

Käsikirja ammattikorkeakoulujen palvelutoimijoiden verkoston toiminnan tueksi

JATKUMO-HANKKEEN TULOKSIA

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

centria
ammattikorkeakoulu

OAMK
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

jamk

XAMK

SAVONIA
ammattikorkeakoulu

**LAB University of
Applied Sciences**

HUMAK[®]

Karelia
ammattikorkeakoulu

**LAU
REA**



OPETUS- JA
KULTTUURIMINISTERIÖ

Tekijät

ANNIINA HANNILA asiantuntija, Lapin ammattikorkeakoulu

SINI SEPPÄ-KORTELAINEn lehtori, Laurea ammattikorkeakoulu

JARI KYRÖ Innovaatioaktivisti, Laurea ammattikorkeakoulu

ANU VAINIO palvelumuotoilija, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

ANNE PREPULA palveluliiketoiminnan koordinaattori, Karelia ammattikorkeakoulu

JANI RÄTTYÄ palvelupäällikkö, Centria ammattikorkeakoulu

KONSTA YLIMAUNU TKI-asiantuntija, Humanistinen ammattikorkeakoulu

MIKKO ÄÄRYNEN kehittämisspäällikkö, Humanistinen ammattikorkeakoulu

SAMI NIEMELÄ kehittämisspäällikkö, Oulun ammattikorkeakoulu

Tyyppi: Monografia

Julkaisija: Lapin ammattikorkeakoulu Oy

Julkaisuvuosi: 2023

Sarja: Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 21/2023

ISBN: 978-952-316-485-7 (pdf)

ISSN: 2954-1654 (verkojulkaisu)

URL-linkki: <https://pohjoisentekijat.fi/2023/06/09/kasikirja-ammattikorkeakoulujen-palvelutoimijoiden-verkoston-toiminnan-tueksi/>

Oikeudet: CC BY-SA 4.0

Kieli: suomi

Taitto: Digi- ja mainostoimisto Höyry

Tiivistelmä

Tämä käsikirja sisältää Jatkumo-hankkeen keskeisimmät tulokset, joita ovat toimintamalli, palvelumalli ja arviointimatriisi. Käsikirja on suunnattu ammattikorkeakoulujen palvelutoimijoiden verkoston käyttöön. Verkostoon nimetyt jäsenet on lueteltu käsikirjan lopussa ja edustavat Jatkumo-hankkeessa toteuttajina olleita ammattikorkeakouluja. Näiden lisäksi verkostoon on kutsuttu myös edustajat kaikista muista Suomen ammattikorkeakouluista.

Hankkeen tulokset ohjeistavat ammattikorkeakouluja palveluliiketoimintaan liittyvässä yhteistyössä. Toimintamalli kokoaa palveluliiketoiminnan tekijät yhteistyön äärelle ja edistää yhteisten palveluliiketoiminnan toteutusten järjestämistä. Palvelumalli kuvaa ammattikorkeakoulun ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta palvelun aikana ja havainnollistaa siitä syntyvää asiakaskokemusta. Arviointimatriisi auttaa palvelujen toteuttajia saavuttamaan yhteisen ymmärryksen palvelun toteutuksesta ja arvioimaan toteutuksen vaikuttavuutta ja onnistumista.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
1.1 Hankkeessa tuotetut työkalut	4
1.2 Esimerkkejä liiketoiminnallisista yhteistoteutuksista	5
2. Toimintamalli	6
Verkosto	6
Osaamistietopankki	7
Toimintaohje.....	12
3. Palvelumalli	15
4. Arviointimatriisi	17
Tausta ja tavoite	17
Tuloksia ja havaintoja	17
Työkalun käyttö	18
5. Palvelutoimijoiden verkosto	25
Lähteet	26

1. Johdanto

Jatkumo-hankkeen tarkoituksena on ollut ammattikorkeakoulujen välisen yhteistyön syventäminen ja jatkuvaan oppimiseen liittyvän palvelumallin luominen. Aiemmissa ammattikorkeakoulujen yhteisissä palvelutoiminnan toteutuksissa on havaittu, että toimiva yhteistyö edellyttää käytännön työkaluja ja yhteisesti sovittuja toimintamalleja. Yhteisten mallien avulla voidaan vastata yhdessä kilpailutuksiin ja vastata jatkuvan oppimisen haasteisiin.

Tavoitteena on siis kyetä yhdessä tarjoamaan asiakkaille jotain sellaista, mihin yksin ei kyetä:

- asiakkaalle tarjottava kokonaisuus edellyttää osaamista, jota itsellä ei ole, tai omia resursseja ei ole juuri tarvittavana ajankohtana käytettävissä, tai
- asiakas edellyttää sellaista valtakunnallista kattavuutta, jota yksittäisellä AMK:lla ei ole.

Jatkumo – korkeakoulut yritysten jatkuvan oppimisen tukena -hanke toteutettiin kymmenen ammattikorkeakoulun yhteistoteutuksena 1.8.2020 – 31.7.2023 välisenä aikana. Hankkeen rahoittajan myöntävä budjetti oli 500 000 euroa ja rahoittajana oli Opetus- ja kulttuuriministeriö. Hankkeen toimijoina olivat Lapin ammattikorkeakoulu, Karelia ammattikorkeakoulu, Oulun ammattikorkeakoulu, Savonia ammattikorkeakoulu, Humanistinen ammattikorkeakoulu, Laurea ammattikorkeakoulu, LAB-ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu ja Centria ammattikorkeakoulu.

Jatkumo-hankkeen päätyttyä yhteistyötä ammattikorkeakoulujen palvelutoiminnassa edistää ammattikorkeakoulujen palvelutoimijoiden verkosto. Verkosto kokoaa yhteen ammattikorkeakoulujen palvelutoimintaa toteuttavia asiantuntijoita. Verkostoon ovat tervetulleita kaikki suomalaiset ammattikorkeakoulut.

1.1 Hankkeessa tuotetut työkalut

Jatkumo-hankkeessa luotiin työkaluja, joita voidaan hyödyntää verkostomaisessa toiminnassa ja ammattikorkeakoulujen yhteistoteutuksien tukena. Hankkeessa luotiin aineistopankki, joka kokoaa yhteen Jatkumo-hankkeen keskeisimmät tulokset ja dokumentit hankkeessa tehdyistä toimista. Aineistopankki on palvelutoimijoiden verkoston käytettävissä hankkeen päätyttyä.

Hankkeessa luotiin myös toimintamalli, joka edistää ammattikorkeakoulujen välisen yhteistyön syntymistä ja ohjeistaa ammattikorkeakouluja käytännön toimissa, joita yhteistarjousten laatiminen edellyttää. Toimintamallin lisäksi luotiin palvelumalli, joka kuvaa ammattikorkeakoulun ja asiakkaan välistä suhdetta palvelun aikana. Hankkeessa tuotettua arviointimatriisia voi hyödyntää yhteisen ymmärryksen luomisessa yhteistoteutuksien alkuvaiheessa sekä sillä voi arvioida toteutuksen jälkeen toteutuksen vaikuttavuutta ja yleistä onnistumista. Toiminta- ja palvelumalli sekä arviointimatriisi ovat esitelty tarkemmin tässä työkirjassa.

