppanuus hyödynnetään mm. gradutoimeksiantoina, vierailuluentoina, aikuiskoulutusasiakkaina ja kummiyrityksinä. Markkinointi- ja myyntihenkisyys, myös -henkilöstö, on keskeinen osa tätä visiota.

¹ Vrt. Välimaa 2004.

Kolmas tehtävä vastuullisena yhteiskunnallisena vaikuttamisena

Tämä visio korostaa yliopiston vahvaa strategiaa yhteiskunnan vastuullisena toimijana. Yliopistolla on vastuu moneen suuntaan; tiedeyhteisöön, yhteiskuntaan ja alueellisesti. Se ei voi toimia yhteiskunnasta irrallaan tai kieltäytyä seuraamasta yhteiskunnallisia muutoksia, onhan se historiallisestikin ollut keskeinen osa yhteiskuntaa. Yliopiston tehtävä ei kuitenkaan ole palvella yrityksiä välittömiä tarpeita, vaan yhdistää pitkäjänteinen tutkimustyö käytännön tarpeisiin. Ilman vahvaa ja uutta luovaa perustutkimusta ei yliopiston kolmatta tehtävää voi toteuttaa.

Kokonaistrategia ja siihen sitoutunut johto ovat merkittävä osa tätä visiota. Yliopiston strategiassa vapaa tiede ja sidosryhmäyhteistyö eivät ole ristiriidassa keskenään ja akateeminen johto tukee yhteiskuntasovelluksille myönteistä ilmapiiriä. Strategiaan saattaa liittyä erikoistumista ja vahvuusalueita ja näiden alueiden perustutkimukselle taataan tutkimusrauha, riittävät resurssit ja tutkimusprojektien nykyistä pitempi aikajänne. Niin ikään tutkimustiedon soveltamisen seuranta ja myönteisen yhteistyökierteen aikaansaaminen on tärkeää.

OLEELLISIMMAT KEHITTÄMISKOHTEET

Viestintä

Yliopistojen kommunikaatio ulospäin rakentuu niiden struktuurien varaan, joiden mukaan työ on organisoitu (esim. tiedekunnittain ja oppiaineittain), mutta yksittäisen tutkimusongelman kannalta nämä rajat saattavat olla ulkopuolelta katsottuna ”väärää” tai vaikeita hahmottaa. Näin ollen yhteistyömahdollisuuksia ei aina kuvata siten, että esimerkiksi yrittäjä ne yksiselitteisesti ymmärtäisi.

Yritykset (tai yhteisöt tms.) eivät siten kovin helposti löydä yliopistoista tietoa siitä, kuka heitä kiinnostaviin kysymyksiin osaisi vastata. Tutkijatkaan eivät aina tiedä, ketkä samankaltaisten ongelmien kanssa alueellisesti tai valtakunnallisesti työskentelevät. Kommunikaatio kulkee yksittäisten toimijoiden välillä, mutta strukturoitua ja toimijoiden tarpeista lähtevää tiedonhallinnan järjestelmää tai rakennetta ei vielä toistaiseksi ole olemassa.

Toiveissa olisi, että ongelmaansa ratkaisua hakevan, yhteistyökumppania etsivän yrityksen tai julkisyhteisön edustajan pitäisi kyetä yhden puhelun takaa löytämään yhteistyöketjun alkupää: tällä hetkellä esimerkiksi Turun kauppakorkeakoulun Internet-sivuilta ei löydä nimeä henkilölle, joka vastaisi ”yritys-yhteistyöstä”, vaikka sana sivustolla useasti esiintyykin. Nykyiset tutkimuspalvelu- ja teollisuus-yhteistyöyksiköt ovat liian työllistettyjä tutkimusrahoituksen hakuun, tutkimusprojektien hallinnointiin ja tutkimustyön tulosten suojaamiseen sekä kaupallistamiseen liittyvien kysymyksien kanssa ehtiäkseen toimia tällaisena kontaktina.

Useasti työryhmissä esitetty ehdotus olikin *yhteistyöstä vastaavan henkilön nimittäminen kullekin yksikölle*. Tämän henkilön tulee tuntea yksikössä tehtävä työ riittävän hyvin ja olla motivoitunut viestimään siitä ulospäin. Niin ikään tämä henkilö kantaisi vastuun siitä, että mahdolliset yhteydenotot johtavat eteenpäin, ja seuraavat niiden edistymistä. Näin ollen yksikön tai projektin nuorin tai vastatullein henkilö ei välttämättä ole tehtävään paras. Yhteyshenkilönä toimiminen voisi myös näkyä palkkauksessa. Yhteistyöstä vastaavien henkilöiden nimeäminen ei kuitenkaan ole itsetarkoitus saati uusi hallinnollinen porras, jolle tutkijat ovat tilivelvollisia. Sen tarkoituksena on auttaa niitä, jotka eivät tiedä keneen yhteyttä pitäisi ottaa.

Kommunikaatiossa pyritään yhteiseen kieleen: Ihannetilanne on sellainen, jossa yliopistot osaavat määritellä osaamisensa ja yritykset tarpeensa. Lähtökohtaisesti siis ei ole aina yliopiston tehtävä yrittää asettua yrityksiin maailmaan eikä yrityksiin yrittää ymmärtää yliopiston organisoitumisen logiikkaa. Akateemisen työn erityisluonnetta ja organisoitumista tiedekunnittain ja oppiaineittain on hyvä pyrkiä viestinnässä avaamaan. Tässä mielessä yhteistyövastuuta tarvitsee osittain löytyä myös johdon tasolta esimerkiksi tulevan palvelujohtajan työnkuvasta.

Tiivistettynä: Yhteistyötä etsivä ei osaa etsiä kontaktia yksiköiden tai tutkimushankkeiden tasolta, vaan tarvitsee *ensimmäisen kontaktin keskitetyksi* – vastauksen kysymykseen siitä, mille alalle tai yksikö(i)lle mahdollinen tutkimusprojekti tai muu yhteistyöhanke voisi liittyä. *Oleellista on, että vastuuta yhteistyöstä arvostetaan, eikä delegoida sitä pakotetusti ikävänä velvollisuutena jonkun toimenkuvaa.*

Viestintä voisi systemaattisesti kuulua myös tutkijankoulutukseen. Monille tutkijoille ensimmäinen ja ainoa pyrkimys viestiä omasta työstään on väitöskirjan lehdistötiedote.

Yhteistyöhön kannustaminen

Toinen keskeinen parannusehdotus liittyy motivaatioon tehdä (yritys)yhteistyötä. Nykyiset tutkimus- ja opetushenkilöstön suoriutumisarvioinnit eivät sisällä palkitsemista yhteistyöstä, jolloin siitä helposti muodostuu nyky-yliopiston 'välttämätön paha', josta pyritään suoriutumaan mahdollisimman vähällä vaivalla. Niinpä yliopiston on rakennettava strategiansa kannalta toimiva palkitsemis- ja kannustajärjestelmä, mahdollisesti jopa niin, että yhteistyö näkyy palkkakuitissa.

Yliopiston toiminnan tehokkuuden mittaamisessa korostuu muutoinkin tutkimus. Opetus ja koulutus, huolimatta siitä että ensin mainittu on myös yliopiston ensimmäinen tehtävä, ovat kuitenkin oleellinen osa myös kolmatta tehtävää, ja niiden suoritteet tulisi saada mukaan yksiköiden tehokkuusmittareihin myös kolmannen tehtävän arvioinnissa.

Yhteistyötä on arvioitava myös asiakkaan näkökulmasta eikä ainoastaan tutkijoiden tai tiedeyhteisön kriteereillä. Ulkopuolisen rahoituksen hankkiminen ei ole riittävä mittari, vaan se, mitä sillä saadaan aikaan. Näin ollen *yhteistyöhankkeita olisi hyvä arvioida kokonaisuuksina*: yrityksen kokema hyöty, yliopiston/tiedeyh-

teisön kokema hyöty, tutkijan/tutkijoiden kokema hyöty. Osaa näistä voidaan mitata määrällisesti (julkaisut, patentit), osaa – kuten juuri yrityksen kokemaa hyötyä – arvioimaan tulee kehittää arviointijärjestelmä koetusta hyödystä esimerkiksi suhteessa investointiin. Julkishallinnon (lähinnä ministeriöiden selvitykset) yhteistyöhankkeissa mittaristo ei voi olla sama, mutta niidenkin suhteen voisi terävöittää esimerkiksi mahdollisuutta tuottaa myös akateemisia julkaisuja.

Eri tieteenaloilla on erilaiset toimintamallit; humanistit tekevät pääosin työtä yksin, kun taas luonnontieteissä toimitaan tutkimusryhmissä. Tutkimustyöllä on myös eri aloilla erilaiset aikajänteet, jotka myös tulee ottaa huomioon. Yhteistyö ei myöskään kaikilla aloilla konkretisoidu ulkopuolisena rahoituksena, jolloin muun avoimuuden merkitys, esimerkiksi yhteiskunnallisiin keskusteluihin osallistuminen, korostuu.

Kuitenkin kolmannessa tehtävässä onnistumisen arvioiminen esimerkiksi medianäkyvyyden perusteella on myös kaksiteräinen miekka: toisaalta se kuvaa avoimuutta, toisaalta antaa medialle ehkä liiankin keskeisen roolin toiminnan onnistumisen arvioimisessa. Toimittajat käyttävät mielellään sujuvasanaisinta ja ennalta tuttua tutkijaa, eivät välttämättä parasta asiantuntijaa, joskin myös viestintätaitojen hallitsemisen katsotaan kuuluvan uuden yliopiston tutkijoiden toimenkuvaan.

Tutkijakoulutukseen pitäisi saada mukaan työelämäharjoittelua, viestintää ja oman tutkimuksen soveltamismahdollisuuksien miettimistä.

