



© Hannu Hyyppä ja Marika Ahlavuo

Barcelonan, kuten muidenkin eurooppalaisten metropolien, yliopistot ovat haluttuja verkostokumppaneita.

Hannu Hyyppä • Marika Ahlavuo

VOITTAVIA VERKOSTOJA?

Miten uusien toimivien kumppanuuksien rakentaminen eroaa totutusta? Millaisia rahoituskanavia verkostojen rakentamiseen on tarjolla? Tuoko kansainvälistyminen uusia haasteita verkostojen hallitsemiseen?

TUTKIMUS-, KEHITYS- JA INNOVAATIOTOIMINNASSA organisaatioiden verkostot ja kumppanuudet tukevat niiden kehittymistä ja kokonaisstrategiaa. Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen uudistaessa omistussuosuuksiaan näiden strategisten yliopisto-korkeakouluyhteenliittymien toivotaan mahdollistavan nykyistä enemmän niin kansallisista kuin kansainvälistäkin menestystä.

Näköpiirissä ei kuitenkaan ole OKM:n rahoitusosuuksien kasvua suomalaisille korkeakouluille ja yliopistoille, joten uudet rahoitustoiheet onkin pääosin suunnattu ulkomaille. Tavoitteena onkin EU-rahoituksen määrän huima kasvu 2020-luvun loppuun asti.

KUINKA TUNNISTAA HYVIÄ KUMPPANEITA?

Perinteisesti strategiaa tukevien toimivien kumppanuuksien tunnistamista on pohdittu ja perusteltu myös eri teorioihin pohjautuen. Esimerkiksi usein kumppanien löytäminen on voinut perustua ennalta tehtyihin analyyseihin. Erilaiset klusterien ja verkostojen tunnistus- ja analysointimenetelmät ovat olleet kvantitatiivisesti perusteltavissa. Verkostoja on voitu tarkastella eri tunnusluvuin, kuten työntekijöiden ja toimijoiden lukumäärään, seudullisiin tihtentymiin, panos-tuotossuhteiden riippuvuussuhteiden tunnistamiseen ja kasvua kuvaaviin tunnuslukuihin. Lisäksi on hahmoteltu erilaisia ketju-, tähti- ja kumppanitopologioita sekä yhdistäviä vahvoja ja heikkoja sidoksia sekä kumppanisolmujen rakenteita.

Käytännössä tämä on tarkoittanut vastauksia avoimiin kysymyksiin: Kuka on alan huippu? Kenellä on hyvä tuote? Kenestä olisi synergiahyötyä strategisesti, mutta myös seudullisesti ja pidemmällä aikavälillä myös hanketasolla? Ketkä ovat yhteistyökykyisiä? Paljolti henkilökohtaiset suhteet ovat ratkaisseet toimiiko yhteistyö vai ei. Lisäksi henkilövaihdokset ovat aina olleet kriittinen osa verkostojen muutosta.

Verkostojen pääajatus on ollut, että niissä voidaan keskittyä aivan ydinosaamiseen ja samalla kumppanit pystyvät jakamaan kustannuksia keskenään ja lisäämään tuottavuuttaan kustannuksia karsimalla. Verkostojen menestys on perustunut siihen, että verkostomaiseen yhteistyöhön liittyy voimakas vastavuoroisuuden periaate.

Oppilaitosten verkostot ja kumppanuudet ovatkin jo usein tietämisen ja oppimisen toimivia alustoja. Yhteisen tietämisen taito

onkin tuloksellisen tiimin synergisen toiminnan edellytys. Tiimissä saavutetaan sellaista tietämystä, jota kukaan tiimin jäsen yksin ei voisi saavuttaa. Toimivissa verkostoissa tämä osaaminen kumuloituu.

