

LUT-KORKEAKOULUT JA XAMK

–YHDESSÄ ENEMMÄN KAAKONKULMALLA?

Esiselvitysraportti Xamkin omistajien ja LUTin hallituksen käyttöön

31.08.2026

Tekijät: Liisa-Maija Sainio, Jarno Hovi, Mari Härkönen, Marjo-Riitta Järvinen, Maija Kuiri, Minna Kuusa-Skyttä, Anne Lankinen, Juho Larjanne, Tanja Matikainen, Pasi Puranen, Sirpa Riikkinen, Riikka Sund.

07.09.2026: Raporttiin on lisätty muutama laskentaa avaava täsmennys. Täsmennykset on merkitty alaviitteillä. Lisäykset tehtiin Xamkilta tulleen kirjeen 02.09. ja LUTin vastineen 04.09. perusteella.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto.....	1
1.1	Esiselvityksen sisältö sopimuksen mukaan.....	1
1.2	Esiselvityksen vaiheet ja aikataulu.....	2
1.3	Esiselvityksen rajaukset.....	3
2	Korkeakoulujen toimintaympäristö.....	4
2.1	Korkeakoulukonsernit Suomessa.....	4
2.2	Korkeakoulujen rahoituksen tulevaisuudennäkymiä.....	5
2.3	Tulevan EU-ohjelmakauden ennakointia.....	5
2.4	Havainnot TKI-rahoituksesta korkeakoulutasolla.....	6
3	LUT-korkeakoulujen esittely.....	7
3.1	LUT-yliopisto.....	7
3.1.1	LUT alueyksiköiden toiminta Kouvolassa ja Mikkelissä.....	9
3.1.2	Havainnot LUT alueyksiköistä.....	10
3.2	LAB-ammattikorkeakoulu.....	10
3.3	LUT-korkeakoulujen strategia ja yhteinen toiminta.....	11
4	Itsenäisistä korkeakouluista konserniksi.....	12
4.1	Rakenteellisten järjestelyjen toteutus ja resursointi.....	12
4.2	Omistukseen perustuvan yhteistyön taloudelliset hyödyt.....	14
5	Xamkin esittely ja kampusprofiilit.....	15
6	Esiselvityksen malli 1: Yhteistyön tiivistäminen ilman rakenteellisia muutoksia.....	16
6.1	TKI-hankeyhteistyön nykytila.....	16
6.2	Mahdollisuudet TKI-yhteistyön tiivistämiseen.....	17
6.3	Koulutusyhteistyön tiivistämisen näkymät.....	17
7	Esiselvityksen malli 2: Xamk mukaan LUT-korkeakouluihin omistusjärjestelyn kautta..	18
7.1	Yliopistotoiminnan kasvun edellytykset.....	18
7.2	Vaihtoehtojen edellyttämä LUT-yliopiston kasvuavaus ja alustavat kampusprofiilit	19
7.3	Kannattavan ja elinkelpoisen koulutuksen periaatteet.....	20
7.4	Synergiat korkeakoulupalveluissa osana omistusjärjestelyä.....	22
7.5	Synergiahyöty yhteisistä kampuksista.....	23
7.6	Synergiat kielikeskustoiminnassa.....	24
7.7	Omistusjärjestelyn mahdollistama yhteistyö opiskelijarekrytoinnissa.....	25
7.8	Kasvumahdollisuus koulutusviennissä osana konsernia.....	25
8	Yhteenveto.....	26
8.1	Omistusjärjestelyn hyödyt Xamkille.....	26
8.2	Laajemman konsernirakenteen hyödyt LUT-korkeakouluille.....	27
8.3	Kustannusarvio konsernin laajentamisesta.....	27
8.4	Vaihtoehtojen riskit.....	28
8.5	Loppusanat.....	28
8.5.1	Malli 1: Tiiviimpi yhteistyö ilman omistusjärjestelyjä.....	29
8.5.2	Malli 2: Xamk mukaan LUT-korkeakouluihin.....	29
	Käytetyt aineistot ja lähteet.....	31

1 Johdanto

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamkin omistajakaupungit – Mikkeli, Kotka, Kouvola ja Savonlinna – lähestyivät LUT-yliopiston hallituksen puheenjohtajaa loppuvuodesta 2025 ja ehdottivat, että mahdollisuudet korkeakoulutuksen yhteistyön tiivistämiseen selvitetään. Keskustelun tavoitteena on ollut varmistaa alueiden korkeakoulutuksen kilpailukyky ja kaupunkien elinvoima muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kotkan, Kouvolan, Mikkelin ja Savonlinnan kaupunginhallitukset ja LUT-yliopiston hallitus hyväksyivät kokouksissaan huhti-toukokuussa 2026 sopimuksen esiselvityksen käynnistämisestä ja sen aikataulusta.