Strategia ja johdon rooli

Kolmas keskeinen toimenpide liittyy strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen – johtamistehtävän merkitystä korostettiin läpi koko selvitystyön eli kaikissa sen puitteissa pidetyissä tulevaisuusverstaissa. Johdon tehtävä on huolehtia siitä, että toiminnan fokus siirtyy strategian mukaiseen suuntaan, eli toteuttaa strategiaa ja jalkauttaa se koko organisaatioon. Näin ollen yliopiston täytyy ensisijaisesti *kirjastaa strategiansa ja toimia sitten määrätietoisesti sen toteuttamiseksi*. Yliopiston strategiaan saattaa sisältyä painotuksia ja erikoistumisalueita. Tällöin johdon rooli on keskeinen resurssien jakamisessa, esimerkiksi perustutkimuksen tason riittävyden takaamiseksi. Yliopiston strategia voi myös korostaa alueellista erityisyyttä.

Johdon tehtävä on myös tukea yhteistyötä, mikä on käytännössä haasteellista etenkin yliopiston omien, sisäisten rakenteiden ja kulttuurin johdosta: Yhteistyö

on perinteisesti hankalaa jopa oppiaineiden sisällä, niiden välisestä yhteistyöstä puhumattakaan. Yhteistyölle täytyy siis luoda perusta, sillä vain *yhteiseen tavoitteeseen perustuva, toimivalla kannustejärjestelmällä motivoitu yhteistyö voi onnistua*. Perinteinen henkilösuhteisiin kiertyvä vastentahtoisuus yhteistyöhön ei voi uudessa yliopistossa enää jatkua, tässäkin suhteessa vahvaa johtajuutta tarvitaan.

Yliopistoon pesiytynyt päätöksykulttuuri tarkoittaa usein sitä, että yhteistyösuhteet lähtevät kun ihminen lähtee. Kuitenkin yhteistyö vaatii jatkuvuutta toimiakseen ja kasvaakseen luottamukselliseksi. *Jatkuvuuden takaaminen pysyvillä työsuhteilla* voisi olla yksi kehittämisen paikka ja strateginen muutos yliopiston toimintamallissa.

Innovaatioiden syntyminen edellyttää vapauden ja ohjailun tasapainoa. Innovaatioiden takana saattaa olla yllättäviä yhdistelmiäⁱ ja ”väärään aikaan” syntyneitä keksintöjä, jotka kukoistavat kun olosuhteet ovat oikeat. Tästä johtuen liian markkinaehtoinen ja kapea strategia saattaa olla innovaatioille pikemminkin haitaksi kuin hyödyksi.

Sidosryhmäyhteistyö

Sidosryhmäyhteistyö, jonka osalta selvitystyön aikana korostettiin etenkin alumneja, on merkittävä osa yliopiston työtä. Erityisen paljon keskustelutti se tosiseikka, että yliopistossa pidetään huonosti kirjaa toteutuneesta yhteistyöstä, esimerkiksi gradutoimeksiannoista. Tällaista rekisteriä voisi hyödyntää myös muissa tutkimusprojekteissa jatkuvuuden ja pitkäjänteisyyden aikaansaamiseksi. Alumnit puolestaan on valtava, toistaiseksi vielä vajaasti hyödynnetty voimavara, joiden merkitystä esimerkiksi luennoitsijoina, mentoreina, täydennyskoulutuksen asiakaina, tutkimuksellisina yhteistyöyrityksinä ja kummiyrityksinä korostettiin läpi koko selvitystyön.

Alumnityötä tulisi kehittää niin, että jo opiskelijoihin suhtaudutaan tulevana alumneina esittelemällä heille tutkinnon jälkeisiä yhteistyömuotoja.

Raportin seuraavassa osassa esitellään tulevaisuusverstaas menetelmänä sekä kussakin kolmessa verstaassa tehdyt ryhmätyöt ja niiden tulokset.

ⁱ Verstastyöskentelyn aikana esimerkiksi pankinjohtaja ja maantieteen professori löysivät yhteiset intressit.

II OSA

TULEVAISUUSVERSTAS MENETELMÄNÄ

TULEVAISUUSVERSTAS MENETELMÄNÄ

Tulevaisuusajattelun pyrkimyksenä on luoda monipuolisia ja vaihtoehtoisia kuvia tulevasta kehityksestä. Tulevasta kehityksestä ei voida tietää mitään ehdottoman varmaa, ja siksi erilaisten vaihtoehtojen käsittely ja pohdinta on hyödyllistä.

Tietyntilaisen tavoitteellisen tilan luominen ja siihen pyrkiminen helpottuu, kun tämä tavoitetila on kuvattu aiheen ja tilanteen kannalta mahdollisimman johdonmukaisesti ja riittävän tarkasti. Tulevaisuustiedon tarkoituksena on tuottaa perusteltuja näkemyksiä ja jäsenyyksiä päätöksenteon pohjaksi.

Tässä prosessissa pyrittiin soveltamaan näitä tulevaisuusajattelun peruslähtökohtia ja luomaan monipuolisia näkemyksiä siitä, millaisia näkökulmia uuden yliopiston yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja niin kutsuttuun yliopiston kolmanteen tehtävään liittyy. Tulevaisuusprosessilla pyrittiin tarjoamaan apua päätöksentekoon ja suunnitteluun murroskohdassa, jossa juuri tällä hetkellä olemme. Aihepiiri on varsin laaja, ja sen tulevaisuuteen liittyy monia erilaisia muutosvoimia ja ristiriitojakin, kuten yliopistojen rahoitusrakenteen muutokset ja erityisesti ulkopuolisen rahoituksen määrä ja sen käyttötavat. Siitä syystä tulevaisuuskuva ja toimenpide-ehdotukset eivät ole kovin yksityiskohtaisia, vaan toimivat ajattelun jäsentäjinä ja keskusteluiden viritäjinä.

Tulevaisuusprosessissa käytettiin tulevaisuusverstaita erilaisten näkemysten tuottamiseen yliopiston kolmannen tehtävän hoitamiseksi. Tulevaisuusverstasmenetelmällä tarkoitetaan erilaisia ryhmätyömenetelmiä yhdistäviä prosesseja, joiden tarkoituksena on tuottaa näkemyksiä tulevaisuuden kehityksestä. Tulevaisuusverstas koostuu tyypillisesti kolmesta pääosasta, joita ovat:

- Toimintaympäristön muutosten kartoitus
- Vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvioiden tai skenaarioiden muodostaminen
- Visioiden ja strategioiden luominen sekä toimenpidesuosituksien tai -ehdotusten määrittely tavoiteltavan tulevaisuuden saavuttamiseksi.

Seuraavassa kuvataan prosessin eteneminen pääpiirteissään ja raportoidaan merkittävämpiä yksityiskohtia tuloksista. Näin pyritään luomaan kuva siitä miten edellä esitettyihin johtopäätöksiin on päästy.

Ensimmäinen tulevaisuusverstaas 19.11.2009

Tulevaisuusverstaasiin lähetettiin sähköpostitse kutsu (liite 1) 63 henkilölle, jotka edustivat yhteistyön eri osa-alueita. 26 vastasi kutsuun myöntävästi, mitä voi pitää hyvänä tuloksena kiireisten ihmisten aikataulut huomioon ottaen. Osallistujien parissa kontakti- ja välittäjäroolien toimijoista edustettuina olivat työ- ja elinkeinokeskukset (TE-keskukset), seudulliset kehittämiskeskukset ja -palvelut, Turku Science Park, Elinkeinoelämän keskusliitto, Turun kaupunki sekä yliopiston tutkimus- ja rekrytointipalvelut, alumnitoiminta ja kehitystyö. Täydennyskoulutuksen puolelta edustettuina olivat Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus sekä kauppakorkeakoulun TSE exe. Tutkijat olivat myös edustettuina, samoin yritysmaailma ja Turun ammattikorkeakoulu. Suhteessa kontakti- ja välitystehtävissä toimivien osuus oli suurin. Osallistujaluettelo on raportissa liitteenä 2.

Ensimmäinen työpaja pidettiin 19.11.2008. Prosessin ensimmäinen vaihe oli toimintaympäristön kartoitus ja muutosvoimien tunnistus ja se käynnistettiin keskustelemalla tarpeista ja lähtökohdista, joita uuden yliopiston aluettehtävän tai yleensäkin kolmannen tehtävän järjestämiseen liittyy. Näin pyrittiin luomaan riittävästi yhteistä ymmärrystä ja käsitteistöä käsiteltävästä aiheesta. Aiheeseen viritäydtyttiin Ari Kosken esityksellä sekä kertomalla kunkin osallistujan omat unelmat ja toiveet teeman suhteen (liite 3).