YLIOPISTOJEN JA AMMATTIKORKEAKOULUJEN KOTIMAISISTA YHTEENLIITTYMISTÄ KOULUTUKSESSA JA HANKKEISSA

Useat ammattikorkeakoulut ja yliopistot ovat järjestelleet lähivuosina omistusosuuksiaan. Synergia on näissä yksiselitteinen. Esimerkiksi Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu muodostavat monialaisen Tampereen korkeakoulu-yhteisön, jossa tutkimuksen ja opetuksen vahvuusalueita ovat tekniikka, terveys ja yhteiskunta. LUT-yliopisto ja LAB-ammattikorkeakoulu muodostavat kokeilevan ja energisen korkeakoulu-yhteisön. LUT on vahvasti profiloitunut kansainvälinen tiedeyliopisto, vahvuusaloinaan energia, ilma, vesi ja vastuullinen liiketoiminta ja yhteiskunta. LAB on työ- ja elinkeinoelämän innovaatiokorkeakoulu, joka antaa työelämälähtöistä koulutusta sekä tekee soveltavaa taiteellista ja TKI-toimintaa. Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto muodostavat yhdessä Lapin korkeakoulukonsernin (LUC), jonka erikoisosaaminen kohdistuu arktiseen globaaliin vastuullisuuteen, kestävään matkailuun sekä tulevaisuuden palveluihin ja etäisyyksien hallintaan. Viimeisimpänä 2024–2025 Vaasan yliopisto ja VAMK selvittävät yhteisen korkeakoulukonsernin luomismahdollisuutta.

Turun ja Satakunnan ammattikorkeakoulut sekä Centria- ja Yrkeshögskolan Novia -ammattikorkeakoulut ovat solmineet yhteistyösopimuksen Åbo Akademin kanssa tohtorikoulutuksen järjestämisestä. Nämä neljä länsirannikon ammattikorkeakoulua tarvitsevat yhä korkeampaa akateemista pätevyyttä, koska teollisuuden ja työelämän soveltava tutkimus ja opetus edellyttävät tätä.

Erilaiset liittoumien kuten 3AMK (Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian liittouma) tärkein tehtävä on palvella opiskelijoita ja tulevaisuuden työelämän tarpeita. Vastaavasti Centria, SAMK ja SeAMK tekevät tiivistä yhteistyötä koulutuksen, tutkimuksen ja aluekehityksen edistämiseksi Länsirannikolla.

EUROOPPALAISET YLIOPISTOT -HAKUKIERROS

Eurooppalaiset yliopistot -ohjelma, tukee korkeakoulujen yhteenliittymiä. Lähes kaikki Suomen yliopistot ja noin puolet

Suomen ammattikorkeakouluista ovat mukana näissä kolmessa hakukierroksessa (2019, 2020, 2024) rahoitetuissa verkostoissa. Kaikki toimivat kuitenkin eri verkostokonsortioiden jäseninä. Rahoitettujen verkostojen määrä kokonaisuudessaan on jo 64 edustaen 560 korkeakoulua 35 maasta. Verkostoissa on keskimäärin yhdeksän osapuolta, jotka voivat olla yliopistoja ja korkeakouluja, tutkimuslaitoksia, taidekouluja ja muita korkea-asteen ammatillisia oppilaitoksia yms. Osapuolet kehittävät pitkän aikavälin rakenteellista, kestävä ja systeemistä TKI-yhteistyötä ja mahdollistavat opiskelijoiden ja henkilöstön saumattoman liikkuvuuden Euroopassa.

