

Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisen tiekartta: Arvio toimenpiteiden toteuttamisesta

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:14

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 14/2017

Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisen tiekartta: Arvio toimenpiteiden toteuttamisesta

Arvioinnin loppuraportti

Mari Hjelt, Susanna Sepponen, Lauri Larvus, Santeri Palomäki ja Tuomas Raivio
Gaia Consulting Oy



Opetus- ja kulttuuriministeriö

ISBN:978-952-263-460-3

Kuvat: Gaia Consulting Oy

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö/Tietotuki- ja julkaisuyksikkö / Pirkko Ala-Marttila

Helsinki 2017

Kuvailulehti

Julkaisija	Opetus- ja kulttuuriministeriö	14.2.2017	
Tekijät	Mari Hjelt, Susanna Sepponen, Lauri Larvus, Santeri Palomäki ja Tuomas Raivio Gaia Consulting Oy		
Julkaisun nimi	Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisen tiekartta: Arvio toimenpiteiden toteuttamisesta. Arvioinnin loppuraportti		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:14		
Diaarinumero		Teema	Tiede
ISBN PDF	978-952-263-460-3	ISSN PDF	1799-0351
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-460-3		
Sivumäärä	74	Kieli	Suomi
Asiasanat	Tiede, tutkimus, korkeakoulu, tutkimuslaitos		
Tiivistelmä	<p>Raportissa arvioidaan korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisen tiekartan (KOTUMO-tiekartan) toimenpiteiden etenemistä. KOTUMO-tiekartta on osa valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistusta. KOTUMO:n tavoitteena on, että tutkimuslaitokset ja korkeakoulut muodostaisivat asteittain sopimusperusteisia osaamisen yhteenliittymiä, joilla olisi yhteisiä tutkimuslaitteita, laboratorioita ja tietovarantoja sekä tiivis yhteistyö tutkimuksessa ja opetuksessa.</p> <p>Arvioinnissa tarkastellaan miten tiekartan toimenpiteet ovat edenneet, miten tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen välinen yhteistyö on kehittynyt ja miten KOTUMO-ohjausryhmä ja –prosessi ovat vaikuttaneet yhteistyön kehittymiseen. Arvioinnin tulokset osoittavat, että eniten ovat edistyneet toimenpiteet, jotka koskevat ministeriöiden välistä yhteistyötä ohjauksessa ja viestinnässä, rahoituskannustimien kehittämistä, tutkimustiedon saatavuutta, kampusten ja kenttäasemien kehittämistä sekä tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttöä. KOTUMO-tiekartta ja ohjausryhmän toiminta on vaikuttanut erityisen myönteisesti ministeriöiden yhteistyöhön ohjauksessa ja rahoituksessa, parhaiden käytäntöjen ja haasteiden jakamiseen sekä yhteisen tahtotilan ja luottamuksen verkoston luomiseen. Ohjausryhmän suurimpina haasteina ovat olleet ulkoisten toimijoiden osallistaminen toimenpiteiden edistämiseen sekä KOTUMO-työstä ja sen lisäarvosta viestiminen. Vähiten ovat edistyneet sellaiset toimenpiteet, jotka vaativat ohjausryhmän lisäksi laajempien sidosryhmien osallistamista, kuten tutkimusorganisaatioiden yhteistyön hallinnollisten esteiden purkaminen, henkilöstöyhteistyön kehittäminen sekä tutkimuksen vaikuttavuuden lisääminen elinkeinoelämän näkökulmasta.</p> <p>Arvioinnin tulokset osoittavat, että korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välinen yhteistyö on viimeisen parin vuoden aikana sekä lisääntynyt että syventynyt. Yhteistyö on myös laajentunut tutkijalähtöisestä yhteistyöstä johtotason strategiseksi kumppanuudeksi ja valmius sopimus pohjaiseen yhteistyöhön on näin parantunut.</p>		
Kustantaja	Opetus- ja kulttuuriministeriö		
Julkaisun jakaja/myynti	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Undervisnings- och kulturministeriet	14.2.2017	
Författare	Mari Hjelt, Susanna Sepponen, Lauri Larvus, Santeri Palomäki, Tuomas Raivio Gaia Consulting Oy		
Publikationens titel	En vägkarta för att fördjupa samarbetet mellan högskolorna och forskningsinstituterna: En utvärdering av åtgärdernas genomförande. Slutrapport efter utförd utvärdering		
Publikationsseriens namn och nummer	Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2017:14		
Diarienummer		Tema	Forskning
ISBN PDF	978-952-263-460-3	ISSN PDF	1799-0351
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-460-3		
Sidantal	74	Språk	finska
Nyckelord	Vetenskap, forskning, högskola, forskningsanstalt		
Referat	<p>Rapporten omfattar en utvärdering av hur samarbetet mellan högskolorna och forskningsinstituterna har fördjupats inom ramen för vägkartan KOTUMO. Vägkartan utgör en del av totalreformen som omfattar statens forskningsinstitut och statens forskningsfinansiering. Syftet med KOTUMO är att forskningsinstituterna och högskolorna stegvis bildar kluster av kunnande, vilka är avtalsbaserade. Klustren omfattar gemensam forskningsapparatur, gemensamma laboratorier och informationsresurser. Vidare handlar det om ett tätt samarbete mellan forskning och undervisning.</p> <p>I utvärderingen bedömer man hur vägkartans åtgärder har framskridit och hur det har gått med strävandena att få fram ett tätare samarbete mellan forskningsinstituterna och högskolorna. Vidare granskas hur styrgruppen för KOTUMO och processen kring den har inverkat på utvecklingen av samarbetet. Utvärderingen ger vid handen att det som har utvecklats mest är åtgärderna som omfattar ministeriernas samarbete kring styrning och kommunikation, framtagandet av finansieringsincitament, forskningsresultatens förbättrade tillgänglighet, utvecklandet av campusområden och fältstationer samt den gemensamma användningen av forskningsinfrastruktur. Vägkartan för KOTUMO och styrgruppen har i sin verksamhet kommit att på ett gynnsamt sätt påverka styrningen av ministeriernas samarbete och finansiering. Vidare har spridningen av den bästa praxisen och utmaningarna gynnats. Man har också enats kring hur man ska gå vidare i arbetet och man har lyckats skapa ett nätverk som bygger på förtroende. Att få utomstående aktörer att gynna samsamarbetena har varit en av styrgruppens största utmaningar liksom informationen om arbetet kring KOTUMO och dess mervärde. Minst framgång har man haft med åtgärder som utöver styrgruppen kräver deltagande av flera intressenter, vilket gäller t.ex. utvecklandet av administrativa hinder för forskningsorganisationernas samarbete, utvecklandet av personalens samarbete samt satsningar på forskningens ökade genomslagskraft betraktad ur näringslivets synvinkel.</p> <p>Utvärderingens resultat visar att samarbetet mellan högskolorna och forskningsinstituterna har både ökat och fördjupats under de två sista åren. Från att ha varit ett samarbete mellan forskarna handlar det numera om strategiska partnerskap på ledarskapsnivå. Sålunda finns ökad beredskap att idka avtalsbaserat samarbete.</p>		
Förläggare	Undervisnings- och kulturministeriet		
Distribution/ beställningar	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Description sheet

Published by	Ministry of Education and Culture	14.2.2017
Authors	Mari Hjelt, Susanna Sepponen, Lauri Larvus, Santeri Palomäki and Tuomas Raivio Gaia Consulting Oy	
Title of publication	Roadmap on deeper cooperation between higher education institutions and research institutes: Evaluation of the implementation of actions Final evaluation report	
Series and publication number	Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2017:14	
Register number		Subject Research
ISBN PDF	978-952-263-460-3	ISSN (PDF) 1799-0351
Website address (URN)	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-460-3	
Pages	74	Language Finnish
Keywords	Science, research, higher education institution, research institute	
Abstract	<p>The report evaluates progress made with the actions proposed in the Roadmap on deeper cooperation between higher education institutions and research institutes (KOTUMO Roadmap). The KOTUMO Roadmap is part of the reform of central government research institutes and research funding. The objective of the KOTUMO process is that research institutes and higher education institutions would gradually form agreement-based competence consortia with shared research instruments, laboratories and data resources as well as close cooperation in the fields of research and teaching.</p> <p>The evaluation examines progress made with the Roadmap actions, development in cooperation between research institutes and higher education institutions, and the impact of the KOTUMO steering group and process on this development. The evaluation results indicate that the greatest progress has been attained in actions that concern inter-ministerial cooperation focusing on steering and communications, development of funding incentives, accessibility of research data, campus and field station development and joint use of research infrastructures. The KOTUMO Roadmap and steering group activities have had a particularly positive impact on cooperation between ministries relating to steering and funding, the sharing of best practices and challenges as well as creating a network of joint intention and trust. The greatest challenges faced by the steering group were ensuring the participatory involvement of external actors in promoting the actions and communicating about KOTUMO work and the additional value it brings. The least progress was made in actions that require wider involvement of stakeholders in addition to the steering group, including removing administrative obstacles to cooperation between research organisations, developing staff cooperation and improving the impact of research from the perspective of business life.</p> <p>The evaluation results show that cooperation between higher education institutions and research institutes has both increased and intensified in recent years. It has also expanded from cooperation driven by individual researchers to strategic partnerships, and capabilities for agreement-based cooperation have thus improved.</p>	
Publisher	Ministry of Education and Culture, Finland	
Distributed by/ publication sales	Online version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi	

Sisältö

Tiivistelmä	9
Sammandrag	11
Summary	13
1. Johdanto	15
1.1. Taustaa	15
1.2. KOTUMO-tiekartan asemointi	16
2. Arvioinnin tavoitteet ja toteutus	18
2.1. Arvioinnin kohde	18
2.2. Arvioinnin tavoitteet	19
2.3. Arvioinnin viitekehys	20
2.4. Arvioinnin menetelmät ja toteutus	21
2.5. Arvioinnissa käytetty kirjallinen aineisto	23
3. KOTUMO-tiekartan toimenpiteiden eteneminen	26
3.1. Arviointitulosten johtaminen aineistosta	26
3.2. Osakokonaisuus I: Yhteistyön edistäminen ohjauksen ja viestinnän keinoin	27
3.3. Osakokonaisuus II: Tiivis yhteistyö tutkimuksessa ja koulutuksessa	33
3.4. Osakokonaisuus III: Kohti yhteisiä kampuksia ja kenttäasemia	37
3.5. Osakokonaisuus IV: Yhteiset tutkimuksen ja koulutuksen infrastruktuurit	39
3.6. Ohjausryhmän toiminnan arviointi	42
4. KOTUMO-tiekartan vaikutukset ja vaikuttavuus	46
4.1. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön kehittyminen yleisesti	46
4.2. KOTUMO-tiekartan ja ohjausryhmän vaikutukset yhteistyön syvenemiseen	48
4.3. KOTUMO-tiekartan vaikuttavuus	51

5. Johtopäätökset ja suositukset ohjausryhmän työlle	54
5.1. Johtopäätökset.....	54
5.2. Suositukset.....	56
Lähdeluettelo	59
Liite 1. Haastatellut.....	61
Liite 2. Haastattelurunko.....	63
Liite 3. Kyselyn runko.....	65
Liite 4. Työpajan ohjelma ja osallistujat 14.12.2016.....	68

Tiivistelmä

Raportissa arvioidaan korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisen tiekartan (KOTUMO-tiekartan) toimenpiteiden etenemistä. KOTUMO-tiekartta on osa valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistusta. KOTUMO:n tavoitteena on, että tutkimuslaitokset ja korkeakoulut muodostaisivat asteittain sopimusperusteisia osamisen yhteenliittymiä, joilla olisi yhteisiä tutkimuslaitteita, laboratorioita ja tietovarantoja sekä tiivis yhteistyö tutkimuksessa ja opetuksessa.

Arvioinnissa tarkastellaan miten tiekartan toimenpiteet ovat edenneet, miten tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen välinen yhteistyö on kehittynyt ja miten KOTUMO-ohjausryhmä ja –prosessi ovat vaikuttaneet yhteistyön kehittymiseen. Arvioinnissa keskitytään yhteistyöhön ohjauksessa ja viestinnässä, yhteistyöhön koulutuksessa ja tutkimuksessa sekä yhteisten kampusten ja kenttäasemien kehittämiseen (tiekartan kokonaisuudet I-III ja toimenpiteet 1-8). Arvioinnissa sivutaan lisäksi korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten infrastruktuuriyhteistyötä (toimenpiteet 9-10). Arviointi on opetus- ja kulttuuriministeriön tilaama. Sisällöstä, johtopäätöksistä ja kehittämissuosituksista vastaavat arvioinnin tekijät.

Arvioinnin tulokset osoittavat, että eniten ovat edistyneet toimenpiteet, jotka koskevat ministeriöiden välistä yhteistyötä ohjauksessa ja viestinnässä, rahoituskannustimien kehittämistä, tutkimustiedon saatavuutta, kampusten ja kenttäasemien kehittämistä sekä tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttöä. KOTUMO-tiekartta ja ohjausryhmän toiminta on vaikuttanut erityisen myönteisesti ministeriöiden yhteistyöhön ohjauksessa ja rahoituksessa, parhaiden käytäntöjen ja haasteiden jakamiseen sekä yhteisen tahtotilan ja luottamuksen verkoston luomiseen. Ohjausryhmän suurimpina haasteina ovat olleet ulkoisten toimijoiden osallistaminen toimenpiteiden edistämiseen sekä KOTUMO-työstä ja sen lisäarvosta viestiminen. Vähiten ovat edistyneet sellaiset toimenpiteet, jotka vaativat ohjausryhmän lisäksi laajempien sidosryhmien osallistamista, kuten tutkimusorganisaatioiden yhteistyön hallinnollisten esteiden purkamisen, henkilöstöyhteistyön kehittäminen sekä tutkimuksen vaikuttavuuden lisääminen elinkeinoelämän näkökulmasta.

Arvioinnin tulokset osoittavat, että korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välinen yhteistyö on viimeisen parin vuoden aikana sekä lisääntynyt että syventynyt. Yhteistyö on myös laajentunut tutkijalähtöisestä yhteistyöstä johtotason strategisiksi kumppanuuksiksi ja valmius sopimus pohjaiseen yhteistyöhön on näin parantunut. KOTUMO-tiekartan roolin ja vaikuttavuuden hahmottaminen on haastavaa, koska KOTUMO on toiminut rinnakkain monen muun yhteistyöhön vaikuttavan prosessin kanssa. On kuitenkin selvää, että KOTUMO-ohjausryhmän työ on vaikuttanut suoraan ministeriöiden väliseen yhteistyöhön ohjauksessa ja viestinnässä. Arvioinnin tulokset indikoivat myös, että se on tätä kautta edistänyt yhteistyön uusien muotojen tunnistamista tutkimusorganisaatioiden eri profiilien pohjalta, sekä parantanut yhteistyön edellytyksiä.

Väliarviointi suosittelee ohjausryhmälle keskittyä vuonna 2017 niihin KOTUMO-tavoitteiden kannalta keskeisiin toimenpiteisiin, joita ohjausryhmällä on mandaattinsa puitteissa parhaimmat edellytykset vielä edistää. Lisäksi ohjausryhmälle suositellaan kehittämään ulkoisen ja sisäisen viestinnän ja osallistamisen tapoja sekä pohtia yleisemmin, miten korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämistä voisi ohjausryhmän toimikauden jälkeen parhaiten edistää.

Sammandrag

Rapporten är en evaluering av vägkartan för ett fördjupat samarbete mellan högskolor och forskningsinstitut (KOTUMO-vägkartan) med fokus på åtgärdernas framskridande. KOTUMO-vägkartan är en del av statens totalreform av forskningsinstituten och forskningsfinansieringen i Finland. Syftet med KOTUMO är att de statliga forskningsinstituten och högskolorna stegvis bildar avtalsbaserade sammanslutningar med gemensamma forskningsredskap, laboratorier och kunskapsresurser och ett tätt samarbete inom forskning och utbildning.

Evalueringen granskar hur vägkartans åtgärder har framskridit, hur forskningsinstitutens och högskolornas samarbete har utvecklats och vilket inflytande KOTUMO-styrgruppen och –processen har haft på utvecklingen. Evalueringen koncentrerar sig på samarbetet inom styrning och kommunikation, samarbetet inom utbildning och forskning mellan högskolorna och forskningsinstituten och utvecklandet av gemensamma fältstationer och campusområden (vägkartans helheter I-III och åtgärderna 1-8). Evalueringen berör också högskolornas och forskningsinstitutens samarbete kring forskningsinfrastrukturer (åtgärderna 9-10). Evalueringen är beställd av utbildnings- och kulturministeriet. Innehållet, slutsatserna och utvecklingsförslagen ansvarar evalueringens utförare ensamt för.

Evalueringens resultat visar att de mest framskridna åtgärderna omfattar samarbetet inom styrning och kommunikation mellan ministerierna, utvecklingen av finansieringsincitament, tillgången till forskningsinformation, utvecklingen av fältstationer och campusområden samt gemensam användning av forskningsinfrastrukturer. KOTUMO-vägkartan och styrgruppens verksamhet har stärkt samarbetet inom styrning och finansiering och bidragit till bättre kunskapsdelning och identifiering av god praxis och gemensamma utmaningar. Arbetet har ökat de strategiska förutsättningarna för samarbete och skapat ett förtroendenätverk.

De största svårigheterna har styrgruppen mött när det gäller engagerandet av externa parter i samarbetet samt förmedlingen av KOTUMO-arbetet och dess mervärde. De åtgärder som kräver involvering av bredare intressentgrupper utanför styrgruppens egen krets har framskridit minst. Detta berör bland annat avlägsnandet av administrativa barriärer för

samarbete mellan forskningsorganisationer, utvecklandet av organisationernas samarbete om personal samt stärkandet av forskningens ändamålsenlighet ur näringslivets synvinkel.

Evalueringens resultat visar att samarbetet mellan högskolor och forskningsinstitut har ökat och fördjupats under de senaste två åren. Samarbetsbasen har också konsoliderats från ett mer forskardrivet samarbete till strategiska partnerskap. Beredskapen för avtalsbaserat samarbete har stärkts. KOTUMO-väggkartans roll och inverkan på utvecklingen är svårt att bedöma, eftersom KOTUMO har fungerat parallellt med andra processer som också påverkat samarbetets utveckling. Man kan med säkerhet påvisa att KOTUMO-styrgruppens arbete haft en direkt inverkan på ministeriernas samarbete inom styrning och kommunikation. Evalueringens resultat indikerar också att KOTUMO på detta sätt har haft bredare effekter på organisationernas samarbetsberedskap och bidragit till att utveckla nya samarbetsformer, som bygger på forskningsorganisationernas olika profiler.

Den interimiska evalueringen rekommenderar att styrgruppen år 2017 koncentrerar sig på de åtgärder som är mest centrala med tanke på KOTUMO-väggkartans överordnade syften och som styrgruppen har bäst förutsättningar att följa upp inom ramen för sitt mandat. Styrgruppen rekommenderas också utveckla den interna och externa kommunikationen och involverandet av intressentgrupper i arbetet. Slutligen rekommenderas styrgruppen dryfta hur högskolornas och forskningsinstitutens fördjupade samarbete bäst kan understödjas efter att styrgruppens mandatperiod har utlöpt.

Summary

The report evaluates the progress of the measures taken as part of the roadmap 'Deeper cooperation between higher education institutions and research institutes' (the KOTUMO roadmap). The KOTUMO roadmap is a part of the Comprehensive Reform of State Research Institutes and Research Funding. The goal of KOTUMO is that research institutes and higher education institutions would form agreement-based consortia of knowledge with common research equipment, laboratories, and information assets and close cooperation in research and education.

This evaluation examines how the roadmap measures have progressed, how the cooperation between research institutes and universities has developed and how the KOTUMO process and its steering group have influenced the development. The evaluation focuses on cooperation in steering and communication, collaboration in education and research between higher education institutions and research institutes, and the development of joint field stations and campuses (parts I-III and measures 1-8). The evaluation also touches upon research infrastructure cooperation between higher education institutions and research institutes (measures 9-10). The evaluation was ordered by the Ministry of Education and Culture. The authors are solely responsible for the contents, conclusions and recommendations of this report.

The results of the evaluation show that the greatest progress has been made in measures related to collaboration between ministries in steering and communication, development of financial incentives, access to research information, development of campuses and field stations, and cooperation on the use of research infrastructures. In particular, the KOTUMO roadmap and the work of the steering group have had a positive impact on cooperation in coordination and funding. The work has improved the sharing of knowledge on challenges and best practices, laid a foundation for a joint vision and created a network of trust. The steering group has encountered the greatest challenges in stakeholder involvement as well as in communicating the KOTUMO roadmap and the added value it brings. Least progress can be detected in measures that require actions also outside the steering group, for example measures aiming at removing administrative barriers to cooperation between

research organisations, developing personnel cooperation as well as increasing the impact of research from the perspective of the business sector.

The results show that cooperation between higher education institutions and research institutes has both increased and deepened during the past few years. The cooperation has also expanded from research-driven collaboration towards management-level strategic partnerships and the readiness for contract-based cooperation has thus improved. It is challenging to determine the role and effectiveness of the KOTUMO roadmap, specifically because KOTUMO has run simultaneously with various other processes that influence cooperation. However, it stands clear that the work of the KOTUMO steering group has had a direct impact on collaboration between ministries in coordination and communication. The results of the evaluation indicate that it has thus also advanced the possibilities to identify new forms of collaboration based on the different profiles of research organisations and improved the prerequisites for cooperation.

The interim evaluation recommends the steering group to focus the efforts in 2017 on those measures in the KOTUMO roadmap that are most critical for the fulfilment of the aims and that the steering group has the best conditions to improve within its mandate. The steering group is also recommended to develop its means for external and internal communication and stakeholder involvement. Finally, it is recommended that the steering group discusses on a more general level how collaboration between higher education institutes and research institutes can best be promoted after the mandate of the steering group has been completed.