1.2 Esimerkkejä liiketoiminnallisista yhteistoteutuksista

Jatkumo -hankkeen toimenpiteenä oli havainnoida ja arvioida 2-4 ammattikorkeakoulujen yhteistä palveluliiketoiminnan toteutusta, joita hankkeessa kutsuttiin kokeiluiksi. Palveluliiketoiminnan toteutusten havainnoinnin tavoitteena oli kerätä tietoa palvelu- ja toimintamallin kehittämisen taustamateriaaliksi.

Palveluliiketoiminnan toteutuskokeiluissa oli mukana vähintään 2-3 ammattikorkeakoulua. Havainnoitaviksi kokeiluiksi valittiin kohderyhmältään, laajuudeltaan ja palvelun piirteiltään erilaisia toteutuksia. Kokeilujen tarkoituksena oli havainnoida ja arvioida ammattikorkeakoulujen yhteistä liiketoimintaprosessia asiakkaan tarpeen ymmärtämisestä mahdollisuuden tunnistamiseen, yhteistyöammattikorkeakoulun tunnistamiseen, tarjoukseen, toteutukseen sekä palvelun loppu-toimenpiteisiin saakka.

Jatkumo-hankkeen aikana havainnoitiin kaksi erilaista palveluliiketoiminnan toteutusta. Karelian ja Savonian sekä Quality Knowhow Karjalainen Oy:n toteuttaman Lean-koulutusohjelman hankki Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Koulutusohjelman toteutusaika on 11.2.2021-31.12.2024. Koulutusohjelman tavoitteena on tukea Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin Lean kehittämismallin käyttöön ottamista ja prosessijohtamisen kehittämistä Lean-koulutuksilla. Koulutusohjelma sisältää johdon valmennukset, esihenkilöiden Lean-koulutukset sekä kehittäjäosaajien Lean Six Sigma Green Belt ja -Black Belt -koulutukset.

Karelian, Savonian ja Xamkin toteuttaman AMK-tutkintoja työvoimakoulutuksena -koulutusten tilaajina toimivat Pohjois-Savon-, Pohjois-Karjalan- ja Etelä-Savon ELY-keskukset. Koulutusten toteutusaika on 1.11.2021-30.6.2024. Työvoimakoulutuksessa työnhakija voi suorittaa työvoimakoulutuksena kesken jääneen ammattikorkeakoulututkinnon loppuun, päivittää olemassa olevan tutkinnon toiseen tutkintoon tai päivittää opistoasteen tutkinnon ammattikorkeakoulututkinnoksi. Työvoimakoulutuksen tavoitteena on asiakkaan työllistyminen koulutusta vastaaviin tehtäviin.

Lisäksi hankkeessa toteutettiin palveluliiketoiminnan pilotti, jossa testattiin arviointimatriisia sekä palvelu- ja toimintamallia. Pilotti oli suunnattu Raasepori – Hanko kuntakokeilukunnan henkilöstölle ja se toteutettiin verkkokoulutuksena marraskuussa 2022. Toteuttajina pilotissa olivat Humak, Jamk ja Savonia. Webinaarisarjassa aiheina olivat toimintakulttuurien yhdistäminen ja erilaiset tavat tehdä työtä, asiantuntijaroolin omaksuminen sekä kokouskäytänteet.

Lisäksi hankkeen aikana Laurea ja LAB solmivat kaupallisen yhteistyösopimuksen Työhyvinvointimuotoilu-palvelun toteuttamisesta ja toteuttivat kaksi yhteistä asiakastoteutusta. Vastaava sopimus solmittiin myös Laurean ja Jamk:in välillä

2. Toimintamalli

Ammattikorkeakoulujen yhteisen palveluliiketoiminnan toimintamallin taustalla on kymmenen suomalaisen ammattikorkeakoulun yhteinen Jatkumo-hanke. Toimintamalli pohjautuu hankkeessa tehtyihin ammattikorkeakoulujen yhteisen palveluliiketoiminnan kokeiluihin, yhteisen palveluliiketoiminnan pilottiin ja niistä kerättyihin materiaaleihin ja palautteisiin sekä hankkeen sisäisiin työpajoihin ja niistä saatuihin tuloksiin.

Toimintamallia on kehitetty vuoden 2021 alusta lähtien ja sen lopullinen versio otettiin käyttöön maaliskuussa 2023. Toimintamalli on osa ammattikorkeakoulujen yhteistyösopimusta (Sopimus Jatkumo-hankkeen jälkeisestä toimintamallista/yhteistoiminnasta 2023-2026). Toimintamalli toivotaan otettavan käyttöön mahdollisimman monessa suomalaisessa ammattikorkeakoulussa.

Toimintamallin tarkoituksena on edistää ammattikorkeakoulujen yhteistä palveluliiketoimintaa. Se kokoaa ammattikorkeakoulujen palveluliiketoiminnan tekijät yhteistyön äärelle. Toimintamalli tuo esiin osaamisen ja asiantuntijuuden, joita hyödynnetään uuden liiketoiminnan kehittämisessä ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa palveluliiketoiminnan keinoin.

Toimintamalli koostuu kolmesta osasta: palveluliiketoiminnan verkostosta, ammattikorkeakoulujen osaamistietopankista ja toimintaohjeesta. Konkreettinen tavoite on luoda ja toteuttaa yhdessä palveluliiketoimintaa. Verkoston toiminnassa mukana olevat ammattikorkeakoulut voivat esimerkiksi osallistua yhdessä julkisiin kilpailutuksiin tai suunnitella uusia tuotteita ammattikorkeakoulujen osaamiseen ja asiakkaiden tarpeisiin pohjautuen. Verkosto on avoin kaikille suomalaisille ammattikorkeakouluille.

Verkosto

- Ammattikorkeakoulujen palveluliiketoiminnan verkoston tarkoitus on yhteistyössä edistää ja kehittää yhteisesti tuotettua palveluliiketoimintaa. Verkosto koostuu AMKien palveluliiketoiminnan avainhenkilöistä. Jokaisesta amkista verkostossa on edustettuna yksi tai useampi henkilö.
- Verkoston kutsuu koolle LapinAMK. Verkoston toimintaan osallistuminen on vapaaehtoista ja siihen kutsutaan mukaan kaikki ammattikorkeakoulut. Verkosto määrittelee itse toimintatapansa.
- Verkoston ensimmäinen toimikausi on kolmivuotinen 1.8.2023 - 30.7.2026. Toimintakauden aikana saadaan kokemuksia ammattikorkeakoulujen palveluliiketoiminnassa tapahtuvasta yhteistyöstä ja verkoston toiminnasta. Ennen toimikauden päättymistä sovitaan verkostossa mukana olevien ammattikorkeakoulujen kesken, millä tavoin yhteistyötä jatketaan siitä eteenpäin.