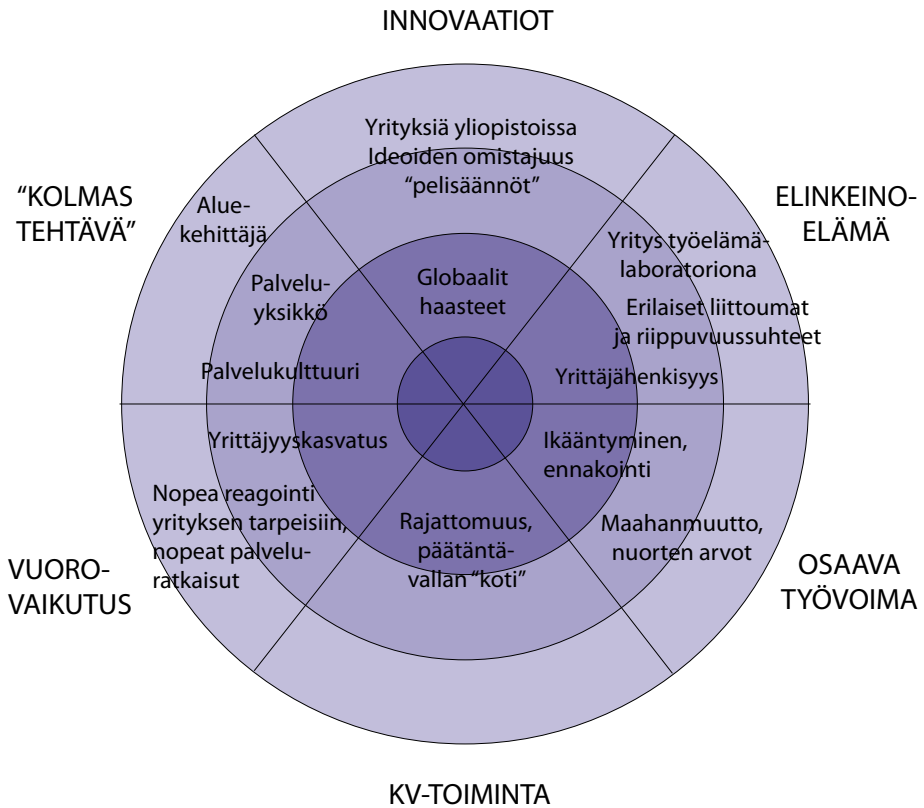
Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli saada kattava kuva yliopiston ja alueen vuorovaikutukseen vaikuttavista muutosvoimista, löytää uusia ajatuksia ja tapoja yliopiston ja alueen vuorovaikutukseen lisäämiseksi ja tehostamiseksi sekä tunnistaa mahdollisia yhteistyötä haittaavia tekijöitä tai pullonkauloja. Muutosvoimilla (driving force tai draiver) tarkoitetaan näkemyksiä tai oletuksia ja oletusten joukkoja tulevasta kehityksestä. Muutosvoimat suuntaavat ihmisten ajattelua, päätöksentekoa ja valintoja. Muutosvoimat eroavat trendeistä ja megatrendeistä niin, että muutosvoimalla ei ole samanlaista kehityskulun suuntaa kuin trendillä vaan se on epämääräisempi ja yleisempi kuvaus kehityksestä. Uuden yliopiston kolmannen ja aluettehtävän tekemiseen liittyviä muutosvoimia kartoitettiin 5–10 vuoden aikajänteellä. Tätä aikajännettä voidaan pitää suhteellisen lyhyenä, mutta aihepiirin ja tilanteen kannalta se katsottiin järkeväksi ajaksi.

Osallistujat jaettiin neljään ryhmään (kussakin 6–7 henkeä), joiden tehtävänä oli kirjoittaa tunnistamiaan muutosvoimia ja luokitella niitä sillä perusteella, kuin-

ka varmoina ja todennäköisinä tiettyä muutosvoimaa pidettiin. Ryhmätyö aloitettiin piirtämällä isolle paperille ympyrä, joka sitten jaettiin eri sektoreihin. Työn jäsenitys oli seuraava:

- Miten yliopiston ja ympäristön suhde muuttuu tulevaisuudessa 5–10 vuoden aikajänteellä? Ympyrän ydin, ensimmäinen ympyrä.
- Mitä itse pidätte suhteellisen varmoina muutoksina ja merkityksellisinä asioina yhteistyön ja vuorovaikutuksen muutoksissa? Ympyrän toinen kehä.
- Mitä luulemme näkevämme tulevaisuudessa? Ympyrän kolmas kehä.
- Mikä näyttää pieneltä nyt, mutta voi muuttaa vuorovaikutusta radikaalisti, mikä askarruttaa mieltä? Ympyrän neljäs kehä.

Alla oleva ympyrä on yhden työryhmän pohdinnan tulos. Ympyrän ytimeksi muodostui ”työ- ja toimintamallien muutokset: yrittäjämäinen toiminta”.



Kuva 1. Yliopiston alue tehtävän muutosvoimien kartoittaminen. Yhden työryhmän pohdinnan tulos, 19.11.2008.

Muissa ryhmissä kärjiksi eli aluevaikuttavuuden kannalta tärkeimmiksi strategisiksi muutosvoimiksi nousivat uusi yliopistolaki, vuorovaikutus, sekä yliopistojen, korkeakoulujen ja elinkeinoelämän väliset uudet hybridimäiset toimintamallit. Ryhmätyön lopuksi kukin ryhmä esitteli oman mallinsa, ja verstaan päätteeksi käytiin keskustelu.

Vapaassa keskustelussa sivuttiin useita yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä, kuten elinkeinoelämän ja yliopistojen erilaiset aikakäsitykset, yhteistyöstä palkitseminen, viestinnän haasteet ja kontaktihenkilöiden tarve. Keskusteluista ja ryhmätöiden tuloksesta kiteytyi seuraavat kolme teemaa toisen tulevaisuusverstaan pohjaksi.

Teema 1: Rajojen ylittäminen

Rajojen ylittäminen tarkoittaa henkilötasolla sitä, että yksittäinen ihminen kykenee toimimaan useilla eri rajapinnoilla: tutkijana, opettajana, kouluttajana ja kontaktihenkilönä. Yrittäjämäinen asenne vallitsee. Organisaatiotasolla tämä teema korostaa yliopistojen välisten raja-aitojen poistumista. Vallitseva koulutustarjoajan organisaatio on hybridimalli (yliopistot, ammattikorkeakoulut, täydennyskoulutus), joka tuottaa monipuolista osaamista.

Toimintamalleissa: Tiedon vapaa jakaminen, tieto on kaikkien saatavilla. Työelämäjaksot tulevat mukaan koulutukseen, työelämä ja koulutus vuorottelevat. Opintoihin ja toimintaan tulee mukaan sisäänrakennettu liiketoimintaosaaminen.

Tämän teeman visioita ovat: rohkeus, epäonnistumisen sietäminen, hyväksyntä, avoimuus, yhteisöllisyys, verkostot, monialaosaaminen, oppiminen luentosalien ulkopuolella.

Teema 2: Kommunikaatio ja kohtaamiset

Tämä teema korostaa uusia kommunikaation ja kohtaamisen muotoja, joiden avulla voi hyödyntää kontaktejaan. Sosiaalinen media, yliopiston oma ”interface-book” -kampus on maanlaajuinen ja kohtaamisia tapahtuu monilla foorumeilla. Kommunikaatiossa vallitsee yhteinen kieli: yliopisto osaa määritellä osaamisensa ja yrittäjät tarpeensa. Molemmilla osapuolilla on omat toimintamallinsa, eikä yliopiston aina pidä yrittää asettua yrityksiin maailmaan. Myös yrittäjät kommunikoivat keskenään ja toimivat toistensa apuna ja tukena samankaltaisissa ongelmissa. Mentoreita ja yrityskummeja tarvitaan toimimaan viestinviejinä ja opastajina. Kontaktitehtävissä toimivat ymmärtävät, mitä laitos tekee, ja ovat siten laitos- ja

aluekehittäjiä samanaikaisesti.

Tämän teeman visioita ovat: monikulttuurisuus, paikallisuuden merkityksen väheneminen, pitkäjänteinen tutkimuspartneruus, viestintäosaaminen, luottamukseen perustuva yhteistyö, vuorovaikutus, yritykset työelämlaboratorioina, nopea reagointi yrityksien tarpeisiin, nopeat palveluratkaisut.

Teema 3: (Strateginen) johtajuus korkeakouluissa

Tämän teeman mukaan toiminnan fokus yliopistoissa siirtyy oikeaan suuntaan ja tehdään oikeita asioita: ”oikeaa tutkimusta, jossa ratkotaan oikeita ongelmia”. Huipputason tutkimus on kaiken perusta ja pohja, ilman sitä näistä asioista ei tarvitse keskustella ollenkaan, ainakaan pitkällä tähtäimellä. Korkeakoulut voivat fokuksitua alueellisen oman osaamisen kehittämisessä.

Uusi yliopistolaki on keskeinen osa tätä teemaa. Omistajajärjestelyiden muuttuminen, rehtorin ja ulkoisten rahoittajien roolien korostuminen vaikuttaa johtajuuteen ja suuntautumiseen monella tasolla. Voiko koulutuksesta tulla menestyksenkäs vientituote, johon hakeutuvat myös eurooppalaiset korkeatasoiset opiskelijat?

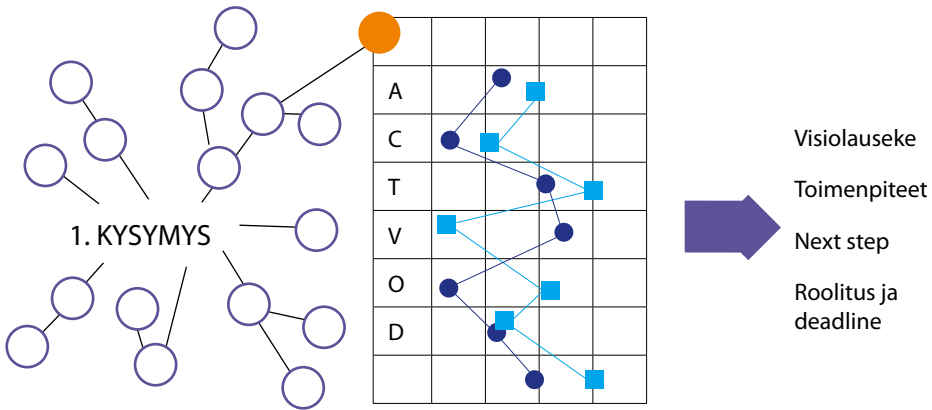
Tämän teeman visioita ovat: ideoiden omistajuus, riippuvuussuhteet, liittoumat, palkitsemisjärjestelmät, toimiva ekosysteemi, innovaatiot, kansainvälisyys, koulutus, päätöksenteon paikan hämärtyminen.