1. Johdanto

1.1. Taustaa

Suomen julkiset tutkimus- ja innovaatio-organisaatiot ovat viime vuosikymmenen aikana kohdanneet monia uudistuksia. Uudistusten taustalla on ollut pyrkimys valtiotalouden rajallisten resurssien puitteissa¹ nostaa tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan laatua, näkyvyyttä ja vaikuttavuutta. Tavoitteena on ollut muodostaa kansainvälisesti yhä kilpailukykyisempiä kokonaisuuksia kokoamalla voimavaroja ja tukemalla yhteistyötä ja selkeämpää työnjakoa.

Valtioneuvoston periaatepäätös julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellisesta kehittämisestä vuonna 2005 johti vuonna 2009 uuteen yliopistolakiin, joka teki yliopistoista itsenäisiä julkisoikeudellisia tai säätiömuotoisia organisaatioita. Ammattikorkeakoululain muutoksen myötä ammattikorkeakouluista tuli v. 2014–2015 taloudellisesti ja hallinnollisesti autonomisia, osakeyhtiömuotoisia oikeushenkilöitä.

Valtioneuvoston vuoden 2013 periaatepäätös (VnP 5.9.2013) tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistuksesta (TULA) täydentää tätä kehitystä. TULA-uudistuksen yhtenä kohteena on korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten rakenteiden ja toiminnan koordinoitumpi kehittäminen. Tavoitteena on vahvistaa Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmää jäsentämällä ja profiloimalla toimintaa kokonaisuuksiksi, jotka ovat kansainvälisesti kilpailukykyisempiä sekä kehittää tutkimuksen roolia yhteiskunnan ja päätöksenteon strategisena resurssina.

¹ Valtion tutkimus- ja kehittämisrahoituksesta (vuoden 2016 talousarvion mukaan noin 1.8 miljardia euroa) noin puolet hallinnoidaan opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa ja loput jakaantuu eri ministeriöiden hallinnonaloille. Tutkimuslaitosuudistuksessa noin viidennes tutkimuslaitosten resursseista siirrettiin valtioneuvoston sekä Strategisen tutkimuksen neuvoston alle kilpailutettavaksi. Myös ammattikorkeakouluihin sekä yliopistoihin on muutaman vuoden sisällä kohdistunut tuntuvasti rahoitukseen liittyviä muutoksia.

TULA-UUDISTUKSEN TAVOITTEET OVAT:

- Vahvistaa monitieteistä, korkeatasoista ja yhteiskunnan kannalta relevanttia tutkimusta.
- Tehostaa tutkimustoimintaa ja parantaa tutkimuksen relevanssia vapauttamalla resursseja kiinteistä rakenteista ja tutkimuksen tukipalveluista.
- Koota tutkimuslaitokset nykyistä suuremmiksi ja vahvemmiksi kokonaisuuksiksi.
- Rahoittaa ongelmakeskeistä, pitkäjänteistä ja ohjelmamuotoista tutkimusta, jolla etsitään ratkaisuja yhteiskunnan haasteisiin.
- Mahdollistaa voimavarojen uudelleen suuntaamista yhteiskunnan muuttuneiden tarpeiden mukaisesti.
- Vahvistaa valtioneuvoston päätöksentekoa tukevaa tutkimus- ja selvitystoimintaa kokoamalla tutkimusrahoitusta käytettäväksi valtioneuvoston tekemien linjausten mukaisesti.
- Syventää tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä.
- Turvata ja vahvistaa tutkimuslaitosten strategista ohjausta valtioneuvoston tasolla.

Lähde: Valtioneuvoston periaatepäätös valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistukseksi, annettu Helsingissä 5.9.2013

1.2. KOTUMO-tiekartan asemointi

TULA-uudistuksen periaatepäätös koostuu yhdeksästä toimenpidekokonaisuudesta (joista kaksi koskevat toimenpiteiden toteuttamista ja seuranta). Rahoitukseen liittyvät toimenpidekokonaisuudet sisältävät strategisen tutkimuksen rahoitusvälineen perustamisen, valtioneuvoston päätöksentekoa tukevan tutkimus-, arviointi- ja selvitystoiminnan vahvistamisen (TEAS) sekä tutkimusrahoituksen kokoamisen ministeriöissä. Rakenteelliset toimenpidekokonaisuudet sisältävät joidenkin tutkimuslaitosten yhteen sulauttamisen, joidenkin tutkimuslaitosten yhdistämisen Helsingin yliopistoon, tutkimuslaitosten yhteenliittymien toiminnan kehittämisen ja tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen yhteistyön syventämisen. Tätä viimeistä toimenpidekokonaisuutta päätettiin toteuttaa käynnistämällä valtakunnallisesti ohjattu useampivuotinen kehittämisprosessi KOTUMO (KOTUMO = tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen yhteistyön syventämisen monivuotinen prosessi).²

KOTUMO:n tavoitteena on, **että tutkimuslaitokset ja korkeakoulut asteittain muodostavat sopimusperusteisia osaamisen yhteenliittymiä**, joilla on yhteisiä tutkimuslaitteita, laboratorioita ja tietovarantoja ja tiivis yhteistyö tutkimuksessa ja opetuksessa

² KOTUMO-prosessi vahvistettiin myöhemmin v. 2015 hallitusohjelmassa, jonka tavoitteina on vahvistaa tutkimustulosten vaikuttavuutta, selkeyttää korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten profiloitumista ja työnjakoa ja lisätä yhteistyötä, sekä koota osaaminen kansainvälisesti kilpailukykyisiksi keskitymiksi.

(mm. toisiaan täydentävän osaamisen yhdistäminen, yhteiset professorit, tehtävät ja yhteistä henkilökuntaa). Tarkoituksena on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset Suomessa tehtävän tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan laadun kehittämistyölle sekä vahvistaa suomalaisen tiedemaailman kansainvälistä näkyvyyttä ja vaikuttavuutta voimavaroja kokoamalla, yhteistyöllä ja selkeämmällä työnjaolla. Tämä tukee myös Suomen kilpailukykyä, elinkeinoelämän uudistumista sekä yhteiskunnan kehittämistä.³

Kehitystä vauhdittamaan muodostettiin ohjausryhmä, jossa on edustettuna yhdeksän ministeriön⁴, Suomen yliopistojen yhdistyksen (UNIFI), ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Arene) sekä tutkimuslaitosten johtajien verkoston (TUNE) edustajia. Koordinointivastuu osoitettiin opetus- ja kulttuuriministeriölle (OKM). KOTUMO-ohjausryhmä asetettiin 15.8.2014 ja sen toimikausi jatkuu vuoden 2017 loppuun asti.

Kehitystä tukemaan ohjausryhmä kokosi tiekartan vuosille 2015–2017. KOTUMO-tiekartan tavoitteena oli **tunnistaa konkreettiset toimet, joilla yhteistyön esteitä voidaan käytännössä purkaa ja joilla korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten ohjausjärjestelmässä voidaan luoda suotuisaa maaperää lisääntyvälle yhteistyölle.**

Tiekarttaan koottiin toimenpiteitä osallistavan prosessin kautta. Tiekarttaan valittiin toimenpiteitä, joita priorisoi useampi ministeriö, joiden toteuttamiseen vaaditaan ministeriöiden välistä yhteistyötä ja joita pystyy toteuttamaan tiekartan puitteissa 2015–2017. Kriteerinä oli lisäksi, että toimenpiteitä voi edistää järjestelmärakenteista riippumatta (”nykyisessä ja mahdollisissa tulevaisissa korkeakoulu- tai tutkimuslaitosjärjestelmärakenteissa”⁵).

³ Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventäminen. Tiekartta 2015-2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:16. Tiivistelmä.

⁴ Opetus- ja kulttuuriministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, sisäasiainministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, valtiovarainministeriö, ympäristöministeriö ja valtioneuvoston kanslia. Lisäksi puolustusministeriö seuraa toimintaa ohjausryhmän jakelulistalla.

⁵ KOTUMO-tiekartta, tiekartan rajaukset, s. 18.

2. Arvioinnin tavoitteet ja toteutus

2.1. Arvioinnin kohde

KOTUMO-tiekartta sisältää 12 toimenpidettä ja yhteensä 38 konkreettisempaa alatoimenpidettä. Toimenpiteet on koottu viiden toimenpidekokonaisuuden alle.

KOTUMO-TIEKARTAN TOIMENPITEET

I. Edistetään ohjauksen ja viestinnän keinoin yhteistyön rakentamista

Toimenpide 1. Ministeriöt vahvistavat keskinäistä yhteistyötään korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten ohjauksessa (sis. alatoimenpiteet 1 a-f)

Toimenpide 2. Kannustetaan soveltuvilla rahoitusinstrumenteilla korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä (sis. alatoimenpiteet 2 a-c)

Toimenpide 3. Arvioidaan tutkimuslaitosten organisaatiomuotojen toimintaedellytyksiä (sis. alatoimenpiteen 3a)

II. Tiivis yhteistyö koulutuksessa ja tutkimuksessa

Toimenpide 4. Jatketaan yhteisen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa kuvaavan tietopohjan kehittämistä (sis. alatoimenpiteet 4 a-c)

Toimenpide 5. Edistetään eri organisaatioiden henkilöstöyhteistyötä (sis. alatoimenpiteet 5 a-c)

Toimenpide 6. Lisätään korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyössä alueellista ja kansallista vaikuttavuutta (sis. alatoimenpiteet 6 a-c)

III. Kohti yhteisiä kampuksia ja kenttäasemia

Toimenpide 7. Kehitetään tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen toimipaikkoja (sis. alatoimenpiteet 7 a-b)

Toimenpide 8. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten johtokuntien, hallitusten ja muiden luottamuselimiin jäsenet nimitetään ottaen huomioon organisaation strategiset painotukset ja niiden kannalta keskeisimmät sidosryhmät.

IV. Yhteiset tutkimuksen ja koulutuksen infrastruktuurit

Toimenpide 9. Toteutetaan Suomen tutkimusinfrastruktuurien strategian 2014–2020 keskeisiä toimenpiteitä (sis. alatoimenpiteet 9a-e)

Toimenpide 10. Vahvistetaan tieteen ja tutkimuksen palvelukapasiteettia (sis. alatoimenpiteet 10 a-c)

V. Avoimemmat ja jaetut tietovarannot ja tutkimuksen tulokset

Toimenpide 11. Toteutetaan Avoin tiede ja tutkimus -hankkeen (2014–2017) keskeisiä toimenpiteitä (sis. alatoimenpiteet 11 a-d)

Toimenpide 12. Toteutetaan VM:n avoimen tiedon ohjelman keskeisiä toimenpiteitä (sis. alatoimenpiteet 12 a-e)

Tämän arvioinnin kohteena ovat KOTUMO-tiekartan toimenpidekokonaisuudet I-III (toimenpiteet 1-8).

Arvioinnissa tarkastellaan lisäksi toimenpiteitä 9-10 kokonaisuudesta IV siltä osin kuin ne käsittelevät korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä. Arviointi ei ota kantaa Suomen tutkimusinfrastruktuurien strategian 2014–2020 toteuttamiseen tai kansallisen tutkimusinfrastruktuurikomitean toimintaan.

Toimenpidekokonaisuus V (avoin tiede) on rajattu kokonaan arvioinnin ulkopuolelle.

Tiekartan tavoitteiden ja niiden relevanssin arviointi on tehtävänannossa rajattu arvioinnin ulkopuolelle. Tiekartan relevanssia suhteessa TULA:n tavoitteisiin on kuitenkin jonkin verran käsitelty osana tiekartan vaikuttavuusarviointia ja johtopäätöslukua.

2.2. Arvioinnin tavoitteet

KOTUMO-tiekartan väliarvioinnin tavoitteena on selvittää tiekartan toimenpiteiden etenemistä, tehokkuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Arviointi tehdään tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistusta koskevan TULA-periaatepäätöksen ajankohdan lähtötilanteeseen nähden. Arviointi koskee näin ollen myös KOTUMO-työn valmistelua ja itse tiekartan laatimista vuonna 2014.

Arvioinnin tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- miten tiekartan toimenpiteet ovat edenneet,
- miten tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen välinen yhteistyö on kehittynyt,
- miten KOTUMO-ohjausryhmä ja – prosessi ovat vaikuttaneet yhteistyön kehittämiseen,
- mitkä tekijät ovat edistäneet tai hidastaneet tavoitteiden toteutumista,
- mihin korjaustoimenpiteisiin on ryhdytty jos toimenpiteet eivät ole edenneet tai tavoitteet eivät toteutuneet,

- miten yhteistyön syventämisprosessi on tuottanut tutkimuslaitoksia ja tutkimusrahoitusta koskevassa periaatepäätöksessä linjattuja tavoiteltuja vaikutuksia ja
- mitä mahdollisia muita vaikutuksia KOTUMO:lla on ollut?

Koska KOTUMO:n työ jatkuu vielä vuoden 2017 loppuun ja arviointi on luonteeltaan väliarviointi, annetaan myös suosituksia KOTUMO-työn jatkolle.

2.3. Arvioinnin viitekehys

Arviointi on luonteeltaan kehittävä väliarviointi. Sidosryhmien näkemyksillä on ollut vahva rooli tiekartan alustavien tulosten ja vaikutusten tunnistamisessa osana laajempaa TULA-uudistuksen kokonaisuutta.

Toimenpidekokonaisuuksien osalta arvioitiin ensin jokaisen alatoimenpiteen etenemistä ja mahdollisia tuloksia. Tästä arvioinnista muodostuu kokonaiskuva jokaisen toimenpiteen etenemisestä, tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Toimenpidekokonaisuuksien tarkoituksenmukaisuutta arvioitiin sen perusteella, miten hyvin ne tukevat tiekartan tavoitteita. Tarkoituksenmukaisuus tarkoittaa tässä, että tiekarttaan on valittu tavoitteiden kannalta olennaisia toimenpiteitä ja että toimenpiteet ovat tiekarttaan nostamisen myötä edenneet paremmin tuloksin, kuin ennen tiekartan laatimista.⁶ Arvioinnissa koottiin myös yhteen tietoa mitkä tekijät ovat edistäneet tai hidastaneet tavoitteiden toteutumista. Arvioinnissa tarkasteltiin erikseen myös KOTUMO-ohjausryhmän toimintaa ja ohjausryhmän mahdollisuuksia ohjata KOTUMO-prosessia tavoitteellisesti. Toimenpiteiden etenemisen arviointi ja ohjausryhmän toiminnan arviointi kuvataan raportin luvussa 3.

KOTUMO:n vaikuttavuuden analyysissä tarkastellaan korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön kahden viime vuoden keskeisiä kehityssuuntia sekä pohditaan KOTUMO-tiekartan ja ohjausryhmän toiminnan mahdollisia vaikutuksia yhteistyön kehitykseen. Lisäksi pohditaan, mitä muita mahdollisia vaikutuksia KOTUMO-työllä on ollut. Analyysi perustuu luvun 3 arviointituloksiin. KOTUMO:n vaikutukset korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyöhön kuvataan raportin luvussa 4.

Arviointikehikko on kuvattu alla (kuva 1).

⁶ On huomattava, että osa tiekartan toimenpiteistä on ollut käynnissä jo ennen KOTUMO-prosessia, mutta niiden nostaminen tiekarttaan on silti voinut olla tarkoituksenmukaista.



Kuva 1. KOTUMO-tiekartan arviointikehikko. Siniset kohdat kuvaavat arvioinnin fokusta. Harmaat kohdat on rajattu arvioinnin fokuksen ulkopuolelle.

2.4. Arvioinnin menetelmät ja toteutus

Arviointi toteutettiin ajalla 19.8. – 31.12.2016.

Arvioinnissa käytettiin seuraavia menetelmiä (kuva 2):

Aineistoanalyysi: Arvioinnissa käytetyt kirjalliset aineistot ja niiden käyttötavat on kuvattu raportin luvussa 2.5.

Haastattelut: Sidosryhmähaastattelut olivat tiedonkeruun kannalta keskeisiä. Haastatteluissa kuultiin yhteensä 19 sidosryhmäedustajaa, josta noin puolet oli ohjausryhmän jäseniä. Yksi haastatteluista toteutettiin ryhmähaastatteluna. Haastattelut tahot on lueteltu liitteessä 1 ja haastattelurungot liitteessä 2.

Varsinaisten haastattelujen lisäksi järjestettiin ryhmäkeskustelut Suomen yliopistot UNIFI ry:n ja tutkimuslaitosten neuvoston TUNE:n kokouksissa. Keskusteluissa käytettiin haastattelukysymyksiä valikoiden.⁷

⁷ TUNE:n kokous 7.9.2016 ja UNIFI:n kokous 8.11.2016

Kysely: Aineistoanalyysin ja haastattelujen tulosten tukemiseksi suoritettiin avoin kysely, joka jaettiin ministeriöiden ja tutkimustahojen johtotasolle UNIFI:n, ammattikorkeakoulujen järjestön Arenen, TUNE:n ja opetus- ja kulttuuriministeriön avulla. Tavoitteena oli koota erityisesti tutkimustahojen näkemyksiä. Kysely toteutettiin ajalla 17–30.11.2016. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä 44 kpl.⁸

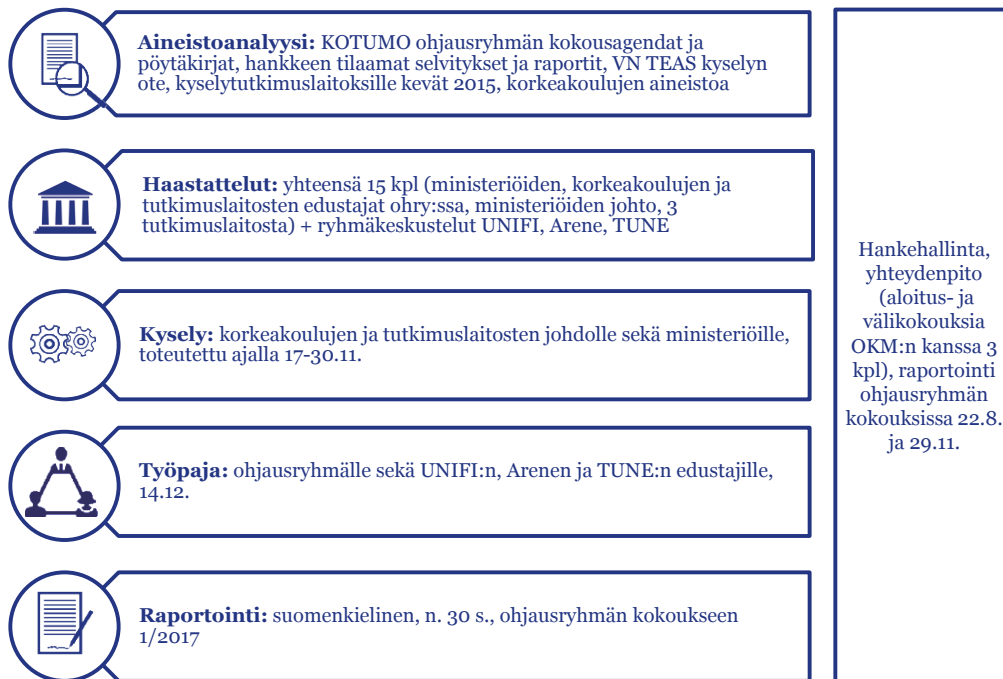
Työpaja: Arvioinnin alustavat tulokset ja suositukset käsiteltiin 14.12.2016 järjestetyssä työpajassa, johon kutsuttiin ohjausryhmän jäsenet sekä Arenen, UNIFI:n ja TUNE:n edustajia. Työpajan ensimmäisessä osassa käytiin läpi toimenpiteiden etenemistä koskevat arvioinnin tulokset sekä kyselyn tulokset. Työpajan toisessa osassa työstettiin alustavia prioriteetteja KOTUMO-ohjausryhmän vuoden 2017 työlle. Pohdittiin myös yhteistyön näkymiä KOTUMO-tiekartan jälkeen. Työpajan ohjelma ja osallistujat on esitelty liitteessä 3.

Yhteydenpito ohjausryhmän ja sidosryhmien kanssa: Arviointihankkeen ohjauksesta oli ensisijaisesti vastuussa OKM⁹. KOTUMO-ohjausryhmässä käytiin keskustelua arvioinnista kahdesti¹⁰ Arviointiraportin luonnosta käsiteltiin KOTUMO-ohjausryhmän kokouksessa 1/2017.

⁸ Koska kysely oli avoin, vastausprosenttia ei voida määritellä.

⁹ OKM:n kanssa pidettiin aloituskokous 19.8.2016 sekä väliraportointikokoukset 3.10.2016 ja 9.11.2016.

¹⁰ KOTUMO-ohjausryhmän kokoukset 22.8.2016 ja 29.11.2016



Kuva 2. Arvioinnin menetelmät.

2.5. Arvioinnissa käytetty kirjallinen aineisto

Arvioinnissa hyödynnettiin lähdeluettelossa mainittujen julkaisujen lisäksi seuraavaa kirjallista aineistoa:

KOTUMO-ohjausryhmän asialistat ja pöytäkirjat: KOTUMO-ohjausryhmä on kokoustanut kolme kertaa vuonna 2014, yhdeksän kertaa vuonna 2015 ja seitsemän kertaa vuonna 2016. Ohjausryhmän asialistat ja kokouspöytäkirjat toimivat lähteinä etenkin toimenpiteiden etenemisen ja ohjausryhmän työn arvioinnissa (luku 3).¹¹

KOTUMO:on liittyvät selvitykset: Kaksi arvioinnin kannalta tärkeää VN TEAS -selvitystä toteutettiin samanaikaisesti arvioinnin kanssa syksyllä 2016. Näihin selvityksiin on viitattu toimenpiteiden arvioinnissa, mutta arviointi ei ota kantaa selvitysten relevanssiin tai laatuun KOTUMO-prosessin työkaluina.