Osaamistietopankki

- Osaamistietopankki toimii osaamisen löytämisen tukena ja tarjoaa loistavan näköalan ammattikorkeakoulujen osaamiseen ja asiantuntemukseen. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi sopivien kumppanien kartoittamisessa tarjouspyyntöön vastattaessa tai uutta liiketoimintaa suunniteltaessa.
- Osaamistietopankki on taulukkomuotoinen listaus ammattikorkeakoulujen ydinosoamisista ja vahvuusalueista. Se koostuu eri kategorioista ja avainsanoista. Osaamistietopankin kautta tulee näkyviin, millaista erityisosaamista ja asiantuntijuutta ammattikorkeakouluissa on.
- Verkosto päättää tietopankin päivittämisestä ja hyödyntämisestä toiminnassaan.

Liiketalous ja työyhteisöt

	Centria	Humak	Jamk	Karelia	LAB	Lapin AMK	Laurea	OAMK	Savonia	Xamk
Coaching										
Esihenkilö										
HR										
Hyvinvointi										
Itsensä johtaminen										
Johtaminen										
Lean										
Markkinointi										
Mentorointi										
Muovikomposiitit ja 3D-tulostus										
Muutuskoulutus										
Palvelumuotoilu										
Projektijohtaminen										
Rekrytointi										
Talousohjelmat										
Tuotteistaminen										
Työhyvinvointi										
Työnohjaus										
Valmennus										
Vastuullisen liiketoiminnan kehittäminen										
Yrittäjyys										
Älykäs maatalous-tekniikka										

Tekniikka

	Centria	Humak	Jamk	Karelia	LAB	Lapin AMK	Laurea	OAMK	Savonia	Xamk
3D										
6G										
Automaatio										
Betonimittaus										
Biotalous										
Dronet ja autonomiset laitteet										
Elektroniikka										
EMC-testaus										
Energiatekniikka										
Hyvinvointi- ja terveysteknologia										
i4.0 teknologiasiirto										
ICT										
Kemia										
Kiertotalous										
Kyberturvallisuus										
LVI-tekniikka										
Ohjelmisto- ja laitteistotarkaisut										
Pelilliset teknologiat ja XR										
Rakentaminen										
Robo3D Lab										
Simulaatioympäristö										
Sähkötekniikka										
Tarkkuustekniikka										
Tekoäly ja data-analytiikka										
Tietosuoja										
Tietoturva										
Tuotekehitys										
Tuotteistaminen										
UI/UX										
Vesi- ja ympäristötekniikka										
VR										
Älykäs koneteknologia										
Älykäs puurakent. ja pintakäsittely										
Äänimittaus										

Sosiaali- ja terveysala

	Centria	Humak	Jamk	Karelia	LAB	Lapin AMK	Laurea	OAMK	Savonia	Xamk
Asiakkaan kohtaaminen ja ohjaaminen										
Ensiapu ja ensihoito										
Ergonomia										
Fysioterapia										
Green care										
Haastavat vuorovaikutus-tilanteet										
Hammashuolto										
Ikäosaaminen, ikäystävällinen yritys										
Kliininen hoitotyö										
Kommunikaation kuntoutus										
Kuntoutus										
Lapsiperhetyö										
Lääkehoito										
Lääkkeenmääräys										
Moniaistinen tila										
Monikulttuurisuus										
Muistisairaudet										
Palveluohjaus										
Pedagoginen koulutus										
Potilaskirjaaminen										
Potilasturvallisuus										
Päihde- ja mielenterveystyö										
Rokotusmenetelmät										
Simulaatiokoulutus										
Syövän hoito										
Työelämän vuorovaikutus										
Työturvallisuus										
Vanhustyö										
Vuorovaikutus ja kommunikaatio										
Väkivallan ennaltaehkäisy										
Wellness										

TKI-painopisteet

	Centria	Humak	Jamk	Karelia	LAB	Lapin AMK	Laurea	OAMK	Savonia	Xamk
Aktiivinen kansalaisuus										
Bio- ja kiertotalous										
Biomassojen arvoaineet										
Demokratiakasvatus										
Demokratian edistäminen										
Digipedagogiikka										
Digitaalisuus										
Elämystalous										
Energiatehokkuus, uusiutuva energia										
Epäorgaaniset materiaalit										
Hyvinvoinnin edistäminen										
Hyvinvointiteknologia										
Ihmisoikeudet										
Ikäosaaminen, ikäystävällinen yritys										
Jatkuva oppiminen										
Järjestöjen kehittäminen										
Järjestötyö										
Kestävä kehitys										
Kielellinen saavutettavuus										
Kokonaisvaltainen hyvinvointi										
Kone- ja energiateollisuus										
Kotouttaminen										
Koulutus- ja työperäinen maahanmuutto										
Kulttuuri- ja matkailuala										
Kulttuurituotanto										
Lean										
Luovat alat										
Maahanmuuttajat										
Nuorisotyön kehittäminen										
Oikeudellinen osaaminen										
Osallisuus										
Palvelut maahanmuuttaneille										
Pedagogiikan kehittäminen										
Pelikasvatus										
Rakentaminen ja talotekniikka										
Riskien hallinta										
Ruokaliiketoiminta										
Saavutettavuus										
Seikkailukasvatus										
Seikkailupedagogiikka										
Syrjäytymisen ehkäiseminen										
Tulevaisuuden tietoverkot										
Tulevaisuuden työ										
Tulkkaukset										
Tuottajaosaaminen										
Työhyvinvointi ja organisaatiokulttuuri										
Työllisyyden edistäminen										
Työyhteisöjen kehittäminen										
Vapaaehtoistyö										
Vesiturvallisuus										
Viittomakieliset										
Vähähiilinen energia										
Yhdenvertaisuus										
Yrittäjyyskasvatus ja -osaaminen										
Älykkäät teollisuuden ratkaisut ja palvelujen automatisaatio										

Muut palvelut ja asiasanat

	Centria	Humak	Jamk	Karelia	LAB	Lapin AMK	Laurea	OAMK	Savonia	Xamk
3D sisällöntuotanto										
Alkoholijuomat										
eSport										
Estenomi										
IPR										
Kommunikaatiomenetelmät										
Kulttuurimatkailu										
Kulttuuriperintö										
Kulttuurituotanto										
Kuvakommunikaatio										
Maatalous										
Matkailu										
Metsätalous										
Pelillistäminen										
Restonomi										
Sanataide										
Selkokieli										
Selkoviesticntä										
Tapahtumatuotanto										
Työympäristöt										
Viittomakieli										
Yrittäjyys										