Esiselvitys on tehty sopimuksen mukaisesti, omistajakaupunkien ohjausryhmässä sovitulla tarkennuksilla. Siinä on kaksi pääteemaa: kasvumahdollisuuksien tunnistaminen kaupunkikohtaisten yliopistokampusprofiilien pohjalta sekä yhteistyörakenteiden vaihtoehtojen tarkastelu. Yhteistyörakenteiden osalta arvioidaan esiselvityssopimuksen mukaisesti kahta vaihtoehtoa: 1) toiminnallista yhteistyötä nykyisessä omistusrakenteessa sekä 2) yhteistyötä omistusjärjestelyn kautta uudistetussa rakenteessa LUT-konsernin nykyisen, 100 % omistukseen perustuvan mallin.

Esiselvityksen sisällöt esitellään omistajakaupunkien valtuustoille ja avainsidosryhmille loppuseminaarissa 8.9.2026. Esiselvityksen sisältö ei sido Xamkin omistajia tai LUTin hallitusta; kukin omistajataho päättää sopimuksen mukaisesti mahdollisesta etenemisestä syyskuussa 2026.

Tämä esiselvitystyö on toteutettu sisäisesti LUTin ja kaupunkien resursoimana, vuoropuhelussa Xamkin operatiivisen johdon kanssa. Projektipäällikkönä on toiminut Liisa-Maija Sainio, joka raportoi LUTin hallituksen puheenjohtajalle. LUTin sisällä dataa on eri vaiheissa tuottanut ja analysoinut merkittävä ryhmä asiantuntijoita.

Esiselvitystä on koordinoinut Xamkin omistajien ohjausryhmä (kaupunginjohtajat ja LUTin edustus). Lisäksi kukin kaupunki on nimennyt kolme luottamushenkilöedustajaa selvitystyön käynnistykseen ja seurantaan seuraavasti: Kotka: Jouko Rauhala, Antti Hyyryläinen, Sami Virtanen; Kouvola: Inka Häkkinen, Laila Uljas, Miia Witting; Mikkeli: Arto Seppälä, Jani Sensio, Pekka Pöyry; Savonlinna: Tuukka Suomalainen, Olli-Pekka Kristiansson, Seija Puputti.

Esiselvitysraportti on tuotettu ensisijaisesti päätöksentekijöiden eli Xamkin omistajien ja LUTin hallituksen tarpeisiin. Koska selvittävään asiaan liittyy vahvaa mielenkiintoa sekä alueellisesti että ehkä myös kansallisesti, raportti tausta-aineistoinen on julkistettu kaikkien kiinnostuneiden luettavaksi 31.8.2026 LUTin verkkosivuilla.

1.1 Esiselvityksen sisältö sopimuksen mukaan

Esiselvitys keskittyy sopimuksen mukaisesti kahteen teemaan:

Teema 1: Kasvun mahdollisuuksien tunnistaminen kaupunkikohtaisten yliopistokampusprofiilien kautta: Tehdään yhteistyössä kaupunkikohtainen tarkastelu osaamistarpeista ja kasvualoista kunkin alueen yrityksiä osallistaen. Määritellään kampusprofiilien yhteydessä yliopistokoulutuksen lisäämisen periaatteet ulkoisen rahoituksen niin salliessa siten, että periaatteet ovat samat kaikille omistajakaupungeille. Määritellään samalla kannattavan ja elin-kelpoisen korkeakoulutuksen periaatteet siten, että ne ovat samat kaikille kaupungeille ja tunnistetaan kehitystarpeita.

