

*Selvitys yhteistyön syventämisestä
Satakunnan ja Seinäjoen
ammattikorkeakoulujen sekä Tampereen
korkeakouluyhteisön välillä*

Loppuraportti 14.9.2018

Sisällys

Aihe	Sivunumero
Yhteenveto	3
Selvityksen taustaa, tavoitteet ja prosessi	5
Korkeakouluyhteistyön syventämisen lähtökohdat	13
Eri vaihtoehtojen arviointia	18
Kuulemiset ja eri sidosryhmien informointi	23
Omistus- ja hallinnolliset mallit	33
Johtopäätökset ja suositukset	37
Prosessin ja päätöksenteon eteneminen	45
Tausta-aineistot -Yhteenveto ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välisistä osakejärjestelyistä tähän mennessä -Eri ammattikorkeakoulujen profiilit	48

Yhteenveto 1/2 – selvityksen tavoitteet

- Tavoitteena on ollut selvittää yhteistyön tiivistämistä ja syventämistä Satakunnan ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun sekä Tampereen korkeakouluyhteisön kesken
- Tarkastelussa ovat olleet seuraavat vaihtoehdot: 1. SeAMK ja SAMK liittyvät Tampereen korkeakouluyhteisöön itsenäisinä amk-lain mukaisina ammattikorkeakouluina, 2. Muodostetaan yksi (kolmesta ammattikorkeakoulusta muodostuva) ammattikorkeakoulu, joka on Tampereen korkeakouluyhteisön osa. Molempiin edellä mainittuihin vaihtoehtoihin sisältyvät omistusjärjestelyt eli Tampereen korkeakoulusäätiöstä tulisi myös SAMKin ja SeAMKin omistaja.
- Selvityksessä on tarkasteltu yhteistyön syventämiseen liittyviä tavoitteita, eri vaihtoehtojen mahdollisuuksia ja uhkia, koulutusten ja tki-toiminnan profiileja, omistuksellisia ja hallinnollisia ratkaisuja sekä kuultu eri osapuolia ja sidosryhmiä.
- Yhteistyön syventämiseen liittyvät lähtökohtatavoitteet ovat: 1. Tutkintomäärät varmistavat työvoiman saatavuuden, 2. Etelä-Pohjanmaan ja Satakunnan koulutustaso nousee, 3. Yhteistyö yliopistojen kanssa ja ammattikorkeakoulujen kesken syvenee, koulutuspolut ja ristiinopiskelu jouhevoituvat, 4. Valitut profiilit ja vahvuus- ja nousevat alat sekä niiden ympärille rakentuvat osaamiskeskittymät vahvistuvat, 5. Yrittäjyys lisääntyy yhteisillä koulutusratkaisuilla, 6. Kunkin alueen ja korkeakoulun kansainvälinen kiinnostavuus kasvaa, 7. Taloudellinen liikkumavara vahvistuu

Yhteenveto 2/2 – selvitysryhmän suositukset

- Neuvottelut aloitetaan Tampereen korkeakoulusäätiön ja Satakunnan sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun omistajien välillä Tampereen korkeakoulukonserniin liittymisen ehdoista
- Tampereen korkeakoulusäätiö ja SAMKin sekä SeAMKin omistajat asettavat neuvotteluryhmät alkuvuonna 2019
- Mahdolliset omistus- ja siihen liittyvät uudelleenjärjestelyt tulisivat voimaan vuoden 2021 alusta
- Selvitysryhmän mukaan realistinen vaihtoehto on edetä vaiheittain eli
 1. Lähdetään heti suunnittelemaan synergiahyötyjä TKI:n, yrittäjyyden, koulutusviennin sekä tukipalvelujen osalta
 2. Omistusjärjestelyt: SAMK ja SeAMK liittyvät Tampereen korkeakoulukonserniin itsenäisinä ammattikorkeakouluina. Omistusjärjestelyjen osalta tarkastellaan samalla nykyisten omistajien roolia sekä SAMKin osalta Turun yliopiston tuloa SAMKin osaomistajaksi.
 3. Omistus pohjan muuttuessa kullekin ammattikorkeakoululle nimitetään ammattikorkeakoululain mukainen oma hallitus
 4. Porissa ja Seinäjoella pilotoidaan uutta yliopistokampus-konseptia, joka on ammattikorkeakoulun ja yliopistokeskuksen muodostama korkeakouluyhteisö
 5. Tulevaisuuden optiona voi olla yhden ammattikorkeakoulun muodostaminen

Selvityksen taustaa, tavoitteet ja prosessi

Tampere 3 –hankkeen nykytila

- Tampere3- yhteenliittymässä Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto muodostavat uuden säätiöpohjaisen yliopiston 1.1.2019 lukien.
- Tampereen ammattikorkeakoulun osake-enemmistö siirtyi Tampereen korkeakoulusäätiön hallintaan 28.2.2018, jolloin TAMKista tuli korkeakoulukonsernin osa. TAMKin yhtiökokous on pidetty ja sille on valittu uusi hallitus.
- TAMKin toiminnassa tulee noudattaa ammattikorkeakoululakia niin hallituksen kokoonpanon kuin rahoituksenkin osalta (Sivpol mietintö joulukuu 2017)
- Joulukuussa 2017 valmistuneessa laissa on tehty mahdolliseksi laaja opetusyhteistyö ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välille (ns. opetusyhteistyölaki)
- Samassa laissa on määritelty, miten Tampereen uuden yliopiston hallinto tulee panna toimeen
- Tampereen yliopistolle on asetettu korkeakoulusäätiön ja yliopistojen nykyisten hallitusten toimesta siirtymäkauden hallitus. Hallitus on päättänyt 9.2.2018 yliopiston johtosäännöstä. Rehtoriksi on valittu Mari Walls. Yliopistolle on valittu myös konsistori, joka valitsee hallituksen viimeistään joulukuun alussa. Hallitus on myös valinnut provostin sekä vararehtorit.

Tampereen korkeakouluyhteisö lukuina 1/2

- Strategiset kärjet: yhteiskunta, terveys ja tekniikka
- Opiskelijoita yhteensä yli 30 000
 - Kandi: 9 268
 - Maisteri: 7 402
 - Tohtori: 2 353
 - AMK: 8 584
 - YAMK: 652
- Henkilöstöä lähes 5000
- Yliopistossa tutkinto-ohjelmia yhteensä 71
 - 40 Tutkinto-ohjelmaa, sis. kandi + maisteri
 - 20 erillistä maisteriohjelmaa
 - 21 tohtoriohjelmaa
- Ammattikorkeakoulussa tutkinto-ohjelmia yhteensä 37
 - AMK-tutkinto-ohjelmia 22
 - YAMK-tutkinto-ohjelmia 15

Tampereen korkeakouluyhteisö lukuina 2/2

- Kokonaisrahoitus yliopistot 343M€, josta täydentävä rahoitus 127M€
- Kokonaisrahoitus TAMK 66M€, josta täydentävä rahoitus 10M€
- Ulkomaisten opetus- ja tutkimushenkilötyövuosien määrä n. 300 vuosittain (TTY ja TAY)
- Ulkomaisten perustutkinto-opiskelijoiden osuus (2016)
 - Tampereen ammattikorkeakoulu 4% (sis. YAMK)
 - Tampereen teknillinen yliopisto 8%
 - Tampereen yliopisto 4%

Maakunnalliset tutkintomäärät 2017

	Suoritetut AMK-tutkinnot (% maakunnan väkiluvusta) (OKM-tavoite)	yAMK-tutkinnot (% maakunnan väkiluvusta) (OKM-tavoite)	Alemmat yliopistotutkinnot (% maakunnan väkiluvusta)	Ylemmät yliopistotutkinnot (% maakunnan väkiluvusta)	Korkeakoulututkinnot yhteensä (% maakunnan väkiluvusta)
SAMK / UC Pori	894 (0,406 %) (890)	94 (0,043 %) (103)	67 (0,030 %)	173 (0,078 %)	1 562* (0,709 %)
SeAMK / UCS	851 (0,446 %) (730)	72 (0,038 %) (75)	0 (0,000 %)	20 (0,010 %)	929 (0,487 %)
TAMK, TaY, TTY	1 672 (0,327 %) (1640)	255 (0,050 %) (233)	1 616 (0,316 %)	1 858 (0,363 %)	5 374 (1,049 %)

* Luvut sisältävät myös Turun yliopiston opettajankoulutuksen tutkinnot Raumalla

TAMKin, SAMKin ja SeAMKin rehtoreiden aloite 22.1.2018

- Satakunnan ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun edustajat ovat käyneet erikseen keskustelua Tampere3- hallitusten ja toimivan johdon kanssa 29.9.2017 sekä 15.12.2017 ammattikorkeakoulujen halusta tiivistää ja syventää yhteistyötä Tampereen korkeakouluyhteisön kanssa.
- Näiden keskustelujen pohjalta ammattikorkeakoulujen rehtoreille on annettu tehtäväksi laatia aloite Tampereen yliopiston siirtymäkauden hallitukselle selvityksen tekemiseksi yhteistyön syventämisen eri vaihtoehtoista.
- Satakunnan ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun hallitukset ja omistajat ovat sitoutuneet ehdotetun selvityksen tekemiseen.
- Tampereen yliopiston siirtymäkauden hallitus näytti selvitykselle vihreää valoa ja selvitys käynnistyi 16.4.2018, jolloin ensimmäinen kokous pidettiin Tampereella