Labrat

Centria

- Centria 5G Lab
- Centria Akkulaboratorio
- Centria BILINE Lab
- Centria Chemplant
- Centria Drone Lab
- Centria EMC Lab
- Centria Health Lab
- Centria IT-lab sis. SILMU lab ja Heathlab
- Centria Kemian laboratoriot
- Centria Maintenance Lab
- Centria Olosuhde Lab
- Centria Pelipaja Lab
- Centria Plast Lab
- Centria Robo3D Lab
- Centria Saostus Lab
- Centria SecuLab
- Centria SILMU Lab
- Centria Tärinätestaus Lab
- Centria Wood Construction & Coating Lab

OAMK

- Asiakaskokemus, asiakaspalvelu- ja myyntitaidot -simulaatio
- Arctic Drone Labs
- Data-analytiikka, tiedolla johtaminen, tekoäly ja robotiikka -sim.
- Eletroniikka- ja materiaalilaboratorio
- NUVE-LAB työkonelaboratorio
- PrinLab painettu elektroniikka
- SimLab terveystieteen simulaatiot

Karelia

- Energiapuisto-uusiutuvan energian tutkimusympäristö
- Puurakentamisen tutkimusympäristö puurakennetekniikan ja puutuotteiden tutkimukseen ja kehittämiseen
- Rakennustekniikan laboratorio - betonitestausta, äänimittaus
- Simulaatioympäristö simulaatiooppimiseen
- Tarmo-hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen oppimis- ja palveluympäristö
- Tarkkuusvalmistettujen muovi- ja metallisosien prototyyppi ja piensarjavalmistuksen tuotekehitysympäristö

Savonia

- 3D-tulostuspalvelut
- Dronetoiminta, A2-lisäteorioakoe
- EMC-testaus (Electromagnetic Compatibility)
- Vesi- ja ympäristötekniikka
- Sertifiointitestausta
- Ruoka ja elintarvikkeet
- Materiaalitutkimus
- Kone ja metalli
- FINAS-akkreditoidut päästöttestaukset
- Energiatekniikka

Xamk

- Asiakaskokemus, asiakaspalvelu- ja myyntitaidot -simulaatio
- Data-analytiikka, tiedolla johtaminen, tekoäly ja robotiikka -sim.

Jamk

- Rakennustekniikan laboratorio

Lapin AMK

- Biolabra
- Eletroniikka- ja materiaalilaboratorio
- Frostbit software lab
- Internet-of-Robotic-Things -laboratorio
- Lapin amk Sports Lab
- Maamittaustekniikan laboratorio
- Rakennustekniikan laboratorio
- Sähkölaboratoriot Kosmos
- Simulaatiosairaala Envi
- Hyvinvointipysäkki
- Simulaatiosairaala Sky
- Aistihuone

LAB

- Asiakaskokemus, asiakaspalvelu- ja myyntitaidot -simulaatio
- Data-analytiikka, tiedolla johtaminen, tekoäly ja robotiikka -sim.
- Digitaalinen kaupankäynti -simulaatio
- Esihenkilöiden valmennus -simulaatio
- Johdon valmennus -simulaatio
- Projektinhallintavalmennus -simulaatio
- Yrittäjien digitaidot -simulaatio
- Yritysten vastuullisuus ja kiertotalousosaaminen -simulaatio

Laurea

- Simulaatiosairaala
- Moniaistinen tila
- Projektijohtamisen simulaatio

Toimintaohje

- Toimintaohje määrittelee ne keskeisimmät käytännön toimet, joiden kautta esimerkiksi yhteistarjouksen laatiminen mahdollistuu.
- Toimintaohje sisältää kaksi vaihetta:
 - Yhteistyömahdollisuuksista tiedottaminen
 - Yhteispalaverit
- Aktiivinen verkostotoimijuus on avain menestykselliseen yhteistoimintaan:
 - Viesti avoimesti kumppaneille palveluliiketoiminnan yhteistyömahdollisuuksista
 - Seuraa säännöllisesti, millaisia palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia kumppanit tarjoavat
 - Osallistu yhteistyöhön aktiivisesti; yhteistoiminta kehittyi konkreettisen yhdessä tekemisen kautta

Yhteistyömahdollisuuksista tiedottaminen

Toimivan yhteistyön kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tieto uusista mahdollisuuksista tavoittaa verkoston jäsenet mahdollisimman nopeasti

Aktiivinen toimijuus mahdollistaa ammattikorkeakoulujen osaamisen hyödyntämisen yhteiskunnassa.

Seuraavien askeleiden kautta homma haltuun:

- Ilmoita vireillä olevista tarjouspyynnöistä ja liiketoimintaideoista verkoston jäsenille.
- Kerro saatavilla olevat tiedot esimerkiksi asiakas, tarjouspyynnön tai idean pääkohdat, tarjouksen deadline, maksimihinta, vaadittavat referenssit, linkki tarjouspyyntöön sekä muut tarjouksen ja yhteistyön tekemiseen vaikuttavat tekijät.
- Ilmoita, mihin mennessä kiinnostus yhteistyön tekemiseen on ilmaistava sekä vastattava muihin mahdollisiin kysymyksiin.
- Sovi yhteinen palaveri yhteistyöstä kiinnostuneiden kumppaneiden kanssa

Kuvio 1. Yhteistyömahdollisuuksista tiedottamisen askeleet.

Yhteispalaverit

Kokoonnutaan saman pöydän ääreen mahdollisimman nopeasti suunnittelutyön käynnistämiseksi. Palavereihin osallistuvien odotetaan perehtyvän materiaaliin ennen yhteispalaveria. Osallistujien tulee pohtia jo ennakoon resursointia ja hinnoittelua.

Yhteispalavereita voi järjestää tarpeen mukaan; esimerkiksi isompien kokonaisuuksien osalta tapaamisia voi olla useampia.