Teema 2: Rakenteiden vaihtoehdot: Tämän esiselvityssopimuksen piirissä arvioidaan kaksi vaihtoehtoa LUT-korkeakoulujen ja Xamkin yhteistyölle:

- a) Nykyinen toiminnallinen yhteistyö ja sen hyödyt kaupungeille vuodesta 2015 alkaen nykypäivään saakka, ja yhteistyön seuraavat mahdolliset askeleet ilman omistusjärjestelyjä.
- b) Xamkin mukaantulo osaksi LUT-korkeakoulukonsernia konsernin nykyisellä toimintamallilla (100 % omistus) ja kasvustrategian mukaisesti.

1.2 Esiselvityksen vaiheet ja aikataulu

Esiselvitys jaettiin kolmeen prosessivaiheeseen omistajien ohjausryhmässä alla olevalla tavalla. Aikataulu on toteutunut suunnitelman mukaisesti. Tiivis aikataulu on voinut vaikuttaa yritysosallistujien mahdollisuuksiin osallistua kaupunkikohtaisiin pyöreän pöydän keskusteluihin.

1) Tiedonkeruuvaihe

- kaupunkikohtaiset pyöreän pöydän keskustelut yritysten osaamistarpeista yhdessä 10.–23.6.2026 (Mikkelissä ryhmäkeskustelu korvattiin asiantuntijakeskusteluilla)
- datankeruu Xamkin toiminnasta (koulutus, TKI, tukipalvelut & kieliopetus) ja taloudesta
- datankeruu LUTin nykytoiminnasta Kouvolassa, Mikkelissä ja Kotkassa

2) Työstövaihe

- datojen pohja-analyysit
- Yhteiset workshopit (Xamk, LAB, LUT) kahdella teemalla:
 1. TKI-kasvu-workshop 12.8. Savonlinna
 2. Koulutuksen kasvu-workshop 14.8. Kouvola

3) Julkistus ja raportointi

- esiselvitysraportin julkistus 31.8.
- 8.9. loppuseminaari poliittisille päättäjille ja sidosryhmille Kouvolassa.
- kaupunkien ja LUT hallituksen päätöksenteko sopimuksen mukaan syyskuun loppuun mennessä.

Xamk on toimittanut analyysia varten pohjadataa omistajien ohjausryhmässä sovitun, erillisen datalistan mukaisesti. Lisäksi Xamkin rehtoraatin edustajat osallistuivat elokuussa pidettyihin kasvuworkshopeihin. Workshopeissa ideoitiin yhdessä sekä tiiviimpää yhteistyötä että mahdollisia omistusjärjestelyihin liittyviä LUT-yliopiston kampusprofileja siten, että mahdolliset uudet koulutussisällöt vastaisivat alueiden tarpeisiin ja täydentäisivät Xamkin vahvuuksia kullakin kampuksella. Muilta osin selvitystiimillä ei ollut pääsyä keskusteluyhteyteen Xamkin organisaation henkilöstön tai opiskelijoiden kanssa Xamkin toimivan johdon linjauksista johtuen.

Analyysien sekundääridata on osin julkista ja osin LUTin sisäisiä, toteutuneita lukuja eri tietokannoista. Lista käytetyistä aineistoista on saatavilla tämän raportin lopussa.

Esiselvityksessä on kerätty primääridataa kahdella tavalla: Kesäkuussa 2026 järjestettiin kussakin omistajakaupungissa alueen yritysten ja niitä lähellä olevien avainsidosryhmien pyöreän pöydän keskustelut, joissa keskusteltiin alueen osaamistarpeista. Kukin kaupunki vastasi joko suoraan tai oman elinkeinoyhtiönsä kautta yritysedustajien koollekutsumisesta.

Elokuussa 2026 järjestettiin toiset keskustelut, joihin pyydettiin Xamkin, LUTin ja LABin asiantuntijoita ideoimaan kahden selvitettävän vaihtoehdon sisältöjä TKI-toiminnan ja koulutuksen näkökulmasta. Keskusteluihin osallistuneet saivat ennakkomateriaalina tiedot alueiden yrityskannasta, investoinneista, Xamk-LUT-LAB:in aiemmista yhteishankkeista sekä Xamkin kampusprofiileista eli Xamkin kampuskohtaisista vahvuuksista. Tiivistyvän ei-rakenteellisen yhteistyön vaihtoehtoa tarkennettiin vielä erillisellä palaverilla Xamkin rehtoraatin jäsenten kanssa 24.8. Vastaavasti esiselvitystyössä syntyneiden alustavien kampusprofiiliihoiden potentiaalia on arvioitu sisäisesti LUT toimivan johdon ja dekaanien kesken. Elokuun keskustelut Xamkin, LUTin ja LABin välillä yhteistyöstä olivat erittäin avoimia ja rakentavia kaikkien osapuolten kesken, ja Xamkin panos paransi kuvattujen vaihtoehtojen sisältöä.