¹¹ Arvioinnissa hyödynnettiin asialistoja ja pöytäkirjoja kokouksista 5.9.2014, 27.10.2014, 8.12.2014, 20.1.2015, 10.2.2015, 25.2.2015, 13.3.2015, 25.5.2015, 1.9.2015, 23.9.2015, 20.10.2015, 30.11.2015, 26.1.2016, 14.3.2016, 2.5.2016, 14.6.2016, 22.8.2016.

1. VTT: Janne Lehenkari, Antti Pelkonen, Mika Nieminen, Torsti Loikkanen, Erik Arnold & Terttu Luukkonen. Osaamispääoman hyödyntäminen ja vaikuttavampi julkisten t & k-voimavarojen kohdentaminen (OSAAVA). Hanke etsi ratkaisuja siihen, miten tutkimusta voitaisiin hyödyntää entistä paremmin niin, että syntyisi uusia palveluita ja teknologioita, joista myös Suomen kilpailukyky hyötyisi. Hankkeen loppuraportin johtopäätökset ja suositukset linkittyvät suoraan KOTUMO-ohjausryhmän toimintaan. Raportti julkaistiin joulukuussa 2016 ja sitä on hyödynnetty etenkin KOTUMO:n vaikuttavuuden analyysissä ja arviointiraportin johtopäätösluvussa (luvut 4-5).
2. Ramboll Management Consulting Oy, Forefront Oy, Asianajotoimisto Bird & Bird Oy, Järvelin Design Oy / Urban Mill, VPSolution. Miten elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä sekä niiden toimintaedellytyksiä parannetaan? Hankkeen tavoitteena on tuottaa konkreettisia kehittämissuhteita elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisestä tavalla, joka tukee kansainvälisesti kilpailukykyisten osaamiskeskittymien ja liiketoimintaekosysteemien vahvistumista. Työ jakaantuu kolmeen osakokonaisuuteen: 1) Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten oikeusaseman vaikutus sektoreiden väliseen yhteistyöhön; 2) Vahvojen osaamiskeskittymien kehittyminen ja osaamiskeskittymien vaikuttavuuden vahvistaminen, 3) Julkisten yrityspalveluiden (ml. yritystuet) uudistaminen tukemaan osaamispohjaisen ja kansainvälisen liiketoiminnan kehittämistä. Hankkeeseen on viitattu useamman kerran toimenpiteiden etenemisen arvioinnissa (luku 3), mutta varsinainen raportti ei ole ollut arvioinnin käytössä. Hankkeen tulokset julkaistaan vasta alkuvuodesta 2017.

Tutkimuslaitoksille syksyllä 2015 toteutettu kysely korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten työnjaon ja yhteistyön tiivistämisestä: Kyselyssä tutkittiin KOTUMO-tiekartan mukaista yhteistyön syventämistä. Kysely tehtiin osana KOTUMO-työtä ja koordinoitiin ministeriöiden kesken. Kyselyn vastauksista löytyy esimerkkejä tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen välisestä yhteistyöstä. Kyselyn vastauksia on hyödynnetty KOTUMO:n toimenpiteiden etenemisen arvioinnissa (luku 3) sekä tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen yhteistyön kehityksen yleisessä tarkastelussa ja KOTUMO:n vaikutusten arvioinnissa (luku 4).

Laaja raportointiaineisto korkeakouluilta: Aineistoanalyysin osana käytiin läpi yhteensä 191 korkeakoulujen raportointiin liittyvää asiakirjaa, pääasiassa korkeakoulujen sopimus pohja ja vuosiraportteja, strategiadokumentteja ja toimintasuunnitelmia. Asiakirjoista 63 koski yliopistojen ja 128 ammattikorkeakoulujen toimintaa. Korkeakouluaineistoon valikoituneet asiakirjat olivat peräisin opetus- ja kulttuuriministeriön tietokannoista. Aineistosta etsittiin hakusanoilla evidenssiä KOTUMO-toimenpiteistä ja sopimus pohjaisista yhteenliittymistä. Aineistoa käytettiin lähinnä ohjaukseen, rahoitukseen ja osaamiskeskittymiin liittyvien tiekartan toimenpiteiden arvioinnissa (luku 3) sekä KOTUMO:n vaikuttavuuden arvioinnissa (luku 4).

Valtioneuvoston kanslian teettämä TULA-uudistuksen ja TEAS-toiminnan arviointikysely 2015: Huhti-toukokuussa 2015 toteutetussa kyselyssä koottiin palautetta ja tietopohjaa tuleviin arviointeihin. Kyselyn vastaajina oli TEAS-rahoituksen hakijoita ja hankkeiden toteuttajia, virkamiehiä ja päätöksentekijöitä. Osa kyselyn kysymyksistä koski TULA-uudistusta ja KOTUMO-ohjausrakennetta. Tuloksia on hyödynnetty KOTUMO-ohjausrakenteen arvioinnissa luvuissa 3-4.¹²

Suomen Akatemian rahoitushaun ohjeistus: Tutkimusrahoitusta koskevien toimenpiteiden arvioinnissa käytettiin esimerkkinä Suomen Akatemian marraskuun 2016 hakuilmoitusta ”yliopistojen profiloitumisen vahvistaminen kilpaillulla rahoituksella” (Profi 3).

¹² Linkki kyselyn tulosten yhteenvetoon: <http://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2008970/VN+TEAS+-toiminnan+2016+arviointikyselyn+tuloksia/33055c89-9b0d-42c2-b298-9566ebbba624?version=1.0>




3. KOTUMO-tiekartan toimenpiteiden eteneminen

3.1. Arviointitulosten johtaminen aineistosta

Toimenpiteiden etenemisen arvioinnin tulokset perustuvat arviointiajankohtana (elo-joulukuu 2016) arvioijien käytössä olleeseen aineistoon. Arvioinnin tulokset on johdettu pääosin luvussa 2.5. esitetystä kirjallisesta aineistosta sekä sidosrymähaastatteluista. Tulosten tulkinnassa on varauduttava mahdollisiin tietoaukkoihin koskien etenkin työn tuoreimpia tuloksia, jotka ovat tällä hetkellä käynnissä ja toimenpiteitä, joista ei ole julkisesti saatavilla olevaa aineistoa.

Arviointitulokset esitetään tiiviissä muodossa. Arviointitulokset on pääsääntöisesti johdettu useammasta lähteestä (esimerkiksi korkeakoulujen sopimus pohja ja haastattelut). Näiden tulosten kohdalla ei viitata erikseen jokaiseen lähteeseen. Lähdeviitteitä käytetään kuitenkin konkreettisempien esimerkkien kohdalla.

Jokaisen toimenpiteen kohdalla arvioidaan sen alatoimenpiteiden etenemistä lyhyellä tekstillä ja värikoodilla:

-  punainen = toimenpidettä ei ole käsitelty KOTUMO:ssa / ei löydy evidenssiä toimenpiteen edistämisestä
-  keltainen = toimenpidettä on käsitelty KOTUMO:ssa, mutta tuloksista ei (vielä) löydy evidenssiä
-  vihreä = KOTUMO on edistänyt toimenpidettä ja tuloksista löytyy evidenssiä
- X toimenpide ei ole arvioitavissa tämän arvioinnin puitteissa

Lopuksi esitetään yleisarvio toimenpiteen etenemisestä ja tehokkuudesta, tuloksista ja tarkoituksenmukaisuudesta. Yleisarviossa pohditaan toimenpiteen tärkeyttä KOTUMO:n tavoitteisiin nähden sekä tavoitteiden toteuttamista edistäviä tai rajaavia tekijöitä, jotka esimerkiksi kuvaavat millaisia keinoja KOTUMO-ohjausryhmällä on käytettävissä. Tämä tarkoittaa, että toimenpiteen yleisarvio ei välttämättä ole sen alatoimenpiteiden tulosten summa.

Yleisarviossa on myös huomioitu, että KOTUMO-tiekartan toimenpiteiden konkretian taso sekä niiden rooli ja tärkeys tiekartan yleisten tavoitteiden saavuttamisessa vaihtelevat suuresti. Tiekarttaan on toisaalta koottu laajoja kokonaisuuksia, joiden edistämiseen tarvitaan pitkäaikaista rakenteellista yhteistyötä, mutta toisaalta sille on koottu hyvinkin konkreettisia toimenpiteitä. Haastateltujen sidosryhmien mukaan tämä on ollut tietoinen valinta. Tiekarttaan haluttiin koota Suomen TKI-keskustelussa pitkään liikkuneita haastavia toimenpiteitä, joita voi edistää ainoastaan ministeriöiden välisellä yhteistyöllä ja myös hyvin konkreettisia toimenpiteitä, joita voi edistää virkamiestasolla suhteellisen nopealla aikataululla. Tästä johtuen osa tiekartan toimenpiteistä on ollut käynnissä jo ennen KOTUMO-prosessia ja osa tiekartan toimenpiteistä on uusia.

3.2. Osakokonaisuus I: Yhteistyön edistäminen ohjauksen ja viestinnän keinoin

Osakokonaisuuden tavoite: Suomessa on vahvoja alakohtaisia ja alueellisia korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten osaamispohjaisia keskittymiä, jotka tunnustetaan kansainvälisesti. Aidot osaamisen keskittymät syntyvät asteittain yhteisille kampusalueille tai kansallisina verkostoina ilmiöpohjaisesti. Osaamisen keskittymiä vahvistetaan organisaatioiden omista lähtökohdista niin, että ne tukevat alakohtaista ja/tai alueen työelämä- ja elinkeinorakenteen uudistumista. Aloitteita tuetaan valtioneuvoston yhtenäisillä tutkimus-, innovaatio- ja korkeakoulutuspolitiikoilla ja yhteensopivilla ohjaustoimilla, kuten yhteistyöhön kannustavilla rahoitusratkaisuilla. Järjestelmän vaikuttavuus kasvaa ja toiminta tehostuu, kun organisaatioiden profiloitumista edistetään yhteistyön ja työnjaon kautta toisiaan täydentäviksi.

Toimenpide 1. Ministeriöt vahvistavat keskinäistä yhteistyötään korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten ohjauksessa

Alatoimenpide	Eteneminen (tilanne 11/2016)
1a. Ministeriöiden kansliapäälliköt sopivat yhteistyön vahvistamisen ohjauksesta ja ohjausyhteistyöstä.	 KOTUMO-tiekartta hyväksyttiin ministeriöiden kansliapäällikkökokouksessa 30.3.2015. Kansliapäälliköt sopivat näin yhteistyön vahvistamisen ohjauksesta ja ohjausyhteistyöstä. Virkamiehistön tehtävänä oli toimeenpanna kansliapäälliköiden hyväksymä tiekartta, seurata toimenpiteiden etenemistä yhteistyössä tutkimusorganisaatioiden kanssa ja raportoida etenemisestä kansliapäällikkökokoukselle vähintään kerran vuodessa. Käytännössä kansliapäälliköiden rooli KOTUMO:n seurannassa on jäänyt suunniteltua pienemmäksi. Tästä syystä alatoimenpiteen status on keskeneräinen/prosessissa.
1b. Korkeakoulujen ja opetus- ja kulttuuriministeriön välisellä ohjauksella 2017–2020 OKM luo kannusteita korkeakoulujen sisäiseen, väliseen ja tutkimuslaitosten kanssa tehtävään strategiseen yhteistyöhön. Tutkimuslaitoksia ohjaavat ministeriöt kannustavat tutkimuslaitoksia tavoittelemaan entistä tiiviimpiä yhteistyömuotoja korkeakoulujen kanssa.	 OKM on korkeakoulusopimuksissa luonut kannusteita korkeakoulujen sisäiseen, väliseen ja tutkimuslaitosten kanssa tehtävään strategiseen yhteistyöhön. Korkeakoulut raportoivat strategisia kumppanuuksia koulutuksessa, tutkimuksessa, tukipalveluissa, rakenteissa ja infrastruktuureissa. Tutkimuslaitoksia ohjaavat ministeriöt ovat samoin kirjanneet yhteistyötaivoitteita tulossopimuksiin. Ministeriöt ovat myöntäneet strategista rahoitusta yhteistyölle.
1c. Lähtötilanteen kartoittamiseksi selvitetään yhteistyöhön kannustamisen elementit ministeriöiden ja alaisen hallinnon välisissä prosesseissa.	 KOTUMO-tiekartan laatimisen yhteydessä tehtiin yhteistyön lähtökartoitus, jota käsiteltiin KOTUMO-ohjausryhmässä. Yhteistyöhön kannustamisen elementit on kirjattu tiekarttaan. Prosessin tuloksena syntyi parempi ymmärrys olemassa olevan yhteistyön monimuotoisuudesta ja sitä tukevista kannusteista.
1d. Toimeenpannaan jo sovitut ministeriöiden väliset toimijoiden ohjaukseen liittyvät toimenpiteet, kuten STM-OKM yhteistyö THL:n ja TTL:n tulohajauksessa ja TEM-OKM-yhteistyö korkeakoulueksintölain uudistamistarpeen arvioinnissa.	 OKM ja STM ovat keskenään sopineet yhteistyön lisäämisestä, mutta yhteistyötä ei toimeenpanna tiekartassa mainitulla tavalla. TEM ja OKM ovat yhteistyössä lähteneet selvittämään korkeakoulueksintölain uudistamistarpeita. Virkamiestyönä selvitetään miten lakia muutetaan vastaamaan nykyistä tilannetta (esim. suhtatutumisessa avoimeen tutkimukseen jne.).
1e. Ministeriöt purkavat korkeakoulujen keskinäisen sekä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välisen yhteistyön hallinnollisia ja säädöksellisiä esteitä.	 Yhteistyön hallinnollisia ja säädöksellisiä esteitä on osana KOTUMO:a tunnistettu, mutta arviointiaineistosta ei löytynyt evidenssiä, että ministeriöt olisivat purkaneet esteitä osana KOTUMO-työtä. KOTUMO:n alkuvaiheessa laadittiin esiselvitys korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten hallinnollisista ja säädöksellisistä esteistä (Pelkonen & Nieminen 2015). Selvityksessä todetaan, että lainsäädännöllisiä esteitä on vähän. Hallinnolliset ja säädökselliset esteet ovat suurimmalta osin purettavissa korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten omilla toimilla. Käynnissä oleva TEAS-rahoitettu hanke elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyöstä ¹³ tarkastelee myös yhteistyön esteitä.
1f. Tunnistetaan erityisesti pienten alojen toimijoiden ilman organisaatorakenteellisia ratkaisuja lujittuvan verkottamisen merkitys, ja kehitetään kannustimia.	 Pienten alojen ratkaisuja on kehitetty korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyössä, esim. osana yliopistojen profiloitirahoitusta. Osana TULA-uudistusta on etsitty tutkimuslaitoksille ratkaisuja ja esimerkiksi kannustettu yhteenliittymien kuten SOTERKO:n ja Lynetin vahvistamista. Arviointiaineistosta ei löytynyt evidenssiä, että pienten alojen verkottamista olisi erityisesti käsitelty KOTUMO-ohjausryhmän piirissä tai että KOTUMO olisi edistänyt kannustimien kehittämistä.

¹³ VN TEAS hanke "Miten elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä sekä niiden toimintaedellytyksiä parannetaan?" (EKTY) Ramboll Management Consulting Oy, Forefront Oy, Asianajotoimisto Bird & Bird Oy, Järvelin Design Oy / Urban Mill, VPSolutio.

Toimenpide 1. Yleisarvio

Eteneminen: Ministeriöt ovat vahvistaneet keskinäistä yhteistyötään korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten ohjauksessa. Kolme alatoimenpidettä on suoritettu hyvin tuloksin ja kaksi osittain. Toimenpiteen 1a kohdalla muun muassa hallituskauden vaihtuminen on vaikuttanut kansliapäällikkötason suunniteltua pienempään osallistumiseen prosessiin. Nykyinen hallitusohjelma vahvistaa KOTUMO:n asemaa, joten työn edellytykset ovat hyvät. Ohjausryhmässä on haastattelujen perusteella ollut keskustelua yhteistyön esteiden purkamisen vastuutahoista ja toimijoiden valtuuttamisesta ja näyttäisi siltä, että toimenpide on siirtymässä enemmän tutkimusorganisaatioiden vastuulle. KOTUMO-ohjausryhmä ei ole ottanut erityistä vastuuta pienten alojen verkottamisesta, mutta pieniäkin aloja käsitellään osana osaamiskeskittymien ja sopimus pohjaisten yhteenliittymien kehittämistä.

Tulokset: Toimenpiteen konkreettisia tuloksia ovat:

1) Tiekarttadokumentista sopiminen ja siihen liittyvät taustaselvitykset: Tiekartta tuo yhteistyön vision, tavoitteet, osa-alueet sekä konkreettisia toimenpiteitä näkyväksi. Se tuo näkyville yhteistyön esteitä, mutta myös hyviä käytänteitä¹⁴. Tiekartta on tulos osallistavasta prosessista, jossa ministeriöiden ja tutkimusorganisaatioiden edustajat ovat yhdessä tunnistanee yhteistyön kehittämistarpeita ja keinoja niiden edistämiseen.

2) Ministeriöiden välinen yhteistyö tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen ohjauksessa: Ohjaussopimukset ja raportoinnit on yhdenmukaistettu siten, että tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen välinen yhteistyö on niissä paremmin näkyvillä. Tuomalla yhteistyön tavoitteet vahvasti esille sopimuksissa ja raportoinnissa ministeriöt ovat luoneet paremman pohjan yhteistyön syventämiselle.

Tarkoituksenmukaisuus: Ministeriöiden välinen yhteistyö ohjauksessa tukee hyvin KOTUMO:n tavoitetta edistää osaamisen keskittymien muodostamista ja vahvistamista yhteensopivilla ohjaustoimilla. Moni prosessi oli käynnissä jo ennen tiekartan laatimista, joten tiekartta ei ole ollut näiden toimenpiteiden käynnistämisen syynä¹⁵. Myös korkeakoulut ja tutkimuslaitokset ovat arvioinnissa painottaneet, että yhteistyötä opetuksessa ja henkilöstön suhteen on tehty jo pitkään ennen tiekarttaa ja on vaikea eritellä KOTUMO:n

¹⁴ Pelkonen & Nieminen 2015. Selvityksen mukaan esteitä on mm. henkilöstöön liittyvät, organisaatioiden erilaiset roolit, tukipalveluiden yhteensopimattomuus, organisaatioiden erilaisuus, tutkimusrahoituksen hakemiseen liittyvät, koulutustehtävä osana erilaisia organisaatio rooleja, maantieteelliset hidasteet eli välimatkat, poliittikalinjauksiin liittyvät, tutkimuksen infrastruktuureihin liittyvät. Tunnistetut hyvät käytänteet liittyvät mm. luotamuksen rakentamiseen, kannusteisiin rahoituksessa ja säännöksissä, joustavuuteen henkilöstöyhteistyössä, tutkimusinfrastruktuurien ja toimitilojen yhteiskäyttöön, yhteistyöhön koko koulutusjärjestelmän kanssa.

¹⁵ Lähtötilannetta lähdettiin selvittämään heti ensimmäisessä kokouksessa (5.9.2014). Pöytäkirjan perusteella useat prosessit, joihin on myöhemmin viitattu KOTUMO:n tuloksina, olivat jo käynnissä (esim. Luken kehitys, VN TEAS-rahoitus, infrastruktuurikomitean selvitys ja aloite kartoittaa ammattikorkeakoulujen infrastruktuureja, tutkimuslaitosten yliopistoyhteistyö, eri ministeriöiden alaisuudessa olevien tutkimuslaitosten kehitys, käynnissä oleva kirjastojen yhteistyökäytön selvitys mm.).

toimenpiteiden tuloksia muusta kehityksestä. Toisaalta löytyy runsaasti evidenssiä, että tiekartta on vahvistanut ministeriöiden yhteistyötä ja on siten tehostanut toimenpiteiden edistämistä. Tiekarttaan on siten valittu yhteistyön kannalta tarkoituksenmukaisia toimenpiteitä ja tekemistä on tuotu näkyville ja koordinoitu aiempaa paremmin. Toimenpide 1 on ollut vahvasti ministeriöiden vastuulla. Siksi alatoimenpiteet, joihin tarvitaan tutkimusorganisaatioiden toimia (yhteistyön esteiden purkaminen, pienten alojen verkottaminen), olisi ollut loogista käsitellä myös osana osakokonaisuuksia II ja III jotka koskevat enemmän korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välistä yhteistyötä.