Lisäksi jonkinlaisena metateemana kaiken keskustelun yllä oli nähtävissä ja kuultavissa ”Tahtotilan luominen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja toimintakulttuurin muutos”. Tästä muodostettiin neljäs teema seuraavaan verstaaseen edelleen työstettäväksi.

Toinen tulevaisuusverstaas 13.1.2009

Toisessa tulevaisuusverstaassa ryhdyttiin luomaan vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia ottamalla lähtökohdaksi edellä mainitut ensimmäisen verstaan strategisesti tärkeimmät muutosteemat. Tulevaisuuskuvat rakennettiin niin kutsutulla ACTVOD-menetelmällä, joka yhdistää pehmeän systeemimetodologian lähtökohtia skenaarioajatteluunⁱ. Menetelmän nimitys tulee tulevaisuustaulukon muuttujien mukaan, jotka ovat:

- A = actors eli toimijat
- C = customers eli asiakkaat tai kohderyhmät
- T = transformation eli prosessit, jotka muutosta vievät eteenpäin
- V = values eli arvot
- O = obstacles eli esteet, jotka kehitystä jarruttavat
- D = drivers eli muutosta edistävät tekijät.



Kuva 2. ACTVOD-menetelmän rakenne. Lähde: Hietanen ym. 2006.

Perusrakenteeltaan menetelmä toimii niin, että tulevaisuuden muutosta ohjaavista tekijöistä (joita siis kartoitettiin edellä kuvatussa ensimmäisessä tulevaisuusverstaassa) valitaan tarkasteltavaksi yksi merkittäväksi koettu asia, jonka vaihto-

ⁱ Ks. esim. Mannermaa 1993, Checkland & Scholes 1999.

ehtoisia tulevan kehityksen tiloja puretaan määrätyn jaottelun avulla. Erilaisista tulevaisuuden tiloista voidaan rakentaa useita polkuja, jotka yhdessä muodostavat tulevaisuuskuvan. Tulevaisuuskuvista valitaan tavoiteltava vaihtoehto ja luodaan sille visiolauseke, toimenpiteet, ensimmäinen toimenpide ja toimenpiteisiin liittyvät roolit ja aikataulus.

Toisen verstaan kohdalla oltiin siten edellä esitetyn kuvan keskimmaisessä vaiheessa. Työpajassa osallistujat saivat valmiiksi isokokoiselle paperille kirjoitetun ACTVOD-taulukon, rakensivat ryhmätyönä vähintään kaksi erilaista tulevaisuuspolkua ja raportoivat ne keskustelussa. Tulevaisuuspolkujen toivottiin olevan toistaan selvästi erottuvia ja sellaisia, että ne olisivat mahdollisia ja myös tavoiteltavan kehityksen mukaisia. Seuraavassa esitellään yhden työryhmän taulukko:

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|---|
| Toimijat | Yliopiston johto | Sidosryhmi- en edustajat | Yliopiston henkilö- kunta | OPM ja muu hallinnolli- nen ohjaus | Jo toimivat yhteis- työhön keskittyvät yksiköt | |
| Asiakkaat | Kunnat | Valtio | Yritykset | 3. sektori | Yliopisto- yhteistyön parissa toimivat verkotot | |
| Muutos- prosessit | Julkisoi- keudellisen aseman muutos | Johdon si- toutuminen ja palkitse- misjärjestel- mät | Toisilta oppiminen konsortiossa | Kehityskes- kustelujen hyödyntä- minen koko organisaati- on kehittä- miseksi | Koulutus- ja keskustelu- tilaisuudet 3. tehtävän toteuttami- sesta | |
| Arvot | Luottamus | Yhteisöllis- yys | Avoimuus | Joustavuus | Tiedon arvo on sen hyödyntä- misessä | Ennakkoluu- lottomuus |
| Haittavat tekijät | Tiedon riippu- matomuuden perinne | Yhteistyö- rakenteiden puute | 'Johto- portaan' ikärakenne | Epävarmuus toiminnan rajoista ja mahdollis- uuksista | Riskipää- omien puu- te start up -yrityksillä | |
| Eteenpäin vievät voimat | Palveluorga- nisaatioksi muuttumi- nen | Osaajien kohtaami- nen | Omistaja- politiikan ja strategian muotoilu | Toimivat yksiköt, jotka ovat vuorovai- kutuksessa yht. kunnan kanssa | Menestysta- rinat | Yhteiset intressit ja niiden tun- nistaminen |

Kuva 3. Ryhmän ACTVOD-taulukko aiheesta ”Tahtotilan luominen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja toimintakulttuurin muutos”.

ACTVOD-taulukon muodostaman tarinapolun pohjalta hahmottui kutakin ryhmää kohti kaksi tarinaa, jotka on kuvattu tiivistetysti seuraavassa:

Ryhmä 1: Rajojen ylittäminen

1. Tulevaisuuskuva: Välittäjäverkostot

Uudessa yliopistossa aluetehtävän hoitamiseksi olisi hyödyllistä vastuuttaa asiantuntijat toimimaan yhteistyössä välittäjäverkostojen kanssa niin, että käytössä olisi kulloinkin tarvittava käytännön asiantuntemus ja kokemus. Yhteistyöverkostot eivät saisi rajoittua vain johtotasolle. Luodaan mahdollisuuksia ja foorumeita, joissa erilaiset toimijat ja asiantuntijuuden alat voivat yhdistää osaamisensa. Panostetaan alan huippuosaajien hankintaan riippumatta siitä, mistä organisaatiosta he tulevat. Luodaan kannustava ilmapiiri, jossa muiden osaamista arvostetaan ja sallitaan. Nimitetään henkilöt, jotka toimivat kasvoina aluetehtävässä ja laajemmin yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa. Näiden henkilöiden tulee olla tehtävään sopivia ja asiaansa innostuneita.

2. Tulevaisuuskuva: ”Innovaatiopuisto”

Yliopisto ja ympäröivä yhteiskunta sekoittuvat ”innovaatiopuistiksi”, jossa eri osapuolet (”lajit”) vaistojensa ohjaamina löytävät toisensa. Asiakkaana on koko yhteiskunta eikä rajata, kenelle innovaatiopuiston ”eläimet” tuottavat arvoa. Professoreita siirtyy liike-elämään ja liike-elämän edustajia yliopistoon. Näin ollen monet näkökulmat kukoistavat ja vallitsee vapaus toteuttaa kaikki ideat. Tuloksena on aito win-win -tilanne.

Ryhmä 2: Kommunikaatio ja kohtaamiset

3. Tulevaisuuskuva: Kumppanuusstrategia

Sujuva molemminpuolinen kommunikaatio ja pitkäaikainen kumppanuus ja näiden kautta yhteistyö rakennetaan määrätietoisesti. Kumppanuusstrategia on vastuutettu virallisesti ylimmässä johdossa ja johto on sitoutunut siihen kaikilla tasoilla. Yliopisto palvelee kumppaneitaan kokonaisuutena, tarvelähtöisesti ja ilman laitos- tai oppiainerajoja. Näin mahdollistetaan aito poikki- ja monitieteisyys, joka näkyy niin tavoitteissa kuin palkitsemisessakin.

Tutkimus ja koulutus ovat iso osa vuorovaikutustyötä. Näin ollen kyseessä ei ole uusi tehtävä vaan uusi nimetty tehtävä, joka auttaa kumppanuusmahdollisuuksien luomisessa. Monialaisuus on tässä tarinassa kuitenkin päälähtökohtana, ei kapea suuntaaminen vaan pikemminkin puitteiden luominen.

4. Tulevaisuuskuva: Asiakaslähtöinen palvelurakenne

Yliopistossa toimii ”yhteistyöyksikkö”, palvelupiste, josta oleellinen tieto löytyy yhden luukun takaa. Tässä tarinassa keskeinen osa on palvelulupauksen pitäminen: yliopistolle heitetty pallo ei putoa. Tieteen käyttökelpoisuus on sen oleellinen arvo. Alumnit otetaan aidoiksi kumppaneiksi, he ovat voimavara, joten myös opiskelijoihin suhtaudutaan tulevina alumneina.

Ryhmä 3: Johtajuus aluetehtävässä

5. Tulevaisuuskuva: Myönteinen johtajuuden polku

Tässä tarinassa johto eli poliitikot (ministeriö) ja akateeminen hallinto mahdollistavat toiminnallaan tieteen vapauden ja monialaisuuden. Ulkopuolelta tuleva kysyntä ja tiede (soveltaminen) eivät kohtaa liian aikaisin, jotta mahdollistetaan myös yllättävät yhdistelmät ja taataan innovaatioille hedelmällinen pohja, josta siten seuraa myös menestys. Kohtaamiset ja foorumit ovat nimenomaan kriittisen johtajuuden aluetta.

6. Tulevaisuuskuva: Kielteinen johtajuuden polku

Epäselvyys tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseen johtavat itseohjautuvuuteen. Tieteen parissa vallitsee reviiriasenne. Yliopiston hallinto vahvistuu ja hallinnoituessaan lyö kiilan itsensä ja akateemisten tutkijoiden välille. Näin tutkijat entisestään etäännyvät yliopiston johdon asettamista tavoitteista ja strategioista.

Ryhmä 4: Tahtotilan luominen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja toimintakulttuurin muutos

Tämän ryhmän ACTVOD -taulukko on nähtävissä esimerkkinä sivulla 29.

7. Tulevaisuuskuva: Paikallinen vuorovaikutus (sininen linja ACTVOD-taulukossa).

Tässä tarinassa kunnat ovat aktiivisia ja aloitteellisia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa yliopisto rakentaa pysyviä yhteistyö- ja vuorovaikutusrakenteita. Yhteiset intressit ja niiden tunnistaminen ovat keskeisiä, ja johtavat monialaiseen ja laajaan tiedon hyödyntämiseen esimerkiksi kaupungin kokonaisvaltaisessa kehittämisessä.