AALTO-YLIOPISTO AKTIIVISENA TOIMIJANA OSANA UNITE! -VERKOSTOA

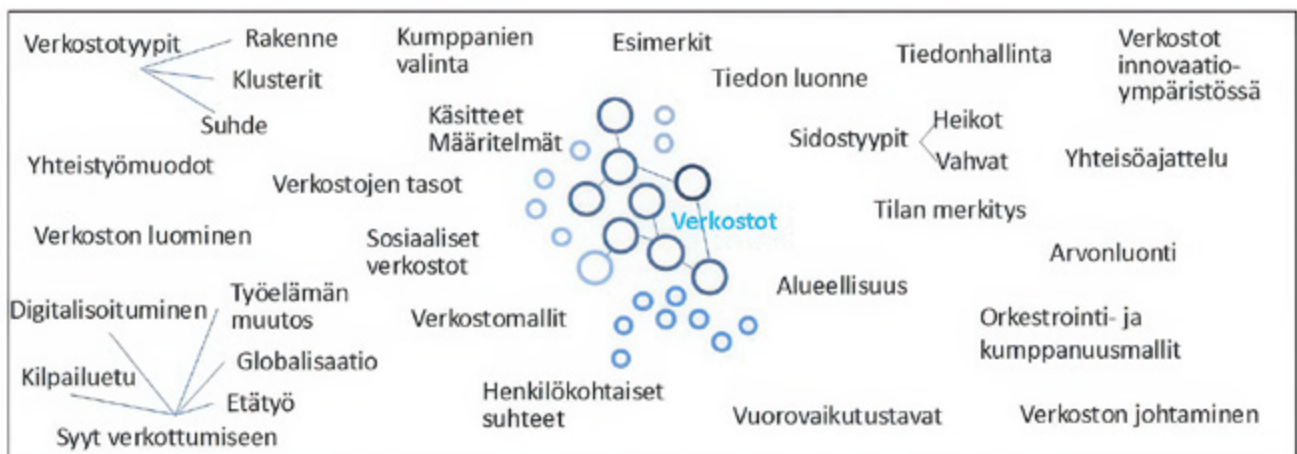
Unité! (University Network for Innovation, Technology and Engineering) -verkosto on yksi Euroopan komission rahoittamista Eurooppalaiset yliopistot -verkostoista. Aalto-yliopisto on verkoston jäsen yhdessä kahdeksan muun korkeatasoisen eurooppalaisen yliopiston kanssa. Verkoston tavoitteena on opiskelijoiden ja henkilökunnan liikkuvuuden edistäminen sekä eurooppalaisen korkeakoulutuksen laadun, osallisuuden ja kilpailukykyyn edistäminen. Se tarjoaa opiskelijoille ainutlaatuisia yhteisohjelmia, joissa monitieteiset, monikieliset ja monikulttuuriset elementit yhdistetään yhteisiksi opetussuunnitelmiksi ja joustaviksi opintopoluiksi. Vahva painopiste on joustavampien, lyhytaikaisten liikkuvuuksien sekä virtuaalivaihtojen kehittämisessä. Yhteiskunnallisista haasteista koulutustoiminnassa keskiössä ovat energia, teollisuuden murros, tekoäly ja yrittäjyys.

UNITE! -VERKOSTOSSA PAINOTUS ON KV-YHTEISTYÖSSÄ JA PROSESSIN YKSINKERTAISTAMISESSA

Unité! -verkostossa niin opettajat, tutkijat kuin opiskelijat pääsevät kokeilemaan ja käyttämään kumppaneiden infrastruktuureita ja resursseja. Yhteistyön tulokset ovat esimerkiksi yhteisiä parempia opetusmahdollisuuksia, opetustarjonnan houkuttelevuuden

”Toimivissa verkostoissa osaaminen kumuloituu.”

© Hannu Hyyppä ja Marika Ahlavo



Verkostojen muodostuminen ja kumppanuudet kehittyvät jatkuvasti.



© Hannu Hyyppä ja Marika Ahlavo

”Mistä mittarit verkostojen arviointiin?”

lisääntymistä ja yliopistojen välisten digikampuksien kehittämistä osana pitkäjänteistä yhteistyötä.

Tärkeänä toimintamuotona on myös kumppanikorkeakoulujen tutkimustoiminnan edistäminen. Parantuneet verkostoitumismahdollisuudet lisäävät myös ulkopuolisen rahoituksen todennäköisyyttä. Yhteistyö valmistaa myös nuoria tutkijoita lupaaviin uriin yliopistoissa ja yksityisellä sektorilla.

Unite! -etuihin kuuluvat myös henkilöstöviikot, vieraillevan professorin vakanssit, selvää rahaa opetus- ja tutkimusyhteistyön edistämiseksi, isännöintitapahtumia ja kesäkouluja. Yli 50 aaltolaista tekee työtä Unite! -verkostossa. (<https://www.aalto.fi/fi/yhteistyoyliopistoverkosto-unite>)

KUMPPANUUKSIEN TYYPITTELYÄ

Yhteistyösuhteiden tyypittelyssä voidaan liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti erotella myös strateginen ja operatiivinen yhteistyö. Käytännössä nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä verkostoituminen on usein operatiivisella tasolla. Vaikka puhutaan ”strategisista kumppanuuksista”, yhteistyö painottuu usein yhteisten prosessien ohjaamiseen ja järjestelmien integroimiseen, eikä varsinaisesti yhteisen tulevaisuudenkuvan ja yhteisten kilpailuetujen rakentamiseen.