Selvityksen tavoite

- Tavoitteena on selvittää yhteistyön tiivistämistä ja syventämistä seuraavien vaihtoehtojen osalta:
 - Kukin ammattikorkeakoulu liittyy Tampereen korkeakouluyhteisöön itsenäisinä amk-lain mukaisina ammattikorkeakouluina
 - Muodostetaan yksi (kolmesta ammattikorkeakoulusta muodostuva) ammattikorkeakoulu, joka on Tampereen korkeakouluyhteisön osa
 - Kukin amk jatkaa nykyisellään, mutta yhteistyön syventämiseen pyritään sopimusperustaisilla ratkaisuilla
 - Kahteen ensinmainittuun vaihtoehtoon sisältyy omistusjärjestelyitä eli Tampereen korkeakoulusäätiöstä tulisi myös SAMKin ja SeAMKin omistaja
- Selvityksessä tarkastellaan
 - Eri vaihtoehtojen mahdollisuuksia ja uhkia suhteessa tavoitteisiin
 - Profilaatio- ja synergiamahdollisuuksia koulutuksen, TKI:n sekä tukipalvelujen osalta
 - Juridis-hallinnollisia tekijöitä
 - Yhteenliittymisen vaikutuksia
 - Selvityksen tausta-ajatuksena turvata Pirkanmaan, Satakunnan sekä Etelä-Pohjanmaan kilpailukyky
- Selvityksessä tehdään suositukset jatkotoimista sekä arvioidaan toteutusaikataulua

Selvityksen valmisteluryhmä ja aikataulu

- Selvityksen valmisteluryhmään kuuluvat:
 - Ammattikorkeakoulujen rehtorit: Markku Lahtinen (pj.) (TAMK), Juha Kämäri (SAMK), Tapio Varmola (SeAMK), Jari Multisilta (SAMKin rehtori 15.9.2018 lähtien)
 - Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston nimeämät edustajat: vararehtori Katariina Mustakallio (TaY) ja rehtori Mika Hannula (TTY, ei osallistunut työryhmän työskentelyyn 30.6.2018 jälkeen siirryttyään TuY:n palvelukseen)
 - Tampere3 –hankkeen hankekehitysjohtaja Ilkka Haukijärvi
- Valmisteluryhmän sihteereinä toimivat:
 - vararehtorit: Elina Varamäki (SeAMK), Cimmo Nurmi (SAMK) ja Mikko Naukkarinen (TAMK)
- Selvityksen aikatauluksi on sovittu:
 - Väliraportti 20.6.2018 mennessä
 - Lopullinen raportti 14.9.2018 mennessä

Korkeakouluyhteistyön syventämisen lähtökohdat

Selvitysryhmän lähtökohdaksi asettama visio

Suomen vaikuttavin korkeakouluyhteisö

Korkeakouluysteistyön syventämisen tavoitteet	Mitä tällä tarkoitetaan?
Tutkintomäärät varmistavat työvoiman saatavuuden	Tutkintovolyymit amk- ja yamk-koulutuksessa säilyvät vähintään entisellään ja lisäksi alueelle saadaan lisää yliopistokoulutusta
Etelä-Pohjanmaan ja Satakunnan koulutustaso nousee	Kummallakin alueella korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus on valtakunnallisesti vertaillen matala. Tavoitteena saada alueille myös lisää yliopistotutkintoja.
Yhteistyö yliopistojen kanssa ja ammattikorkeakoulujen kesken syvenee, koulutuspolut ja ristiinopiskelu jouhevoituvat	Opiskelijoiden opintotarjonta sekä nykyisissä opinnoissa että jatko-opintojen suhteen lisääntyy, opettajavaihtojen kautta lisää erikoisasiantuntijoita ja TKI-yhteistyö vahvistuu
Valitut profiilit ja vahvuus- ja nousevat alat sekä niiden ympärille rakentuvat osaamiskeskittymät vahvistuvat	TKI-hankkeisiin lisää erikoisasiantuntijoita vaihtojen kautta ja entistä parempaa osaamista alueen yrityksille
Yrittäjyys lisääntyy yhteisillä koulutusratkaisuilla	Y-kampus –konsepti kaikille kampuksille
Kunakin alueen ja korkeakoulun kansainvälinen kiinnostavuus kasvaa	Tampereen yliopiston ja ison korkeakoulukonsortion brändi vahvistaa kansainvälistä kiinnostavuutta niin kv-liikkuvuuden, kv-hankkeiden kuin koulutusviennin suhteen. Koulutusvientiin isommat hartiat yhteisellä organisoinnilla.
Taloudellinen liikkumavara vahvistuu	Kustannussäästöjä saadaan synergiaeduilla ja toimintojen yhteisellä organisoinnilla, ml. tukipalvelut.
Alueiden näkemys otetaan huomioon johtamisessa ja päätöksenteossa	Alueen edustus huomioidaan hallituksessa ja johdossa

Korkeakoulutus ja tutkimus 2030 –vision tavoitteisiin vastaaminen

- Vähintään 50% nuorista aikuisista suorittaa korkeakoulututkinnon
 - Ristiinopiskelumahdollisuuksien paraneminen, kunkin amkin erikoisosaamisten hyödyntäminen, koulutuspolkujen jouhevoituminen halukkaille amk-tutkinnosta yliopiston maisteritutkintoon ja päinvastoin, korkeakoulujen koulutusvastuiden hyödyntäminen kolmella alueella
- Julkinen ja yksityinen panostus T&K-toimintaan nostetaan 4 % BKT:sta
 - Yhdistämällä kolmen amk:n ja Tampereen yliopiston TKI-resursseja ja osaamista on mahdollisuus saavuttaa kriittistä massaa ja kansainvälistä houkuttavuutta sekä näkyvyyttä. Lisäksi mahdollisuus saada eri alueille lisää erikoisosaamista vaihtamalla TKI-osaajia
 - Yhteiset tutkijaryhmät ja -alustat esim. seuraaviin teemoihin: Kone ja automaatio –kokonaisuus, Yrittäjyys ja kasvu, Hyvinvointiteknologia ja ikääntyvien palvelut, Smart City, Matkailuliiketoiminta
- Jatkuva oppiminen on mahdollista elämän eri tilanteissa
 - Kolmen amk:n ja Tampereen yliopiston osaamisen ja resurssien yhteiskäyttö tarjoaisi paremmat mahdollisuudet (laajemman osaamis pohjan ja resurssit) huolehtia ei-tutkintoon johtavan koulutuksen tarjonnasta koko alueella.
 - Lisäksi kolmella alueella voidaan tarjota eri korkeakoulujen koulutusvastuita hyödyntämällä työelämätarpeiden mukaista tutkintoon johtavaa koulutusta kapeammillakin osa-alueilla
 - Digitaaliset mahdollisuudet ja voimavarat sen kehittämiseen kasvavat

Kansainvälisyyden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisääminen

- Tampereen yliopiston ja ison korkeakoulukonsernin brändi vahvistaa kansainvälistä kiinnostavuutta niin kansainvälisen opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuuden, kansainvälisten TKI-hankkeiden kuin koulutusviennin suhteen
- Kansainvälisen kiinnostavuuden lisäksi isommat hartiat osallistua kilpailtuihin kansainvälisiin hakuihin ja hakemuksiin
- Koulutusviennin organisointi yhdessä (laajempi osaamispohja ja enemmän kriittistä massaa sekä koulutusvientiin liittyvä tukipalveluosaaminen)
- Yrittäjyyden ja innovaatioiden lisääminen: Y-kampus –konseptin kehittäminen ja vahvistaminen kaikissa korkeakouluissa, innovaatio- ja kaupallistamispalvelujen osalta hyvien käytänteiden jakaminen ja yhteisten palvelujen hyödyntäminen
- Oppiminen kunkin korkeakoulun parhaista sidosryhmäkäytännöistä ja yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta

Eri vaihtoehtojen arviointia

Eri vaihtoehdot suhteessa tavoitteisiin

Tavoite	Eri vaihtoehdot			Huomioitavaa
	Treen kk-konsernissa yksi amk	Treen kk-konsernissa kolme amk:a	Jatkaminen nykyisenä	
Tutkintomäärät varmistavat työvoiman saatavuuden			?	Toteutuu mikäli tutkinnot lisääntyvät ja/tai tutkinnot paremmin vastaavat työelämän tarpeisiin
Etelä-Pohjanmaan ja Satakunnan koulutustaso nousee				Toteutuu mikäli korkeakoulutetut sitoutuvat tiiviimmin maakuntaan
Yhteistyö yliopistojen kanssa syvenee ja koulutuspolut jouhevoituvat				
Valitut profiilit ja vahvuus- sekä nousevat alat ja niiden ympärille rakentuvat osaamiskeskittymät vahvistuvat				
Yrittäjyys lisääntyy yhteisillä koulutusratkaisuilla				
Kunkin alueen ja korkeakoulun kansainvälinen kiinnostavuus kasvaa				
Taloudellinen liikkumavara vahvistuu				
Alueiden näkemys otetaan huomioon johtamisessa ja päätöksenteossa				

Värikoodit: tumman vihreä=toteutuu erittäin todennäköisesti, vaalean vihreä=toteutuu todennäköisesti, punainen=ei todennäköisesti toteudu