Toimenpide 2. Kannustetaan soveltuvilla rahoitusinstrumenteilla korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä

Alatoimenpide	Eteneminen (tilanne 11/2016)
2a. Ministeriöt tunnistavat rahoituskanavat ja – instrumentit, jotka kehittämällä ja muokkaamalla soveltuvat yhteistyöhön kannustamiseen.	<p>● Toimenpiteessä viitataan mm. Suomen Akatemian strategisen tutkimusneuvoston (STN) rahoitukseen sekä valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoimintaan, jotka ovat suoria TULA:n tuloksia. OKM on myös käyttänyt strategisen rahoituksen kannusteita korkeakoulujen ohjauksessa.</p> <p>Myös yliopistojen profiloitirahoitus ja infrastruktuurirahoitus kannustavat korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyöhön. Profiloitirahoituksen Profi3 -haun ohjeistuksessa syksyllä 2016 yhteistyö oli nostettu entistä näkyvämmäksi. Infrastruktuurirahoitusta myönnetään infrastruktuurikomitean (TIK) päätöksestä vain yhteiskäytössä oleville infrastruktuureille.</p>
2b. Kilpaillun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan rahoituksen hakemista erilaisten organisaatioiden yhteisiin hankkeisiin tehdään houkuttelevammaksi. Kotimaiset rahoittajaorganisaatiot joustavoittavat konsortiorahoituksen käytänteitä. Linjataan kansallisesti EU-tutkimusyhteistyön osallistumisen periaatteita.	<p>● Tutkimuslaitosten osallistuminen hankekonsortioihin yliopistojen kanssa on tehty houkuttelevammaksi Suomen Akatemian rahoituksessa. Ammattikorkeakoulut kokevat kuitenkin edelleen jäävänsä Suomen Akatemian instrumenttien ulkopuolelle. Tekesin rahoituksessa tutkimuksen tekijät näkevät haasteena etenkin rahoituksen yleisen vähenemisen. Arvioinnissa ei löytynyt evidenssiä, että KOTUMO olisi edistänyt kansallisen EU-t & i-strategia kehittämistä ja moni sidosryhmäedustaja toivoi selkeämpää kansallisen tason priorisointia. EU-tutkimusyhteistyön osallistumisen periaatteita on linjattu eri tasoilla (EU t & i-jaostossa, ministeriöissä, Akatemiassa ja Tekesissä, tutkimusorganisaatioissa jne.), sen mukaisesti kuin kunkin tahon toimivalta antaa aihetta ja on mahdollista.</p>

Toimenpide 2. Yleisarvio

Eteneminen: Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä on kannustettu soveltuvilla instrumenteilla. Toinen alatoimenpide on suoritettu hyvin tuloksin ja toinen osittain. Toimenpiteen etenemisen arviointia vaikeuttaa se, että KOTUMO:lla on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa kannusteiden kehittämiseen, eikä kotimaisten rahoittajaorganisaatioiden rahoitusinstrumentit tai EU-rahoituksen linjaukset ole suoraan KOTUMO:n toimivallassa.


Tulokset: KOTUMO-tiekarttaan on kirjattu prosesseja jotka olivat tiekartan laatimisen yhteydessä jo käynnissä ja liittyvät TULA:n muihin osiin, kuten Strategisen tutkimuksen neuvosto (STN) ja valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoiminta (TEAS). Suomen Akatemian ja

Tekesin rahoitussäännöt ja EU-tutkimusyhteistyön osallistumisen periaatteiden kansallinen linjaus ovat myös selkeästi KOTUMO:sta riippumattomia prosesseja. KOTUMO-tiekartta on korkeintaan voinut edesauttaa näiden prosessien eteenpäin viemistä. Koska KOTUMO:n on keskeinen osa TULA-työtä, niin TULA:sta johtuva rahoituskannustimien kehitys on tässä silti arvioitu osittain KOTUMO:n tulokseksi.

Muun rahoituksen osalta yhteistyö tutkimuslaitosten ja yliopistojen kesken on voimistunut rahoituksen haussa (etenkin strategisen tutkimuksen neuvoston hauissa sekä yliopistojen profiloimisrahoituksessa), jossa kannustetaan entistä enemmän yhteistyöhön paitsi yliopistojen kesken, myös yliopistojen ja muiden julkisten tutkimusorganisaatioiden välillä. Vaikka yhteistyötä on tehty jo ennen KOTUMO:a, arviointi indikoi, että sopivat kannusteet lisäävät yhteistyötä ja että tieto yhteistyöstä välittyy nyt aiempaa paremmin. Eräiden haastateltavien mukaan on myös havaittavissa, että STN:n rahoitushauissa syntyneet konsortiot kilpailevat yhdessä myös EU-tason rahoituksesta. Nämä eivät silti ole varsinaisesti KOTUMO:n tuloksia.

Tarkoituksenmukaisuus: Rahoituskannusteilla yhteistyöhön kannustaminen tukee hyvin KOTUMO:n tavoitetta luoda ja vahvistaa korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten osaamispohjaisia keskittymiä. Aito yhteistyö lähtee tutkimusorganisaatioiden omista strategioista ja intresseistä, mutta vaikuttavuus kasvaa ja toiminta tehostuu, kun yhteistyöhön ja työnjakoon kannustetaan. Suomen Akatemian Tieteen tila 2016 -raportin suosituksissa todetaan myös, että korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten profiloituminen on kehittynyt lupaavasti ja sitä tulisi jatkaa. Todetaan, että keskeistä on saman teeman tai ilmiön ympärillä samassa osaamiskeskittymässä työskentelevien asiantuntijoiden riittävä osaaminen, ei niinkään yliopiston tai yksikön koko. KOTUMO:n tavoitteissa on rakentaa Suomeen vahvoja alakohtaisia ja alueellisia korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten osaamispohjaisia keskittymiä, jotka tunnustetaan kansainvälisestikin. Tähän liittyen arvioinnin haastatteluissa ja kyselyssä toivottiin selkeämpää priorisointia ja kannusteita EU-yhteistyöhön (KOTUMO:n tai muun sopivamman tahon toimesta).

Toimenpide 3. Arvioidaan tutkimuslaitosten organisaatiomuotojen toimintaedellytyksiä¹⁶

Alatoimenpide	Eteneminen (tilanne 11/2016)
3a. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen ydinajatuksena oli varustaa korkeakoulut samankaltaisilla toimintaedellytyksillä kuin kansainvälisesti menestyneimmillä korkeakouluilla on. Täältä pohjalta arvioidaan tarve muuttaa tilivirastomuotoiset tutkimuslaitokset julkisoikeudellisiksi toimijoiksi sopimus-pohjaisten yhteistyörakenteiden toteuttamisen helpottamiseksi.	 Tarvetta muuttaa tilivirastomuotoiset tutkimuslaitokset julkisoikeudellisiksi toimijoiksi selvitetään parhaillaan VN TEAS -hankkeessa "Miten elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä sekä niiden toimintaedellytyksiä parannetaan?" ¹⁶ . Tulokset julkaistaan alkuvuodesta 2017, jonka jälkeen KOTUMO-ohjausryhmä ottaa kantaa mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin.

Toimenpide 3. Yleisarvio

Eteneminen: Tutkimuslaitosten organisaatiomuotojen toimintaedellytyksiä ei ole tarkasteltu juridiselta tai toiminnalliselta kannalta. Aihetta käsittelevä VN TEAS-hanke on käynnissä, joten toimenpiteen alatoimenpide arvioidaan osittain suoritetuksi. Selvityksen tulosten hyödyntämisestä ei ole vielä KOTUMO-ohjausryhmässä keskusteltu, eikä löytynyt tietoa siitä, johtaako kyseinen selvitys tutkimuslaitosten organisaatiomuotojen toimintaedellytysten uudelleen arviointiin.

Tulokset: KOTUMO-ohjausryhmä ei ole käsitellyt mahdollista tarvetta muuttaa tilivirastonmuotoisten tutkimuslaitosten oikeushenkilöasemaa.




Tarkoituksenmukaisuus: Tutkimuslaitosten organisaatiomuotojen toimintaedellytysten selvittäminen tukisi hyvin KOTUMO:n tavoitteita kannustaa paremmin yhteistyöhön ja työnjakoon erityyppisten tutkimusorganisaatioiden kesken. Tiekartan arvioinnin yhteydessä tehtyjen haastattelujen perusteella ei ollut havaittavissa yksimielisyyttä tutkimuslaitosten oikeushenkilöaseman muutostarpeesta tai siitä, onko erilaisten organisaatioiden eriävä oikeushenkilöstatus esteenä esim. infrastruktuuri- tai henkilöstöyhteistyölle.

¹⁶ Ramboll Management Consulting Oy, Forefront Oy, Asianajotoimisto Bird & Bird Oy, Järvelin Design Oy / Urban Mill, VPSolutio. Hankkeen osana asianajotoimisto Bird&Bird selvittää korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten oikeushenkilöaseman vaikutuksia sektoreiden väliseen yhteistyöhön.

3.3. Osakokonaisuus II: Tiivis yhteistyö tutkimuksessa ja koulutuksessa

Osakokonaisuuden tavoite: Tehdään korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten työt yhdessä silloin, kun yhteistyö parantaa osaavan työvoiman panoksen kohdentamista ja tuottaa kustannushyötyjä. Huomioidaan myös Suomen rajojen ulkopuolella toimivat kumppanit. Yhteisistä tehtävistä on syytä olla organisaatiokohtaiset ja mahdollisesti myös organisaatioiden väliset linjaukset, mutta tapauskohtainen räätälöinti edesauttaa käytännössä toiminnan sujuvuutta. Yhteistyöhön muovautuu paikallisesti, alueellisesti ja kansallisesti tarkoituksenmukaisia ja luonteivia toimintamuotoja. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten toiminnan tuloksellisuuden tietopohjaa kehitetään ja tiedonkeruu toteutetaan yhteisillä kriteereillä. Rahoittajat, ohjaajat ja korkeakoulut hyödyntävät yhteistä tietopohjaa toiminnassaan välttämättä tarpeettomia kerta-luonteisia tiedonkeruita tai raportointeja. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten tiivistyvässä yhteistyössä vahvistetaan myös menettelyitä tutkimuksen tulosten laaja-alaiseksi hyödyntämiseksi suomalaisen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän vaikuttavuudenlisäämiseksi. Tuetaan tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä henkilöstökysymyksissä huolehtimalla asiantuntijoiden kasvattamisesta ja tiedon siirtymisestä laajempaan käyttöön koulutuksen kautta.

Toimenpide 4. Jatketaan yhteisen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa kuvaavan tietopohjan kehittämistä.

Alatoimenpide	Eteneminen (tilanne 11/2016)
4a. Opetus- ja kulttuuriministeriön osana korkeakoulutiedonkeruuta toteuttaman Julkaisutiedonkeruun käytänteet ja menetelmät laajennetaan kattamaan tutkimuslaitosten ja kuntien ja kuntayhtymien hallinnoimien tutkimustoimijoiden tutkimustoiminta.	 Korkeakoulujen julkaisukeruun käytänteitä ja kesken laajennettu kattamaan myös tutkimuslaitoksia sekä yliopistollisia sairaaloita.
4b. Tutkijaidentifikaatio otetaan käyttöön korkeakoulujen lisäksi myös muissa julkisissa tutkimusorganisaatioissa.	 ORCID-tutkijaidentifikaation käyttöönottoa on selvitetty. Järjestelmää on myös pilotoitu ainakin yhdessä tutkimuslaitoksessa v. 2015 ¹⁷ . Arviointiaineistosta ei löytynyt evidenssiä, että tutkijaidentifikaation käyttö olisi yleistynyt KOTUMO:n tuloksena. Tästä syystä alatoimenpiteen status on keskeneräinen.
4c. Tieto julkisella rahoituksella toteutetuista hankkeista kootaan julkisesti saataville.	 Tutkimustiedon avoimuudessa tapahtuu jatkuvaa kehitystä. Vastuussa ovat julkiset rahoittajat eikä edistys välttämättä linkity KOTUMO:on. Vaatimus tiedon julkisuudesta on TULA-prosessissa kuitenkin laajentunut viime vuosina, konkreettisesti esimerkiksi VN TEAS-rahoitus sekä VIRTJA-julkaisutietopalvelu. Tästä syystä alatoimenpide on arvioitu tulokselliseksi.

¹⁷ Lähde: Vastaukset tutkimuslaitoskyselyyn.

Toimenpide 4. Yleisarvio:

Eteneminen: Yhteistä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa kuvaavan tietopohjan kehittämistä on edistetty KOTUMO:ssa, kaksi alatoimenpidettä on edennyt hyvin tuloksin ja yksi osittain. Toimenpiteen pitkän tähtäimen tavoitteena on, että rahoittajat, ohjaajat ja korkeakoulut välttävät tarpeettomia kertaluonteisia tiedonkeruita tai raportointeja ja näin vähennetään hallinnollista tiedonkeruun kuormaa. Tähän tavoitteeseen nähden tiedonkeruujärjestelmässä ollaan menossa oikeaan suuntaan. Arvioinnin havaintojen perusteella tutkimustahot kokevat kuitenkin edelleen, että eri toimijoiden eriävät raportointivaatimukset ja luokittelut tuottavat heille hallinnollista kuormaa (esimerkiksi ministeriö, tilastokeskus ja tutkimusrahoittajat saattavat vaatia toiminnan erilaista luokittelua). Myös esim. tutkimusalojen luokittelu koetaan hankalana monitieteellisen tutkimuksen raportoinnissa¹⁸.

Tutkimustiedon avoimuutta kehitetään myös Avoin tieteiden ja tutkimuksen tiekartan piirissä sekä VM:n Avoin data.fi -palvelussa. Työ kuuluu KOTUMO-tiekartan osakokonaisuuteen V, joka on rajattu tämän arvioinnin ulkopuolelle.

Tulokset: Toimenpide tietopohjan kehittämisestä on hyvin laaja ja linkittyy myös sellaisiin prosesseihin, jotka eivät ole tässä arvioitavissa. Konkreettisesti KOTUMO:n tulokseksi voi laskea OKM:n julkaisutiedonkeruun käytänteiden laajentaminen tutkimuslaitoksiin. Toimenpiteen muilta osin on evidenssiä, että KOTUMO on omalta osaltaan tukenut yhteisen tietopohjan rakentamista ja tutkimustiedon avoimuutta, mutta tuloksia syntyy pääosin muissa foorumeissa. Toimenpiteelle valittu sananmuoto ”jatketään tietopohjan kehittämistä” viittaa myös siihen, että ohjausryhmä on hyvin tietoinen KOTUMO:n rajallisista mahdollisuuksista tuottaa merkittäviä tuloksia vuoteen 2017 loppuun mennessä.

Tarkoituksenmukaisuus: Toimenpide tukee KOTUMO-tiekartan tavoitetta kehittää korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten toiminnan tuloksellisuuden tietopohjaa ja toteuttaa tiedonkeruuta yhteisillä kriteereillä. Se tukee myös Avoin tiede ja tutkimus -hankkeen tavoitetta Suomen noususta johtavaksi maaksi tieteen ja tutkimuksen avoimuudessa¹⁹. KOTUMO:n rooli verrattuna muuhun avoimen tiedon kehitykseen on vaikea määrittellä. Toimenpiteen alatoimenpiteistä ei myöskään muodostu sellaista selkeää kokonaisuutta, jolla pystyisi nostamaan tietopohjaa uudelle tasolle. Tämä saattaa osittain johtua siitä, että toimenpidettä edistetään ensisijaisesti muilla foorumeilla.

¹⁸ Tutkimusorganisaatioiden haastattelut

¹⁹ Tutkimuksen avoimuudella yllättäviä löytöjä ja luovaa oivaltamista. Avoin tieteiden ja tutkimuksen tiekartta 2014–2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2014:20, tiivistelmä

Toimenpide 5. Edistetään eri organisaatioiden henkilöstöyhteistyötä

Alatoimenpide	Eteneminen (tilanne 11/2016)
5a. Selkeytetään tutkimuslaitosten henkilöstön rooleja korkeakoulujen tutkimuksessa ja koulutuksessa. Vastuuministeriöt luovat kannusteita tutkimuslaitosten henkilökunnalle korkeakoulujen ja muiden koulutusorganisaatioiden koulutukseen opettajina ja ohjaajina osallistumiselle. Tutkimuslaitokset ja korkeakoulut luovat tapauskohtaisesti kompensatiokäytänteet tutkimuksen ja koulutuksen yhteistyölle.	● Tutkimusorganisaatioilla on runsaasti henkilöstöyhteistyötä, jota osittain on ollut jo ennen KOTUMO:n aikaa. KOTUMO:n aikana henkilöstöyhteistyön esteitä ja hyviä käytänteitä on selvitetty. Myös tutkijanuratyöryhmän raportteja on käsitelty KOTUMO:ssa. Arviointiaineistosta ei kuitenkaan löytynyt evidenssiä, että tutkimuslaitosten henkilöstön rooleja olisi selkeytetty tai että ministeriöt olisivat luoneet uusia kannusteita tai kompensatiokäytänteitä. Monet tutkimuslaitokset toivat esille huolen, että organisaatiokohtaisissa yt-neuvotteluissa organisaatorajoja ylittävää henkilöstöyhteistyötä ei ole pystytty priorisoimaan, vaikka asia ei liity KOTUMO-toimiin.
5b. Tunnistetaan organisaatioiden yhteisten virkojen ja yhteisten tehtävien esteet ja luodaan henkilöpohjaisen yhteistyön kannusteita.	● Yhteisten virkojen esteitä on selvitetty. Asiaa on käsitelty KOTUMO-ohjausryhmässä sekä ministeriöiden kahdenvälisissä prosesseissa. On pyritty tunnistamaan hyviä käytänteitä. Arviointiaineistosta ei löytynyt evidenssiä, että henkilöpohjaisen yhteistyön kannusteita olisi luotu.
5c. Kehitetään yhteisvirkojen ohella palvelusuhdemallia, jossa määritellään vain yhteen organisaatioon palvelussuhteessa olevalla henkilölle tehtäviä useammasta organisaatiosta. Vastavuoroisuus toteutuu todennäköisemmin, jos tässä asemassa olevia henkilöitä on useampia.	● Palvelusuhdemallia ei ole KOTUMO:n toimesta edistetty. Arviointiaineistosta ei löytynyt evidenssiä alatoimenpiteen oikeasta vastuutahosta tai käynnistystä prosessista.

Toimenpide 5. Yleisarvio

Eteneminen: KOTUMO on edistänyt eri organisaatioiden henkilöstöyhteistyötä vain vähän. Yksi alatoimenpide on osittain edennyt, kaksi on toistaiseksi toteuttamatta. Näiden toimenpiteiden vastuutahot ovat tutkimusorganisaatiot itse sekä tilivirastojen kohdalla osittain myös niiden hallinnonalojen ministeriöt. Todennäköisesti toimenpiteet eivät ole edenneet konkreettisiin kannusteisiin tai yhteistyön malleihin siksi, että niiden jalkauttaminen vastuutahoille ei ole täysin onnistunut.

Tulokset: On tunnistettu henkilöstöön liittyviä yhteistyön hidasteita ja esteitä, joita liittyvät mm. loma-oikeuksiin, palkkaukseen, rahoituksen siirtämiseen organisaatiomuodosta toiseen, henkilötöyvuosien rajoittamiseen jne. On tunnistettu henkilöstöyhteistyötä edistäviä asioita jotka liittyvät mm. pitkäaikaiseen yhteistyöhön, luottamukseen ja pitkäjänteisyyteen sekä fyysiseen läheisyyteen.²⁰ Arviointiaineistosta ei löytynyt evidenssiä siitä, että KOTUMO olisi konkreettisilla toimilla edistänyt tutkimusorganisaatioiden henkilöstöyhteistyötä tiekartan osoittamalla tavalla. Konkreettisempiin tuloksiin pääsemiseksi tulisi löytää tehokkaampia keinoja viedä asiaa eteenpäin tutkimusorganisaatioissa ja niiden yhteenliittymissä.

²⁰ Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö ja yhteistyön esteet. Pelkonen & Nieminen, 2015.

Tarkoituksenmukaisuus: Toimenpide vastaa hyvin KOTUMO-tiekartan tavoitetta tukea tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä henkilöstökysymyksissä. Henkilöstöyhteistyö on välttämätöntä, jotta KOTUMO:n yleiset tavoitteet toteutuisivat.

Toimenpide 6. Lisätään korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyössä alueellista ja kansallista vaikuttavuutta

Alatoimenpide	Eteneminen (tilanne 11/2016)
6a. Hyödynnetään korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten osaamisen tuloksia monipuolisesti ja kehitetään korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteisiä menettelyitä tutkimuksen tulosten monimuotoiseen hyödyntämiseen. Markkinoidaan osaamista.	<p>● Toimenpide on hyvin laajasti määritelty ja vaikea arvioida osana KOTUMO:a. KOTUMO on käsitellyt toimenpiteen kannalta keskeisiä selvityksiä kuten esim. VN TEAS OSAAVA-hanketta.²¹</p> <p>Hyviä käytäntöjä on koottu esim. Arenen, UNIFI:n ja OKM:n yhteishankkeessa ”Korkeakoulujen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus – jatkotoimet (YVVj)”, sivuilla vaikuttavakorkeakoulu.arene.fi ja vaikuttavakorkeakoulu.unifi.fi.</p> <p>KOTUMO-ohjausryhmälle on myös esitelty TEM:in ja korkeakoulujen rahoittamaa iTutka-hanketta (Yliopistojen tutkimuksen vaikuttavuus Suomen talouskasvun ja tuottavuuden lähteenä. Kohti kokeilevaa kehittämistä).</p> <p>Arviointiaineistosta ei kuitenkaan löydy evidenssiä konkreettista toimista, joihin juuri KOTUMO olisi vaikuttanut. Alatoimenpiteen tilaa arvioidaan siksi ”ei toteutetuksi”.</p>
6b. Selkeytetään korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja elinkeinoelämän keskinäisen osaamispohjaisen yhteistyön ja työnjaon edellytyksiä.	<p>● Korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja elinkeinoelämän osaamispohjaisen yhteistyön ja työnjaon edellytyksiä selvitetään esim. VN TEAS -hankkeessa EKY, joka valmistuu alkuvuodesta 2017²²</p> <p>Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön ja työnjaon edellytyksiä on käsitelty myös mm. Kenttäasemaverkostoraportissa.</p> <p>Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten sopimuksiin on kirjattu yhteistyön tiivistämisen tavoitteita ”alueellisten, fokusoitujen, osaamiskeskittymien vahvistamista strategisesti tärkeillä tutkimusaloilla, infrastruktuurien yhteiskäyttöä, kansainvälisen kilpailukyyn kasvua sekä tutkimustulosten ja osaamisen vahvempaa vaikuttavuutta ja kaupallistamista” (esimerkki Ympäristöministeriön ja Syken tulossopimuksesta 2016–2019).</p> <p>Arviointiaineistosta ei löytynyt evidenssiä, että KOTUMO olisi selkeyttänyt korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja elinkeinoelämän keskinäisen yhteistyön edellytyksiä. Alatoimenpiteen tila on siksi keskeneräinen/prosessissa.</p>
6c. Huomioidaan tiedekasvatus korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisen näkökulmasta korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten ohjauksessa. Yhteistyö tutkimusorganisaatioiden kanssa sisällytetään valtakunnallisesti ja paikallisesti varhaiskasvatuksen, peruskoulutuksen ja toisen asteen koulutuksen opetussuunnitelmatyöhön.	<p>● OKM:n hallinnonalalla on aktiivisesti edistetty tiedekasvatusta (esim. tiedekasvatustyöryhmän toimenpide-ehdotukset 2014, Suomen korkeakoulujen LUMA-keskukset). Arviointiaineistosta ei kuitenkaan löytynyt evidenssiä tiedekasvatuksen huomioinnista korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön näkökulmasta tai KOTUMO:n toimenpiteistä asian edistämiseksi. Alatoimenpiteen tilaa arvioidaan siksi ”ei toteutetuksi”.</p>

²¹ Lehenkari, J. et al. Osaamispääoman hyödyntäminen ja vaikuttavampi julkisten t & k voimavarojen kohdentaminen (OSAAVA). Hanke etsi ratkaisuja siihen, miten tutkimusta voitaisiin hyödyntää entistä paremmin niin, että syntyisi uusia palveluita ja teknologioita, joista myös Suomen kilpailukyky hyötyisi. Hankkeen loppuraportin johtopäätökset ja suositukset linkittyvät suoraan KOTUMO-ohjausryhmän toimintaan.