8. Tulevaisuuskuva: Dynaaminen yritys yhteistyö (oranssi linja ACTVOD-taulukossa).

Tässä tarinassa johdolla on määrätietoinen linja yhteiskunnallisen palvelutehtävän toteuttamisessa, ja yritys yhteistyöhön kannustetaan ja siitä palkitaan kaikilla tasoilla. Tutkimuslähtöisten yritysten synnyttäminen ja tukeminen on osa yliopiston toimintamallia, samoin julkisoikeudellisen aseman muutoksen näkeminen mahdollisuutena. Näin ollen yliopistossa vallitsee toimintatapojen ennakkoluuloton uudistaminen ja joustavuus. Johdon ja yritysten jatkuva vuoropuhelu sisältää myös selvyiden toiminnan rajoista ja mahdollisuuksista. Näin omistajapolitiikka ja -strategia ovat selkeitä ja läpikeskusteltuja. Yritysten ja tutkijoiden osaamistarpeiden kohtaaminen johtaa tuottaviin yhdistelmiin.

Kolmas tulevaisuusverstas 6.2.2009

Seuraava vaihe tulevaisuusprosessia oli valita ryhmien esittämistä tulevaisuuskuvista (edellä esitetyt kahdeksan tulevaisuuskuva) kaikkein tavoiteltavimmat. Tavoiteltavien tulevaisuuskuviin valinta tapahtui niin, että kullakin osallistujalla oli annettavana 10 kannatusääntä, jotka hän kolmannen työpajan alkaessa sai jakaa eri tulevaisuuskuville haluamallaan tavalla sen mukaan, kuinka tavoiteltavana hän eri tulevaisuuskuvia piti. Tavoiteltaviksi tulevaisuuskuviksi valikoitui seuraavat neljä:

1. Dynaaminen yritys yhteistyö (tulevaisuuskuva 8 edellä, 53 ääntä)
2. Kumppanuusstrategia (tulevaisuuskuva 3 edellä, 45 ääntä)
3. Asiakaslähtöinen palvelurakenne (tulevaisuuskuva 4 edellä, 35 ääntä)
4. Myönteinen johtajuuden polku (tulevaisuuskuva 5 edellä, 29 ääntä)

Seuraavassa vaiheessa ryhmät työstivät näistä tulevaisuuskuvista visiolausekkeen, toimenpiteet, ensimmäiset askeleet kohti toteutumista ja eri organisaatioiden tai toimijoiden roolit. Nämä kirjattiin ja esiteltiin verstaan lopuksi yleisessä keskustelussa. Tässä, kuten aiemmissakin verstaissa, ryhmillä oli mahdollisuus myös muuttaa saamaansa tehtävänantoa joidenkin sanojen tai painotuksien suhteen. Seuraavassa kaikkien neljän työryhmän tulokset:

1. Dynaaminen yritysysteistyö → vastuullinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen

| | |
|--------------|--|
| Visiolauseke | <ul style="list-style-type: none"> Vastuullinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen (proaktiivinen) |
| Toimenpiteet | <ul style="list-style-type: none"> Kriteeristön luominen yhteistyölle, niiden ajaminen sisään toimintaan Projektien elinkaaren pidentäminen Hankesuunnitelmaan mukaan yhteiskunnallinen vaikuttaminen |
| Next step | <ul style="list-style-type: none"> Kriteeristöön perustuvan palkitsemisjärjestelmän luominen Yliopiston strategialinjaus |
| Roolitus | <ul style="list-style-type: none"> Yliopisto hoitaa strategiansa kuntoon ”Kentällä” myös vastuu vaatia |

Taulukko 1. Tulevaisuuskuvan ”dynaaminen yritysysteistyö” visiolauseketaulukko.

Työryhmä halusi korostaa puhtaasti yritysysteistyön ohella yhteistyötä ylipäättään siten, että yliopiston yhteiskunnallinen vastuu kaikkiin suuntiin (myös tiedeyhteisölle) korostuu. Niinpä myös visiolausekkeeseen kirjattiin yritysysteistyön asemesta vastuullinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen.

Toiminnassa korostetaan pitkäjänteisyyttä, samoin toimivaa kannustejärjestelmää. Projektien aikajänteen pidentäminen on oleellista, jotta päästään myös ”jätkimarkkinointiin” eli jatkotutkimus- tai koulutusprojekteihin, joista hyöty pyritään levittämään moneen suuntaan. Oleellista on myös pitää huoli siitä, että yhteistyön dokumentointi on aukotonta ja helposti saatavissa.

2. Kumppanuusstrategia – sitoutunut yhteistyökumppani

| | |
|--------------|---|
| Visiolauseke | <ul style="list-style-type: none"> • Yritysmailman tarpeet kokonaisvaltaisesti ymmärtävä, sitoutunut yhteistyökumppani: ”Ketterä, käytännöllinen, tarpeista lähtevä ja hyödyllinen” |
| Toimenpiteet | <ul style="list-style-type: none"> • Uudessa strategiassa kumppanuus näkyviin • Ulkoiset sidosryhmät strategiatyöhön mukaan • Hallituksessa ja johtokunnissa yritysedustaja (toimiala-/osaamisenäkemyistä) • ”Virkojen” täyttö strategian mukaisesti (mukaan lukien rehtorit) • Kumppanuus mittareihin |
| Next step | <ul style="list-style-type: none"> • Johdon sitoutuminen (rahoitus pakottaa/sisäinen tahto) • Keskustelu johdon kanssa |
| Roolitus | <ul style="list-style-type: none"> • Strategiatyöryhmät • Nykyiset hallitukset • Neuvottelukunnat?? KAIKKI • EK + yritykset? • Konsortior ryhmät • Viestintä? |

Taulukko 2. Tulevaisuuskuvan ”kumppanuusstrategia” visiolauseketaulukko.

Kokonaisvaltainen kumppanuus korostaa ulkoisten sidosryhmien mukaan ottamista kaikille tasoille tuomaan toimiala- ja osaamisenäkemyistä. Sidosryhmiin suhtaudutaan myönteisesti ja lisäarvoa tuovana, ja kumppanuusstrategia tulee jalkauttaa koko organisaatioon. Tämän visiolausekkeen vaikutukseltaan laajin aspekti on koko yliopisto-organisaation läpäisevä myönteinen suhtautuminen sidosryhmiin.

Kumppanuuden tulee myös näkyä mittareissa, ja konkretisoitua gradutoimeksiantoina, harjoittelupaikkoina, tutkimusprojekteina, tutkijavaihtona, kummiyrityksinä, rekrytoineina, täydennyskoulutuksen asiakkaina ja vierailuluennoitsijoina. Asiakaspalautteen kerääminen on tärkeää.

3. Asiakaslähtöinen palvelurakenne – kumppanuuteen perustuva yhteistyö

| | |
|--------------|--|
| Visiolauseke | <ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuuteen perustuva yhteistyö: Koko toimintaympäristö arvostaa tutkimuksen ja koulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta |
| Toimenpiteet | <ul style="list-style-type: none"> • Moderni ja toimiva tiedon hallinnan järjestelmä, josta voi hakea asiantuntijoita • Joustava ja kannustava palkitsemisjärjestelmä • Verkoston vahvistaminen ja kartoittaminen, jatkumo koulutuspaikan ja opiskelijoiden välillä, alumnitoiminnan jalkauttaminen laitoksille • Palveluyksikkö verkostona, jolloin jokaisessa laitoksessa on osaamisen tunteva henkilö |
| Next step | <ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuusvastaavien nimittäminen eri laitoksissa ja yksiköissä • Korkeakoulukumppani.fi sekä tutkimus- ja asiantuntemustietokannan saaminen nopeasti toimintaan • Mittareiden kehittäminen kumppanuustoiminnan tuottavuuden arviointiin • Laitosbonus ulkopuolisesta rahoituksesta kannustamaan sidosryhmäyhteistyöhön |
| Roolitus | <ul style="list-style-type: none"> • Talous- ja palvelujohtajat rakentamaan tulospalkkausjärjestelmää • Myyntihenkilöstön hankkiminen • Suunnittelu-yksikköön vauhtia tiedon hallinnan järjestelmän kehittämiseksi • Jokainen tuo omat tekemisensä ja osaamisensa olemassa oleviin järjestelmiin • Alumninyhteyshenkilöt aktivoimaan alumnien toimintaa |

Taulukko 3. Tulevaisuuskuvan ”asiakaslähtöinen palvelurakenne” visiolauseketaulukko.

Työryhmä halusi eron palvelurakenne-sanasta ja korosti mieluummin kumppanuutta. Tässä korostetaan sidosryhmäyhteistyöstä palkitsemista ja yhteistyöhön liittyvän informaation hallintaa ja ylläpitoa. Yhteyshenkilöys ei ole byrokraattinen rakenne ja sellaisena kaukana toiminnasta, vaan pikemminkin sen sisällä. Hallinnollinen rakenne ei voi estää yhteistyön toimimista. Tämä ryhmä korosti nykyisten opiskelijoiden näkemistä tulevaisuuden alumneina merkitykseltään laajimpana muutoksena: Alumnit muodostavat oppiaineitten ja laitoksien mukaisia ”heimoja ja soluja”.

Ajantasainen tiedon hallinnan järjestelmä on merkityksellinen, sillä kukaan ei voi hallita ja tietää kaikkea. Myyntihenkisyys on keskeinen osa visiota, ja sitä hoitamaan tulee rekrytoida henkilökuntaa.