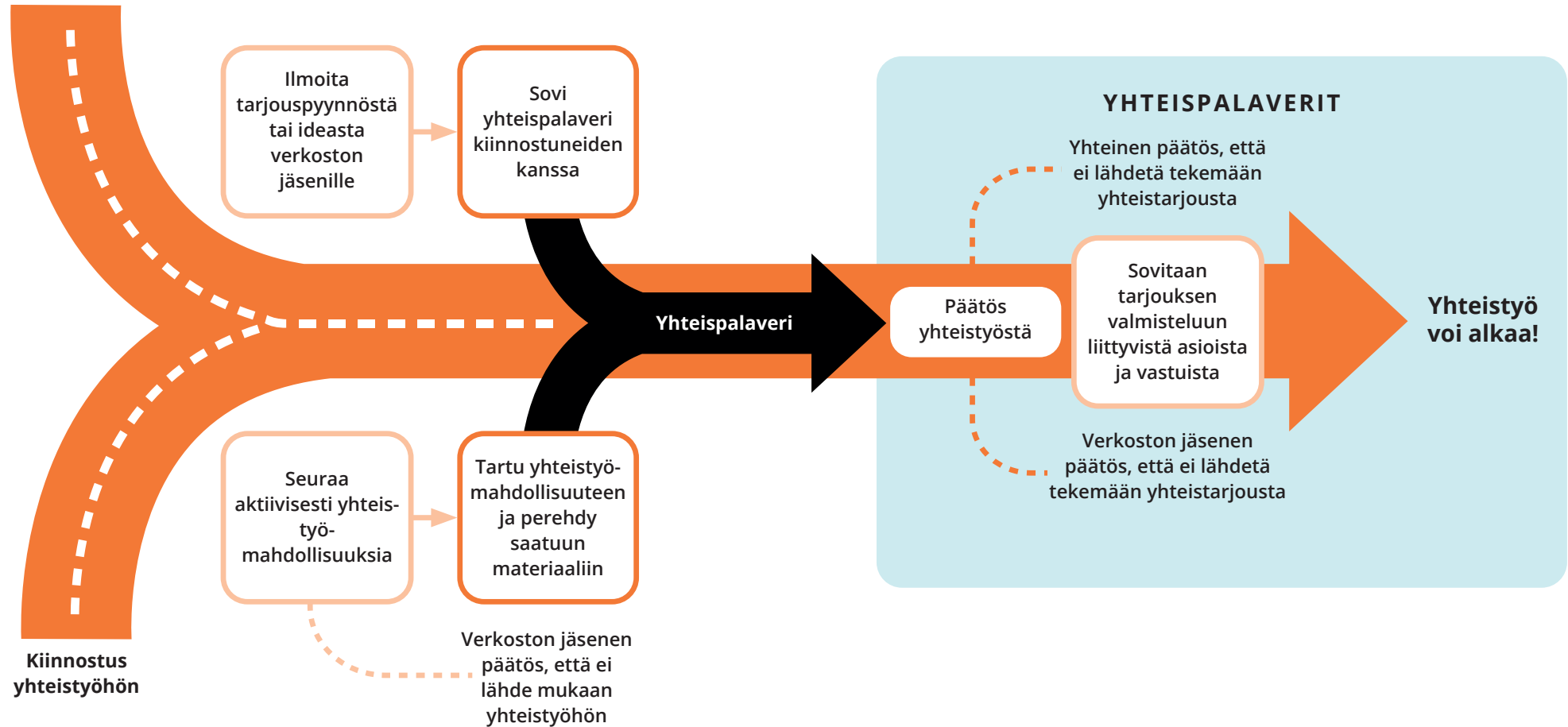
Lopputulemana on aina sovittava esim. tarjouksen laatimisen kannalta merkitykselliset asiat ja sovittava, miten edetään seuraavaan vaiheeseen. On tärkeää huomioida asiakkaan palvelupolku yhteissuunnitteluprosessin alusta lähtien.

Yhteispalavereissa tehtävät ja vähintään sovittavat asiat:

- Käydään läpi tarjouksen tai liiketoimintaidean pääkohdat.
- Päätetään ketkä lähtevät mukaan laatimaan tarjousta.
- Päätetään, kuka on tarjouksen päätoteuttaja ja ketkä toimivat yhteistyökumppaneina esimerkiksi alihankkijan roolissa.
- Sovitaan tarjouksen laatimisen työnjako (roolit ja vastuut)
- Sovitaan tarjouksen laatimisen aikataulus
- Tästä eteenpäin päätoteuttaja vastaa tarjouksen suunnittelun koordinoinnista

Kuvio 2. Yhteispalavereissa sovittavat asiat.

Tarjouspyynnöt,
ideat ja liidit



Kuvio 3. Toimintamallin toimintaohje.

3. Palvelumalli

Palvelumalli kuvaa korkeakoulujen ja asiakkaiden välistä palveluliiketoiminnan aikana tapahtuvaa vuorovaikutusta ja siitä syntyvää asiakaskokemusta. Palvelumallin keskiössä on asiakas koulutustarpeineen. Jatkumon palvelumalli ohjaa keskittymään asiakaskokemukseen, joka on globaaleilla koulutusmarkkinoilla keskeinen kilpailuetu.

Palvelumalli on kytköksissä hankkeessa tuotettuun toimintamalliin, joka kuvaa korkeakoulujen välistä vuorovaikutusta. Hankkeen tavoitteena on löytää korkeakoulujen palvelumyynnin parhaat käytännöt, joita voidaan jatkossa hyödyntää palvelumallina yhteistyössä tehtävässä palvelumyynnissä.

Palvelumalli toimii työkirjana palvelumyynnin ja koulutustuotteiden parissa työskenteleville ja ohjaa tuotteiden suunnittelua huomioimaan asiakkaan tarpeet ja arvolupauksen. Palvelumallissa kuvataan korkeakoulun ja asiakkaan kohtaaminen ja mallinnetaan vaiheita, joita on huomioitava palvelumyyntiä tehdessä, koulutustuotteiden suunnittelussa ja toteutuksessa sekä koulutuksen toteutuksen jälkeen. Malli kuvaa keskeisiä vaiheita asiakkaan näkökulmasta tehden näkyväksi ns. vuorovaikutuksen linjan, jossa asiakaskokemus muodostuu.

Palvelumallin suunnittelussa on hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilu on muotoilun osa-alue, joka keskittyy aineettomien asioiden suunnitteluun käyttäjälähtöisesti.

Jatkumon palvelumalli perustuu kolmeen hankkeen aikana toteutettuun koulutuskokeiluun, joista mallinnettiin asiakkaiden palvelupolut sekä korkeakoulujen toimet palvelukarttaan, haastateltiin ja osallistettiin kokeilun toteuttajia ja hankkeen asiantuntijoita työpajoihin sekä hyödynnettiin kokeilusta saatua asiakaspalautetta. Aineisto käsiteltiin samankaltaisuuskaavion avulla. Palvelumalli on sovellus palvelumuotoilun palvelukartasta (service blueprint) sekä arvolupauskartasta (value proposition canvas).

3. PALVELUMALLI

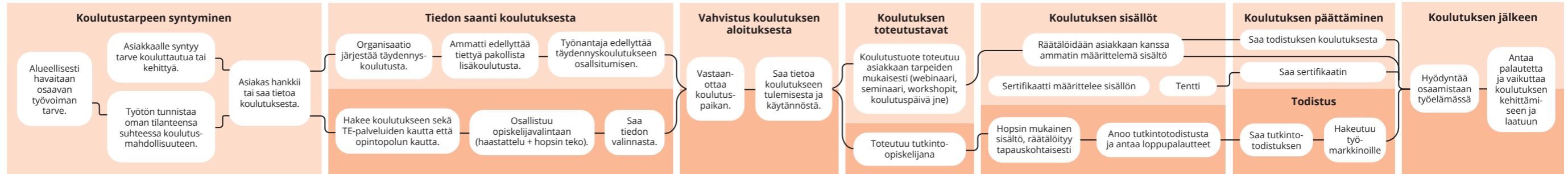
Mitä arvoa koulutus tuottaa asiakkaalle?