1.3 Esiselvityksen rajaukset

Esiselvitysraportin tekemistä tässä hetkessä LUTin sisäisellä näkökulmalla puoltaa se, että konsernin toiminnasta on käytettävissä sisäistä laskentaa. LUT-korkeakoulut on vuodesta 2018 toiminut korkeakoulukonserni, jolla on historiatietoa sekä konsernin rakentamisesta liikkeenluovutuksineen ja tukipalvelujärjestelyineen että nykytoiminnan tehokkuudesta. Olemme siksi käyttäneet tätä sisäistä tietoa mahdollisten synergioiden ja toisaalta investointikustannusten arvioinnissa.

Laskennalliset arviot on pyritty tekemään yksinkertaisina ja varovaisuusperiaatteella. Historialluja käytettäessä lukuja ei lähdetty inflaatiokorjaamaan selkeyden vuoksi, ja toisaalta tulevaisuuden hyötyjä ei ole lähdetty arvioimaan investointilaskennan nykyarvomenetelmillä tai vastaavilla. Arviot ovat siksi alustavia, joskin ne antavat suuntaa sekä hyödyistä että investointitarpeista.

Omistajien kanssa sovitusti esiselvityksessä ei tarkastella tai vertailla Xamkin ja LAB-ammattikorkeakoulun koulutus- ja TKI-toimintaa mahdollisen omistusjärjestelyn ja fuusion jälkeen kampuksittain. Tällainen selvitys vaatisi sekä merkittävästi enemmän aikaa että yhteisen tahotilan siitä, että omistusjärjestelyssä halutaan edetä. Näistä syistä johtuen mahdollisen uuden AMK:n toimintaa ja sen vaikutuksia ei tässä esiselvityksessä arvioida. Mikäli päätöksiä omistusjärjestelyissä etenemisestä tehtäisiin, tällainen selvitys olisi paikallaan.

Esiselvitys kuvaa prosessin aikana luonnostellut, erittäin alustavat LUT-yliopiston kampusprofiilit Xamk-kampuspaikkakunnilla koulutuksen ja tutkimuksen teemoista, mutta ei ota kantaa mahdollisen kasvuinvestoinnin ulkoisen rahoituksen keinoihin.

Esiselvitys pyrkii antamaan realistisen kuvan vaihtoehtojen mahdollisuuksista ja kustannuksista, mutta ei tarjoa suoraa ratkaisuehdotusta päättäjille, koska päättäjien päätöskriteerit voivat olla keskenään erilaisia.

Kaupunkien kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti kaupungit ovat voineet tilata myös muita selvityksiä. Tarkempi etenemissuunnitelma ja aikataulu päätetään omistajien toimesta vasta mahdollisten omistusjärjestelypäätösten jälkeen.

Raportin lopussa on lista käytetyistä tietolähteistä. LUT-yliopiston oman toiminnan kuvauksessa on käytetty myös verkkosivuiltamme löytyvää tietoa ja sisäisiä toiminnan yleiskuvauksia. Näihin ei raportissa tehdä erikseen lähdeviittauksia.

2 Korkeakoulujen toimintaympäristö

Kansallinen korkeakoulujen toimintaympäristö on tilanteessa, jossa hakijasumavuosien jälkeen näköpiirissä on 2030-luvulla korkeakouluikään tulevat kiihtyvällä tahdilla pienenevät ikäluokat. Korkeakoulut ovatkin aloittaneet kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden rekrytoinnit sekä Suomen kestävyysvajeen korjaamiseksi että myös hyödyntääkseen koulutuksen aloituspaikat täysimääräisesti. Suomalaisten ikäluokkien tason raju pudotus vaikuttanee kuitenkin korkeakoulutuksen kysyntään 2030-luvulla: kilpailu korkeakouluopiskelijoista kiihtyy, vaikka opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) visiossa tavoitellaankin 60 % korkeakoulutettujen osuutta 25–34-vuotiaista. Erityisesti ne korkeakoulut, jotka eivät sijaitse kasvukeskuksissa, joiden koulutuskysyntä painottuu vahvasti lähialueelle, ja joilla kansainvälisiä tutkinto-opiskelijoita on vähän, ovat haasteellisessa tilanteessa 2030-luvulla.