4. Myönteinen johtajuuden polku – ”vapaa tieteen lahja vapaalle kansalle”

| | |
|---------------|--|
| Visioliouseke | <ul style="list-style-type: none"> • ”Vapaa tieteen lahja vapaalle kansalle”: Menestyvä ja vapaa perustutkimus toimii hedelmällisen sidosryhmäyhteistyön lähtökohtana |
| Toimenpiteet | <ul style="list-style-type: none"> • Hallinnon kehittäminen siten, että se ei turhaan kuormita/työllistä akateemista henkilökuntaa • Johto sitoutuu jakamaan rahoituksen niin, että perustutkimus turvataan pitkäjänteisesti • Vahvistetaan tukipalveluja ulkoisen rahoituksen hankintaan ja projektien hallintaan, jotta tutkija voi keskittyä tutkimukseen • Luodaan yhteyksiä luovien välittäjien verkosto • Luodaan mekanismeja monitieteisiin ja monitoimijaisiin kohtaamisiin • Tutkijakoulutukseen sisällytetään työelämäyhteistyötä, vuorovaikutustaitoja ja oman alan soveltamisen sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tunnistamista • Akateeminen johto tukee kaikilla tasoilla yhteiskuntasovel-luksille myönteistä ilmapiiriä |
| Roolitus | <ul style="list-style-type: none"> • Akateeminen johto on avainasemassa resurssien allokoimisessa ja näyttää esimerkkiä siitä, että vapaa tiede ja sidosryhmäyhteistyö eivät ole ristiriidassa keskenään • Välittäjäverkosto toimii aktiivisesti tukien tutkijoita ja sidosryhmiä |
| Next step | <ul style="list-style-type: none"> • Tutkijakoulutuksen kehittäminen • Hallinnon ja tukipalvelujen kehittäminen • Akateeminen johto suhtautuu myönteisesti 3. tehtävään ja sitoutuu antamaan siihen resursseja |

Taulukko 4. Tulevaisuuskuvan ”myönteinen johtajuuden polku” visioliouseketaulukko.

Myönteinen suhtautuminen perustutkimuksen yhteiskunnallisille sovelluksille on oleellinen osa tätä visiota. Näin ollen vaikutukseltaan laajin strateginen muutos olisi asennemuutos sen suhteen, että perustutkimus ei ole ristiriidassa yliopiston kolmannen tehtävän kanssa. Tutkijakoulutusta tulee kehittää sisältämään myös yhteiskunnallisen sovellettavuuden pohdintaa samoin kuin viestintätaitoja ja oman tutkimuksen työllisyysvaikutusta. Tämä ryhmä muutti taulukon rivien järjestyttä vaihtamalla ”next step” -vaiheen viimeiseksi.

Yhteenveto

Kuten raportin alussa esitettiin, edellä linjatuista neljästä visiosta voi tiivistää ja yhdistää kaksi toisistaan hieman eroavaa tapaa, joilla yliopiston pitäisi hoitaa alue-tehtäväänsä. Ero on eniten nähtävissä kolmannen tehtävän tulkinnoissa: toinen visio korostaa kolmatta tehtävää enemmän palvelutehtävänä, toinen vastuullisena vaikuttamisena yhteiskuntaan ja yhteiskunnassa. Visioiden tiivistelmä on luettavissa tämän raportin sivuilta 15–16.

III OSA

ALUEELLISEN TEHTÄVÄN TOTEUTTAJIA

ALUEELLISEN TEHTÄVÄN TOTEUTTAJIA

Korkeakoulut

Yliopisto tuottaa korkeinta mahdollista tutkimusta ja tutkimukseen perustuvaa opetusta. Vuonna 2005 yliopistolakiin lisättiin myös niin sanottu kolmas tehtävä eli yhteiskunnallinen vaikuttaminen, jossa menestyminen edellyttää avoimuutta yliopistojen ja ympäröivän yhteiskunnan välillä.

Kolmannen tehtävän määrittelemine ei ole helppoa. Laajasti määriteltynä sillä ymmärretään yliopistojen yhteiskunnallista palvelutoimintaa, joka itse asiassa historiallisestikin kuuluu koko yliopistolaitoksen peruslähtökohtiin, kapeasti ymmärrettynä sillä tarkoitetaan markkinaehtoista ja kaupallista toimintaaⁱ.

Yliopistoissa tutkimustyötä strukturoivat akateemiset realiteetit. Tutkija on työssään sitoutunut henkilökohtaisten pyrkimyksiensä lisäksi niin tiedeyhteisön, yliopiston kuin enenevässä määrin rahoittajankin tavoitteisiin. Tutkimustyön lyhytjänteisyys on niin ikään nykyajan realiteetti. Yliopistoissa on kasvava määrä projektitutkijoita, joiden asiantuntijuus ei välttämättä kumuloidu tutkimusyhteisöä hyödyttävällä tavalla, ja jotka eivät työskentele toisen yliopiston kahdesta tehtävästä eli opetuksen parissaⁱⁱ.

Akateemiseen työhön sisältyy perinteisesti myös yksilöitten välinen kilpailu, josta syystä tutkimuksellista yhteistyötä tehdään jonkin verran herkemmin maamme rajojen ulkopuolisten toimijoiden kanssa, mutta ei välttämättä saman aiheen parissa kotimaassa työskentelevien ihmisten kanssa. Lisäksi yliopisto, niin liiketaloudellisesti kun sitä pyritäänkin johtamaan, ei ole yhteistä päämäärää kohti pyrkivä yhtenäinen organisaatio, vaan sen tavoitteet ovat moninaiset ja usein vaikeasti määriteltävissä. Niin yliopiston tuote kuin asiakkaatkin vaihtelevat tilanteesta ja henkilöstä toiseenⁱⁱⁱ.

i Välimaa 2004.

ii Ks. Pirtilä & Eriksson-Piela 2004.

iii Vironmäki 2007.

Yliopistotason yksiköt

Turun yliopisto on perustettu vuonna 1920 ”vapaan kansan lahjana vapaalle tietelle” eli kansalaisten lahjoitusvaroin Suomen ensimmäiseksi suomenkieliseksi yliopistoksi. Turun yliopistossa oli vuonna 2007 kuusi tiedekuntaa ja kymmenen erillislaitosta, ja yli 18 000 opiskelijaa.

Åbo Akademi on Suomen ruotsinkielinen yliopisto ja se on perustettu vuonna 1918. Sen seitsemästä tiedekunnasta kaksi sijaitsee Turussa ja kaksi Vaasassa. Näissä opiskelee yhteensä 7 000 opiskelijaa.

Turun kauppakorkeakoulu on perustettu elinkeinoelämän aloitteesta vuonna 1950. Kauppakorkeakoulussa on viisi laitosta, viisi erillislaitosta ja 2200 tutkinto-opiskelijaa. Opetusyksiköitä on Turun lisäksi myös Porissa ja Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen toimipisteissä Helsingissä ja Tampereella.

Yliopistojen yhteydessä toimii myös *täydennyskoulutuskeskuksia*, joita ovat Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turun kauppakorkeakoulun TSE exe ja Åbo Akademin Fortbildningscentralen. Turun yliopiston täydennyskoulutusyksikkö on fyysisesti melko kaukana yliopiston ainelaitoksista.

Turun yliopisto ja Turun kauppakorkeakoulu ovat sopineet yhdistymisestä uudeksi yliopistoksi, jonka tavoitteena on luoda Turkuun entistä vahvempi tiedekeskittymä. Yhdistyminen toteutetaan vuonna 2010.

Turun ammattikorkeakoulu

Turun ammattikorkeakoulun kolme päätehtävää ovat nuorisolle suunnattu korkeakoulutasoinen ammattiopetus, aikuiskoulutus-, ja T&K -toiminta. Ammattikorkeakoulujen yhteiskunnalliseksi vaikutusalueeksi on jo laissa määritelty elinkeinoelämä – ne siis kouluttavat ihmisiä, joilla on elinkeinoelämää palveleva osaaminen. Turun ammattikorkeakoulu tarjoaa koulutusta 9 500 opiskelijalle seitsemällä eri koulutusosalalla. Opetusyksiköitä on Turun lisäksi Paraisilla, Loimaalla, Salossa ja Uudessakaupungissa.

Ammattikorkeakoulut ovat lisänneet T&K -panostuksiaan huomattavasti viime vuosina. Tutkimustoiminnassa korostetaan tutkimusryhmiä sekä post doc -tutkijoiden hyödyntämisen tarpeellisuutta. Ammattikorkeakouluilla on nyttemmin oikeus myöntää myös jatkotutkintoja, mikä hieman hämmentää niiden ja yliopistollisen kauppateieteellisen koulutuksen välistä työnjakoa.

Turun ammattikorkeakoulussa on jo pitkään järjestelmällisesti kerätty tarkkaa

tietoa sidosryhmäyhteistyöstä, kuten tehdyistä opinnäytetöistä ja niihin osallistuneista yhteistyötahoista.

Toimijoita kontakti- ja välitysroolissa

Varsinais-Suomen alueella on myös useita toimijoita, joiden tehtävänä on toimia paitsi neuvojina ja tukihenkilöinä yrittäjien suuntaan, myös välittäjinä alueella tehtävän tutkimustyön ja niiden mahdollisten hyödyntäjien välillä. Seuraavassa esitellään näistä muutamia. Tiedot ovat yksiköiden omilta kotisivuilta.

Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinokeskus (TE-keskus)

TE-keskukset tukevat ja neuvovat yrityksiä niiden elinkaaren kaikissa vaiheissa ja osallistuvat innovaatioympäristön kehittämiseen. Ne hoitavat alueellista työvoimapolitiikkaa sekä edistävät maatilatalouden ja maaseutuelinkeinojen kehittymistä. Alueellisten TE-keskusten tehtäviin kuuluu muun muassa seuraavaa:

- Huolehtia yritysten toiminnan edistämisestä ja tarjota yritysten toimintaympäristöä parantavia rahoitus-, neuvonta- ja kehittämispalveluita yritysten elinkaaren eri vaiheissa.
- Huolehtia kansallisen teknologia- ja innovaatiopolitiikan tavoitteiden alueellisesta toteutumisesta ja teknologisen kehityksen edistämisestä sekä tarjota Tekesin ja Patentti- ja rekisterihallituksen palveluja omalla alueellaan.
- Osallistua alueensa kehittämiseen yhdessä muiden toimijoiden kanssa.
- Kehittää alueellista EU-yhteistyötä ja kanavoida EU-rahoitusta alueelle.