Eri vaihtoehtojen mahdollisuudet

Riski / uhka	Yksi amk	Kolme amk:a	Jatkaminen nykyisenä	Kommentti
Varmistetaan maakuntien yli yhteisöjen ja yritysten kokonaisuutta katsova päätöksenteko	X	X	-	
Eri amkien koulutusalojen ja -paikkojen hyödyntäminen kolmella alueella	X	X	-	
Hallinnon tehostaminen ja laadun parantaminen digitalisaation avulla	XX	X	X	Laskeva perusrahoitus edellyttää joka tapauksessa tätä
Alueen tärkeimmät vahvuusalat ja nousevat alat kehittyvät	XX	XX	X	Konsernin strateginen päätöksenteko tarkastelee koko konsernin etua
Oman alueen elinkeinoelämän tuki ammattikorkeakoulutoiminnalle paranee	-	X	XX	
Ammattikorkeakoulutoiminnan kehittämisen resurssit kokonaisuutena lisääntyvät	X	X	-	
Kansainvälinen yhteistyö kehittyy vahvuusalueilla	X	X	-	Yliopistokonsernin brändi ja isommat hartiat tuovat kv-toiminnan uudelle tasolle
Yliopistokonserni mahdollistaa ajantasaisen omista lähtökohdista tapahtuvaa valinnan	-	-	-	Yliopiston omistajuus ei ole vastaus kaikkeen vaan selkeä vahvuuksien kautta tapahtuva toiminta

xx suuri todennäköisyys, x todennäköistä, -pieni todennäköisyys

Eri vaihtoehtojen riskit / uhat

Riski / uhka	Yksi amk	Kolme amk:a	Jatkaminen nykyisenä	Kommentti
Itsenäisen ja joustavan päätöksenteon menetys	XX	X	-	
Koulutuksen työnjakoratkaisut vähentävät joidenkin alojen koulutuspaikkoja	XX	X	-	Laskeva perusrahoitus tarkoittaa joka tapauksessa tätä
Tukipalveluiden yhdistäminen ja digitalisointi vähentävät työvoiman tarvetta	XX	X	X	Laskeva perusrahoitus tarkoittaa joka tapauksessa tätä
Alueen omien paikallisten etujen puolustaminen vaikeutuu	XX	X	-	
Oman alueen sidosryhmien tuki menetetään	?	-	-	
Mahdollisuudet amk:n kehittämiseen vaikeutuvat	-	-	XX	Laskeva perusrahoitus ja yksikön pienuus näivettävät vähitellen
Alueen yhteistyön vaikeutuminen muiden amkien ja yliopistojen kanssa	X	X	-	
Jääminen yliopistokonsernin ulkopuolelle vaikeuttaa myöhemmin omista lähtökohdista tapahtuvaa valintaa	-	-	X	Mikäli merkittävä osa korkeakouluista liittoutuu, on yksin jatkavilla vaikeuksia löytää mm. TKI-kumppaneita ja koulutuspolkuja

Skenaariot jatkaminen alueomisteisena vs. siirtyminen yliopisto-omisteiseksi (SAMK ja SeAMK)

- **Jatkaminen alueomisteisena**
 - **Best case skenaario:** Perusrahoituksen pysyminen ennallaan, tehdään rohkeita valintoja siitä, mihin keskitytään, että saadaan resursseja ydintoimintojen kehittämiseen, ammattikorkeakoulun kehittämiseen generoidaan alueen tärkeimpiä voimavaroja, kaikki ponnistelevat oman amkin eteen (henkilöstö, opiskelijat, sidosryhmät ja päättäjät)
 - **Worst case skenaario:** Perusrahoitus laskee edelleen, jatkuva kulujen karsinta, resurssit eivät riitä uuden kehittämiseen, näivettyminen vähitellen, lopulta pakko liittyä johonkin mutta päätöstä ei voida tehdä omista lähtökohdista, alue- ja paikallispolitiikka on tärkeämpää kuin työelämän tarpeet ja korkeakoulun kehittäminen, yliopistokeskusten toiminta jatkuu verkostomaisesti
- **Siirtyminen yliopisto-omisteiseksi ja liittyminen Tampereen korkeakouluyhteisöön**
 - **Best case skenaario:** ylimmässä päätöksenteossa (hallituksessa) huomioidaan myös alueen vahva edustus, alueelle saadaan lisää koulutuspaikkoja, synergiahyötyjä voidaan ulosmitata sekä koulutuksen, tutkimuksen että tukipalvelujen osalta; tehostaminen ja isommat hartiat tuovat lisää resursseja ja osaamista toiminnan kehittämiseen ja uusiin avauksiin, yliopistokampus kasvaa ja sen kiinnostavuus lisääntyy myös kansainvälisten opiskelijoiden ja tutkijoiden näkökulmasta, alueelle syntyy akateemis-ammattillinen huippuyksikkö (esim. ruokaturvallisuus, kasvuyrittäjyys ja robotiikka)
 - **Worst case skenaario:** ylimmän päätöksenteon (hallitus) nimityksissä ei huomioida alueen näkemyksiä, koulutuspaikkoja vähennetään ja niitä keskitetään Treelle, volyymin ja vetovoiman lasku maakunnissa, ei pystytä täyttämään alueen elinkeinoelämän tarpeita, oman alueen tuki menetetään, ammattikorkeakoulusta tehdään alemman korkeakoulututkinnon bulkkiautomaatti, yliopistokeskuksen muut yliopistot vetäytyvät tai passivoituvat

Kuulemiset / selvitystyön
informointi sidosryhmille

Eri tahojen kuulemiset ja informointi

- Omistajat kussakin amk:ssa (sekä pää- että vähemmistöomistajat)
- Opiskelijakunnat (yhdessä ja erikseen)
- Henkilöstö kussakin amk:ssa (koko henkilökunnalla ollut mahdollisuus tulla kuulluksi, lisäksi YT-neuvottelukunnissa asia esillä prosessin aikana)
- Porin ja Seinäjoen yliopistokeskukset, SAMKin osalta Turun yliopisto erikseen
- OKM
- Sidosryhmät
 - Maakuntaliitto
 - Elinkeinoelämän järjestöt

Omistajatahojen näkemykset

- SAMK
 - SAMKin hallitus sitoutunut selvityksen tekemiseen jo v. 2016
 - Asiaa esitelty Rauman, Huittisten ja Kankaanpään valtuustoissa 11/2016 – 1/2017 sekä Porin ja Rauman kaupunginhallituksissa 5-6/2018
 - Vähemmistöosakkaiden kuulemiset yhtiökokousten yhteydessä 2016-2018
 - Tampereen suunnan ensisijaisesta kehittämisestä ei omistajien kesken eriäviä kantoja
 - Porin kaupungin lopullinen kanta kiinni sopimuksen ehdoista
- SeAMK
 - SeAMKin hallituksessa asia ollut viime keväästä asti esillä
 - Asiaa esitelty Seinäjoen kaupunginhallituksessa ja –valtuustossa, Kurikan KH
 - Vähemmistöosakkaiden informointi ja kuuleminen Ilmajoen KH 4.6., Seinäjoen koulutuskuntayhtymän hallitus 12.6., Ähtärin KH 1.7.
 - Kaikilla omistajilla yhtäläinen käsitys siitä, että Tampereen suunta on oikea SeAMKille
 - Seinäjoen kaupungin lopullinen kanta kiinni neuvottelujen ehdoista eli saadaanko alueelle jotakin uutta / lisää
- TAMK
 - TAMKin hallitus on käsitellyt asiaa keväällä 2017 ja suhtautuu positiivisesti selvityksen tekemiseen
 - Myös säätiön hallitus suhtautuu positiivisesti selvityksen tekemiseen, mutta sillä on valmiutta ottaa kantaa aikatauluihin ja etenemistapoihin aikaisintaan syksyllä 2018 selvityksen valmistuttua

Henkilöstön näkemykset

- SAMK
 - Koko henkilökunnalle tiedotettu v. 2016 alkaen säännöllisesti. Tiedotustilaisuudet 27.3. ja 5.6.2018
 - Asian etenemisestä on päivitetty jokaisessa YT-neuvottelukunnan kokouksessa keväällä 2018
 - Henkilöstö näkee yhteistyön syventämisestä saatavat edut ja synergiat. Asia on ollut jo niin pitkään esillä, että henkilöstö odottaa selvityksen tuloksia
- SeAMK
 - Asia ollut esillä jokaisessa YT-neuvottelukunnassa keväällä ja alkusyksystä 2018
 - Koko henkilökunnalle tiedotettu 23.1.2018 selvityksen aloittamisesta ja 1. virallinen kuuleminen 23.5.2018
 - Henkilöstö pitää itsenäistä amk:ta ykkösvaihtoehtona, pelkona, että vaikka amk:t ensin olisivat itsenäisiä, niin ne pian yhdistettäisiin ja etäkampuksilta karsitaan ensimmäisenä, odottaisivat, miten Tampere3 lähtee etenemään
 - Henkilöstö näkee kuitenkin myös uusia mahdollisuuksia yhteisessä kehittämisessä ja muutoinkin yhteistyön tiivistämisessä SAMKin ja TAMKin kanssa
- TAMK
 - TAMKin henkilöstössä suurin esiin noussut kysymys on, että viekö yhteistyökuvioiden kehittäminen kaiken ajan varsinaisen substanssin kehittämiseltä