²² Miten elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä sekä niiden toimintaedellytyksiä parannetaan, Ramboll Management Consulting Oy, Forefront Oy, Asianajotoimisto Bird & Bird Oy, Järvelin Design Oy / Urban Mill, VPSolutio

Toimenpide 6. Yleisarvio

Eteneminen: Tutkimuksen alueellista ja kansallista vaikuttavuutta on käsitelty KOTUMO:ssa jonkin verran. Yksi alatoimenpiteistä on edennyt osittain, kaksi ovat toistaiseksi toteuttamatta. Vaikuttavuutta käsitellään parhaillaan useammassa selvityksessä mm. VN TEAS rahoituksella sekä TEM:in alaisuudessa.

Tulokset: Arvioinnissa ei löytynyt KOTUMO-työstä johdettavia tuloksia. Välillisesti korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyössä tapahtuvaa vaikuttavuuden lisäämistä on edistetty esim. yhteiskonsortioiden rahoituksessa, jota on käsitelty tarkemmin toimenpiteen 2 alla.

Tarkoituksenmukaisuus: Toimenpide pyrkii vastaamaan KOTUMO-tiekartan tavoitteeseen vahvistaa korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten tiivistyvässä yhteistyössä menettelyitä tutkimuksen tulosten laaja-alaiseksi hyödyntämiseksi suomalaisen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän vaikuttavuuden lisäämiseksi. KOTUMO:lla on kuitenkin rajalliset mahdollisuudet edistää alueellista ja kansallista vaikuttavuutta. Ohjausryhmässäkään alueellisten toimijoiden ja elinkeinoelämän näkemyksiä ei ole vahvasti esillä. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten keskinäistä yhteistyötä ei välttämättä nähdä tärkeimpänä näkökulmana tutkimuksen ja elinkeinoelämän yhteistyön edistämiseksi tai tiedekasvatustyössä.

3.4. Osakokonaisuus III: Kohti yhteisiä kampuksia ja kenttäasemia

Osakokonaisuuden tavoite: Tutkimuksen alueellista vaikuttavuutta parannetaan nykyistä harvemmalla, mutta alueellisesti kattavalla ja entistä laadukkaammalla toimipaikkaverkostolla. Tiekartan liitteessä 3 on kuvattu toimipaikkaverkostoa 1.1.2015. Yliopisto-, ammattikorkeakoulu- ja tutkimuslaitosuudistuksia täydennetään aiempaa selkeämmin roolitettujen tutkimusorganisaatioiden ala- ja aluekohtaisilla rakenteellisilla ratkaisuilla.

Toimenpide 7. Kehitetään tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen toimipaikkoja

Alatoimenpide	Eteneminen (tilanne 11/2016)
7a. Kehitetään tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen toimipaikkoja siten, että muodostuu nykyistä huomattavasti vahvempia, kansainvälisesti kiinnostavia ja kilpailukykyisiä tutkimusympäristöjä.	● Toimipaikkoja kehitetään vahvasti ja myös KOTUMO:sta riippumatta. KOTUMO on edistänyt asiaa kokoamalla yhteenvedon kehitykseen liittyvistä eri toimenpiteistä ja tehostamalla niihin liittyvää tiedonjakoa
7b. Päivitetään yliopistojen ja Luonnonvarakeskuksen kenttäasemaverkosto.	● Luonnonvarakeskuksen (Luke) osalta toimipisteverkosto on kehitetty. Prosessi oli käynnistetty jo ennen KOTUMO:a, mutta KOTUMO:n piirissä tehty Kenttäasemaverkosto-selvitys on koettu sekä ministeriöissä että tutkimusorganisaatioissa hyödylliseksi. Korkeakoulujen kohdalla kehitys on vielä kesken, vaikka lakiuudistusten yhteydessä on jo toimenpantu joitakin ratkaisuja. Luken kehitys on toiminut KOTUMO:ssa hyvänä esimerkkinä ja inspiraationa.

Toimenpide 7. Yleisarvio

Eteneminen: Tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen toimipaikkoja on kehitetty vahvasti viimeisten parin vuoden aikana. Molemmat alatoimenpiteet ovat edenneet hyvin tuloksin. Kehitys ei ole KOTUMO:sta lähtöisin, mutta KOTUMO on vauhdittanut prosessia ja vaikuttanut sen parempaan koordinointiin. KOTUMO:n puitteissa on myös pystytty jakamaan kokemuksia ja tietoa yli hallinnonalojen ja nostaa esille best practice -tapauksia, etenkin Luken kehityksestä.

Tulokset: KOTUMO:n konkreettisimpana tuloksena on Kenttäasemaverkosto-selvitys, joka täydentää Suomen kansallista infrastruktuuritiekarttaa hyödyllisillä näkökulmilla. Selvitystä on arviointiaineiston perusteella hyödynnetty toimipaikkaverkoston kehittämisessä.

Tarkoituksenmukaisuus: Toimenpide vastaa hyvin KOTUMO-tiekartan tavoitetta parantaa tutkimuksen alueellista vaikuttavuutta nykyistä harvemmallalla, mutta alueellisesti kattavalla ja entistä laadukkaammalla toimipaikkaverkostolla. Toimenpiteen perusteluna on ollut jo käynnissä olleen muutoksen vahvistaminen.

Toimenpide 8. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten johtokuntien, hallitusten ja muiden luottamuselimien jäsenet nimitetään ottaen huomioon organisaation strategiset painotukset ja niiden kannalta keskeisimmät sidosryhmät.

Toimenpiteellä ei ole alatoimenpiteitä joten annetaan vain yleisarvio.

Toimenpiteen 8. Yleisarvio

Eteneminen: Tämän arvioinnin tietopohjan perusteella ei löydy evidenssiä, että tiekartan toimenpiteellä 8 olisi ollut vaikutusta johtokuntien, hallitusten tai muiden luottamuselinten valintaan. Tutkimusorganisaatioiden nimitysten syvällisempää analyysia ei ollut tehtävissä tämän arvioinnin puitteissa, eikä sellainen olisi tarjonnut toimenpiteen arviointiin suoraa evidenssiä. Tuoreessa yliopistolakiuudistuksen arvioinnissa (Owal Group 2016) todetaan, että yliopistojen sidosryhmätyö näkyy etenkin hallitusten kokoonpanossa. KOTUMO-arvioinnin haastatteluissa vahvistettiin myös, että tutkimusorganisaatiot ottavat nimityksissään omat strategiset painotuksensa huomioon. Tässä ei kuitenkaan nähty mitään linkkiä KOTUMO-tiekartan suositukseen.

Tulokset: -

Tarkoituksenmukaisuus: Toimenpide ei edistä selkeästi tiekartan tavoitetta *”täydentää yliopisto-, ammattikorkeakoulu- ja tutkimuslaitosuudistuksia aiempaa selkeämmin roolitettujen tutkimusorganisaatioiden ala- ja aluekohtaisilla rakenteellisilla ratkaisuilla”*. Toimenpi-

de ei ole KOTUMO-tiekartan tavoitteiden toteuttamisen kannalta kovin relevantti, eikä ole KOTUMO-ohjausryhmän mandaatissa edistää.

3.5. Osakokonaisuus IV: Yhteiset tutkimuksen ja koulutuksen infrastruktuurit

Toimenpidekokonaisuuden tavoite: *Ajantasaisten ja kilpailukykyisten tutkimuksen ja koulutuksen infrastruktuurien ylläpitäminen 38 korkeakoulun, 13 tutkimuslaitoksen sekä kolmannen ja yksityisen sektorin toimijoiden muodostamassa tutkimus- ja innovaatiojärjestelmäkokonaisuudessa onnistuu vain yhteistyötä tiivistämällä ja työnjaosta sopimalla. Infrastruktuurien hankinnan, ylläpidon, käytön ja elinkaaren suunnittelu tarvittaessa koordinoitusti sekä yhteisten rahoitussuunnitelmien, yhteis- ja vuorokäytön samoin kuin kaupallisten infrastruktuuripalveluiden pelisäännöistä sopiminen parantavat mahdollisuutta hyödyntää infrastruktuureihin tehtyjä panostuksia nykyistä tehokkaammin ja osaltaan turvaavat mahdollisuutta ylläpitää nykyaikaisia tutkimusympäristöjä. Suomen tutkimusinfrastruktuurien strategia ja tiekartan 2014–2020 tavoitteena on, että vuonna 2020 Suomi on tunnettu kansainvälisesti kilpailukykyisestä tieteestä ja korkeatasoisesta tutkimusinfrastruktuurista, mikä mahdollistaa opetuksen, yhteiskunnan ja elinkeinotoiminnan uudistumisen.*

Toimenpide 9. Toteutetaan Suomen tutkimusinfrastruktuurien strategian 2014–2020 keskeisiä toimenpiteitä.

Alatoimenpide	Eteneminen (tilanne 11/2016)
9a. Kaikkia tutkimusinfrastruktuureja kehitetään pitkäjänteisesti: Tutkimusorganisaatioiden strategisiin suunnitelmiin sisällytetään infrastruktuurien kehittämis- ja ylläpitosuunnitelmat. Varmistetaan, ettei toisiinsa liittyvien tutkimus- ja infrastruktuurien toiminnassa synny katvealueita. Turvataan tasokkaiden kansallisten infrastruktuurien olemassaolo tukemaan kansainvälisten tutkimusinfrastruktuurien optimaalista hyödyntämistä.	X <i>Toimenpide on Suomen tutkimusinfrastruktuurikomitean²³ vastuulla ja tämän arvioinnin ulkopuolella.</i>

²³ Tutkimusinfrastruktuurikomitea seuraa ja kehittää kansallista ja kansainvälistä tutkimusinfrastruktuuritoimintaa, päättää tutkimusinfrastruktuurihankkeiden valinnasta ja niiden rahoituksesta sekä vastaa hankkeiden seurannasta. Se huolehtii myös muista Akatemian hallituksen osoittamista infrastruktuuritehtävistä. Komitea yhdistää Suomen Akatemian, infrastruktuureista vastuussa olevien ministeriöiden ja tutkimusorganisaatioiden edustajia. <http://www.aka.fi/fi/akatemia/tutkimusinfrastruktuurikomitea/>

<p>9b. Parannetaan tutkimusinfrastruktuurien avoimuutta ja yhteiskäyttöä: Toimijoiden yhteistyötä edistetään siten, että se mahdollistaa tutkimusinfrastruktuurien tuottaman tutkimus- ja innovaatiopotentiaalin realisoinnin suomalaisen elinkeinoelämän ja yhteiskunnan kehittämiseksi. Tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttöä ja yhteiskäytettävyyttä eri toimijoiden kesken edistetään määrätietoisesti. Nostetaan tutkimusinfrastruktuurien käyttöastetta</p>	<p>● Tutkimusinfrastruktuurien avoimuus ja yhteiskäyttö on edistynyt. Arvioinnissa löytyy evidenssiä siitä, että asian käsittely KOTUMO-foorumissa on koettu arvokkaana ja että se on edistänyt yhteistyön kehitystä.</p>
<p>9c. Vahvistetaan tutkimusinfrastruktuurien rahoituspohjaa: Varmistetaan riittävän pitkäjänteinen ja vaikuttavasti kohdennettu tutkimusinfrastruktuurirahoitus huomioiden, että Suomen Akatemian tutkimusinfrastruktuurirahoitus voi kattaa vain osan rahoitustarpeesta. Laajennetaan tutkimusinfrastruktuurien rahoitusyhteistyötä ministeriöiden, yliopistojen, tutkimuslaitosten, sairaaloiden, yritysten ja säätiöiden kanssa. Kehitetään rahoitusjärjestelmiä selvemmin yhteistoimintaan kannustaviksi. Kehitetään kansallisella ja organisaatioiden tasolla tutkimusinfrastruktuurien elinkaaren ja luonteen mahdollisen muuttumisen huomioon ottava rahoitussuunnitelma.</p>	<p>X <i>Toimenpide on Suomen tutkimusinfrastruktuurikomitean vastuulla ja tämän arvioinnin ulkopuolella</i></p>
<p>9 d. Tutkimusinfrastruktuurien tiekartta tarjoaa vahvan pohjan suunnitelmalliselle kehittämiselle: Tiekartalle valitaan merkittävät infrastruktuurit, jotka priorisoidaan siten, että tutkimusinfrastruktuurien ekosysteemin uudistuminen, tieteen taso ja tutkimusinfrastruktuurien vaikuttavuus ovat korkeita niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Tiekartan pohjalta Suomi voi aktiivisesti vaikuttaa the European Strategy Forum on Research Infrastructures ESFRI:n priorisointeihin.</p>	<p>X <i>Toimenpide on Suomen tutkimusinfrastruktuurikomitean vastuulla ja tämän arvioinnin ulkopuolella</i></p>
<p>9e. Arvioidaan tutkimusinfrastruktuurien vaikuttavuutta ja merkitystä: Tutkimusinfrastruktuurien vaikuttavuutta, merkitystä ja yhteiskäyttöä arvioidaan säännöllisesti. Suomelle merkittäviä kansainvälisiä ja kansallisia tutkimusinfrastruktuureja koskevat jatkopäätökset tehdään systemaattiseen arviointimenettelyyn perustuen. Kansallisten ja merkittävien kansainvälisten tutkimusinfrastruktuurien suora tai välillinen hyöty Suomen tieteelle, elinkeinoelämälle ja yhteiskunnalle arvioidaan. Arviointia kehitettäessä otetaan huomioon, että tutkimusinfrastruktuurien luonne saattaa tieteen ja teknologian kehittämisen myötä muuttua.</p>	<p>X <i>Toimenpide on Suomen tutkimusinfrastruktuurikomitean vastuulla ja tämän arvioinnin ulkopuolella</i></p>




Toimenpiteen 9 kokonaisarvio:

Eteneminen: Suomen tutkimusinfrastruktuurien strategian 2014–2020 keskeisiä toimenpiteitä on toteutettu KOTUMO:n ulkopuolella. Tämä arviointi ottaa kantaa ainoastaan ala-toimenpiteeseen tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäytöstä ja yhteiskäytettävyydestä, joka on edennyt hyvin tuloksin. Tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttöä on edistetty Suomen tutkimusinfrastruktuurien strategian puitteissa Suomen tutkimusinfrastruktuurikomitean (TIK) johdolla, joka on KOTUMO:sta erillinen prosessi. Prosessista on tiedotettu KOTUMO-ohjausryhmässä. Tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttöä on myös käsitelty korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten ohjauksessa, osana strategisia kumppanuuksia sekä KOTUMO:n teettämässä Kenttäasemaverkosto-selvityksessä.

Tulokset: Arvioinnissa toteutetun kyselyn tulosten mukaan tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttö on lisääntynyt huomattavasti viime vuosina. Yhteistyötä tukee etenkin se, että tutkimusinfrastruktuurikomitea rahoittaa vain yhteiskäytössä olevia tutkimuksen infrastruktuureja. Arvioinnissa löytyy kuitenkin havaintoja siitä, että infrastruktuurityö on hyötynyt siitä, että infrastruktuurien yhteiskäyttöä käsitellään myös KOTUMO-tiekartalla. KOTUMO:n ansioksi luetaan esimerkiksi, että infrastruktuurityöstä on tiedotettu ja että sektoriministeriöt ovat laajemmin päässeet osaksi keskustelua. Myös KOTUMO:n tilaama Kenttäasemaverkosto-selvitys on koettu hyödyllisenä.

Tarkoituksenmukaisuus: Toimenpide vastaa hyvin tiekartan tavoitteeseen tiivistää yhteistyötä ja sopia työnjaosta korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kesken tutkimuksen infrastruktuurien ylläpitämisessä. Toimenpide ei vastaa tavoitteeseen sopia infrastruktuuriyhteistyöstä kolmannen ja yksityisen sektorin kanssa tai kaupallisten infrastruktuuripalveluiden pelisäännöistä. Infrastruktuuritoimenpiteiden tarkoituksenmukaisuuden arviointi KOTUMO-tiekartalla on kuitenkin hankalaa, koska toimenpiteet ovat pääosin tutkimusinfrastruktuurikomitean vastuulla, joka ei ollut tämän arvioinnin kohteena.

Toimenpide 10. Vahvistetaan tieteen ja tutkimuksen palvelukapasiteettia

Alatoimenpide	Eteneminen (tilanne 11/2016)
10a. Laskennallisen tieteen tutkimusinfrastruktuurin, erityisesti suurteholaskennan palveluita päivitettäessä kehitetään rahoitusmalli, jolla palvelut voidaan tuottaa koko julkiselle tutkimusjärjestelmälle.	 Mahdollisen rahoitusmallin kehittäminen on työn alla ja KOTUMO-ohjausryhmä on osallistunut prosessiin.
10b. Selvitetään Tieteen tietotekniikan keskuksen CSC:n tarjoamien palveluiden tarve tutkimusorganisaatioissa ja suhde esim. Valtorin kehitykseen.	 Ennen CSC:n omistajuusrakenteen muutosta tehtiin selvitys, joka ainakin osittain johtui siitä, että toimenpide oli nostettu KOTUMO-tiekarttaan.
10c. Edistetään koulutuksen infrastruktuurien rakentamista samoilla periaatteilla kuin tutkimuksen infrastruktuurien rakentamista.	 Koulutuksen infrastruktuureja ei ole varsinaisesti käsitelty KOTUMO:ssa eikä arvioinnissa löytynyt evidenssiä toimenpiteen edistämisestä KOTUMO:n piirissä.

Toimenpide 10. Yleisarvio

Eteneminen: Tieteen ja tutkimuksen palvelukapasiteettia on vahvistettu, kaksi alatoimenpidettä on edennyt osittain, mutta kolmatta ei ole vielä toteutettu. Alatoimenpiteet laskennallisen tieteen tutkimusinfrastruktuurin mallista sekä CSC:n tarjoamista palveluista on käsitelty muissakin foorumeissa, mutta KOTUMO osallistuu rahoitusmallin tuottamiseen. KOTUMO:n rooli toimenpiteen edistämässä ei ole arvioinnin haastatteluiden perusteella täysin kirkas ja myös CSC:n omistajuusmalli on KOTUMO:n laatimisen jälkeen muuttunut. CSC on edelleen valtion pääosin omistama erityistehtäväyhtiö, mutta korkeakoulut omistavat nyt 30 % yhtiön osakkeista.

Tulokset: KOTUMO:n tulos on osallistuminen rahoitusmallin selvittämiseen ja tuottamiseen ja mahdollinen lisäarvo, jota KOTUMO-ohjausryhmän tiedonvaihto tuottaa.

Tarkoituksenmukaisuus: Toimenpide koskee tiekartan tavoitetta tiivistää tutkimus- ja koulutusinfrastruktuurien yhteistyötä ja sopia työnjaosta. Uuden toimintamallin etsiminen nostettiin tiekarttaan prosessin vauhdittamiseksi.

3.6. Ohjausryhmän toiminnan arviointi

KOTUMO-ohjausryhmä on toiminut muutostilanteessa, jossa monet rahoitukseen ja rakenteelliseen kehitykseen liittyvät päätökset ovat vaikuttaneet tutkimusorganisaatioiden yhteistyökykyyn ja -haluun. Arvioinnin keskeisiä kysymyksiä on, miten ohjausryhmä on omalta osaltaan edistänyt yhteistyön kehittymistä.

KOTUMO-ohjausryhmän roolia tiekartan toimenpiteiden edistämässä on vaikeaa rajata, koska harva KOTUMO-tiekartan toimenpide on sellainen, jota on edistetty ainoastaan KOTUMO:n piirissä. Toisaalta ohjausryhmässä on myös käsitelty laajemmin TULA-uudistukseen kuuluvia asioita, jotka eivät ole suoraan kirjattu KOTUMO-tiekartan toimenpiteisiin. Tästä on voinut seurata hyötyjä, jotka eivät ole suoraan tunnistettavissa yksittäisten toimenpiteiden tuloksina.

Tiekartan mukaan ohjausryhmän tehtävänä on ollut koordinoita ja koota tietopohja toimenpiteiden edistymisestä sekä raportoida edistymisestä kansliapäällikkökokoukselle, jonka palautteen perusteella KOTUMO:n toimia korjataan vaikuttavampaan suuntaan. Tietopohjaa on ollut tarkoitus koota ensisijaisesti ministeriöiden, tutkimusorganisaatioiden, tutkimuksen rahoittajien ja muiden osallisten tahojen vuosittaisesta raportoinnista ja tilastoinnista.