Strateginen kumppanuus eri toimijoiden kesken on aina ollut osa kauaskantoista suunnittelua. Lyhytaikaisissa hankkeissa yhteistoiminnan ketterät muodot antavat oman mausteensa työskentelylle. Kun yhteiset intressit hankkeessa kohtaavat, voidaan toteuttaa myös nopeita kokeiluja. Sattumaa on myös aina mukana menestyksekkäässä työskentelyssä. Operatiivisessa hankeyhteistyössä ketterä ja nopea reagointi luovat pohjaa myös strategisten kumppanuuksien löytymiseen. Strategiset kumppanuudet vievät jo aloitettua operatiivista hankeyhteistyötä pitkäjänteisesti eteenpäin aina seuraavalle

Paikallisesta yhteistyöstä kohti mittaroitavaa kansainvälistä yhteistyötä.

tasolle. Paikallisista onnistumisista edetään kansalliseen ja kansainväliseen mittaroitavaan, ja tuloksia tuovaan, TKI-työhön. Mittareina voivat olla esimerkiksi yhteiset opintojaksot, vierailujen määrä, rahoitetut hankehaut, yhteiset työntekijät ja living labit, akateemiset hankkeet, tasokkaat julkaisut ja suurempi näkyvyys jne.

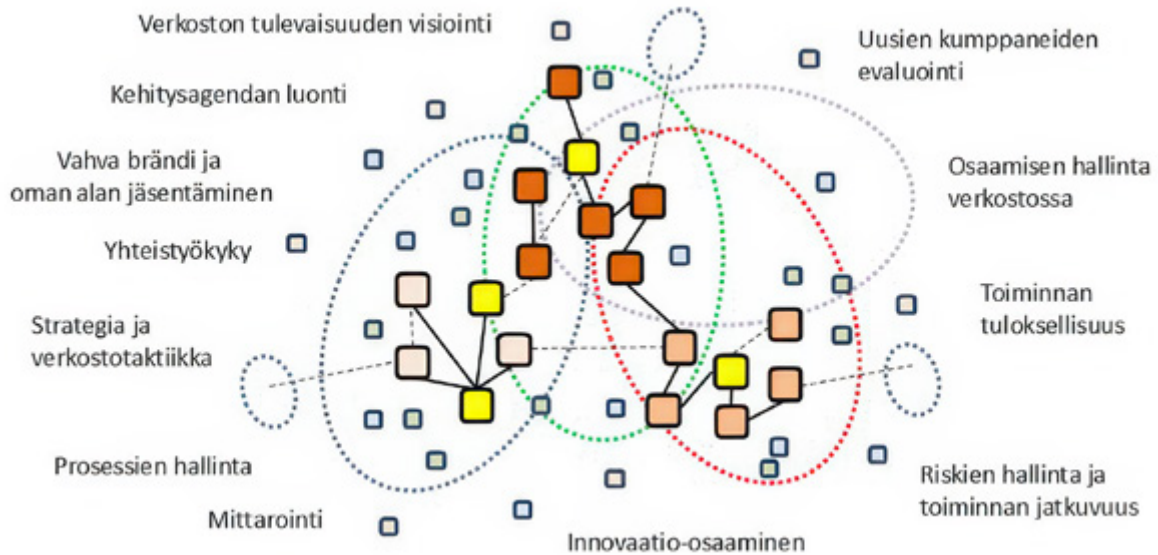
HAASTEENA ON VERKOSTOJEN TOIMIMINEN NS. HARJOITTELUN TATAMEINA TAI PELKÄSTÄÄN RAHOITUKSEN KALASTELUN VÄLINEENÄ

Onko pääpaino nyt yhä enemmän nopeiden ja tuottavien verkostojen rakentamisessa? Kun verkostot saavat rahoitettuja hankkeita, voidaanko ne tulkita kumppanuuksiksi, ainakin projektin keston ajan. Tällöin usein punnitaan kumppanuuksien kestävyys ja jatkot. Verkostot ovat hankkeissakin nykyään paljolti virtuaalisia, jonka takia ne kasataan kiireellä projektin alussa ja puretaan nopeasti projektin päättyessä.

VERKOSTOITUMINEN TAI VARSINKAAN TÖRMÄYTTÄMINEN EIVÄT VIELÄ TAKAA HANKERAHOITUSTA

Suurimpia haasteita verkostoitumisessa on pakollisen törmäytävämisvaiheen jälkeen saada toiminta jouhevaksi ja tuloksekkaaksi (mikä ei yleensä toteudu). Puheesta uuden tiedon tuottamiseen on usein hyvin pitkä ja kivinen tie. Mitä enemmän kumppaneita verkostossa on, sitä enemmän vaaditaan vahvaa osallistumista ja johtajuutta, mikäli tavoitteena on jatkaa yhteistyötä innokkaiden verkostotoimijoiden kanssa tuloksiin ja uuteen rahoituksen haakuun. Innostus voi laantua, kun arjen muut kiireet puskevat päälle.