Asiakkaan tavoitteet ja päämäärät
Millainen tarve tai tavoite asiakkaalla on?
Mitä asiakas tavoittelee työssään tai elämässään?

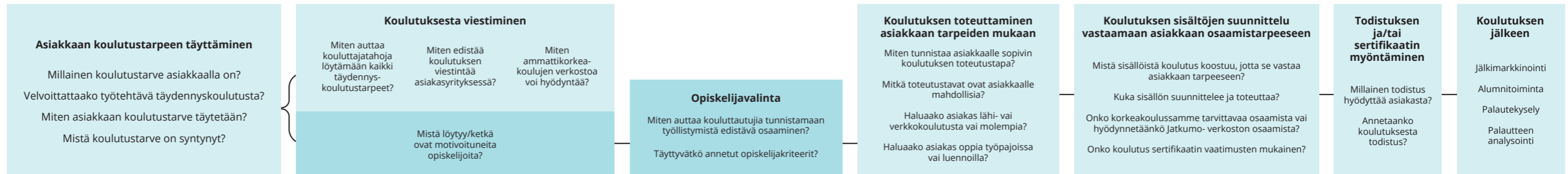
Hyödyt
Mitä hyötyä asiakas tavoittelee koulutustuotolla?

Ongelmat
Mitä ongelmia asiakas haluaa ratkaista koulutustuotteen avulla?

Asiakkaan toiminta – Mitä asiakas tekee?



Asiakaskokemus syntyy tässä vuorovaikutuksen linjassa



Korkeakoulujen toiminta – Miten korkeakoulu tuottavat koulutuspalveluja vastaamaan asiakkaan tarpeeseen?

Millaisen arvopuokausen annamme asiakkaalle?

Koulutustuotteen ominaisuudet
Miten koulutus vastaa asiakkaan tarpeeseen?
Mitä asiakas voi koulutuksen avulla työssään tai elämässään saavuttaa?

Saatavat hyödyt
Mitä konkreettista hyötyä asiakas saa koulutuksesta?

Ratkaisu ongelmaan
Miten koulutustuote ratkaisee asiakkaan ongelman tai ongelmat?

Kuvio 4. Palvelumalli.

4. Arviointimatriisi

Useamman toimijan yhteistyö tarjouksen teossa, palvelun rakentamisessa ja asiakastoteutuksissa edellyttää yhteisen käsityksen muodostamista siitä, mitä ollaan tekemässä. Arviointimatriisi auttaa käymään keskustelua ajatellusta yhteistyöstä ja auttaa toimijoita yhteisen näkemyksen muodostamisessa. Lopputuloksena syntyy dokumentoitu keskustelu ja matriisiin asemoitu toimenpide. Tämä helpottaa syntyneen yhteisen näkemyksen kommunikointia myös muille.

Tausta ja tavoite

Arviointityökalun lähtökohtana on Jatkumo-hankkeessa tunnistetut tärkeät näkökulmat. Näkökulmia on kolme kappaletta: 1) Asiakasnäkökulma (palvelumalli ja sen vaikuttavuus), 2) Oma toimintamme (liiketoimintamallin ja toimintamallin toimivuus) ja 3) Välillisen vaikuttamisen näkökulma (luottamus, ymmärrys, osaaminen, tieto, johtaminen, toimiva yhteistyö ja verkostot)

Asiakasnäkökulman arvioinnin kriteerit otettiin SITRAn Yritys-oppilaitoskyselystä (2021). Siitä poimittiin yritysten ilmoittamat neljä tärkeintä syytä, miksi ne ovat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Nämä tekijät ovat vuodesta toiseen pysyneet tärkeimpinä. Jatkumo-hankkeen alussa toteutettiin lisäksi yrityshaastatteluja, jonka tulokset olivat yhteneväisiä SITRAn raportin kanssa.

Oman toiminnan ja välillisen vaikuttamisen näkökulmat asemoivat sitä, mitä ollaan testaamassa ja tekemässä yhdessä. Asemointi perustuu service blueprint -komponentteihin (asiakkaalle näkyvät elementit, kohtaamispiste ja tarvittavat tukiprosessit, joilla palvelua toteutetaan). Logiikka rakennettiin hyödyntämällä palvelumuotoilun keinoja (yhteiskehittäminen, varjostus jne.) ja lisäksi toteutettiin kysely AMK-liiketoiminnan toimijoille.

Tuloksia ja havaintoja

1. Keskustelu tulee käydä vaiheistuksen mukaisesti ja dokumentoida syntynyt yhteisymmärrys. Tässä on oltava erityisen tarkkana, esimerkiksi jotta voidaan pohtia sopivaa asiakasratkaisua, tulee kaikkien olla yhtä mieltä siitä, kuka on asiakas
2. Jopa saman keskustelun aikana on syytä aika ajoin pysähtyä varmistamaan, että kaikki ovat puhuvat edelleen samoista asioista, esimerkiksi siitä kuka ajateltu asiakas on
3. Keskustelu kestää noin tunnin. Jatkumo-hankkeessa kaikki käydyt keskustelut saatiin käytyä 45 minuutin ja 1½ välillä

Työkalun käyttö

Työkalu sisältää keskustelua tukevat, loogisesti etenevät kysymykset, jonka pohjalta syntyy visuaalinen arviointimatriisi. Matriisiin sijoitettava toimenpide, tai toimenpiteet asemoituvat akseleille asiakastarve - service blueprint komponentti.

1. **Keskustelun tavoite** (vaihtoehdot). Miksi tätä nyt käytävää keskustelua käydään, vaihtoehdot:
 - Keskustelua käydään, jotta voidaan valita tarkoituksenmukainen kehityskohde/toimenpide. Ollaan siis etukäteen, ennen tekemistä liikkeellä
 - **Keskustelua käydään, jotta voidaan asemoida ja perustella jo valitun kehityskohteen valinta. Ollaan siis jo aiemmin valittu kohde, muttei vielä toteutettu toimea**
 - **Keskustelua käydään, jotta voidaan näin jälkikäteen asemoida jo tehty toimenpide (jälkiviisastelu)**
2. **Kuka on asiakas** (kenestä nyt puhutaan ja kenen haasteita ollaan ratkomassa)
3. **Sanoitetaan valitun asiakkaan (tai valittujen) asiakasongelma**, mikä on asiakasongelma/tarve, jota olemme ratkaisemassa
4. **Mistä asiakkaan prosessivaiheesta puhutaan** (päätöksenteko, käyttövaihe, toiminta koulutuksen jälkeen/koulutuksen hyödyntäminen)
5. **Arviointimatriisin yläriv** - Linkitetään sanoitettu ja valittu asiakasongelma arviointimatriisin ylärivin yleiseen asiakasongelmaan (valitaan siis se yleinen asiakasongelma johon tässä tapauksessa pyritään vaikuttamaan). Valinta voi kohdistua yhteen tai useampaan otsikkotason vaikuttamisen kohteeseen
6. **Arviointimatriisin vasen sarake** - Mihin Service blueprint komponenttiin asiakkaan haasteet kohdistuvat? Valinnan taustalla voi olla:
 - Kriittisimmäksi arvioitu ongelma ja sitä vastaava komponentti. Asia, joka on ratkaistava, jotta onnistumme palvelemaan asiakasta, taikka
 - Ongelma, jonka me valitsemme ratkaistavaksi koska meillä on tämän ongelman ratkaisemiseen mahdollisuudet ja /tai halu (vaikka ongelma ei siis olisikaan kaikkein kriittisin asiakkaan näkökulmasta)
7. Ajateltu toimi on nyt asemoitu ja se asetetaan "lappuna" matriisin ylärivin ja vasemman sarakkeen leikkauskohtaan. Lapussa kuvataan toimi lyhyesti vastaamalla kysymyksiin:
 - Mitä ollaan tekemässä
 - Miksi teemme tämän toimen
 - Toivottu lopputulema