Tiekartan mukaan ohjausryhmän tehtävänä on ollut tiedottaa tästä tietopohjasta:

1. todentamalla yhteistyön ja työnjaon hyötyjä sekä hyviä käytäntöjä (esim. tietopankki OKM:n verkkosivuilla, Yritys-Suomi-viestinnässä ja Team Finland -yhteisössä)
2. järjestämällä kerran vuodessa korkeakoulujen, tutkimuslaitosten, rahoittajaorganisaatioiden ja tiedelaitosten johdolle sekä ministeriöille yhteinen vuosittainen seminaari tutkimus- ja innovaatiojärjestelmää koskevista politiikkatavoitteista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä.

Käytännössä seurantatyö ja mahdollisen palautteen antaminen on jäänyt kokonaan ohjausryhmän vastuulle, koska tiekartan laatimisen jälkeen ja hallituskausien vaihtuessa KOTUMO-työtä ei ole seurattu kansliapäällikkökokouksissa alussa suunnitellulla tavalla. KOTUMO-ohjausryhmästä on muodostunut ministeriöiden välinen koordinoititaho, jonka merkitys on toisaalta kirjattu hallitusohjelmaan, mutta jonka toimeenpano- ja seuranta- valtuuksista ei ole täyttä selkeyttä sen jäsenillekään.

Tämän taustoittamana ohjausryhmän tärkeimpiin konkreettisiin aikaansaannoksiin kuuluvat seuraavat kokonaisuudet.

Yhteistyö tulosohjauksessa ja rahoituksessa: Merkittävin KOTUMO-ohjausryhmän aikaansaannos on yhteistyövaatimusten yhdenmukaistaminen korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten ohjauksessa. KOTUMO:n kautta ministeriöt ovat paremmin tietoisia toistensa näkökulmista ja osaavat rakentaa viestinsä tutkimuskentälle yhtenäisemmän vision pohjalle. Tämä on myös lisännyt yhteistyön asemaa ja näkyvyyttä TKI-kentällä, samalla tavalla kuin esimerkiksi strategisen tutkimusneuvoston (STN) sekä yliopistojen profiloitumista edistävän rahoituksen yhteistyövaatimukset.

Yhteistyön parhaiden käytäntöjen ja haasteiden jakaminen: Itse tiekartan tuottaminen ja siitä sopiminen kuuluu ohjausryhmän konkreettisimpiin saavutuksiin.²⁴ Tiekartan avulla on tehty TULA-uudistuksen tavoitteet näkyvämmäksi ja korostettu mihin asioihin on kiinnitettävä huomiota eri tutkimussektoreita ylittävässä yhteistyössä. Vaikka kaikki tiekartan toimenpiteet eivät ole edenneet tavoitteiden mukaisesti, useimpien toimenpiteiden kohdalla on ainakin selvitetty yhteistyön edellytyksiä ja haasteita. Ohjausryhmä on myös toteuttanut tiekartassa suunnitellun yhteisen vuosiseminaarin avaamalla OKM:n järjestämiä korkeakoulupäiviä myös tutkimuslaitoksille ja niiden vastuuministeriöille.

²⁴ Arviointitulosten perusteella useimmat sidosryhmäedustajat ovat sitä mieltä, että tiekartalla on tärkeimmät yhteistyön asiat, vaikka kaikki keskustelussa olleet asiat eivät päässeet yhtä vahvasti tiekarttaan (esimerkkejä, joista ohjausryhmä keskusteli ensimmäisissä kokouksissaan ovat yritys yhteistyön vahvistaminen, etenkin pk-sektorin osallistamisen, tutkimuslaitosten tietovarannot, SOTE-uudistuksen heijastuminen tutkimukseen ja koulutukseen, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistaminen).

Yhteisen tahtotilan ja luottamuksen verkoston luominen: KOTUMO-ohjausryhmä ei ole ainoa ministeriöiden välinen yhteistyöfoorumi, mutta se on viime vuosina ollut yksi niistä foorumeista, joissa on pyritty laajemmalla kokoonpanolla edistämään Suomen TKI-politiikan keskeisiä asioita. Tiekartan konkreettisten toimenpiteiden ohessa keskusteluissa on käsitelty laajasti myös muita TULA-uudistukseen ja hallitusohjelmaan liittyviä asioita ja useampia ministeriöitä koskevat asiat on saatettu näin laajempaan jakoon. Ohjausryhmään on osallistuttu aktiivisesti ja ryhmän kokoonpanoa on tarvittaessa laajennettu. OKM on koordinoivana tahona vastannut kokousvalmisteluista ja seurannasta yhteisesti päätetyn vuosisuunnitelman mukaisesti.

Ohjausryhmällä on kuitenkin ollut suuria haasteita etenkin toimenpiteiden edistämisen suhteen kokousten välillä. Työn seuranta ohjausryhmän jäsenten taustaorganisaatioissa on ollut kovin vaihtelevaa ja yksittäisten jäsenten vastuulla. Arvioinnissa nousi esille etenkin seuraavat haasteet.

Ulkoisten toimijoiden osallistaminen toimenpiteiden edistämiseen on ollut vähäistä. Arviointitulokset viittaavat siihen, että ne toimenpiteet, joiden ajurina ovat ministeriöt itse, ovat edistyneet eniten. Esimerkiksi tutkimusorganisaatioiden yhteenliittymien (UNIFI, Arene, TUNE) jäsenten rooli ei ole ollut yhtä selkeä kuin ministeriöedustajien rooli ja korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten verkostojen kytkeminen KOTUMO-työhön on jäänyt vähemmälle huomiolle. Sellaiset toimenpiteet, joita ohjausryhmä ei ole pystynyt suoraan ajamaan (esim. toimenpiteet, joiden vastuutahoiksi oli tiekartassa merkitty ohjausryhmän ulkopuolisia tahoja) ovat myös edistyneet vähiten. Tämä on luonnollista, koska prosessien saattaminen liikkeelle ilman selkeää mandaattia on vaikeaa ja prosessin aikana pienentynyt kytkentä kansliapäällikkökokouksiin ei ole edesauttanut asioiden seurantaan. KOTUMO:ssa on käsitelty asioita laajasti ja tunnustettu mahdollisia toimijoita, mutta näiden toimijoiden valtuuttaminen ei ole kaikin puolin onnistunut.

KOTUMO-työn lisäarvon hahmottaminen ja siitä viestiminen on ollut puutteellista. Sekä ohjausryhmässä että tutkimusorganisaatioissa on arvioinnin aikana korostettu, että tiekarttaa ja prosessia tärkeämpiä ovat tiekartan edistämät toimenpiteet. Tästä huolimatta ohjausryhmän työ on käytännössä kärsinyt siitä, että KOTUMO:n rooli muiden työryhmien joukossa ei ole ollut kaikille osallistujille selkeä. KOTUMO:n tehtävät, mandaatti ja sen TULA-uudistukseen tuoma lisäarvo on joillekin toimijoille jäänyt epämääräiseksi. Tämä voi johtua siitä, että monet tiekartan toimenpiteistä oli käynnistetty jo ennen ohjausryhmän asettamista ja ettei tiekartan roolia toimenpiteiden vahvistajana ja vauhdittajana ole tiedostettu tarpeeksi. Tiekarttaan on myös nostettu asioita, johon ohjausryhmällä kollektiivina ei ollut suoraa vaikutusvaltaa ja näiden edistämisen vaikeus on saattanut heikentää motivointia. KOTUMO-työtä olisi voinut edistää parempi sisäinen ja ulkoinen viestintä. Ohjausryhmän sisäinen viestintä työn tavoitteista ja etenemisestä ei ole tavoittanut kaikkia jäseniä. Haasteena on ollut myös ryhmän jäsenten vaihtuvuus. Ulkoinen viestintä,

johon työn alussa oli olemassa kunnianhimoisempia suunnitelmia, jäi myös hallituskauden vaihdoksen syystä vähemmälle ja viestiminen on lähinnä rajoittunut avoimiin tiedotustilaisuuksiin esimerkiksi julkaisujen yhteydessä. Tiekartassa mainittuja seurantakanavia ei ole hyödynnetty aktiivisesti, eikä niiden sijalle ei ole myöskään keksitty muita seurantamenetelmiä tai kanavia (KOTUMO-prosessin alussa OKM ylläpiti blogia verkkosivuillaan, viimeinen päivitys 25.2.2016).

4. KOTUMO-tiekartan vaikutukset ja vaikuttavuus

KOTUMO-tiekartan tavoitteena on tarjota korkeakouluille ja tutkimuslaitoksille synergisiä etuja, edistää suomalaisen osaamisen kilpailukykyä ja yhteiskuntaa palvelevaa tutkimusta sekä vahvistaa tutkimuksen ja korkeakoulutuksen välistä yhteyttä. Pitkän tähtäimen tavoitteena on vaikuttaa tutkimus - ja innovaatiojärjestelmän vaikuttavuuden kasvuun, osaamisen kansainväliseen näkyvyyteen ja osaamiseen pohjautuvan yhteiskunnan ja elinkeinoelämän uudistumiseen.

Tässä luvussa pyritään rakentamaan alustavaa kuvaa tiekartan vaikuttavuudesta. Seuraavassa tarkastellaan ensin, miten korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö on kehittynyt parin viime vuoden aikana. Sen jälkeen pyritään tunnistamaan KOTUMO:n vaikutuksia yhteistyön kehittymiseen. Lopuksi pohditaan KOTUMO:n vaikuttavuutta.

4.1. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön kehittyminen yleisesti

Yleisesti ottaen korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö on viimeisen parin vuoden aikana kehittynyt positiiviseen suuntaan, mistä hyvänä osoituksena on yhteistyö yhteisten kampusten kehittämisessä, tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttö sekä rahoitushakemusten lisääntyminen korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten konsortioina. Tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttö ja avoimuus on parantunut ja siihen panostetaan aktiivisesti esim. rahoituksella ja tietoisuuden lisäämisellä. Tutkimusorganisaatioiden toimipisteiden, kampusten ja kenttäasemien yhteistyö on tiivistynyt. Toimipisteitä on keskitetty ja samalla kampuksella toimivien tutkimusorganisaatioiden yhteistyöhön panostetaan entistä enemmän. Myös korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteisten konsortioiden muodostamisessa on

nähty positiivista kehitystä. Suomen Akatemialle osoitettujen rahoitushakemusten määrä, johon osallistuu sekä tutkimuslaitoksia että korkeakouluja, on lisääntynyt.²⁵

Yhteistyö on paitsi lisääntynyt niin myös kehittynyt vertikaalisesti tutkijatason hankepohjaisesta yhteistyöstä enemmän johtotason strategiseksi yhteistyöksi. Tästä hyvänä osoituksena on strategisten kumppanuuksien korostettu tärkeys korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten toiminnassa.²⁶ Kehittyneintä näyttäisi edelleen olevan ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välinen yhteistyö sekä yliopistojen ja tutkimuslaitosten välinen yhteistyö.²⁷ Ammattikorkeakoulut ja tutkimuslaitokset tekevät suhteessa vähemmän suoraa yhteistyötä, mutta esimerkiksi toimipisteiden yhteenliittymissä ja infrastruktuuriyhteistyössä kohtaavat usein sekä tutkimuslaitokset, yliopistot että ammattikorkeakoulut.²⁸

Yhteenliittymissä tehdään myös runsaasti henkilöstöyhteistyötä, mutta yhteistyö ei ole tutkimusorganisaatioiden mukaan helpottunut viime vuosien aikana. Jotkut tutkimusorganisaatiot eivät ole kokeneet henkilöstöyhteistyötä haasteelliseksi. Toiset ovat kokeneet, että rahoitusleikkaukset ovat heikentäneet yhteistyömahdollisuuksia oman organisaation ulkopuolella. Kolmansille taas rahan niukkuus on toiminut ajurina henkilöstöyhteistyön lisääntymiselle.

Yleisesti korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön edellytykset koetaan hyvinä. Myös tämän arvioinnin osana toteutetun kyselyn tulokset tukevat tätä näkemystä. Kyselyn vastaajista 75 % oli sitä mieltä, että yhteistyö on viimeisen parin vuoden aikana parantunut (kuva 3).

²⁵ Perustuu haastattelujen ja kyselyn tuloksiin.

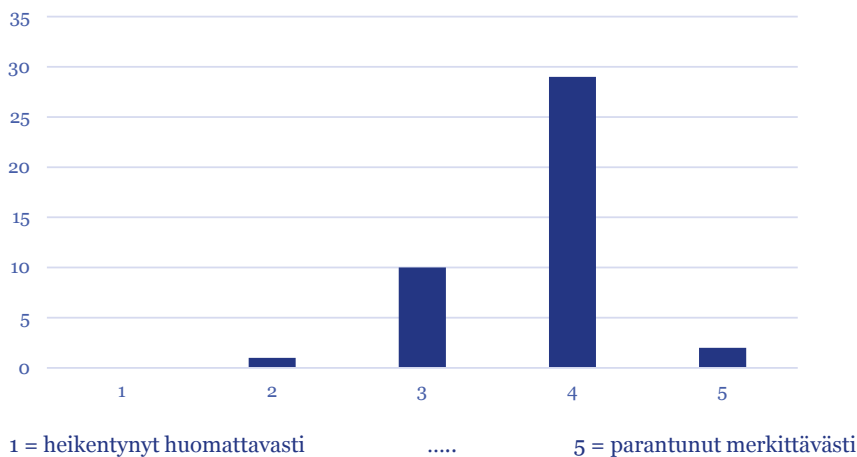
²⁶ Organisaatioiden sopimuksissa. Lisäksi nostettu esille kyselyvastauksissa.

²⁷ Samat yhteistyökuviot nousivat jo KOTUMO-tiekartan lähtöselvityksen kyselyssä, ks. ohjausryhmän kokousasiakirjat syksyltä 2014.

²⁸ Esimerkkejä annettiin korkeakoulujen raportointiaineistossa sekä haastatteluissa.

Mihin suuntaan korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö on kehittynyt viimeisen parin vuoden aikana?

Marraskuussa 2016 toteutettu kysely, Gaia Consulting Oy, vastaajia 42



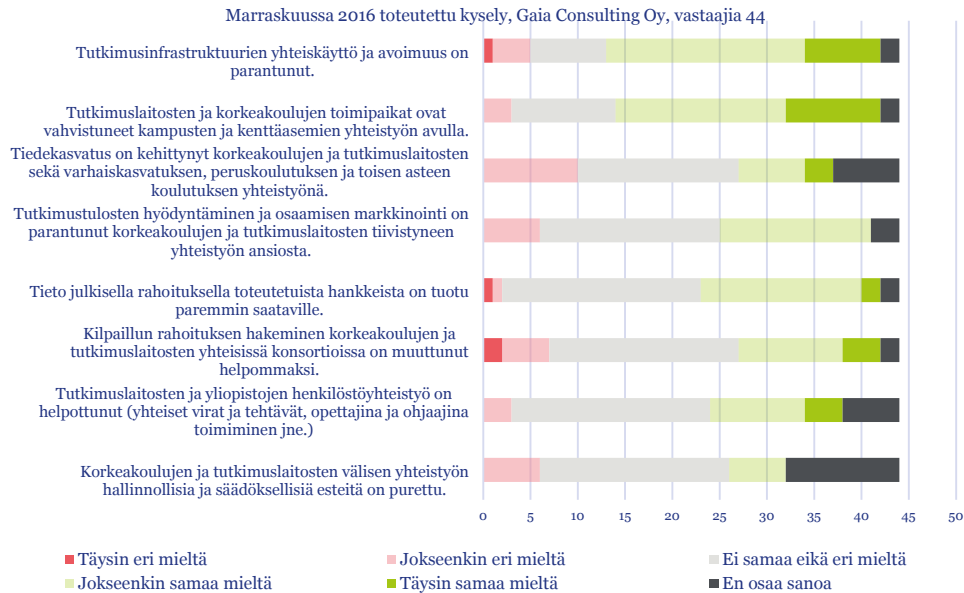
Kuva 3. Kyselyn tulos korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön viimeisen parin vuoden kehityksestä. Vastaajista enemmistö oli korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten johtohenkilöitä.

4.2. KOTUMO-tiekartan ja ohjausryhmän vaikutukset yhteistyön syvenemiseen

Kuten edellä todettiin, yhteistyö on kehittynyt monella tavalla positiiviseen suuntaan. Arvioinnissa toteutetun kyselyn mukaan eniten yhteistyön kehittymistä nähtiin tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäytössä ja toimipisteiden yhteistyössä sekä tutkimustiedon avoimuudessa (ks. kuva 4 kyselyn tuloksista). Nämä ovat KOTUMO:n tavoitteiden kannalta hyvin keskeisiä asioita, mutta juuri näillä osa-alueilla on KOTUMO:n lisäksi myös omia strategisia asiakirjoja ja ohjausryhmiä, joten KOTUMO:n vaikutusta yhteistyön kehitykseen on vaikeaa todeta. Myös kyselyn tulokset tukevat näkemystä, että KOTUMO:ssa käsitellään tärkeitä asioita, mutta tiekartan ja ohjausryhmän työn vaikutukset eivät ole kovin hyvin tiedossa (kuva 5). Lisäksi monet tutkimusorganisaatiot painottavat, että yhteistyön kehityksen ajurina on organisaation oma strateginen toiminta, eivätkä niinkään ylhäältä annetut visiot ja tavoitteet.

Kyselyn mukaan (kuva 4) vähiten kehittymistä nähtiin korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten hallinnollisten esteiden poistamisessa sekä koulutuksen ja tutkimuksen tiedekasvatusyhteistyössä. Nämäkin ovat KOTUMO:n ydinasioita ja lisäksi niitä, jotka luvun 3 toimenpidearvioinnin mukaan ovat edistyneet heikommien, koska KOTUMO:lla on ollut vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa niihin.

Kyselyn tulokset: Ota kantaa seuraaviin väitteisiin



Kuva 4. Kyselyn tulokset väitteisiin korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön kehittymisestä. Vastaajista enemmistö oli korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten johtohenkilöitä.

KOTUMO-työn mahdollisiin vaikutuksiin tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen yhteistyön syvenemiseen on siis syytä suhtautua varauksella. On mahdollisesti myös liian aikaista arvioida, miten KOTUMO-ohjausrakenne tulee pitkällä tähtäimellä vaikuttamaan korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syvenemiseen ja tiekartan tavoitteiden toteuttamiseen.²⁹ Arvioinnin perusteella voi kuitenkin tunnistaa seuraavat todennäköiset vaikutukset:

1. On hyvin todennäköistä, että ministeriöiden välinen yhteistyö ohjauksessa ja viestinnässä (toimenpide 1) on vaikuttanut positiivisesti siihen, että korkeakoulut ja tutkimuslaitokset ovat systematisoineet yhteistyönsä ja että sopimus pohjainen strategisen johtotason työ on lisääntynyt. Etenkin tutkimuslaitoksista vastaavat ministeriöt korostavat, että heidän ohjauksessaan kyseessä on yhä enemmän tiedolla kuin rahoituksella ohjaaminen, koska suuri osa monen tutkimuslaitoksen budjetista ei ole ministeriön tulossopimuksen piirissä. Yhteistyö ohjauksessa ja viestinnässä on yhdessä rahoitusinstrumenttien (toimenpide 2) kanssa vaikuttanut positiivisesti kentän kehittymiseen.

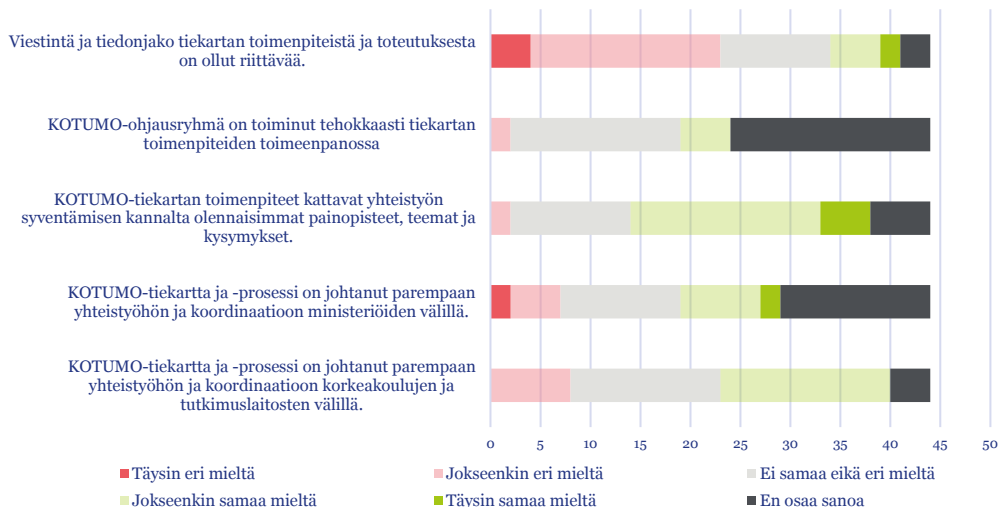
²⁹ VN TEAS-kyselyssä toimenpiteen 1b. osalta saatiin osittaista näyttöä siitä, että vahva enemmistö virkamiesvastaajista ei ole osannut sanoa onko KOTUMO-ohjausrakenne syventänyt tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen yhteistyötä (51kpl "En osaa sanoa", 22kpl ei mielipidettä puolesta tai vastaan). Vastauksen antajista 10 kpl oli sitä mieltä että yhteistyö on syventynyt, 8 kpl oli eri mieltä.