Seudulliset yrityspalvelu- tai kehittämiskeskukset

Yrityspalvelukeskus Potkuri tarjoaa palveluita niin alkavalle kuin toimivallekin yrittäjälle. Potkurin henkilökunnan neuvontapalvelut ovat maksuttomia.

Seudulliset kehittämiskeskukset (Turun, Vakka-Suomen, Salon, Loimaan ja Turunmaan) neuvovat ja auttavat aloittelevia yrittäjiä, yrityskumppaneiden etsijöitä ja alueelle laajentavia yrityksiä esimerkiksi toimitilojen löytämisessä. Keskukset avustavat myös hankerahoituksen hakijoita.

Salon Seudun Kehittämiskeskuksen tehtävät jaettiin vuoden 2009 alusta Salon kaupungin ja Yrityssalo Oy:n välillä. *Yrityssalo Oy* aloitti toimintansa 1.1.2009. Salon kaupungin omistaman elinkeinoyhtiön tavoitteena on huolehtia paikallisten

yrittäjien kehittämis- ja kasvupalveluista, vahvistaa toimivien yritysten liiketoimintaosaamista sekä luoda alueelle uusia yrityksiä ja työpaikkoja.

Turku Science Park Oy

Turku Science Park Oy on tiede- ja yritysyhteisö, jonka jäsenet luovat uutta jo olemassa olevaa osaamista tehokkaasti hyödyntäen: ratkaisu on tiiviissä yhteistyössä, tehokkaassa toimintaympäristössä ja huippuosaamisessa. Painopistealat ovat bio ja ICT.

Osaamiskeskukset, OSKE

Osaamiskeskusohjelma (OSKE) on valtioneuvoston määräämää erityisohjelma, jonka avulla suunnataan toimenpiteitä kansallisesti tärkeille painopistealoille. Ohjelma perustuu alueiden kansainvälisesti korkeatasoisen osaamisen hyödyntämiseen.

Ohjelman toimintamalli uudistettiin klusteriperusteiseksi kaudelle 2007–2013 ja sen yhtenä tavoitteena on terävöittää alueiden välistä erikoistumista ja vahvistaa osaamiskeskusten välistä yhteistyötä. Kansallista ohjelmaa toteuttaa 13 kansallisesti merkittävää osaamisklusteria ja 21 osaamiskeskusta eri alueilta.

Keksintösäätiö ja innovaatioasiamies

Keksintösäätiö etsii, arvioi ja kehittää innovatiivisia liikeideoita. Keksintösäätiön toimintamalli tarjoaa yksityishenkilöiden (mm. yliopistotutkijoiden) ja pienyrittäjien ideoille järjestelmällisen ja yhtenäisen arvioinnin. Lupaavat ideat, joilla on mahdollisuuksia kasvuun ja kansainväliseen liiketoimintaan jalostetaan nopeasti yritysaihioiksi tai lisensointihankkeiksi yhdessä kokeneiden liiketoimintaosaajien kanssa.

Turkulaisten yliopistojen, Patentti- ja rekisterihallituksen ja Keksintösäätiön välisen yhteistyösopimuksen puitteissa turkulaisten yliopistojen yhteinen innovaatioasiamies auttaa, neuvoo ja tukee yliopistoja ja niiden tutkijoita tutkimustulosten suojaamisen, kehittämisen ja kaupallistamisen alueilla. Toimenkuvansa mukaan innovaatioasiamies toimii osana yliopistojen hallintoa ja samanaikaisesti myös toteuttaa Keksintösäätiön tehtävää laajemminkin yliopistoyhteisössä.

Tuli-ohjelma

Tuli-ohjelmassa vahvistetaan yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten valmiuksia kaupallistaa tutkimustuloksiaan. Ohjelma kestää seitsemän vuotta (2008–2014). Mukana Tuli-ohjelmassa on 18 yliopistoa, 23 ammattikorkeakoulua ja 5 tutkimuslaitosta, yhteensä 45 organisaatiota. Tuli-ohjelman tavoitteet:

- Vahvistaa yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten palvelutarjontaa julkisesti rahoitetun tutkimuksen tulosten teknologiansiirrossa ja varhaisen vaiheen kaupallistamisessa
- Luoda uudenlaista kaupallistamista ja yrittäjyyttä edistävää kulttuuria tutkimusympäristöihin
- Lisätä yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä yritysten kanssa
- Hyödyntää ja kaupallistaa tutkimustuloksia pitkäjänteisesti
- Luoda uutta tuottavaa liiketoimintaa uusien alkavien yritysten ja teknologiansiirron avulla

Varsinais-Suomen liitto

Varsinais-Suomen liitto pyrki edistämään maakunnan hyvinvointia ja menestystä. Etenkin maakunnan osaamisen suhteen yliopistoilla ja niissä tehtävällä tutkimuksella on keskeinen rooli. Maakuntaohjelman tarkistuksessa yhtenä kehittämistoimenpiteenä todetaan, että korkeakoulujen vastuuta alueellisessa kehittämisessä tulee vahvistaa, samoin Turun asemaa korkeakoulupaikkakuntana sekä korkean osaamisen ja tutkimusyksiköiden sijoituspaikkana.

Varsinais-Suomen Yrittäjät ry

Varsinais-Suomen Yrittäjät ry on yksi Suomen Yrittäjien 21 aluejärjestöstä, ja siihen kuuluu 7 800 varsinaissuomalaista yritystä. Yhdistyksen edunvalvonnan piiriin kuuluu niin aluekehittämistyötä kuin yrittäjäkoulutukseen liittyvää yhteistyötä oppilaitosten ja viranomaisten kanssa.

Lisäksi Varsinais-Suomessa on toimialaliittojen edustajia, kuten *Elinkeinoelämän keskusliiton aluetoimisto* ja *Teknologiateollisuus ry:n Lounais-Suomen yksikkö*.

KIRJALLISUUS

Checkland, Peter & Scholes, Jim (1999) *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Harmaakorpi, Vesa – Furu, Patrick – Takala, Minna – Tenhunen, Marja-Liisa, Westersund, Carla & Holm, Karl (2009) *Turun kauppakorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*. Korkeakoulujen auditointineuvoston julkaisuja 4:2009.

Hietanen, Olli – Kaivo-oja, Jari – Lauttamäki, Ville & Nurmi, Timo (2006) *Suomen kansallinen tietoyhteiskuntastrategia. Loppuraportti Tulevaisuusverstaista*. Tutu-julkaisuja 6/2006. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, 386 s.

Huovari, Janne – Kangasharju, Aki & Alanen, Aku (2001) *Alueiden kilpailukyky*. Helsinki: Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja n:o 176.

Kankaala, Kari – Kaukonen, Erkki – Kutinlahti, Pirjo – Lemola, Tarmo – Nieminen, Mika & Välimaa, Jussi (2004) *Yliopistojen kolmas tehtävä?* Helsinki: Edita.

Mannermaa, Mika (1993) Pehmeä systeemimetodologia evolutionarisessa tulevaisuudentutkimuksessa. Teoksessa Vapaavuori, Matti (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuutta?* Acta Futura Fennica No. 5. Helsinki: Painatuskeskus.

Michelsen, Kalle (2009) Johdanto. Teoksessa Kaisto, Virpi – Kirjanen, Olga – Korjonen-Kuusipuro, Kristiina – Michelsen, Kalle & Rautio, Pekka (toim.) *Yliopisto ja maakunta*. Etelä-Karjala Instituutti, raportti 10. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Pirttilä, Ilkka & Eriksson-Piela, Susan (2004) *Yliopistotyön kirot ja tähtihetket. Kuinka kehittää hyvinvointia akateemisessa työssä?* Jyväskylä: SoPhi.

Stenius, Marianne – Niemelä, Jari – Ansala, Liisa – Heino, Juha – Käyhkö, Riita – Lempa, Heikki – Holm, Karl & Seppälä, Hannele (2008) *Turun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*. Korkeakoulujen auditointineuvoston julkaisuja 11:2008.

Vironmäki, Emma (2007) *Academic Marketing in Finland. Living Up to Conflicting Expectations*. Helsinki: SEFE.

Välimaa, Jussi (2004) Kolmas tehtävä korkeakoulutuksessa: Tavoitteena joustavuus ja yhteistyö. Teoksessa Kankaala, Kari – Kaukonen, Erkki – Kutinlahti, Pirjo – Lemola, Tarmo – Nieminen, Mika & Välimaa, Jussi (2004) *Yliopistojen kolmas tehtävä?* Helsinki: Edita.



UUSI YLIOPISTO JA ALUETEHTÄVÄ - TERVETULOA LUOMAAN YLIOPISTOJEN TULEVAISUUTTA

Keskiviikkona, marraskuun 19. päivänä klo 11.30–16
Paikka: Marina Palace, Linnankatu 32, Turku

Yliopistojen kolmannen tehtävän mukaisesti niiden tulisi toimia läheisessä yhteistyössä ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Lisäksi tutkimus osoittaa, että yliopistoilla on ratkaiseva rooli alueellisessa kilpailukyvyssä: yliopisto ja sen lähelle sijoittunut yritystoiminta nostavat alueen innovatiivisuutta (Huovari, Kangashaju & Alanen: Alueiden kilpailukyky. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja n:o 176. Helsinki 2001).

Ongelmana kuitenkin usein on tiedon hallinta ja koordinaatio. Yliopistoissa ei välttämättä tunnisteta yhteiskunnan tarpeita eikä esimerkiksi yrittäjä tiedä, mistä häntä askarruttaviin ongelmiin voisi löytää vastauksia.