Kaupungistuminen Suomessa etenee, ja väestökasvu keskittyy pääkaupunkiseudulle ja muutamaan kasvukeskukseen. Väestökehityksen heikkeneminen on nopeampaa kaakonkulmalla. Väestön väheneminen ja haasteet alueellisessa elinvoimassa lisäävät kilpailua opiskelijoista ja osaajista. Taloustutkimuksen tekemässä yrittäjien elinvoimavertailussa Etelä-Savo sijoittuu viimeiseksi ja Kymenlaakso alempaan kolmannekseen. Kymenlaakson kunta-kohtaiset tulokset ovat kuitenkin suhteellisen vahvoja erityisesti Kotkassa ja Kouvolassa, kun taas Etelä-Savossa Mikkelin ja Savonlinnan sijoitukset ovat vaatimattomampia.

Korkeakoulusektoria on valmisteltu siihen, että valtiontalouden velkaantumiskehitys voi tuoda säästöpainetta myös sektorillemme. Mahdollisia säästölinjauksia odotetaan seuraavalta hallitukselta. Lisärahoitusta tuskin on OKM:stä tulossa; pikemminkin korkeakouluja kannustetaan entistäkin aktiivisemmin hakemaan rahoitusta erilaisista ulkoisista lähteistä.

Yhteiskunnan kestävyysvajetta voidaan korjata kouluttamalla kansainvälisiä opiskelijoita Suomessa. Kilpailu kv-opiskelijoista on kuitenkin kiristynyt. Kansainvälinen tutkinto-opiskelija arvioi opiskelupaikkaa valitessaan myös työllistymismahdollisuuksia Suomeen ja alueelle. Koulutusvienti vaatii panostuksia brändiin ja markkinointiin. Aktiivisia tukitoimia tarvitaan myös työllistymisen tukeen yhteistyössä alueiden yritysten kanssa sekä suomen kielen opintoihin.

2.1 Korkeakoulukonsernit Suomessa

Yliopiston ja ammattikorkeakoulun muodostamat korkeakoulukonsernit ovat yleistyneet Suomessa. Mikäli Itä-Suomen yliopiston ja kolmen ammattikorkeakoulun yhteinen konsernijärjestely etenisi, tulisi siitä Suomen kahdeksas konsernirakenne.

Konsernirakenteilla halutaan tavoitella yleisesti seuraavia hyötyjä:

- koota korkeakoulujen osaamista vahvemiksi tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiokeskittymiksi
- vahvistaa alueellista elinvoimaa, osaajatarjontaa ja työelämäyhteyksiä
- profiloitua selkeämmin ja hyödyntää toisiaan täydentäviä vahvuuksia
- tarjota opiskelijoille laajempia ja joustavampia opintopolkuja
- tehostaa resurssien käyttöä, tarjota yhteisiä palveluja ja parempaa saavutettavuutta

Konsernirakenteissa saadaan hyvällä työnjaolla, yhteistyöllä ja tehokkaammalla hallinnolla enemmän tuottavuutta ja siten ohjattua resursseja ydintoimintaan, mikä tarjoaa suhteellista etua niissä oleville korkeakouluille kiristyvässä kilpailussa. Omistusjärjestelyissä, toteutusmuodoissa ja strategioissa on vaihtelua, joten hyödytkin vaihtelevat. Toiminta on järjestetty nykyisen duaalimallin puitteissa, yliopisto- sekä ammattikorkeakoululakia noudattaen. Toisaan täydentävillä tehtävillä turvataan korkeakoulukentän moninaisuus.

Rakenteiden hyöty kumuloituu vaiheittain vuosittain niissä toimiville, ja hyötyjen suuruus riippuu valituista toimista yhdessä. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että mitä merkittävämmin korkeakoulut ovat uskaltaneet lähteä yhteisten palveluiden tielle, ja mitä pidempään konsernit ovat olleet toiminnassa, sitä suurempia niistä yksittäisille korkeakouluille saatavat tuotavuushyödyt ovat, koska yhteisten toimintojen järjestelyt ja uusien toimintamallien käyttöönotto vie oman aikansa. Yhteinen toiminta on oppimisprosessi, ja luottamuksen lisääntyessä löytyy uusia toimintatapoja, joissa voidaan tehdä asioita fiksummin ja tuottavammin.