2. Arviointi osoittaa myös, että monella muulla tiekartan osa-alueella (etenkin osa-alue III kohti yhteisiä kampuksia ja kenttäasemia) on koettu lisäarvoa siitä, että asioita on käsitelty myös KOTUMO:ssa. Tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistuksen tavoitteiden toteuttamista on edistänyt se, että asioita käsitellään kokoonpanoissa, joihin osallistuu sekä päätöksentekijöitä, rahoittajia että tutkimusorganisaatioiden edustajia.

Näillä kahdella tavalla KOTUMO on omalta osaltaan edesauttanut sopimusperusteisten osaamisen yhteenliittymien muodostamisen edellytyksiä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välillä. KOTUMO ei kuitenkaan tue tätä kehitystä yksin ja monet tämänkin arvioinnin tunnistamista tuloksista ovat syntyneet muiden foorumeiden työn ansiosta.

Kyselyn tulokset: Ota kantaa seuraaviin väitteisiin

Marraskuussa 2016 toteutettu kysely, Gaia Consulting Oy, vastaajia 44



Kuva 5. Arvioinnin kyselyn tulokset KOTUMO-tiekartan vaikutuksista.

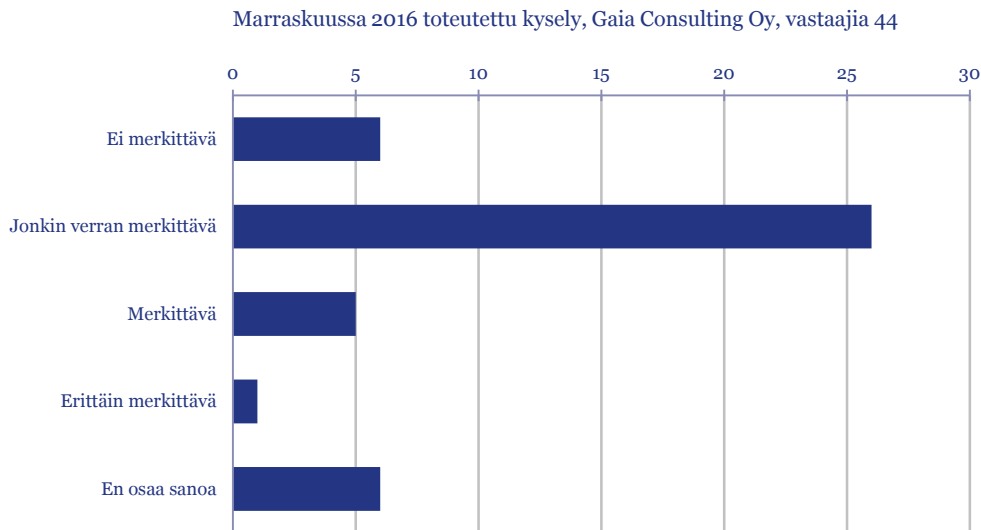
4.3. KOTUMO-tiekartan vaikuttavuus

KOTUMO:n vuoden 2020 visio: Suomessa on vahvoja alakohtaisia ja alueellisia korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten osaamispohjaisia keskittymiä, jotka tunnustetaan kansainvälisestikin. Aidot osaamisen keskittymät syntyvät asteittain yhteisille kampusalueille tai kansallisina verkostoina ilmiöpohjaisesti. Osaamisen keskittymiä vahvistetaan organisaatioiden omista lähtökohdista niin, että ne tukevat alakohtaista ja/tai alueen työelämä- ja elinkeinorakenteen uudistumista. Aloitteita tuetaan valtioneuvoston yhtenäisillä tutkimus-, innovaatio- ja korkeakoulutuspolitiikoilla ja yhteensopivilla ohjaustoimilla, kuten yhteistyöhön kannustavilla rahoitusratkaisuilla. Järjestelmän vaikuttavuus kasvaa ja toiminta tehostuu, kun organisaatioiden profiloitumista edistetään yhteistyön ja työnjaon kautta toisiaan täydentäviksi.

KOTUMO:n tavoitteena on, että tutkimuslaitokset ja korkeakoulut asteittain muodostaisivat sopimusperusteisia osaamisen yhteenliittymiä, joilla olisi yhteisiä tutkimuslaitteita, laboratorioita ja tietovarantoja ja tiivis yhteistyö tutkimuksessa ja opetuksessa. Kun TULA-uudistuksen muissa kohdissa pyrittiin vaikuttamaan asioihin organisaatioiden ja rahoituksen muutoksilla, KOTUMO:on koottiin joukko muita asioita, joita nähtiin olennaisina TULA:n tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiekarttaan nostettiin joukko asioita, jotka oli tiedostettu haasteina jo pitkään, mutta joilla ei ollut omia prosesseja sekä myös asioita, joille oli jo käynnistetty omia prosessejaan. Tällaisia olivat esimerkiksi infrastruktuuri- ja avoin tiede ja tutkimus -kokonaisuudet. Syy ottaa mukaan tiekarttaan näitä toimenpiteitä oli se, että ne sisällöllisesti kuuluvat selkeästi valtioneuvoston päätöksen KOTUMO-työlle osoittaman mandaatin teemoihin ja ilman niitä tiekartta olisi jäänyt hajanaiseksi ja heikommaksi. Näin luotiin laaja kokonaisuus, jonka tarkoituksena oli ajaa TULA:n tavoitteita, riippumatta tutkimusorganisaatioiden tai Suomen TKI-järjestelmän silloisista ja tulevista rakenteista.

Arvioinnissa toteutetun kyselyn perusteella useimpien mielestä (32/44) KOTUMO:n rooli on ollut vähintään jonkin verran merkittävä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön kehittämisessä (kuva 6). Esimerkkejä KOTUMO:n merkityksestä ovat, että on tunnustettu uusia yhteistyön muotoja, jotka pohjautuvat osapuolten erilaisiin profiileihin ja vahvuuksiin ja että tahtotila yhteistyölle on parantunut, vaikka konkreettisia askeleita ei ehkä vielä ole otettu.

Tulokset viittaavat selvästi siihen, että myös jatkossa tarvitaan hyvää tiedonvaihtoa ja yhteistyötä erityisesti ministeriöiden välillä, mutta myös foorumeita hyvien käytäntöjen jakoon tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen edustajien välillä. Samalla arvioinnissa nousi vahvasti esille toive välttää turhaa hallinnointia ja päällekkäisiä ryhmiä/foorumeita, joten tulevaisuuden kokoonpanoissa kannattaa tarkemmin huomioida, millä foorumeilla on ai-toja mahdollisuuksia viedä asioita eteenpäin.



Kuva 6. Kyselyn vastausten jakauma KOTUMO:n merkittävyydestä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön kehittämisessä. Kyselyyn vastaajat olivat suurimmalta osin korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten johtohenkilöitä.

KOTUMO:n onnistumisen haasteista osa johtuu edellä kuvatusta lähtökohdasta ottaa mukaan tiekarttaan myös muiden prosessien kanssa rinnakkaisia toimenpiteitä. Ministeriöiden keskeinen yhteistyö on kiistatta lisääntynyt ja voidaan nähdä edistymistä kokonaisohjauksen tehostamisessa, joka on KOTUMO:n keskeisin tavoite. Toisaalta vaikeudet asemoida KOTUMO selkeästi TULA-uudistuksen viitekehykseen ja johtaa siitä konkreettisia tuloksia heikentävät myös mahdollisuuksia selkeästi osoittaa toiminnan lisäarvoa. Samoja haasteita on havaittavissa yleisemminkin Suomen TKI-kentällä, jolla toimii useampia rinnakkaisia ja osittain päällekkäisiä prosesseja.³⁰ OSAAVA-hankkeen loppuraportissa³¹ todetaan Suomen TKI-järjestelmän haasteeksi, että vaikka asioiden keskinäisriippuvuus on kasvanut, Suomesta puuttuu edelleen kansallinen yhteen kokoava toimija ja TKI-työtä koordinoidaan monen eri prosessin ja ryhmän kautta, yrittäen huomioida eri ministeriöiden osittain ristiriitaisia intressejä. Tulevaisuusorientoituneita foorumeita, joissa pyrittiin hahmottamaan kokonaiskuvaa, on niukasti ja kenelläkään toimijoista ei ole tarpeeksi kokonaisvaltaista näkemystä. Kun ylätasoinen strateginen koordinaatio puuttuu, koordinaatio tapahtuu lähinnä ministeriö- ja rahoittajatasolla ja paljolti ala- ja teemakohtaisesti³².

³⁰ Haastatteluiden ja kyselyn tulokset. Samaa ongelmaa käsitellään mm. OSAAVA-hankkeen loppuraportissa, ks. Lehenkari et al. 2016.

³¹ Lehenkari 2016, s. 77

³² Esimerkkeinä annetaan terveysalan tutkimus- ja innovaatiostategia ja luonnonvara- ja ympäristötutkimuksen yhteenliittymä Lynet.

Tähän analyysiin nähden KOTUMO:lla on selkeästi ollut hyvä kokoava pyrkimys ja ohjausryhmällä visio toimia ministeriöiden poikkileikkaavana ja koordinoivana ryhmänä. Työ on kuitenkin ollut osin rinnakkaista ja jopa päällekkäistä muiden samankaltaisten foorumeiden kanssa, esimerkiksi TEA-ryhmä, infrastruktuurikomitea, strategisen tutkimuksen neuvosto sekä EU-tutkimukseen liittyvät verkostot (Horisontti haltuun -verkosto ja EU20-jaosto).³³

KOTUMO-ohjausryhmän mahdollisuuksia vaikuttaa tämän luvun alussa esitettyyn tiekartan vision toteutumiseen ei ole hyödynnetty optimaalisesti. Kollektiivina ohjausryhmä ei pysty edistämään kaikkia tiekartan toimenpiteitä suoraan. Ohjausryhmän jäsenet olisivat kuitenkin mahdollisesti voineet edistää yhteisesti sovittuja asioita omilla tahoillaan tehokkaammin. Nykyisellään työ on lähtökohtaisesti ollut enemmän koulutus- ja tutkimuslähtöistä ja esimerkiksi elinkeinoelämän näkemykset (yhtä TEM:in edustajaa lukuun ottamatta) ja alueellisten toimijoiden tarttumapinta on jäänyt ohueksi.

³³ Lehenkari 2016 s. 80–81

5. Johtopäätökset ja suositukset ohjausryhmän työlle

5.1. Johtopäätökset

KOTUMO-tiekartan toimenpiteiden arvioinnin yhteenveto on esitetty taulukossa alla.

Yhteenveto KOTUMO-tiekartan toimenpiteiden edistämistä
<p>Seuraavat tiekartan toimenpiteet ovat edenneet vuosina 2015–2016 ja KOTUMO-työ on vaikuttanut yhteistyön kehittämiseen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimenpide 1: Ministeriöiden keskinäinen yhteistyö korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten ohjauksessa on kasvanut. Tämä nähdään yhtenä KOTUMO:n tärkeimpänä saavutuksena ja näky konkreettisesti esimerkiksi korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten tulosopimusmalleissa. • Toimenpide 2: Soveltuvilla rahoitusinstrumenteilla on kannustettu korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä. Tämä koskee sekä ministeriöiden rahoituksen suuntaamista, että Suomen Akatemian kilpailtua rahoitusta. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteisten konsortioiden rahoituksessa koetaan positiivista kehitystä. • Toimenpide 4: Yhteisen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa kuvaavan tietopohjan kehittämistä on jatkettu, tutkimustieto on paremmin saatavilla. • Toimenpide 7: Tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen toimipaikkoja on kehitetty. Tutkimusorganisaatioiden toimipisteiden, kampusten ja kenttäasemien yhteistyö on parantunut ja samalla kampuksella toimivien tutkimusorganisaatioiden yhteistyöhön panostetaan entistä enemmän. • Toimenpide 9: Suomen tutkimusinfrastruktuurien strategian 2014–2020 osana infrastruktuurien yhteiskäyttö ja avoimuus on lisääntynyt. Vaikka pääosin toimenpidettä edistää Suomen tutkimusinfrastruktuurikomitea, myös KOTUMO-työllä on ollut positiivista vaikutusta etenkin tiedonvaihdon ja hyvien käytäntöjen jakamisen suhteen.
<p>Seuraavat tiekartan toimenpiteet käsitellään ja tuloksia on odotettavissa vuonna 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimenpide 3: Tutkimuslaitosten organisaatiomuotojen toimintaedellytyksiä selvitetään parhaillaan. Alkuvuonna 2017 valmistuu VN TEAS-selvitys Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten oikeusaseman vaikutuksesta sektoreiden väliseen yhteistyöhön. Sen jatkokäsittely muodostanee yhden KOTUMO-ohjausryhmän keskeisistä keskusteluaiheista. • Toimenpide 10: Tieteen ja tutkimuksen palvelukapasiteetin vahvistamista selvitetään. Laskennallisen tieteen tutkimusinfrastruktuurin, erityisesti suurteholaskennan palveluita päivitettäessä kehitetään rahoitusmalli, jolla palvelut voidaan tuottaa koko julkiselle tutkimusjärjestelmälle. KOTUMO osallistuu tähän kehitykseen.
<p>Seuraavat tiekartan toimenpiteet eivät ole mainittavasti edenneet. Jos näitä edelleen pidetään ajankohtaisina, ne tulevat vaatimaan lisää huomiota vuonna 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimenpide 1: Tutkimusorganisaatioiden yhteistyön hallinnollisia esteitä ei ole purettu. Asia ei pääosin ole ministeriöiden toimivallassa, mutta asian edistämisen prosessit ovat edelleen kesken/epäselvät. • Toimenpide 2: Sidosryhmät kaipaavat strategisempaa otetta Suomen osallistumiseen EU-tutkimustoimintaan ja EU-rahoituksen kansallista linjausta ja priorisointia.

Yhteenveto KOTUMO-tiekartan toimenpiteiden edistämisestä
<ul style="list-style-type: none"> • Toimenpide 5: Eri organisaatioiden henkilöstöyhteistyön edellytyksiä on selvitetty³⁴ ja todettu, ettei henkilöstöyhteistyölle sinällään ole suuria esteitä. Varsinaisia kannustimia ei ole KOTUMO:n piirissä kehitetty ja kentällä kaivataan esimerkiksi hyvien käytänteiden jakamista ja selkeämpiä kannustimia. • Toimenpide 6: Alueellisen ja kansallisen vaikuttavuuden kasvattaminen tutkimusorganisaatioiden ja elinkeinoelämän yhteistyössä on Suomen TKI-toiminnan keskeisimpiä prioriteetteja. KOTUMO:lla on kuitenkin varsin rajalliset mahdollisuudet asian edistämiseen, koska alueelliset toimijat ja elinkeinoelämä eivät osallistu KOTUMO:n ohjaukseen. • Toimenpide 10 c. Koulutuksen infrastruktuurien edistäminen liittyy vahvasti tutkimuksen ja korkeakoulutuksen yhteyden vahvistamiseen, joka on yksi KOTUMO:n keskeisiä tavoitteista. Koulutuksen infrastruktuureja ei kuitenkaan ole priorisoitu KOTUMO:ssa.
<p>Seuraavat tiekartan toimenpiteet eivät olleet arvioitavissa tämän arvioinnin puitteissa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimenpide 8. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten johtokuntien, hallitusten ja muiden luottamuselimien jäsenten nimitykset ottaen huomioon organisaation strategiset painotukset on selkeästi KOTUMO:n vaikutuspiirin ulkopuolella. • Toimenpide 9. Suomen tutkimusinfrastruktuurien strategian 2014–2020 toteutusta (toimenpiteet 9 a, c, d, e) ei arvioitu, koska toimeksiantoon ei kuulunut Suomen tutkimusinfrastruktuurikomitean toiminnan arviointi. • Toimenpide 10. Tieteen ja tutkimuksen palvelukapasiteetin vahvistaminen on vain rajallisesti KOTUMO:n vaikutuspiirissä ja arvioitiin vain KOTUMO:n käsittelyn tuoman lisäarvon näkökulmasta.

KOTUMO:n tavoitteena on, että tutkimuslaitokset ja korkeakoulut asteittain muodostaisivat sopimusperusteisia osaamisen yhteenliittymiä, joilla olisi yhteisiä tutkimuslaitteita, laboratorioita ja tietovarantoja ja tiivis yhteistyö tutkimuksessa ja opetuksessa.

Arvioinnin tulokset näyttävät, että korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välinen yhteistyö on viimeisen parin vuoden aikana lisääntynyt ja syventynyt. Yhteistyö on myös laajentunut vertikaalisesti tutkijalähtöisestä hanke pohjaisesta yhteistyöstä johtotason strategisiksi kumppanuuksiksi ja valmius sopimus pohjaiseen yhteistyöhön on näin parantunut.

Myös ministeriöiden välinen yhteistyö on kehittynyt. KOTUMO-ohjausryhmän työ on edistänyt yhteistyötä ohjauksessa ja rahoituksessa, yhteistyön parhaiden käytäntöjen jakamista ja haasteiden tunnistamista sekä luottamusverkoston rakentamista.

KOTUMO-tiekartan roolin ja vaikuttavuuden hahmottaminen on kuitenkin haastavaa. Tiekarttaan on koottu joukko asioita, joissa KOTUMO-ohjausryhmällä on rajallista vaikutusvaltaa. Tämä heijastuu myös laajemmin Suomen TKI-politiikassa, jossa työtä koordinoidaan monen eri prosessin ja ryhmän kautta. Useimpien arvioinnissa kuullun sidosryhmäedustajan mielestä KOTUMO:n rooli tutkimuslaitos- ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistuksessa on kuitenkin ollut vähintään jonkin verran merkittävä ja KOTUMO-ohjausryhmä on toiminut suhteellisen hyvin ministeriötason poikkileikkaavana ja koordinoivana ryhmänä. Ryhmän suurimmat haasteet on havaittu korkeakoulu- ja tutkimuslaitoskentän, eri kansal-

³⁴ Mm. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö ja yhteistyön esteet, Pelkonen & Nieminen 2015, sekä Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten oikeusaseman vaikutus sektoreiden väliseen yhteistyöhön, EKTY-hankkeen osaraportti 1, Bird&Bird 2016

listen ja alueellisten viranomaisten sekä elinkeinoelämän edustajien osallistamisessa prosesseihin ja tiekartan lisäarvon selkeässä hahmottamisessa ja viestinnässä.

Esimerkkejä KOTUMO:n yleisestä merkityksestä ovat, että uusia osapuolten erilaisiin profiileihin ja vahvuuksiin pohjautuvia yhteistyön muotoja on tunnustettu, ja että tahtotila yhteistyölle on parantunut, vaikka konkreettisia askeleita ei ehkä vielä ole otettu.

KOTUMO-ohjausryhmän toimeksianto jatkuu vuoden 2017 loppuun. Arviointitehtävään kuului myös suositusten laatiminen viimeisen toimintavuoden painopistealueiksi. Seuraavat suositukset perustuvat toimenpiteiden arviointiin sekä arviointiin siitä, mitä asioita KOTUMO-ohjausryhmä pystyy parhaiten edistämään.

5.2. Suositukset

Tämän arvioinnin luvussa 3 esitettyjen tulosten perusteella KOTUMO-tiekartan toimenpiteiden seurannassa kannattaa vuonna 2017 kiinnittää huomiota seuraaviin toimenpiteisiin. Muiden toimenpiteiden osalta voi katsoa kriittisesti mikä niiden merkitys KOTUMO:n tavoitteiden saavuttamisessa on.

1. KOTUMO-tavoitteiden kannalta keskeiset toimenpiteet, jotka ovat edenneet hyvin ja joiden edistämistä kannattaa jatkaa vuonna 2017. Perustelu: Tiekartan toteutumisen kannalta näiden tulokset ovat tärkeitä ja ohjausryhmän mandaatin puitteissa on hyvät edellytykset edistää niitä:

- a. Sopimusperustainen yhteistyö ja strategiset kumppanuudet, etenkin yhteisten kampusten ympärillä (toimenpide 7)
- b. Infrastruktuurien yhteiskäyttö, etenkin hyvien käytänteiden ja tiedon jakaminen (toimenpide 9b)
- c. Tietopohjan kehittäminen, etenkin hyvien käytänteiden ja tiedon jakaminen (toimenpide 4).

2. KOTUMO-tavoitteiden kannalta keskeiset toimenpiteet, jotka ovat edenneet heikommin ja joita kannattaa edistää erityisesti vuonna 2017. Perustelu: Tiekartan toteutumisen kannalta näiden toimenpiteiden tulokset olisivat tärkeitä. Ohjausryhmän mandaatin puitteissa pitäisi olla riittävät edellytykset edistää niitä:

- a. Tutkimuksen vaikuttavuus etenkin elinkeinoelämän näkökulmasta (tulosten kaupallistaminen, yritys yhteistyö, osaamiskeskittymät) (toimenpide 5).

- b. EU-asioiden kansallisen linjauksen kehittäminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa edistää selkeämmän kansallisen vision kehittämistä (toimenpide 2b).
- c. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välisten hallinnollisten esteiden purkamisen edistäminen (toimenpide 5). KOTUMO-ohjausryhmä voisi pohtia, miten tutkimusorganisaatioita parhaiten tuetaan uusien hyvien yhteistyökäytäntöjen kehittämisessä. Myös tutkimuslaitosten oikeushenkilöstäselvitys valmistuu vuoden vaihteessa ja kuuluu ensi vuonna seurattaviin asioihin (toimenpide 3).