Kutsumme Sinut tilaisuuteen, jossa pohditaan millaisia muutokseen ajavia voimia yliopiston ja ympäristön väliseen vuorovaikutukseen liittyy. Tilaisuus on tulevaisuuteen suuntaava, ja sen tavoitteena on uuden luominen pikemminkin kuin olevan kritisoinen.

Tilaisuus on ensimmäinen kolmesta vuorovaikutuksen pullonkauloja ja toimivia malleja karsoittavista työpajoista. Kaksi seuraavaa pidetään 15. tammikuuta ja 5. helmikuuta 2009.

Tulethan mukaan antamaan oman arvokkaan panoksesi yliopistojen tulevaisuudelle!

OHJELMA:

| | | |
|-------------|--|---------------------|
| 11.30-12 | Buffet-lounas | |
| 12-12.30 | Johdatus päivän teemaan: Ari Koski | |
| 12.30-13.00 | Järjestäytyminen työryhmiin: Leena Jokinen ja Sari-Anne Poikkijoki | |
| 13-15.30 | Työryhmätyöskentelyä | |
| 15.30-16 | Työryhmien purku ja lopetus | Yhteistyö jatkuu... |

Ilmoittaudu saapuvaksi 31.10.2008 mennessä sähköpostitse:
emma.vironmaki@tse.fi, puhelin 02-4814 626.

Tilaisuus on osa Turun kaupparkeakoulun ja Turun yliopiston konsortiohanketta.

Järjestäjät:

Leena Jokinen, koulutuspäällikkö, Tulevaisuuden tutkimuskeskus
Ari Koski, projektipäällikkö, täydennyskoulutuskeskus, Turun yliopisto
Sari-Anne Poikkijoki, koulutuspäällikkö, TSE exe
Emma Vironmäki, tutkijatohtori, TSE Centre for Research and Education (CRE)

UUSI YLIOPISTO JA ALUETEHTÄVÄ

Tulevaisuusverstaiden osallistajat:

| | |
|------------------------|---|
| Markku Aholainen | Turun seudun kehittämiskeskus |
| Piia Alvesalo | Elinkeinoelämän keskusliitto |
| Eeva-Liisa Grönroos | Turun kauppakorkeakoulu, TSE exe |
| Markus Haapala | Vakka-Suomen seutukunta |
| Soile Haverinen | Turun yliopisto, tutkimuspalvelut ja teollisuusyhteistyö |
| Satu Helmi | Turun ammattikorkeakoulu, aluekehitys |
| Timo Huttunen | Turku Science Park |
| Irma Hyvärinen | Turun Seudun Osuuspankki |
| Erkki Härkönen | Turun yliopisto, rekrytointipalvelut |
| Risto Kalliola | Turun yliopisto, maantieteen laitos |
| Mauno Kangasaho | Turkulaiset yliopistot ja Keksintösäätiö |
| Hillevi Koivuniemi | Turun yliopisto, täydennyskoulutuskeskus |
| Laura Kopu | Turun yliopisto, sidosryhmäyhteistyö; alumnitoiminta |
| Olle Lagerroos | Åbo Akademi, TULL-projekti |
| Outi Laikko | Turun kaupunki |
| Sanna Mäki | Turun yliopisto, maantieteen laitos |
| Jaakko Mäkikalli | Turun messu- ja kongressikeskus |
| Elina Oksanen-Ylikoski | Helsingin kauppakorkeakoulu, HSE Yrityspalvelut |
| Vesa Pollari | Suomen Nestlé Oy |
| Marko Puhtila | Yrityssalo Oy |
| Päivi Saalasto | Loimaan seutukunnan kehittämiskeskus |
| Antti Saurama | Turun yliopisto, merenkulkualan tutkimus- ja koulutuskeskus |
| Petteri Siika-aho | Turun yliopisto, kehittäminen ja suunnittelu |
| Anita Silanterä | Turun seudun kehittämiskeskus |
| Saska Tuomasjukka | Turun yliopisto, täydennyskoulutuskeskus |
| Heimo Välimäki | Turun yliopisto, täydennyskoulutuskeskus |

Järjestäjät:

| | |
|----------------------|---|
| Ari Koski | Turun yliopisto, täydennyskoulutuskeskus |
| Leena Jokinen | Turun kauppakorkeakoulu, Tulevaisuuden tutkimuskeskus |
| Sari-Anne Poikkijoki | Turun kauppakorkeakoulu, TSE exe |
| Emma Vironmäki | Turun kauppakorkeakoulu, TSE CRE |

TULEVAISUUSVERSTAS 19.11.2008

Osallistujien kertomat tulevaisuusunelmat verstaan aihepiiriin liittyen

- Yhteisöllinen työpaikka jossa kaikkien eri korkeakoulujen edustajia ilman raja-aitoja.
- Tehtäisiin oikeasti tiedettä ja oikeita ratkaisuja ja kaikki olisivat tyytyväisiä.
- Eroon akateemisesta painolastista, julkaisupakosta, mustasukkaisuudesta ja mustavalkoisuudesta.
- Yritys, korkeakoulu ja yliopistomaailma -yhteistyö, siihen niin hyvä ratkaisu että tänne tultaisiin kaukaa opintomatkoille.
- Voisiko olla sellainen kuin Turun Akatemia – yliopistot ja AMKit yhdessä läjässä, tuottaisi monipuolista osaamista.
- Esimiehet ja johtajat tekee hienoja tutkielmia täydennyskoulutuksessa, tulevaisuudessa enemmän vaihtoa näiden välillä, esimerkiksi että tutkija on puoli vuotta firmassa ja päinvastoin.
- Maisteritason koulutukseen mukaan liiketoimintasuunnitelman tekeminen, liiketoimintaosaaminen mukaan.
- Että löytyy yhteinen kieli – yritykset osaavat määritellä tarpeensa ja yliopisto osaamisensa.
- Megaharppaus, ei puhuta yhdestä alueesta, vaan maanlaajuisesta kampuksesta, jonka kahviloissa ihmiset tapaavat toisiaan, suuri kokonaisuus.
- Entistä enemmän omaa osaamista, jossa korkeakoulut enemmän mukana.
- Että ei tarvitsisi ikinä enää nähdä kun raja-aitoja rakennetaan.
- Nyt kun puhutaan yrityksiä ja yliopistojen yhteistyöstä, kaikki sanovat "ai taas vai". Että tulisi jotain konkreettista, ei vain suunnitelmia. Vastauksia arkipäivän ongelmiin.
- Tehdä työtä vielä 12 vuotta (eläkkeeseen aikaa) niin, että siinä vaiheessa olen tehnyt itseni tarpeettomaksi eli suhteet ovat toimivia.
- Relevantti tieto on kaikkien saatavana ja sitä käsiteltäisiin laajasti.
- Ei kategorioita, kaikki olisivat vähän jotain muutakin kuin esimerkiksi vain tutkija tai opettaja. Aikakäsitykset lähentyisivät toisiaan.
- Suunnitellut asiat toteutuisivat, yritysyhteistyö olisi niin vilkasta että tarvittaisiin pyöröovi.
- Aikuisopiskelutalo, jossa kaikki yliopistot yhdessä. Enemmän yrittäjiksi, mentorit ja yrityskummit.
- Kaikki tekijät saman katon alle Hansakortteliin. Oltaisiin siellä, missä ihmisetkin.
- Tutkimuslähtöinen yrittäjyys, hyvästä tutkijasta hyväksi yrittäjäksi. Lähellä ihmisiä, jotka voivat tässä auttaa.
- Ei puhuta enää yliopistosta ja aluekehityksestä, verkosto toimii niin hyvin. Näkyy kuka on ratkonut ja mitä ongelmia.
- Että nämä asiat saadaan toteutumaan.

UUSI YLIOPISTO JA ALUETEHTÄVÄ

Loppuraportti

Tämä raportti käsittelee talven 2008–2009 aikana tehtyä selvitystyötä ”Uusi yliopisto ja aluetehtävä”. Työn tavoitteena oli tuottaa käytännön toimenpidesuosituksia uuden yliopiston paikallisen vaikuttavuuden eli yliopiston ja ympäröivän yhteiskunnan välisen yhteistyön parantamiseksi.

Tiedonkeruussa hyödynnettiin tulevaisuusverstaata eli työryhmiä, joissa haettiin ensin kaukaisia ja mielikuvituksellisiakin tulevaisuuskuvia, jotka konkretisoitiin lopuksi toimenpide-ehdotuksia sisältäviksi visioiksi. Visioiden välinen ero perustuu pääosin erilaisiin tulkintoihin yliopiston kolmannelta tehtävästä: se tulkitaan joko melko tiukasti palvelutehtävänä tai väljemmin vastuullisena vaikuttamisena yhteiskuntaan.

Oleellisimmissa kehittämisen kohteissa korostuivat ajantasainen ja aktiivinen viestintä, yhteistyöhön kannustaminen, yliopiston vahva ja selkeä strategia ja johdon rooli siinä, sekä sidosryhmäyhteistyön hyödyntäminen.

AIEMMAT TUTU-JULKAISUT

- 2/2008 Koskela, Marileena: Ympäristöasenteet ja -toiminta kuntaorganisaatioissa. Espoon, Helsingin, Jyväskylän, Oulun, Tampereen, Turun ja Vantaan kaupungit. 77 s.
- 1/2008 Aalto, Hanna-Kaisa – Ahokas, Ira & Kuosa, Tuomo: Yleissivistys ja osaaminen työelämässä 2030 – menestyksen eväät tulevaisuudessa. Hankkeen loppuraportti. 58 s.

ISBN 978-951-564-561-6 (kirja)
ISBN 978-951-564-563-0 (pdf)
ISSN 1797-1284



Turun kauppakorkeakoulu
Tulevaisuuden tutkimuskeskus

www.tse.fi/tutu, tutu-info@tse.fi