OKM suhtautuu korkeakoulukonserneihin myönteisesti: nykyinen lainsäädäntö mahdollistaa konsernitason päätöksenteon ja tiiviin yhteistyön. Ratkaisut ovat korkeakoulujen omia, ja niiden tulee säilyttää yliopiston ja ammattikorkeakoulun lakisääteiset, toisiaan täydentävät tehtävät (Talvitie, 2026).

2.2 Korkeakoulujen rahoituksen tulevaisuudennäkymiä

Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) rahoitus on vain osa korkeakoulujen rahoitusta. Pelkästään nykyisen rahoitustason ylläpitämiseksi ja kasvun mahdollistamiseksi täydentävien ulkoisten rahoituslähteiden merkitys kasvaa.

Tutkimus- kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) rahoituksessa (tarkemmin seuraavilla sivuilla) korostuvat kilpaillut TKI-rahoituslähteet sekä yritys yhteistyön kautta tuleva rahoitus, kun taas ei-kilpaillun rahoituksen (kuten aluekehitysrahoitus) merkitys riippuu poliittisesta kohdentamisesta. Eri rahoitusinstrumenttien täysivoimainen hyödyntäminen edellyttää sekä vahvoja yritys- ja akateemisia verkostoja että asiantuntevia ja laajoja TKI-rahoituksen haun tukipalveluita.

Lukuvuosimaksut ovat merkittävä tulonlähde koulutuksen osalta ja edellyttävät vahvoja yhteistyöverkostoja. Lukuvuosimaksuissa on kasvupotentiaalia sekä lyhyellä, keskipitkällä että pitkällä aikavälillä, vaikka vuosivaihtelua on olemassa ja markkina on herkkä maailmanpoliittiselle tilanteelle.

Tutkimus- ja TKI-rahoituksen asiantuntijoidemme analyysin ja ennakointitiedon mukaan kaltaisillemme korkeakoulutoimijoille suurin kasvupotentiaali on kolmessa rahoituslähteessä: 1) EU-rahoitus: Horizon-rahoitus (pilarit I, III ja IV) sekä EU:n kilpailukykyrahasto; 2) yritys yhteistyö ja kumppanuudet / yritys alustat sekä 3) EU:n ulkopuoliset rahoituslähteet, mitkä edellyttävät vahvoja kumppaneita kyseisissä maissa ja alueilla. Maltillista kasvupotentiaalia tunnistetaan 1) Business Finland –rahoituksessa (edellytyksenä yritysverkostot) sekä 2) muissa EU- ja kansainvälisissä rahoituslähteissä, kuten rahastot ja säätiöt. Rajallisen kasvupotentiaalın kategoriaan luetaan 1) EU-rahoitus: Horizon pilari II; 2) Suomen Akatemia, jossa kokonaisrahoitus kasvaa, mutta kilpailu kovaa; 3) OKM-perusrahoitus sekä 4) Aluerahoitus: EU valmistelelee uutta "Partnership Fund" –mallia. Mikäli tähän ohjelmaan sisältyisi painotus itäisiin rajaseutuihin ja turvallisuuteen, se voisi tarjota mahdollisuuksia. Tämän instrumentin haasteena ovat isot omarahoitusosuudet. Samoin riski tämän rahoituksen pienenemiseen on tunnistettu.

2.3 Tulevan EU-ohjelmakauden ennakointia

EU:n ohjelmakaudelle 2028–2034 on ehdotettu uutta toimintamallia nimeltään National and Regional Partnership Plan (NRPP; kansallinen ja alueellinen kumppanuussuunnitelma). Erilliset ohjelmat kootaan nykytietojen mukaan yhden kansallisen suunnitelman alle (päätökset jäsenmaille ehkä 2027 lopussa).