Opiskelijakuntien näkemykset

- SAMK
 - Kuuleminen opiskelijakunnan edustajistossa 27.4.2018 sekä opiskelijakuntien yhteiskuuleminen 17.5.2018
 - Asiasta keskusteltu myös opiskelijakunnan hallituksen kanssa jokaisessa kuukausittaisessa tapaamisessa
 - Pitävät selvitystä kokonaisuutena erittäin myönteisenä ja tunnistavat suurimpina etuina ristiinopiskelun, lisääntyvän opintotarjonnan sekä maisteripolut
 - Huolissaan riitelystä Tampere3-piirissä sekä maakunnan kampusten säilymisestä. Varsinaisia reunaehtoja ei vielä ole asetettu
- SeAMK
 - Kuuleminen 27.4.2018 SeAMKissa sekä yhteinen kuuleminen 17.5.2018
 - Tiivistyvä yhteistyö ilman fuusiota ykkösvaihtoehto eli SeAMKin halutaan jatkavan itsenäisenä (Pitäisikö odottaa, miten Tampere3 lähtee etenemään käytännössä)
 - Tunnistavat monia mahdollisuuksia, mm. lisäopintotarjonta, maisteripolut, kv.opiskelijoiden harj.paikat, opetusteknologiayhteistyö, imagohyödyt ja vetovoima
 - Reunaehtoja: SeAMKin profiilialat säilytettävä ja vahvistettava, edustus ja autonomia turvattava päätöksenteossa
- TAMK
 - Huoli opetuksen ja tukipalveluiden keskittämisestä yhä harvempiin paikkoihin
 - Yhteistyön tulee palvella kaikkia ammattikorkeakouluja ja on selvitettävä, millaisista yhteisistä periaatteista ollaan valmiita sopimaan
 - Näkymät joustavista opintopoluista ja uusista avauksista maalataan rohkeasti, mutta realistisesti

Yliopistokeskusten (paikalliset johtoryhmät) ja yliopistojen näkemykset

- Turun yliopisto
 - Huoli Turun yliopiston asemasta Porissa. SAMKin yhteisomistajuus olisi mahdollisuus turvata tasapainoinen korkeakoulujen toiminnan ja yhteistyön kehittäminen Satakunnassa.
 - Avoin uudentalisille toiminnallisille ratkaisuille
- Porin yliopistokeskus
 - Porin yliopistokeskuksen osalta TTY / Porin yksikkö näkee tulevat yhteistyömahdollisuudet positiivisena; muut yliopistokeskuksen yksiköt eivät tässä vaiheessa tunnista mahdollisesti syntyvän korkeakouluyhteisön mahdollisuuksia
- Seinäjoen yliopistokeskus
 - Seinäjoen yliopistokeskus näkee yhteistyömahdollisuudet positiivisena ja sen, että Etelä-Pohjanmaalla voidaan rakentaa uudentalainen oppimista tukeva yhteistyöverkosto. Omaleimaisuus kuitenkin tarpeen säilyttää
 - Lisäksi Seinäjoen yliopistokeskus näkee uutena mahdollisuutena sen, että Tampereen yliopisto ottaisi yliopistokeskusten toiminnan kehittämisen kansallisena tehtävänä, nyt kun sillä on kaksi yliopistokeskusta koordinoitavana
 - Maisteriohjelmia halutaan huomattavasti nykyistä enemmän (tutkintoja 200), uusiin avauksiin pyritään joka tapauksessa, tavoitteena yhteensä 8 maisteriohjelmaa neljällä painoalalla
 - Huoli yliopistokeskuksen muiden yliopistojen (kuin Tampereen yliopisto) asemasta eli Helsingin yliopisto, Taideyliopisto, Vaasan yliopisto

Yhteenveto OKM:ssä 6.6.2018 käydyistä neuvottelusta

Osanottajat

- OKM: kansliapäällikkö Anita Lehikoinen, ylijohdaja Tapio Kosunen, lainsäädäntöneuvos Eerikki Nurmi
- TAMK: rehtori Markku Lahtinen
- Porin kaupunki: kaupunginhallituksen pj Diana Bergroth-Lampinen, kaupunginjohtaja Aino-Maija Luukkonen
- Seinäjoen kaupunki: kaupunginhallituksen pj Pasi Kivisaari, kaupunginjohtaja Jorma Rasinmäki
- SAMK: hallituksen pj Anttivesa Knuuttila, rehtori Juha Kämäri
- SeAMK: hallituksen pj Kari Hokkanen, rehtori Tapio Varmola

Neuvottelun pääkohdat

- Selvitysryhmän puheenjohtaja, rehtori Markku Lahtinen esitteli selvitystyön nykytilan. Neuvottelun osanottajille oli lähetetty asiaa koskeva yhteenveto (6.6.2018).
- Porin ja Seinäjoen kaupunkien edustajat esittivät alustavan kantansa valmistelun nykytilanteeseen. Ammattikorkeakoulujen osalta liittouman suunta on sekä Porin että Seinäjoen osalta Tampere3. Mahdollisuutta olla osakkaana ammattikorkeakoulussa pidetään tärkeänä.
- Kansliapäällikkö Anita Lehikoinen totesi, että ministeriö odottaa selvityksen loppuraporttia. Tässä yhteydessä tulisi määritellä hyvin täsmällisesti, mitä laadullisia ja määrällisiä tavoitteita mahdollisella uudelle yhteenliittymällä olisi. Eri osapuolten tahtotila tulee olla mahdollisimman sitova.
- Lehikoisen mukaan mahdolliset hallinnolliset kysymykset on selvitettävä etukäteen
- Tampere3:n osalta on hyvin tärkeää, että uuden yliopiston toiminta saadaan käyntiin ja Tampere3:n muukin toiminta saadaan sujumaan

Neuvottelun pääkohdat

- Kansliapäällikkö Lehikoinen totesi, että ministeriön kannalta alueilta tulevat ehdotukset korkeakoulurakenteen kehittämistä ovat tärkeitä. Niiden tulee perustua omistajatahojen yhteiseen näkemykseen. Ministeriö ei ”pakota” ratkaisuihin
- Hallintomallin osalta on oltava selkeä ehdotus siitä kuka omistaa, mitä omistaa ja kuka päättää korkeakoulu-yhteistyön asioista
- Jos ennen loppuraportin valmistelua on tarpeen konsultoida ministeriötä esimerkiksi oikeudellista kysymyksistä, ministeriö on siihen valmis
- Keskustelussa eri tahot pitivät tärkeänä, että voitaisiin löytää ratkaisu, jossa kaikki osapuolet voittaisivat/saisivat hyötyä uudesta yhteistyöstä
- Jos uuteen yhteistyöhön päädytään, voisi sen toiminnallinen aloitusajankohta olla vuosi 2021
- Keskusteltiin myös siitä, että alueiden kannalta vahva ammattikorkeakoulu ja monipuolinen yliopistollinen toiminta ovat yhtä tärkeitä ja niitä pitäisi voida tarkastella samassa yhteydessä
- Todettiin, että nykymuotoinen yliopistokeskustoiminta saattaa edellyttää uudelleenarviointia. Tampereen yliopisto on 1.1.2019 lähtien koordinoiva yliopisto niin Porissa kuin Seinäjoella
- Niin Porin/Satakunnan kuin Seinäjoen/Etelä-Pohjanmaan kannalta todettiin, että selvitys on hyvin merkittävä kysymys alueiden kilpailukykyä kannalta
- Yhteydenpitoa Tampereen korkeakoulusäätiön ja Tampereen yliopiston johtoon jatketaan kesän aikana ja loppuraportin valmistuttua

Omistus- ja hallintomallit

Osakeyhtiön omistusosuus ja sen merkitys päätösvallassa

Omistus/ääniosuus	Merkitys omistajalle, mikäli kaikilla osakkeilla on sama äänivalta (yhtiöjärjestys)
Enintään 50 % yhtiökokouksen äänistä	Osakkuusyhtiö, jonka yhtiökokouksessa ei yksin voida varmistaa haluttuja päätöksiä (esim. hallituksen nimittämisessä itse ehdotetut voivat jäädä vähemmistöksi)
Yli 50 % mutta alle 2/3-osaa yhtiökokouksen äänistä	Tytäryhtiö, jonka yhtiökokouksessa voi yksin varmistaa halutut päätökset lukuun ottamatta joitakin osakeyhtiölain rajoituksia, ainakin 5. luvun 27 § (yhtiöjärjestyksen muuttaminen, sulautuminen yms.)
Vähintään 2/3-osaa yhtiökokouksen äänistä	Tytäryhtiö, jonka yhtiökokouksessa voi yksin varmistaa halutut 2/3-osan määräenemmistöä vaativat päätökset lukuun ottamatta joitakin osakeyhtiölain rajoituksia, ainakin 5. luvun 29 § (yhtiöjärjestyksen muuttaminen osakkaan oikeuksia tai velvollisuuksia muuttaen)
Yli 90 % omistus	Tytäryhtiö, jonka muista osakkeista omistajalla on lunastusoikeus ja –velvollisuus vähemmistöosakkaan niin vaatiessa (osakeyhtiölain 18. luvun 1 §)

- Hallituksen tehtävät on säädetty Ammattikorkeakoululain 16 §:ssä
 - hallituksen tehtäviä ei voi siirtää yhtiökokouksen päätösvaltaan
- Rehtorin tehtävät on säädetty Ammattikorkeakoululain 18 §:ssä, yleisvaltuutuksena ”johtaa ammattikorkeakoulun toimintaa ja päättää ammattikorkeakoulua koskevista asioista, joita ei ole säädetty tai määrätty muun toimielimen tehtäväksi” => yhtiökokous ja hallitus päättävät vain niille säädettyistä asioista
 - rehtorin tehtäviä ei voi siirtää yhtiökokouksen päätösvaltaan (Ammattikorkeakoululaki 18 §)