Vaiheet 1 & 2

Keskustelun tavoite ja kuka on asiakas

Taustatiedot (casen nimi, keskusteluun osallistujat, päivämäärä)	Miksi keskustelua käydään? (rasti ruutuun)
	<input type="checkbox"/> Käymme keskustelua siksi, että voimme valita tarkoituksenmukaisen kehityskohteen/toimenpiteen (meillä ei vielä ole kehityskohdetta/toimenpidettä valittuna) <input type="checkbox"/> Käymme keskustelua, jotta voimme asemoida ja perustella jo valitun kehityskohteen valinnan (kohde valittu, muttei vielä toteutettu) <input type="checkbox"/> Käymme keskustelua, jotta voimme näin jälkikäteen asemoida jo tehdyn toimenpiteen (jälkiviisastelu)
Kuka on asiakas, kenestä nyt puhutaan?	
Tunnistettuja mahdollisia asiakkaita	Valittu/valitut asiakkaat

Kuvio 5. Arviointimatriisin ensimmäinen ja toinen vaihe.

Vaihe 5

Arviointimatriisin yläriivi, linkitetään sanoitettu ja valittu asiakasongelma arviointimatriisin yläriivin yleiseen asiakasongelmaan

Arviointimatriisin yläriivi

Mihin yleiseen asiakasongelmaan edellä mainittu ja sanoitettu asiakasongelma/tarve kytkeytyy. Valinta voi kohdistua yhteen tai useampaan otsikkotason vaikuttamisen kohteeseen (rasti ruutuun)

- Kannattaa rajata ajatus vaikuttavuudesta mieluummin tarkkaan kuin valita varmuuden vuoksi useita vaihtoehtoja
- Yläriivin yleiset asiakasongelmat ovat Sitran Yritys-oppilaitoskysely 2021 mukaan neljä tärkeintä motiivia miksi yritykset tekisivät/ovat tehneet yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Vaikuttaminen johonkin näistä neljästä tekijästä on siis asiakkaan näkökulmasta merkityksellisintä.
- Oman casen asiakasongelman sanoituksen myötä on helpompi tunnistaa mihin asiakkaan tärkeänä pitämään asiaan halutaan vaikuttaa.

Uusien osaajien löytäminen ja rekrytointi	Tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautuminen	Alueellisen elinvoiman edistäminen ja yhteiskuntavastuun toteuttaminen	Oman tai henkilöstön osaamisen täydentäminen, kehittäminen ja uudistaminen
×	×	×	×

Kuvio 7. Arviointimatriisin viides vaihe.

Vaihe 6

Arviointimatriisin vasen sarake – mihin Service blueprint komponenttiin asiakkaan haasteet kohdistuvat

Arviointimatriisin vasen sarake													
<p>Mihin Service blueprint komponenttiin aiomme toimemme kohdistaa? Valinnan taustalla voi olla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kriittisimmäksi arvioitu ongelma ja sitä vastaava komponentti. Asia, joka on ratkaistava, jotta onnistumme palvelemaan asiakasta, taikka • Ongelma, jonka me valitsemme ratkaistavaksi koska meillä on on tämän ongelman ratkaisemiseen mahdollisuudet ja/tai halu (vaikka ongelma ei siis olisikaan kaikkein kriittisin asiakkaan näkökulmasta) <p>Rasti/rastit ruutuun</p>	<table border="1"> <tr> <td> Fyysiset elementit Materiaalit, verkkoympäristö, asiakkaalle yksi näkymä, yhtenäiset visuaaliset elementit, simulaatioympäristöt, todistus jne. </td> <td>✘</td> </tr> <tr> <td> Asiakkaan toimet Palvelun etsintä, tutustuminen, saapuminen, ilmoittautuminen, opastus, käyttö, maksaminen jne. </td> <td>✘</td> </tr> <tr> <td> Asiakkaan kohtaaminen Tuote, palvelu, asiakkaan palvelukokemus </td> <td>✘</td> </tr> <tr> <td> Tukiprosessit, jotka tukevat asiakkaan palvelukokemusta Käyttöoikeudet, perehdytys, palvelun valmistelut, etukäteisohjeistus ja info, toimiva työnjako jne. </td> <td>✘</td> </tr> <tr> <td> Tukiprosessit, jotka vaikuttavat konsortion yhteistyön sujumiseen Keskinäiset sopimukset, laskutus, resurssointi, alihankintasopimukset </td> <td>✘</td> </tr> <tr> <td> Välilliset Palvelee kahta muuta tavoitetta ja on linjassa 4 välillisen osatavoitteen kanssa (Luottamus, toimiva yhteistyö & verkostot, johtaminen, ymmärrys, osaaminen & tieto) </td> <td>✘</td> </tr> </table>	Fyysiset elementit Materiaalit, verkkoympäristö, asiakkaalle yksi näkymä, yhtenäiset visuaaliset elementit, simulaatioympäristöt, todistus jne.	✘	Asiakkaan toimet Palvelun etsintä, tutustuminen, saapuminen, ilmoittautuminen, opastus, käyttö, maksaminen jne.	✘	Asiakkaan kohtaaminen Tuote, palvelu, asiakkaan palvelukokemus	✘	Tukiprosessit, jotka tukevat asiakkaan palvelukokemusta Käyttöoikeudet, perehdytys, palvelun valmistelut, etukäteisohjeistus ja info, toimiva työnjako jne.	✘	Tukiprosessit, jotka vaikuttavat konsortion yhteistyön sujumiseen Keskinäiset sopimukset, laskutus, resurssointi, alihankintasopimukset	✘	Välilliset Palvelee kahta muuta tavoitetta ja on linjassa 4 välillisen osatavoitteen kanssa (Luottamus, toimiva yhteistyö & verkostot, johtaminen, ymmärrys, osaaminen & tieto)	✘
	Fyysiset elementit Materiaalit, verkkoympäristö, asiakkaalle yksi näkymä, yhtenäiset visuaaliset elementit, simulaatioympäristöt, todistus jne.	✘											
	Asiakkaan toimet Palvelun etsintä, tutustuminen, saapuminen, ilmoittautuminen, opastus, käyttö, maksaminen jne.	✘											
	Asiakkaan kohtaaminen Tuote, palvelu, asiakkaan palvelukokemus	✘											
	Tukiprosessit, jotka tukevat asiakkaan palvelukokemusta Käyttöoikeudet, perehdytys, palvelun valmistelut, etukäteisohjeistus ja info, toimiva työnjako jne.	✘											
	Tukiprosessit, jotka vaikuttavat konsortion yhteistyön sujumiseen Keskinäiset sopimukset, laskutus, resurssointi, alihankintasopimukset	✘											
	Välilliset Palvelee kahta muuta tavoitetta ja on linjassa 4 välillisen osatavoitteen kanssa (Luottamus, toimiva yhteistyö & verkostot, johtaminen, ymmärrys, osaaminen & tieto)	✘											

Kuvio 8. Arviointimatriisin kuudes vaihe.