Edelleenkin verkostot toimivat ainoastaan, jos ne voivat uudistua ja tietyt *avainkysymykset* täyttyvät ja ovat kirkkaana kaikkien mielessä.



Kansainvälisyys ja suuri määrä kumppaneita velvoittaa toimijat pohtimaan yhä tarkemmin, kuinka verkostoissa toimitaan ja miten niitä hyödynnetään.

”Kenelle, mitä ja miten verkosto tuottaa?”

- Mikä on verkoston tavoite ja mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa? Halutaanko saavuttaa tehokkuuden paranemista, toiminnan uudistamista, uusien resurssien tai osaamisen hankintaa?
- Tärkeää on verkoston rakenne ja keitä on verkostossa mukana. Mitkä ovat osapuolten intressit osallistua? Toimijoiden määrä ja roolit?
- Verkoston hyödyt eri toimijoiden näkökulmasta ja yhteistyön aikajänne?
- Verkoston hallinta ja yritysten välinen vuorovaikutus: Kuka ohjaa ja hallitsee? Mikä on hallinnan ja itseohjautumisen suhde? Miten tiivis tai löyhä verkosto on?
- Liiketoimintaverkoston näkökulma: Kenelle, mitä ja miten verkosto tuottaa? Mikä on verkoston liiketoimintakonsepti? Hyödyn ja kustannusten jakaminen sekä ansaintalogiikka?
- Mistä osaavat ja riittävät resurssit verkoston toiminnan hyödyntämiseksi?

IHMINEN JA TEKNOLOGIA RINNAKKAIN

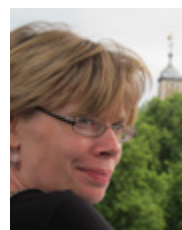
Moniammatillinen asiantuntijayhteistyö on edelleen avainasemassa tulevien verkostojen rakentamisessa. Tietojohtamisen rooli korostuu ja toimintasyklit nopeutuvat. Voittajaverkoston taustalla on strateginen suunnittelu ja operatiivisten ”dream teamien” yhteistyö. Teknologiapainotteisessa maailmassa toimivien verkostojen taustalla häärivät kuitenkin edelleen innostuneet ja osaavat ihmiset. Strateginen suunnittelu taustalla vaikuttavine teorioineen ohjaavat yhteistyötä TKI-saralla varmistaen kansallista edistystä myös tuleville sukupolville. Aidolle asiantuntijayhteistyölle on edelleen vahva asema, vaikka tekoäly ihmisen korvaavana elementtinä kurkkiinkin kulman takana.

LISÄÄ TIETOA

- Helakorpi, Seppo 2005. Verkostot ja muuttuva asiantuntijuus. *KeVer-verkkolehti* 4/2005
- Rosenfeld, Stuart A. 2001. Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies, Regional Technology Strategies, Inc., John F. Kennedy School Symposium, Harvard University, March 29–30, 2001, OECD.
- Valkokari, Katri; Valjakka, Tiina; Hakanen, Taru; Kupi, Eija; Kaarela, Ilari. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. VTT Julkaisuja. Kuopio 2014.



HANNU HYYPPÄ työskentelee Aalto-yliopiston ja Maanmittauslaitoksen yhteisen tutkimusinstituutin johtajana. Tutkimushankkeina ovat myös EU Location Innovation Hub (LIH) ja Rakennetun ympäristön tieto- ja taitokeskittymä (TITAN). Tutkimushankkeina ovat myös EU/EAKR itseajavat autot ja tulevaisuuden data sekä Rakentamisen ajantasaiset digitaaliset mallit RADIAL. Sähköposti: hannu.hyyppa@aalto.fi.



MARIKA AHLAVUO työskentelee akateemisena koordinaattorina ja projektipäällikkönä Aalto-yliopistossa EU:n rakennerahaston EkoPoint-hankkeessa (2023–2025). Marikalla on yli 400 julkaisua. Sähköposti: marika.ahlavo@aalto.fi.