Korkeakoulukonsernin palveluiden järjestämisvaihtoehdot 1/2

- a) Itsenäisesti, jolloin pyritään tarjoamaan palvelua myös muiden korkeakoulujen opiskelijoille ja henkilöstölle silloin kun se on kohtuullisella vaivalla mahdollista
 - ei erityisiä synergiaetuja

- b) Yhteistyössä ja yhteensopivina, jolloin synergiahyödyt saadaan mahdollisuuksien mukaan yhteisillä prosesseilla, järjestelmillä ja toimintamalleilla tai näiden yhteensopivuudella
 - parhaiden käytänteiden hyödyntäminen, tiedonvaihto ja muilta oppiminen, synergiahyödyt yhteisistä järjestelmähankinnoista

Korkeakoulukonsernin palveluiden järjestämisvaihtoehdot 2/2

- c) Yhteistoiminnassa, jolloin edellisen lisäksi eri osapuolten palvelut tuottava henkilöstö on yhteisen johdon alaisuudessa, vaikka ovatkin työsuhteessa eri korkeakouluihin (esim. viestintäjohtaja yhteinen johtaja, toisessa organisaatiossa apunaan viestintäpäällikkö)
- yhteisen kehityssuunnan varmistaminen
- d) Yhden osapuolen tai niiden yhteisen organisaatioyksikön kaikille sopijapuolille tuottamana (esim. konserniin kuuluva erillinen tukipalveluyhtiö tai sitten yliopisto tarjoaa tietyt palvelut ja amk jotkut toiset palvelut)
- Tähän vaiheeseen voidaan edetä myös edellä olleiden vaiheiden kautta

Johtopäätökset ja suositukset

Yhteenliittymisen vaikutukset 1/2

- Opiskelija
 - Opintotarjonta ja ristiinopiskelumahdollisuudet lisääntyvät
 - Jatko-opintomahdollisuudet paranevat
 - Asiantuntijavaihtojen myötä mahdollisuus saada lisää erikoisosaamista
 - Yhteiset vaikuttamismahdollisuudet paranevat
- Elinkeinoelämä
 - Lisää koulutustarjontaa omalle alueelle
 - Erikoisasiantuntijoita ja uutta osaamista alueen yrityksille
 - Koko innovaatioketjun ja isomman korkeakoulukonsernin osaaminen käyttöön (perustutkimus, soveltava tutkimus, kehittäminen, koulutus)
 - Uusia mahdollisuuksia kansainväliseen yhteistyöhön ja kansainvälisiin rekrytointiin
- Henkilökunta
 - Oman erikoisasiantuntemuksen jakaminen Tampereen korkeakouluyhteisössä
 - Mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen isossa konsernissa mm. urapolkujen myötä
 - Osaamisen jakaminen eri tukipalveluissa
 - Muilta oppiminen / tiedonvaihto

Yhteenliittymisen vaikutukset 2/2

- Satakunta, Etelä-Pohjanmaa ja Pirkanmaa
 - Alueiden kilpailukyky vahvistuu
 - Työvoiman saatavuus paranee
 - Alueiden koulutustaso nousee
 - Profiilit ja osaamiskeskittymät vahvistuvat
 - Kansainvälinen kiinnostavuus lisääntyy
 - Yrittäjyys lisääntyy alueilla
- Tampereen korkeakouluyhteisö
 - Suomen vaikuttavimman korkeakoulukonsernin syntyminen
 - Kansallinen ja kansainvälinen painoarvo lisääntyy
 - Parhaiden maisteri- ja tohtoriopiskelijoiden rekrytointi

Yhteenliittymisen määrälliset ja laadulliset tavoitteet

- Ammattikorkeakoulujen tutkintotavoitteet
 - SAMK: 1000 (AMK), 150 (yAMK),
 - SeAMK: 850 (AMK), 125 (yAMK)
 - TAMK: 1950 (AMK), 300 (yAMK)
- Maisteritutkintojen sisältöihin liittyvät tavoitteet
 - Porissa yliopiston tekniikan koulutusta lisätään ja suunnataan ylioppilaspohjaiseen koulutukseen ja sen sisältöä uudistetaan vastaamaan maakunnan osaamistarvetta (automaatio, robotiikka, tekoäly, teknologiateollisuus). Tavoitteena lisätä DI-tutkintoja 50%:lla.
 - Seinäjoen nykyisten neljän maisteriohjelman lisäksi neljä uutta ohjelmaa (Ruoka-alan liiketoiminta, Hyvinvointiteknologia, Sosiaaliala, Terveysala). Tampereen yliopiston vetovastuulla olisivat Digitaalinen valmistus (on jo menossa), Hyvinvointiteknologia, Terveysala, Sosiaaliala. Tutkintotavoitemäärä 200.
- Uusien tutkimus- ja innovaatioalustojen (esim. Startup and Growth Ecosystem for Technology Companies, Hyvinvointiteknologia) kehittäminen yhteistyössä TaY, SAMK, TAMK ja SeAMK kanssa
- Kv-hankkeiden, koulutusviennin, kv-opiskelijoiden, kv-opettajien, kv-tutkijoiden määrän lisääminen
 - Tampereen yliopiston ja ison korkeakoulukonsernin brändi vahvistaa kansainvälistä kiinnostavuutta niin kansainvälisen opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuuden, kansainvälisten TKI-hankkeiden kuin koulutusviennin suhteen
 - Kansainvälisen kiinnostavuuden lisäksi isommat hartiat osallistua kilpailtuihin kansainvälisiin hakuihin ja hakemuksiin
 - Koulutusviennin organisointi yhdessä (laajempi osaamis pohja ja enemmän kriittistä massaa sekä koulutusvientiin liittyvä tukipalveluosaaminen)
- Porissa ja Seinäjoella pilotoidaan uutta yliopistokampus-konseptia, joka on ammattikorkeakoulun ja yliopistokeskuksen muodostama korkeakouluyhteisö

10 000 opiskelijaa lisää
700 uutta asiantuntijaa

Mitä uutta SeAMK ja SAMK tarjoavat Tampereen korkeakouluuyhteisöön

SeAMK

T3

SAMK

Geronomi
Hyvinvointiteknologia
Kirjasto- ja tietopalvelu

Ruokaketju ja ruokaturvallisuus
- agrologi
- ravitsemispalvelut
- bio- ja elintarviketekn.

PERUSTEHTÄVÄ KULLAKIN ALUEELLA
(sairaanhoidajat, sosionomit, insinöörit ja tradenomit)

Geronomi
Hyvinvointiteknologia
Yrittäjä

Matkailuliiketoiminta
Merenkulku ja logistiikka

Yhteinen jatkuvan oppimisen toiminta ja tarjonta

Yhteistä voimaa koulutus-vientiin

Digitaalinen valmistus
Teollinen Internet

Älykkäät koneet ja laitteet

Automaatio, robotiikka ja tekoäly

Yhteiset tutkimus- ja innovaatio-alustat

Startup and Growth Ecosystem for Technology Companies

Kasvuyrittäjyys

Proakatemia

Yrityskiihdyttämö

Esimerkki yhteisestä tutkimusalustasta

Startup and Growth Ecosystem for Technology Companies

- Yhdistetään voimavaroja kansainvälisesti vahvan ekosysteemin rakentamiseen
- Ekosysteemin teknologiaosaaminen perustuu ammattikorkeakoulujen vahvuusalueisiin: TAMKissa älykkäät koneet ja laitteet, SeAMKissa digitaalinen valmistus ja teollinen Internet sekä SAMKissa automaatio, robotiikka ja tekoäly
- Ekosysteemin yrittäjyysosaaminen vastaavasti: TAMKissa ProAkademia, SeAMKissa kasvuyrittäjyys ja SAMKissa Yrityskiihdyttämö.
- Ekosysteemin tarpeellisuus 1: Teknologiateollisuuden selvityksen mukaan seuraavan 4 vuoden kuluessa tarvitaan yli 6000 uutta teknologia-asiantuntijaa em. Vahvuusalueille
- Ekosysteemin tarpeellisuus 2: Suomen Yrittäjien selvityksen mukaan yli 16 000 yritystä tarvitsee uuden omistajan ja yli 90% uusista työpaikoista syntyy PK-yrityksiin
- Ammattikorkeakoulujen osaamisten yhdistäminen ja edelleen vahvistaminen Tampereen yliopiston osaamisella moninkertaistaa kunkin toimijan vaikuttavuuden ja saavuttaa tarvittavan kriittisen massan yhteiskunnallisesti vaikuttavalle toiminnalle.