Vaihe 7

Ajatellun toimen kuvaaminen

Toimen kuvaaminen

Ajateltu toimi on nyt asemoitu. Tiedämme nyt, mihin yleiseen asiakasongelmaan sanoittamamme asiakasongelma/tarve kytkeytyy ja mihin Service blueprint komponenttiin aiomme toimmemme kohdistaa.

Toimen kuvaus/risteyskohdassa olevan lapun sisältö:

1) Mitä ollaan tekemässä:

2) Miksi teemme tämän toimen:

3) Toivottu lopputulema:

Esimerkki:

1) Teemme asiakaskäsikirjan, jotta 2) meille syntyy menetelmä tiedon kulkuun, 3) koemme testin onnistuneen, jos 100 ihmistä lukee sen.

Kuvio 9. Arviointimatriisin seitsemäs vaihe.

Vaihe 8

Asemoi toimenpide arviointimatriisiin (asetta lappu)

	Uusien osaajien löytäminen ja rekrytointi	Tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautuminen	Alueellisen elinvoiman edistäminen ja yhteiskuntavastuun toteuttaminen	Oman tai henkilöstön osaamisen täydentäminen, kehittäminen ja uudistaminen		
Fyysiset elementit Materiaalit, verkkoympäristö, asiakkaalle yksi näkymä, yhtenäiset visuaaliset elementit, simulaatioympäristöt, todistus jne.					ASIAKASNÄKÖKULMA (kysytään asiakkaalta)	
Asiakkaan toimet Palvelun etsintä, tutustuminen, saapuminen, ilmoittautuminen, opastus, käyttö, maksaminen jne.						
VUOROVAIKUTUSRAJA						
Asiakkaan kohtaaminen Tuote, palvelu, asiakkaan palvelukokemus					OMAN TOIMINNAN NÄKÖKULMA (korkeakoulun liiketoiminnan tekijöiltä: myyjät, kouluttajat, johto, tukipalvelut)	
NÄKYVYYSRAJA						
Tukiprosessit, jotka tukevat asiakkaan palvelukokemusta Käyttöoikeudet, perehdytys, palvelun valmistelut, etukäteisohjeistus ja info, toimiva työnjako jne.						
Tukiprosessit, jotka vaikuttavat konsortion yhteistyön sujumiseen Keskinäiset sopimukset, laskutus, resurssointi, alihankintasopimukset						
Välilliset Palvelee kahta muuta tavoitetta ja on linjassa 4 välillisen osatavoitteen kanssa (Luottamus, toimiva yhteistyö & verkostot, johtaminen, ymmärrys, osaaminen & tieto)					VÄLILLINEN NÄKÖKULMA (toteuttavan ryhmän itsearviointi)	

Kuvio 10. Arviointimatriisin kahdeksas vaihe.

5. Palvelutoimijoiden verkosto

Ammattikorkeakoulujen palvelutoimijoiden verkosto muodostuu ammattikorkeakouluissa palvelutoimintaa tekevästä henkilöstä. Verkoston tarkoituksena on edistää ja valvoa ammattikorkeakoulujen välisen yhteistyön toteutumista palveluliiketoiminnassa. Verkosto toimii tiedonkuvälineenä ja edistää palvelutoimijoiden vuorovaikutusta ja yhteistyön syntymistä.

Verkostoon on nimetty edustajat jokaisesta Jatkumo-hankkeessa toteuttajina olleista ammattikorkeakouluista. Tämän lisäksi verkostoon on kutsuttu myös edustajat kaikista muista Suomen ammattikorkeakouluista. Verkosto toimii vähintään kolmen vuoden ajan Jatkumo-hankkeen päätyttyä (ajalla 1.8.2023 - 30.7.2026) ja tapaa vähintään kerran vuodessa. Tapaamiset voidaan järjestää myös etäyhteydellä. Verkosto saa käyttöönsä Jatkumo-hankkeessa tuotetun Aineistopankin, joka sisältää hankkeessa tuotettuja materiaaleja ja aineistoja kuten toiminta- ja palvelumallin.

Verkoston alkuperäisten jäsenten, eli verkostoon nimettyjen jäsenten tulee erityisesti seurata, valvoa ja ohjata verkoston ja Jatkumo-hankkeessa tehdyn yhteistyösopimuksen tavoitteiden toteutumista.

Verkostoon nimetyt jäsenet:

Centria ammattikorkeakoulu

Jani Rättyä, palvelupäällikkö
jani.rattya@centria.fi, 044 449 2577

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Erica Svärd, lehtori
erica.svard@jamk.fi, 050 439 0821

LAB-ammattikorkeakoulu

Minna Hietanen, asiakkuuspäällikkö
minna.hietanen@lab.fi, 044 708 5259

Laurea ammattikorkeakoulu

Katriina Knuuti, kehittämispäällikkö
katriina.knuuti@laurea.fi, 050 305 2519

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Piia Pöysä, koulutus suunnittelija
piia.poysa@xamk.fi, 040 630 2520

Humanistinen ammattikorkeakoulu

Mikko Äärynen, kehittämispäällikkö
mikko.aarynen@humak.fi, 040 034 9206

Karelia ammattikorkeakoulu

Anne Prepula, palveluliiketoiminnan koordinaattori
anne.prepula@karelia.fi, 050 311 9167

Lapin ammattikorkeakoulu

Mirva Juntti, palvelupäällikkö
mirva.juntti@lapinamk.fi, 040 012 6287

Oulun ammattikorkeakoulu

Sami Niemelä, kehittämispäällikkö
sami.m.niemela@oamk.fi, 050 317 4713

Savonia ammattikorkeakoulu

Anne-Maria Moilanen, liiketoimintasuunnittelija
anne-maria.moilanen@savonia.fi, 044 785 6089

Lähteet

SITRA 2021. Yritys-oppilaitoskysely. Viitattu 4.5.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/03/yritysoppilaitoskysely-2021-koko-maa.pdf>.