3. KOTUMO-ohjausryhmällä on tällä hetkellä tilaisuus tarkastella työtään ja tavoiteltuja vaikutuksia vuodelle 2017. Ohjausryhmän työskentelyssä kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin kysymyksiin.

a. **Miten KOTUMO-ohjausryhmä vuonna 2017 parhaiten edistää korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämistä?** Ovatko tiekartan konkreettiset toimenpiteet yhä ne tärkeimmät vai onko esille noussut uusia asioita, joihin kannattaisi kiinnittää erityisesti huomiota? Kannattaako sellaisiin toimenpiteisiin, joihin ohjausryhmällä ei ole toimivaltaa, kiinnittää lainkaan huomiota? Mitkä on parhaat työtavat ja keinot edistää tiedonvaihtoa ja yhteistyötä?

b. **Miten ohjausryhmän sisäinen ja ulkoinen viestintä ja osallistaminen toimisi paremmin?** Miten varmistaa selkeämpi ulkoinen viestintä KOTUMO:n lisäarvosta yhteistyön kehittämisessä ja parhaiten käytäntöjen jakamisessa. Miten viestittää selkeästi KOTUMO:n yhteydestä muihin prosesseihin. Voiko esimerkiksi yhteiset korkeakoulupäivät jatkaa ja kehittää edelleen valtakunnallisena foorumina? Miten luoda yhteisymmärrys ohjausryhmässä siitä, mitkä ovat yhteiset tavoitteet eri asioiden käsittelyssä vuonna 2017. Miten jäsenet voivat edistää asioita kokousten välissä sekä lisätä kokousten tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

4. **KOTUMO-ohjausryhmällä on mahdollisuus tuoda arvokasta näkemystä Suomen TKI-koordinoinnin tuleviin rakenteisiin vuoden 2017 jälkeen.** Arvioinnin tulokset viittaavat selvästi siihen, että myös jatkossa tarvitaan hyvää tiedonvaihtoa ja yhteistyötä erityisesti ministeriöiden välillä, mutta myös foorumeita hyvien käytäntöjen jakoon tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen edustajien välillä. Samalla arvioinnissa nousi vahvasti esille toive välttää turhaa hallinnointia ja päällekkäisiä ryhmiä/foorumeita, joten tulevaisuuden kokoonpanoissa kannattaa tarkemmin huomioida millä foorumeilla on aitoja mahdollisuuksia viedä asioita eteenpäin. KOTUMO-arvioinnin työpajassa 14.12.2016 todettiin, ettei KOTUMO-ohjausryhmällä ole tehtävänä päättää yhteistyön koordinoinnin jatkosta toimikautensa jälkeen vaan strateginen kehittämisvastuu on tutkimus- ja innovaationeuvostolla (TIN). KOTUMO-ohjausryhmän tulee kuitenkin miettiä millä tavoin KOTUMO voi osaltaan

antaa suosituksia koordinaation kehittämiseksi.³⁵ Vuonna 2017 käynnistyvä TULA-uudistuksen kokonaisarviointi tulee osaltaan myös antamaan suosituksia koordinoinnin kehittämiseksi jatkossa.

KOTUMO-ohjausryhmä voi keskusteluissaan nojata mm. seuraaviin olennaisiin, koordinaation jatkoon liittyviin kysymyksiin (jotka nousivat esille KOTUMO-arvioinnin työpajassa joulukuussa 2016):

- a. Minkälaista koordinointia tullaan jatkossa tarvitsemaan ministeriöiden ja eri toimijoiden välillä TIN:in ohessa tai sen alaisuudessa?
- b. Kenen toimesta ja miten tullaan jatkossa edistämään ja tukemaan operatiivista työtä? Miten toimijat valtuutetaan?
- c. Koordinointiryhmiä on tällä hetkellä useampi ja osittain päällekkäisiä. Miten löydetään hyvät ja tehokkaat yhteistyön muodot (kokemuksia KOTUMO:sta)?
- d. Tarvitaanko korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välinen oma foorumi hyvien käytäntöjen jakamiseksi (UNIFI, Arenen, TUNE / Lynet, SOTERKO)?
- e. Miten ministeriöiden välistä tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta kehitetään edelleen?

³⁵ Myös TEAS OSAAVA-hankkeen suosituksissa todettiin, että KOTUMO:n vuorovaikutus vuonna 2017 TIN:in valmisteluryhmän ja TEA-ryhmän kanssa on tärkeää, Lehenkari 2016 s. 97).

Lähdeluettelo

Kilpeläinen, Turo. Hankoniemeltä Utsjoelle. Kenttäasemaverkosto-selvitys. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:17.

Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventäminen. Tiekartta 2015–2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:16

Lehenkari Janne, Pelkonen Antti, Nieminen Mika, Loikkanen Torsti, Arnold Erik & Luukkonen Terttu. Osaamispääoman hyödyntäminen ja vaikuttavampi julkisten T&K-voimavarojen kohdentaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 60/2016.

Pelkonen, Antti ja Nieminen, Mika. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö ja yhteistyön esteet. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:7.

Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015.

Selvitys korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten tutkimusinfrastruktuurien strategisesta kehittämisestä. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:22.

Suomi osana eurooppalaista tutkimusaluetta. Suomen kansalliset ERA-toimet. Hyväksytty EU tutkimus- ja innovaatiojoaostossa (EU20) toukokuussa 2016.

Tieteen tila 2016. Suomen Akatemia.

Tieteen tila 2014. Suomen Akatemia.

TULA-periaatepäätöksen toteuttamisvastuut ja aikataulut – toteuman seuranta 11.1.2016. Valtioneuvoston kanslia.

Tutkijanuran tilannekuva. Tutkijanuratyöryhmän loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:2.

Tutkimuksen avoimuudella yllättäviä löytöjä ja luovaa oivaltamista. Avoimen tieteen ja tutkimuksen tiekartta 2014–2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:20

Tutkimus- ja innovaationeuvosto: Uudistava Suomi: tutkimus- ja innovaatiopolitiikan suunta 2015–2020. TIN 2014.

Suomen tutkimusinfrastruktuurien strategia ja tiekartta 2014–2020. Tutkimusinfrastruktuurien asiantuntijaryhmä 17.12.2013.

Wahlfors, L. & Aarrevaara, T (toim.). Vaikuttava korkeakoulu. Yhteenveto Korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden jatkotoimet hankkeen tuloksista. Toimittajat: Wahlfors, L. & Aarrevaara, T. Kirjoittajat: Aarrevaara, T. – Kajanus, M. – Kivistö, J. – Kohtamäki, V. – Muho-
nen, R. Niinistö-Sivuranta, S. – Pekkarinen, E. – Seppälä, H. – Stenvall, J. – Viitasaari, J. 2016.

vaikuttavakorkeakoulu.arena.fi/ ja vaikuttavakorkeakoulu.unifi.fi

Valtion tutkimuslaitos- ja rahoitusuudistus (TULA) – tilannekatsaus, 17.6.2014 (valtioneu-
voston kanslian esitys)

Valtion tutkimuslaitos- ja rahoitusuudistuksen toimeenpanon tilannekatsaus, kesäkuu
2014 (valtioneuvoston kanslian muistio)

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonai-
suudistukseksi. Annettu Helsingissä 5.9.2013.

Viitasaari Juha & Päällysaho Seliina. Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja in-
novaatiotoiminnan ympäristöjen ja infrastruktuurien avoimuus. Avoimuuden lisääminen
korkeakoulujen käyttäjälähtöisessä innovaatioekosysteemissä -hankkeen raportti. Seinä-
joki 2016.

Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Loppuraportti 30.6.2016. Opetus- ja kult-
tuuriministeriön julkaisu 2016:30 Owl Group

Liite 1. Haastatellut

Juhani Eskola, pääjohtaja, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), TUNE:n jäsen
KOTUMO-ohjausryhmässä, haastateltu 27.9.2016

Erja Heikkinen, tiedeasiantuntija, opetus- ja kulttuuriministeriö, KOTUMO-ohjausryhmän
puheenjohtaja, haastateltu 30.9.2016

Jaana Husu-Kallio, kansliapäällikkö, maa- ja metsätalousministeriö, haastateltu 8.11.2016

Anne Ilvonen, tutkimus- ja kehittämisjohtaja, Karelia Ammattikorkeakoulu, haastateltu
16.11.2016 (ryhmähaastattelu)

Lea Kauppi, pääjohtaja, Suomen ympäristökeskus Syke, haastateltu 11.11.2016

Terhi Laine, innovaatiotoiminnan johtaja, Diakonia-ammattikorkeakoulu DIAK, haastateltu
16.11.2016 (ryhmähaastattelu)

Timo Lankinen, alivaltiosihteeri, valtioneuvoston kanslia, haastateltu 25.11.2016

Anita Lehikoinen, kansliapäällikkö, opetus- ja kulttuuriministeriö, haastateltu 28.10.2016

Saara Leppinen, neuvotteleva virkamies, sosiaali- ja terveysministeriö, KOTUMO-ohjaus-
ryhmän varajäsen, haastateltu 28.9.2016

Sari Löytökörpi, projektipäällikkö, valtioneuvoston kanslia, KOTUMO-ohjausryhmän jäsen,
haastateltu 21.9.2016

Riitta Maijala, tutkimusasioista vastaava ylijohtaja, Suomen Akatemia, entinen KOTU-
MO-ohjausryhmän puheenjohtaja, haastateltu 30.9.2016

Jukka Mönkkönen, rehtori, Itä-Suomen yliopisto, UNIFI:n jäsen KOTUMO-ohjausryhmässä,
haastateltu 27.9.2016

Eero Pekkarinen, tutkimus- ja kehittämisjohtaja, Lapin ammattikorkeakoulu, haastateltu
16.11.2016 (ryhmähaastattelu)

Mikko Peltonen, tutkimusjohtaja, maa- ja metsätalousministeriö, KOTUMO-ohjausryhmän
jäsen, haastateltu 29.9.2016

Petri Peltonen, alivaltiosihteeri, työ- ja elinkeinoministeriö, haastateltu 18.11.2016

Seliina Päällysaho, tutkimuspäällikkö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, haastateltu 16.11.2016 (ryhmähaastattelu)

Tapio Varmola, rehtori, Seinäjoen ammattikorkeakoulu (SEAMK), Arenen jäsen KOTUMO-ohjausryhmässä, haastateltu 30.9.2016

Antti Vasara, toimitusjohtaja, Teknologian tutkimuskeskus VTT, haastateltu 8.11.2016

Mari Walls, pääjohtaja, Luonnonvarakeskus Luke, haastateltu 20.10.2016

Tiedonkeruuvaiheessa on lisäksi käyty ryhmäkeskusteluja TUNE:n (7.9.2016) ja UNIFI:n (8.11.2016) kokouksissa sekä keskusteltu KOTUMO-ohjausryhmän kanssa 22.8. ja 29.11.

Liite 2. Haastattelurunko

KYSYMYKSET OHJAUSRYHMÄLLE:

- Ohjausryhmän työ:
 - Mikä on ohjausryhmän tärkein rooli?
 - Miten olet kokenut ohjausryhmän työ (etenkin itse tiekartan laatimisen jälkeen)?
 - Onko KOTUMO-ohjausryhmän kokoonpano hyvä? Ovatko kaikki tarvittavat tahot mukana?
 - Miten KOTUMO-työtä seurataan?
 - Miten koet KOTUMO:n edellytykset luoda muutosta? Onko tiekartalla toimenpiteitä joita ei voi ohjausryhmän piirissä edistää? Ja toisin päin, onko tiekartalla toimenpiteitä joita edistettäisiin vaikkei tiekarttaa olisi laadittu?
 - Miten KOTUMO-ohjausryhmän jäsenet ovat vieneet asioita omassa organisaatiossaan eteenpäin?
 - Miten on viestitty eteenpäin toimenpiteistä ja saavutuksista? Miten tiedonvaihto ja tiedon avoimuus on toiminut?
 - Miten ministeriöt ovat kannustaneet parempaan yhteistyöhön?
- Miten tiekartan toimenpiteet ovat edenneet? (onko tuloksia, onko vaikutuksia, kuka on tehnyt jotain asian eteen, onko KOTUMO-tiekartalla ollut roolia vai olisiko toimenpiteet tehty siitä huolimatta; mikä on jäänyt tekemättä ja onko tietoa miksi)?

KYSYMYKSET MUILLE SIDOSRYHMILLE:

- Miten hyvin tunnet KOTUMO-tiekarttaa?
- Miten KOTUMO-tiekarttaan liittyvä toiminta näkyy omassa työssäsi ja organisaatiossasi?
- Kansliapäälliköille: Mikä on KOTUMO-tiekartan rooli korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia koskevan uudistuksen kokonaisuudessa?
 - Miten linkittyy muihin toimenpiteisiin?
 - Miten koetaan KOTUMO:n edellytykset luoda muutosta?
 - Mikä on tärkein KOTUMO-tiekartan tuoma lisäarvo?
 - Olisiko toimenpiteitä tehty jollei tiekarttaa olisi laadittu?
 - Mihin suuntaan uudistus on kokonaisuudessaan menossa?
- Mikä on KOTUMO:n ohjausryhmän tärkein rooli?

- Miten ministeriöt ovat kannustaneet korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia parempaan yhteistyöhön ja mikä on yksittäisen ministeriön rooli KOTUMO:n tavoitteiden saavuttamisessa?
- Miten KOTUMO -prosessista ja sen tuloksista on kerätty tietoa ja viestitty?
- Miten korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välinen yhteistyö on kehittynyt viime vuosina?
 - Mitkä ovat tärkeimmät muutosta ohjaavat tekijät?
 - Mitkä ovat kehityksen edellytykset ja toisaalta pullonkaulat?
 - Mikä on ollut KOTUMO-tiekartan rooli?
 - Onko yhteistyön syventämisestä jotain hyvää esimerkkiä?
- Mitkä ovat kehityksen suunnat lähitulevaisuudessa?

Liite 3. Kyselyn runko

Opetus- ja kulttuuriministeriö on käynnistänyt korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön syventämisen (KOTUMO) tiekartan arvioinnin. Arvioinnissa selvitetään yhteistyön syventämisen etenemistä ja tiekartan vaikutuksia. Osallistumalla alla olevasta linkistä avautuvaan lyhyeen n. 10 minuutin kyselyyn autat meitä saamaan kokonaiskäsityksen siitä, mikä on ollut tiekartan toimivuus ja merkitys ja miten korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä tulisi edistää.

Tiedon avulla KOTUMO-ohjausryhmä voi kehittää ensi vuoden toimintansa palvelemaan paremmin tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen yhteistyötarpeita.

Toivomme vastauksia XX.11.2016 mennessä.

Kyselyn sekä tiekartan arvioinnin toteutuksesta vastaa Gaia Consulting Oy.

Lisätietoja: Eeva Kaunismaa, eeva.kaunismaa@minedu.fi

Susanna Sepponen, susanna.sepponen@gaia.fi

Taustaorganisaatiosi *

- Yliopisto
- Ammattikorkeakoulu
- Tutkimuslaitos
- Ministeriö
- Muu, mikä?

Asemasi *

- Kuulun organisaationi ylimpään johtoon
- Olen muu johtohenkilö (esim. välijohto/osastajohtaja/dekaani tai vastaava)
- Olen tutkija tai toimihenkilö
- Muu, mikä?

Voit jättää yhteystietosi, jos haluat saada tietoa kyselyn tuloksista suoraan. Vastauksiasi käsitellään kuitenkin luottamuksellisesti.

Sähköpostiosoite:

KOTUMO on valtioneuvoston tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistukseen (ns. TULA-uudistukseen) kuuluva prosessi, johon on koottu tutkimustoimijoiden yhteistyötä edistäviä toimenpiteitä. Tiekartta muotoilee yhteistyövision vuodelle 2020 ja lisää keskeiset toimenpiteet, joilla yhteistyön esteitä voidaan purkaa. Näihin kuuluu: yhteistyö ministeriöiden ohjauksessa ja viestinnässä, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön hallinnollisten ja säädöksellisten esteiden purkaminen, henkilöstöyhteistyö, pienten alojen verkottaminen, yhteistyöhön kannustavat rahoitusinstrumentit, tutkimustulosten avoimuus ja hyödyntäminen, vaikuttavuuden kasvattaminen, kenttäasemien, kampusten, ja infrastruktuurien yhteiskäyttö.

KOTUMO-tiekartta löytyy kokonaisuudessaan osoitteesta: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2015/liitteet/okm16.pdf?lang=fi>

1. Kuinka hyvin tunnet tiekarttaa/KOTUMOA? *

- En ollenkaan
- Hyvin vähän
- Jonkin verran
- Hyvin
- Erittäin hyvin

2. Mihin suuntaan korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö on mielestäsi kehittynyt viimeisten vuosien aikana? *

monivalinta 5- asteikko (1 = heikentynyt huomattavasti 5 = parantunut merkittävästi) + EOS

3. Ota kantaa seuraaviin väitteisiin asteikolla 1-5. Toivomme että mietit vastatessasi muutoksia viimeisen parin vuoden ajalta.*

[asteikko: 1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä] + EOS

Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välisen yhteistyön hallinnollisia ja säädöksellisiä esteitä on purettu.

Tutkimuslaitosten ja yliopistojen henkilöstöyhteistyö on helpottunut (yhteiset virat ja tehtävät, opettajina ja ohjaajina toimiminen jne.)

Kilpaillun rahoituksen hakeminen korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteisissä konsortioissa on muuttunut helpommaksi.

Tieto julkisella rahoituksella toteutetuista hankkeista on tuotu paremmin saataville.

Tutkimustulosten hyödyntäminen ja osaamisen markkinointi on parantunut korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten tiivistyneen yhteistyön ansiosta.

Tiedekasvatus on kehittynyt korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten sekä varhaiskasvatuksen, peruskoulutuksen ja toisen asteen koulutuksen yhteistyönä.

Tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen toimipaikat ovat vahvistuneet kampusten ja kenttäasemien yhteistyön avulla.

Tutkimusinfrastruktuurien yhteiskäyttö ja avoimuus on parantunut.

4. Mitä muuta kehitystä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyössä olet havainnut?

5. Mikä on mielestäsi ollut KOTUMO:n rooli korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön kehittämisessä? *

- Ei merkittävä
- Jonkin verran merkittävä
- Merkittävä
- Erittäin merkittävä
- En osaa sanoa

6. Ota kantaa seuraaviin väitteisiin asteikolla 1-5. *

[asteikko: 1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä] + EOS

KOTUMO-tiekartta ja -prosessi on johtanut parempaan yhteistyöhön ja koordinaatioon korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välillä.

KOTUMO-tiekartta ja -prosessi on johtanut parempaan yhteistyöhön ja koordinaatioon ministeriöiden välillä.

KOTUMO-tiekartan toimenpiteet kattavat yhteistyön syventämisen kannalta olennaisimmat painopisteet, teemat ja kysymykset.

KOTUMO-ohjausryhmä on toiminut tehokkaasti tiekartan toimenpiteiden toimeenpanossa

Viestintä ja tiedonjako tiekartan toimenpiteistä ja toteutuksesta on ollut riittävää.

Muu palaute?

Lähetä vastaus

Kiitos osallistumisesta

Liite 4. Työpajan ohjelma ja osallistujat 14.12.2016

KOTUMO työpaja 14.12. 2016 klo 11:00 – 14:00

1. Työpajan avaus ja osallistujien esittely
2. KOTUMO-tiekartan arvioinnin alustavat tulokset – Gaia Consulting Oy
3. Sessio 1: Arvioinnin tulokset: Oletko samaa mieltä vai eri mieltä? (n. 40 min)
4. Sessio 2: Katse tulevaisuuteen (n. 50 min)
 - Onko KOTUMO-työllä vielä tilausta?
 - Miltä yhteistyön tulevaisuus näyttää ohjausryhmän mandaatin jälkeen?
 - Mitä asioita edistetään ensi vuonna?
5. Työpajan päätös, loppusanat

Osallistujat:

Marina Erhola, THL
Erja Heikkinen, OKM
Eeva Kaunismaa, OKM
Juha Kämäri, Satakunnan amk
Pirjo Kutinlahti, TEM
Jari Kuusisto, Vaasan yo
Kaisa Lähteenmäki-Smith, VNK
Mikko Peltonen, MMM
Leena Walhfors, UNIFI

Raporttimme perustuu kyseisen toimeksiannon suorittamisen yhteydessä saamiimme tietoihin ja ohjeisiin huomioiden toimeksiannon suorittamisen aikana vallitsevat olosuhteet. Oletamme, että kaikki meille toimitetut tiedot ovat oikeita ja virheettömiä, ja että asiakas on tarkistanut luovutettujen tietojen oikeellisuuden.

Emme ole vastuussa raportin tietojen täsmällisyydestä tai täydellisyydestä, emmekä anna niitä koskevia vakuutuksia, ellei toisin ole mainittu. Raporttia ei tule miltyään osin pitää päätöksentekoa koskevana suosituksena tai kehotuksena.

Emme ota vastuuta siitä, olemmeko tunnistaneet kaikki toimitettuihin asiakirjoihin sisältyvät seikat, joilla voi olla merkitystä, mikäli näitä asiakirjoja käytetään myöhemmin tehtävien sopimusten osana. Toimitetun materiaalin ja asiakirjojen läpikäynti on toteutettu siten kuin olemme katsoneet asiassa asianmukaiseksi tarjouksessa sovitun työn laajuuden ja tarkoituksen valossa.

Emme ole vastuussa raportin päivittämisestä myöhempien tapahtumien osalta (päivämäärä raportin etusivulla).

Ellei asiasta ole nimenomaisesti muuta sovittu, tätä raporttia ei saa luovuttaa kolmansille osapuolille tai käyttää muussa kuin tässä kuvatussa tarkoituksessa ilman Gaia Consulting Oy:n kirjallista etukäteistä suostumusta. Mikäli kolmas osapuoli saa käyttöönsä raportin jäljennöksen tai raportissa ollutta tietoa, kyseisellä kolmannella osapuolella ei ole mitään oikeuksia Gaia Consulting Oy:ä kohtaan.



Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet

Ministry of Education and Culture

Ministère de l'Éducation et de la Culture

ISBN: 978-952-263-460-3 (PDF)

ISSN 1799-0351 (PDF)