Yliopistokeskusten rooli

- Seinäjoen ja Porin yliopistokeskuksille lähetettiin väliraporttiin perustuva kysely siitä, millaisena he näkevät yliopistokeskusten roolin, koordinaation ja korkeakouluyhteistyön muutokset siinä tilanteessa, että yliopiston muodostamaan konserniin liittyy paikallinen ammattikorkeakoulu
- Seinäjoen yliopistokeskus näkee yhteistyömahdollisuudet positiivisena ja sen, että Etelä-Pohjanmaalla voidaan rakentaa uudenlainen oppimista tukeva yhteistyöverkosto. Lisäksi Seinäjoen yliopistokeskus näkee uutena mahdollisuutena sen, että Tampereen yliopisto ottaisi yliopistokeskusten toiminnan kehittämisen kansallisena tehtävänä, nyt kun sillä on kaksi yliopistokeskusta koordinoitavana
- Porin yliopistokeskuksen osalta TTY / Porin yksikkö näkee tulevat yhteistyömahdollisuudet positiivisena; muut yliopistokeskuksen yksiköt eivät tässä vaiheessa tunnista mahdollisesti syntyvän korkeakouluyhteisön mahdollisuuksia
- Selvitysryhmän suositus on, että Porissa ja Seinäjoella pilotoidaan uutta yliopistokampus-konseptia, joka on ammattikorkeakoulun ja yliopistokeskuksen muodostama korkeakouluyhteisö

Selvitysryhmän suositukset

- Neuvottelut aloitetaan Tampereen korkeakoulusäätiön ja Satakunnan sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun omistajien välillä Tampereen korkeakoulukonserniin liittymisen ehdoista
- Tampereen korkeakoulusäätiö ja SAMKin sekä SeAMKin omistajat asettavat neuvotteluryhmät alkuvuonna 2019
- Mahdolliset omistus- ja siihen liittyvät uudelleenjärjestelyt tulisivat voimaan vuoden 2021 alusta
- Selvitysryhmän mukaan realistinen vaihtoehto on edetä vaiheittain eli
 1. Lähdetään heti suunnittelemaan synergiahyötyjä TKI:n, yrittäjyyden, koulutusviennin sekä tukipalvelujen osalta
 2. Omistusjärjestelyt: SAMK ja SeAMK liittyvät Tampereen korkeakoulukonserniin itsenäisinä ammattikorkeakouluina. Omistusjärjestelyjen osalta tarkastellaan samalla nykyisten omistajien roolia sekä SAMKin osalta Turun yliopiston tuloa SAMKin osaomistajaksi.
 3. Omistus pohjan muuttuessa kullekin ammattikorkeakoululle nimitetään ammattikorkeakoululain mukainen oma hallitus
 4. Porissa ja Seinäjoella pilotoidaan uutta yliopistokampus-konseptia, joka on ammattikorkeakoulun ja yliopistokeskuksen muodostama korkeakouluyhteisö
 5. Tulevaisuuden optiona voi olla yhden ammattikorkeakoulun muodostaminen

Prosessin ja päätöksenteon eteneminen

Prosessin eteneminen selvityksen jälkeen

- Tiedottaminen selvityksen valmistumisesta 18.9.2018 sekä korkeakoulujen omistajien informointi
- Tampereen korkeakoulusäätiön ja SAMKin sekä SeAMKin omistajien taholta neuvotteluryhmien asettaminen alkuvuonna 2019
- Synergiahyötyjä lähdetään heti suunnittelemaan TKI:n, yrittäjyyden, koulutusviennin sekä tukipalvelujen osalta
- Neuvottelut korkeakoulusäätiön ja Tampereen yliopiston kanssa syksyllä 2019
- Samaan aikaan neuvottelut OKM:n kanssa
- SeAMKin ja SAMKin nykyisten omistajien päätös asiasta loppuvuonna 2019
- Mahdolliset omistus- ja siihen liittyvät uudelleenjärjestelyt voimaan vuoden 2021 alusta

Synergiahyötyjen hakeminen ja toimenpiteet yhteistyön tiivistämiseksi vuonna 2019

- Yhteisten tutkimusalojen käynnistäminen; ensimmäisenä Startup and Growth Ecosystem for Technology Companies
- Yhteisen y-kampus -konseptien rakentaminen kuhunkin korkeakouluun
- Tukipalvelut: koulutuksen, kirjaston ja hallinnon järjestelmiin liittyvän yhteistyön selvittäminen
- Selvitetään yhteisen organisoitumisen mahdollisuutta koulutusviennissä

Tausta-aineistoa

**Yhteenveto
ammattikorkeakoulujen ja
yliopistojen välisistä
osakejärjestelyistä tähän
mennessä**

Yrkeshögskolan Novia

- Yrkeshögskola Novia on ensimmäinen ammattikorkeakoulu, jonka enemmistöomistajaksi on tullut yliopisto. Svenska Yrkeshögskola ja Yrkeshögskola Sydwest fuusioituivat noin kymmenen vuotta sitten, jolloin Åbo Akademin säätiö merkitsi osakeannissa 60% Yrkeshögskola Novian osakkeista.

Saimaan ja Lahden ammattikorkeakoulut

- Saimaan AMK:n omistusjärjestelyt toteutettiin siten, että kuntien osakeomistus muutettiin kuntien ja Saimian väliseksi oman pääoman ehtoiseksi pääomalainaksi, jossa Saimia voi itse päättää milloin se maksaisi pääomalainan takaisin ja lainalle ei makseta korkoa.
- Tällä järjestelyllä Saimian koko omistus siirtyi LUT:lle, ja kuntien taseessa osakeomistus muuttui pääomalainaksi. Saimian osakepääoma alennettiin 2500 euroon. Järjestelystä ei aiheutunut omistajille muutoksia taseen loppusummin, eikä niille tullut veroseuraamuksia.
- Saimaan AMK:n hallituksesta on sovittu LUT:n ja entisten omistaja kuntien kesken seuraavaa: Lappeenrannan kaupungilla on oikeus valita hallituksen jäsen kahtena (2) ensimmäisenä vuonna. Tämän jälkeen Imatran kaupungilla on oikeus valita hallituksen jäsen yhtenä (1) vuonna ja muilla kunnilla (1) vuonna, jonka jälkeen kierros alkaa alusta.
- Lahden ammattikorkeakoulun osalta omistusjärjestelyt tehtiin vastaavalla tavalla kuin Saimaan ammattikorkeakoulussa. Näit LUT omistaa 100 % Lahden ammattikorkeakoulun osakkeista.
- LAMKin hallituksesta on sovittu, että Lahden kaupungilla on oikeus, muttei velvollisuutta, valita yksi (1) hallituksen jäsen LAMK:n hallitukseen.
- Lahden kaupungin ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston uudessa yhteistyösopimuksessa Lahden kaupunki sitoutuu LUT:n Lahden toimintojen rahoituksen pysymiseen vuosittain vähintään vuoden 2016 tasolla, vähintään seuraavat viisi vuotta. LAMKin omistuksen siirtymisen jälkeen LUT:n palveluksessa Lahdessa tulee ulkopuolisen rahoituksen sen salliessa työskentelemään noin 100 henkilöä. LAMKin omistuksen siirtymisen jälkeen LUT lisää vuositasolla Lahdessa aloittavien opiskelijoiden (DI ja KTM) aloituspaikkoja noin 120 kappaleeseen. LAMKin omistuksen siirtymisen jälkeen myös LUT muuttaa Niemen kampusalueelle omat Lahden toimintonsa.
- Saimian ja LAMKin omistusjärjestelyihin liittyy myös ehto. Mikäli LUT menettää asemansa tämän sopimuksen tekohetkellä voimassa olevan yliopistolain mukaisena itsenäisenä yliopistona, muuttuu kunkin Kunnan antama pääomalaina Kunnan vaatimuksesta ja ilman lisäsuorituksia Kunnalta
- Syyskuussa 2019 Saimaan ja Lahden ammattikorkeakoulujen rehtorit esittäneet amkien fuusiota

Lapin ammattikorkeakoulu

- Lapin AMK:n osakekannasta Rovaniemen, Tornion ja Kemin kaupungit myivät osan omistamistaan osakkeista Lapin yliopistolle ja samalla Rovaniemen ja Kemi-Tornion koulutuskuntayhtymät myivät kaikki omistamansa osakkeet yliopistolle.
- Osakekaupat toteutettiin kahdessa vaiheessa, jonka jälkeen Lapin yliopistolla on omistuksessaan 101 osaketta eli 50.5 % ja Rovaniemen kaupungille jää 32 osaketta (16 %), Tornion kaupunki omistaa 33 osaketta (16.5 %) ja Kemin kaupunki 34 osaketta (17 %).
- Lapin ammattikorkeakoulu Oy:n hallinnollinen ja toiminnallinen kotipaikka säilyy Rovaniemellä, vaikka osakeyhtiölain mukaisesti kotipaikaksi muutetaan yhtiöjärjestykseen Kemin kaupunki.
- Lapin yliopisto maksoi osakkeista noin 14,7 M€. Kauppasopimuksessa on sovittu ehto, että jos Lapin yliopisto lakkaa olemasta (esim. fuusioidaan toiseen yliopistoon) osakkeet palautuvat myyneelle osapuolelle korvauksetta, jos ne ovat rahastoineet kauppahinnan alueensa korkeakoulutoiminnan kehittämiseen.
- Lapin yliopisto ehdottaa yhtiökokouksessa kolme (3) jäsentä yhtiön hallitukseen ja Rovaniemen, Kemin ja Tornion kaupungit kukin yhden (1) jäsenen. Rovaniemen, Kemin ja Tornion kaupungit ehdottavat yhtiökokouksessa yhteisesti yhtiön hallitukseen yhdeksi (1) elinkeinoelämän käytännön kokemusta ja tuntemusta edustavaksi jäseneksi Lapin kauppakamarin toimitusjohtajan tai varatoimitusjohtajan.
- Järjestelyt on kuvattu periaatetasolla Hannes Manisen raportissa.

Oulun ammattikorkeakoulu

- Oulun yliopisto osti keväällä 2018 Oulun ammattikorkeakoulun osakekannasta 50,5%. Kauppa toteutettiin siten, että jokainen alkuperäinen osakas (yhteenä 10 omistajaa) myi osuudestaan 50,5% Oulun yliopistolle ja jäivät vähemmistöosakkaiksi. Kauppahinta oli yhteensä 5,1 M€, josta Oulun kaupungin osuus oli 3,9 M€. Kauppahinnan Oulun kaupunki rahastoi Kehittämisrahastoon.
- Kaupunginvaltuuston päätöksessä ei ollut mainintaa osakassopimuksesta.

Tampereen ammattikorkeakoulu

- Tampereen kaupunki sijoitti (lahjoitti) omistamansa 87% osuuden Tampereen ammattikorkeakoulu Oy:stä vuonna 2017 perustetulle Tampereen korkeakoulusäätiölle. Säädekirjan mukaisesti Tampereen kaupunki on säätiön perustajajäsen ja osakkeet rinnastetaan säätiön peruspääomaan.
- Tampereen kaupunki ja Teknologiateollisuus ry. ovat näin valtion ohella säätiön suurimmat perustajajäsenet. Kaikkiaan säätiöllä on lukuisa joukko perustajia. Tampereen kaupunki ja Teknologiateollisuus ry koordinoivat mm. perustajilta pyydettäviä ehdokkaita säätiön hallituksen jäseniksi.
- Joulukuussa 2017 hyväksytyn yliopistolain muutoksen mukaisesti säätiö toimii 1.1.2019 alkaen säätiömuotoisena Tampereen yliopistona, johon siirtyy nykyisten Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston toiminnot. Tampereen kaupungin lahjoittamien osakkeiden tasearvo kaupungilla oli noin 21 M€, joka järjestelyissä poistui kaupungin taseesta. (Tilintarkastusyhteisö KPMG on määrittänyt Tampereen kaupungin omistaman osakekannan arvoksi n. 49,5 M€.)
- Osakeomistus siirtyi säätiölle 28.2.2018.
- Tampereen ammattikorkeakoulun osakkeenomistajilla ei ole osakassopimusta.

Hallitukset eri amkeissa omistusjärjestelyjen jälkeen

- TAMK: Puustinen Pekka (puheenjohtaja), asiakkuusjohtaja, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen Oy, Alanen Jari, aluejohtaja, Kesko Oyj, Höyssä Matti, tekn. lis. (eläköitynyt tehtävästä tiepalvelupäällikkö, Pirkanmaan ELY-keskus), Makarow Marja, johtaja, Biokeskus Suomi,, Soikkeli Linda, erityisasiantuntija, sosiaali- ja terveysministeriö, Walls Mari, toimitusjohtaja, Tampereen korkeakoulusäätiö, Hietalahti Lauri, henkilöstöjäsen, Paasonen Roope, opiskelijajäsen
- Lapin AMK: Markus Aarto, hallintojohtaja Lapin yliopisto, pj., Kaarina Määttä, vararehtori, Lapin yliopisto, Esko Lotvonen, kaupunginjohtaja Rovaniemi, Sari Moisanen, kaupunginhallituksen pj. Kemin kaupunki, Timo Nousiainen, kaupunginjohtaja Tornio, Timo Rautajoki, toimitusjohtaja Lapin kauppakamari, Keijo Posio, toimitusjohtaja Pohjolan Osuuspankki, Juhani Angelva, henkilöstöjäsen, Oona Löytänen opiskelijajäsen
- LAMK: Juha-Matti Saksa, LUT, rehtori, pj., Pär-Gustaf Relander, Polttimo Oy, hallituksen puheenjohtaja, Timo Tiainen, Kone Oyj, muotoilujohtaja, Kari Salmi, kaupunkineuvos, Liisa-Maija Sainio, LUT, provosti, Riikka Sund, LUT, päälakimies, Sanna-Maria Mäkinen, opiskelijajäsen, Miika Kuusisto, henkilöstöjäsen
- Saimia AMK: Saksa Juha-Matti, rehtori LUT pj., Itkonen Pentti, toimitusjohtaja EKSOTE, Jarva Kimmo, kaupunginjohtaja, Sainio Liisa-Maija, provost LUT, Sillanpää-Jaatinen Mervi, toimitusjohtaja Etelä-Karjalan Osuuskauppa, Sund Riikka, päälakimies LUT, Kempainen Jarmo, henkilöstöjäsen, Oikarinen Jukka, opiskelijajäsen
- OAMK: Jouko Niinimäki, rehtori, Oulun yliopisto, pj., Päivi Laajala, kaupunginjohtaja, Johanna Koskelainen, toimitusjohtaja Kymppi Group, Timo Levo, toimitusjohtaja Oulun Osuuspankki, Jarmo Okkonen, henkilöstöjohtaja Oulun yliopisto, Markus Mäkitalo, opiskelijajäsen, Eija Rajakangas, henkilöstöjäsen

Eri amkien profiilit

Koulutuksen työnjako 1/5

- Kaikilla vahvoja insinööri-, tradenomi-, sairaanhoitaja- ja sosionomikoulutus ja näitä myös tarvitaan joka alueella huolehtimaan osaamis- ja työvoimatarpeista
- Erottavat koulutukset:
 - SAMK: (automaatio ja robotiikka), merenkulku, logistiikka, matkailu, yrittäjän tutkinto-ohjelma
 - SeAMK: koko ruokaketjun kattava koulutus (agrologi, bio- ja elintarviketekniikka, restonomi), rakennusalan kaikki koulutukset (rakennusmestari, rak.tekniikan insinööri ja yAMK), kirjasto- ja tietopalvelualan tradenomi,
 - TAMK: ammatillinen opettajakoulutus, vielä laajempi rakennusalan koulutus kuin SeAMKissa (myös rakennusarkkitehti, sähkö, LVI- ja talotekniikka), sairaanhoitajan lääkkeenmäärittämiskoulutus, ensihoitaja, bioanalyttikko, kätilö, röntgenhoitaja, yAMK Educational Leadership, Educators- täydennyskoulutus verkossa, ProAkademia ja Y-kampusratkaisut,
- Kulttuurialan koulutusta kaikilla mutta eri painotukset:
 - SAMK: kuvataiteilija
 - SeAMK: kulttuurituottaja (erityisesti tapahtumatuotanto) ja kirjasto- ja tietopalvelualan tradenomi (tätä vain SeAMKissa ja Turun AMK:ssa)
 - TAMK: medianomi, musiikkipedagogi ja muusikko
- Ristiinopiskelumahdollisuudet saman tutkinnon sisällä
 - edellyttää ops-suunnittelua modulaarisesti, erityisesti verkkototeutukset mahdollisia yhdistää
 - tarjoaisi mahdollisuuden hyödyntää kunkin amkin erikoisosaamista
- Mikäli prosessi etenee, selvitetään myöhemmin, ollaanko amkeissa valmiita luopumaan jostakin koulutusvastuusta ja suoritetaan tutkintoja toisen amkin koulutusvastuulla siten, että esim. aloitus joka toinen vuosi ja pääosin etäperiaatteella

Koulutuksen työnjako (yhteiset koulutusvastuut ja niihin liittyvät erityisosaamiset) 2/5

Tutkinto	Erikoisosaaminen SAMK	Erikoisosaaminen SeAMK	Erikoisosaaminen TAMK	
Fysioterapeutti (AMK)	Engl.kielinen ohjelma, Kuntoutuksen YAMK	Kuntoutuksen ja liikunnan integraatio-osaaminen (esim. HYTE-korkeakouludiplomi) PBL-pedagogiikka	Psykofyysinen fysioterapia; Hyvinvointitekniologia; Proakatemiapolku yrittäjyyteen	
Sairaanhoitaja (AMK)	Lasten ja nuorten mielenterveys	Näyttöön perustuva hoitotyö, Hyvinvointi- ja terveystekniologia	Vaihtoehtoiset ammattiopinnot 30 op (Perioperatiivinen hoitotyö, Lasten-, nuorten- ja perheiden hoitotyö, Akuuttihoitotyö, Polikliininen hoitotyö, Pitkäaikaissairaalan potilaan hoitotyö, Mielenterveys- ja päihdehoitotyö, Hoitotyö uudistuvassa perusterveydenhuollossa); Taitokeskustoiminta, NPT	
Terveydenhoitaja (AMK)		Työterveys/työhyvinvointi	Jokaisella terveydenhoitotyön sektorilla erikoistuneet opettajat ja harjoittelumahdollisuudet; Moniammatillinen yhteistyö lääketieteen, kättilötyön, sos, fys, bio kanssa sekä Taitokeskus toiminta. NPT	

Koulutuksen työnjako (yhteiset koulutusvastuut ja niihin liittyvät erityisosaamiset) 3/5

Tutkinto	Erikoisosaaminen SAMK	Erikoisosaaminen SeAMK	Erikoisosaaminen TAMK	
Geronomi (AMK)	Muistisairaudet, Vanhustyön YAMK	Ehkäisevä ja rakenteellinen ikääntyvien toimintakykyä tukeva työ (esim. senioriateriat, digitaaliset palvelut, Senioriosaaja)		
Sosionomi (AMK)	Esteettömyys ja aistiystävällisyys, Somebody - ohjaustyön toimintamalli	Osallisuuden edistäminen eri muodoissaan Valtaistavat, toiminnalliset menetelmät (esim. kohtaamistaide, tarinallisuus)	Koulukuraattori-osaaminen Lastensuojelu ja perhetyöosaaminen. Luovat, toiminnalliset ja osallisuutta lisäävät asiakastyömenetelmät	

Koulutuksen työnjako (yhteiset koulutusvastuut ja niihin liittyvät erityisosaamiset) 4/5

Tutkinto	Erikoisosaaminen SAMK	Erikoisosaaminen SeAMK	Erikoisosaaminen TAMK	
Restonomi (AMK)	Luontoon liittyvä matkailu- ja palveluliiketoiminta	Ravitsemusosaaminen ruokapalveluissa, Asiakaskokemuksen johtaminen ruokapalveluissa	Palvelumuotoilu ja tuotteistaminen, Gastronomia	
Tradenomi (AMK), liiketalous	Yrittäjän koulutus, Aikuiskoulutuksen verkkopedagogiikka omalla HILL-oppimisympäristöllä	Taloushallinto, yrityssimulaatio,	Myyntiosaaminen, valmennusosaaminen	
Tradenomi (AMK), tiet.käsit.	Tekoäly	-	Ohjelmistotuotanto, pelituotanto ja Web-palvelut.	

Koulutuksen työnjako (yhteiset koulutusvastuut ja niihin liittyvät erityisosaamiset) 5/5

Tutkinto	Erikoisosaaminen SAMK	Erikoisosaaminen SeAMK	Erikoisosaaminen TAMK	
Insin. (AMK), konetekniik.		Sisältää myös auto- ja työkonetekniikan SeAMK Projektipaja®	Tuotekehitys, koneautomaatio, tuotantotekniikka ja älykkäät koneet. Ajoneuvotekniikka erillinen koulutus	
Insin (AMK)., sähkö- ja autom.	Robotiikka, simulointi	Teollinen internet ja sen uusi laboratorio	Automaatiotekniikka, sähkövoimatekniikka ja älykkäät koneet	
Insin.(AMK) rakennustekn.	Tuotantopohjaiset opinnot rakennusliikkeissä	Talonrakennustekniikka Virallisia testejä VTT:n kanssa uudessa laboratoriossa	Talonrakennustekniikka, rakennustuotanto, infrarakentaminen, kiinteistönpitotekniikka ja korjausrakentaminen	
Rakennusmestari		Talonrakennustekniikka Projektiopinnot yrityksissä	Rakennusalan työnjohto	

Tutkimuksen työnjako 1/2

- SAMK
 - Vahvuusalat: Automaatio, robotiikka ja tekoäly, Merenkulku, Ikääntyvien palvelut
 - Nousevat alat: Älykäs vesi- ja energiateknologia, Logistiikka, Matkailuliiketoiminta
 - TKI-volyymi 2017: 2,6M€ , julkaisut 2017: 248
- SeAMK
 - Vahvuusalat: Digitaalinen valmistus ja teollinen internet, Ruokaturvallisuus, Työhyvinvointi, Kasvuyrittäjyys ja omistajanvaihdokset
 - Nouseva ala: Hyvinvointiteknologia
 - Laajemmat painoalat yhdessä yliopistokeskuksen kanssa: Ruokaratkaisut, Älykkäät ja energiatehokkaat järjestelmät, Hyvinvointi ja luovuus, Yrittäjyys ja kasvu
 - TKI-volyymi 2017: 3,1M€, julkaisut 2017: 430
- TAMK
 - Vahvuusalat: Energiatehokas ja terveellinen rakennettu ympäristö, Kehittyvä pedagoginen osaaminen, Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudet toimintamallit, Yrittäjyys ja uusi liiketoiminta, Älykkäät koneet ja laitteet
 - TKI-volyymi 2017: 3,0M€, julkaisut 2017: 543

Tutkimuksen työnjako 2/2

- Yhteiset tutkijaryhmät ja -alustat esim. seuraaviin teemoihin:
 - ”Kone ja automaatio -kokonaisuus” (TAMK: älykkäät koneen ja laitteet, SeAMK: digitaalinen valmistus ja teollinen internet, SAMK: automaatio, robotiikka ja tekoäly)
 - Yrittäjyys ja kasvu
 - Hyvinvointiteknologia ja ikääntyvien palvelut
 - Smart City
 - Matkailuliiketoiminta
- Lisäksi em. ryhmisiin kutsutaan yliopiston tutkijoita
- Yhdistämällä resursseja ja osaamista on mahdollisuus saavuttaa kriittistä massaa ja kansainvälistä houkuttavuutta sekä näkyvyyttä
- Mahdollisuus saada eri alueille lisää erikoisosaamista vaihtamalla TKI-osaajia
- Koulutusvientiresurssien yhdistäminen

Yliopiston ja ammattikorkeakoulujen koulutuspolkujen jouhevoittaminen

- Noin 5-10% amk-opiskelijoista kiinnostunut yliopiston maisteripolusta, vaikka ei ole massojen asia, on tärkeää, että heillä on jouheva koulutuspolku eteenpäin myös yliopiston maisteritutkintoon
- Tämänhetkiset yhteistyösuhteet ja koulutuspolut maisteritutkintoon
 - SAMK: kauppätieteen maisterin tradenomien erillisvalinta Turun yliopistoon; tekniikan osalta automaation ja robotiikan muuntokoulutusta DI-tutkintoon
 - SeAMK: kauppätieteen maisteripolku erityisesti laskentatoimen ja kasvuyrittäjyyden osalta Vaasan yliopistoon, tekniikan osalta DI-tutkintopolku konetekniikan osalta TTY:n kanssa, sosiaali- ja terveystieteiden SeAMK ja TAMK parhaillaan suunnittelevat TaY:n kanssa maisteripolkua sairaanhoitajasta terveystieteen maisteriksi, polku agrologista agronomiksi on suunniteltu valmiiksi Helsingin yliopiston kanssa
 - TAMK: 1. syklillä opsien yhteiset elementit on käyty läpi (mitkä ovat amk-osaamistavoitteet, mitkä kandipuolella), käytännön opetusyhteistyötä suunnitellaan (ristiinopiskelu hyväksytään)
- Uusia avauksia
 - Tekniikan osalta vahvistettava DI-polkua Tampereen yliopiston kanssa konetekniikan, teollisen internetin, automaation, robotiikan ja keinoälyn osalta
 - Sosiaali- ja terveystieteiden osalta sekä terveystieteiden että sosiaalialan maisteripolku Tampereen yliopiston kanssa
 - SeAMKilla kirjasto- ja tietopalvelualan tradenomitutkinto, tämän osalta neuvottelu Tampereen yliopiston maisteripolkuun

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittäminen

- Yrittäjyyden lisääminen: ”Y-kampus –konseptin” vahvistaminen kaikissa amkeissa (sekä portaali että fyysinen tila) (TAMKissa on, SeAMKiin ollaan luomassa vastaavaa Y-Zonea, SAMKissa yrityskiihdyttämö), yhteinen GrowUp Students liikeideakilpailu, yrittäjähenkisten opiskelijoiden (esim. ES) tiivis yhteistyö
- Innovaatio- ja kaupallismispalvelut (myös sosiaaliset innovaatiot): hyvien käytänteiden jakaminen ja yhteisten palvelujen hyödyntäminen
- Oppiminen kunkin korkeakoulun parhaista sidosryhmäkäytännöistä ja vuorovaikutuksesta:
 - SAMK: hyvinä käytännöinä koulutusohjelmien neuvottelukunnat, kumppanuussopimukset (hidas rekrytointi)
 - SeAMK: hyvinä käytännöinä avainkumppanuuskonsepti ja maakuntakorkeakoulu / korkeakouluasiamiehet
 - TAMK: hyvinä käytännöinä koulutusohjelmien neuvottelukunnat ja korkeakouluasiamiehet maakunnassa
- Osaamiskeskittymät vahvistuvat

Hallinnon rationalisointiratkaisut

- Vaikka kukin amk jatkaisi omana korkeakouluna, haettaisiin synergiahyötyjä tukipalvelujen yhteisen kehittämisen osalta heti alusta alkaen
- Yhdenmukaiset organisaatio- ja tukipalvelurakenteet kaikkiin korkeakouluihin (erilliset liitteet kunkin amkin tämänhetkisistä tukipalveluista ja tietojärjestelmistä)
- Selvitetään konsernipalvelujen mahdollisuudet tarjota erilaisia tukipalveluja sekä hyödynnetään kunkin korkeakoulun erikoisosaamista eri tukipalveluissa, tehdään yhdessä näihin liittyvää kehittämistyötä
- Siirtyminen yhtenäisiin tietojärjestelmiin (jo nyt tämä suunnittelu on käynnistynyt mm. PEPPI-, Perusrekisteri-, Pakki-järjestelmien sekä kirjastojärjestelmän osalta)

Muut oheisliitteet

- SAMK, SeAMK ja TAMK nykytilanne
- SAMKin organisaatio ja järjestelmät
- SeAMKin organisaatio ja järjestelmät
- TAMKin organisaatio ja järjestelmät
- SAMKin, SeAMKin ja TAMKin tutkintotavoitteet tutkinto-ohjelmittain
- Selvityksen työaikataulu ja eri tahojen kuulemiset / informoinnit