Mahdollisia teemoja NRPP:ssä olisivat Aluekehitys (EAKR, ml. Interreg); Sosiaalinen kehittäminen (ESR); Maaseudun kehittäminen; Kaupunkikehittäminen; Sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton rahoitus; sekä Tulospohjainen toimeenpääntö. NRPP-suunnitelma on vasta

muotoutumassa, joten tällä hetkellä on tärkeää osallistua maakuntien ja kaupunkien kanssa aluetavoitteiden määrittämiseen. Kunkin maakunnan yhteistyöryhmien (MYR) rooli tulee korostumaan aluevaikuttavuuden ohjaamisessa. Odotettavissa on myös, että tulospäätös korostuu: uusilta hankkeilta odotetaan mitattavia tuloksia, vaikuttavuutta, aluestrategioiden mukaisuutta ja kehittämistavoitteita.

Vaikuttavuuden osoittamisessa olennaista on yritys yhteistyö, uudet hankkeen myötä syntyneet työpaikat, alueelle syntyvät investoinnit, osaamisen lisääminen, kansainväliset verkostot sekä alueen elinvoima. Suunnitelmassa yksittäisten suurien kansallisten/alueellisten investointisuunnitelmien ja toimien kokonaisuuksien pääpaino on yhtä maakuntaa laajemmissa kokonaisuuksissa.

Korkeakoulujen merkitys osaavan työvoiman, kansainvälisten osaajien ja tutkimus- ja innovaatioympäristöjen kehittäjinä korostuu alueellisen kilpailukykyyn vahvistamisessa. Korkeakoulujen rooli on jatkossakin tärkeä hankkeiden toteuttajakumppaneina: Ohjelman tavoitteet liittyvät jatkossakin tiiviisti korkeakoulujen ydintehtäviin ja osaamiseen. Korkeakoulut voivat toimia alueellisten innovaatioekosysteemien kokoajina sekä yhdistää NRPP-rahoitusta muihin EU-rahoitusinstrumentteihin (esim. Horisontti Eurooppa, Interreg, Erasmus+), mikä vahvistaa hankkeiden vaikuttavuutta.

2.4 Havaintoja TKI-rahoituksesta korkeakoulutasolla

Xamk on tällä hetkellä suomalaisista ammattikorkeakouluista vahvin TKI-toimija: vahvuudet näkyvät erityisesti yritysrahoituksessa, ministeriörahoituksessa ja aluerahoituksessa. Xamkilla on haasteita Suomen Akatemia- ja EU-puiteohjelmarahoituksessa. Xamk on vahva toimija erityisesti tekniikan alan rahoituksessa (56 % ulkopuolisesta TKI-rahoituksesta). Toiseksi suurimman, terveys- ja hyvinvointialan rahoituksen volyymi on pysynyt tasaisena ja osuus ulkopuolisesta TKI-rahoituksesta on 13 % (2025).

LUTilla on vahva suhteellinen asema yliopistokentässä kilpaillussa rahoituksessa (Business Finland, EU-puiteohjelmarahoitus), kuntarahoituksessa, aluerahoituksessa ja Xamkin tavoin yritysrahoituksessa. Erityisesti tekniikan alan rahoitus on vahvaa.

LAB on tarkastelujaksolla kasvattanut kokonaisosuuttaan ammattikorkeakoulusektorilla ulkoisessa rahoituksessa. Kehitys erityisesti EU-rahoituksessa on ollut positiivista. Tässä korkeakoulujen yhteisellä osaamisella EU-rahoituksen hakemisessa on ollut kiistaton positiivinen vaikutus. LABin ohjauksen aloista tekniikka ja terveyden ja hyvinvoinnin alat ovat tasavahvasti kärjessä rahoituksen volyymin osalta.

Tieteellisen ja soveltavan tutkimuksen yhdistäminen eri rahoitusmuodoissa voisi tuoda etua sekä AMK- että yliopistotoimintaan. Yhdistetyt verkostot lisääisivät vaikuttavuutta, ja kasvupotentiaalia on monialaisessa yhteistyössä (ml. tekniikan alat). Konkreettisemmin yhteistyöpotentiaalia on sekä Business Finland- että EU-puiteohjelmarahoituksessa. Aluerahoitus on merkittävä ulkopuolinen AMK-rahoituslähde. Yliopistojen rahoitusmalli taas ei suosi aluerahoituksen käyttöä, minkä takia näissä hankkeissa omarahoitusosuudet ovat merkittäviä eivätkä aluehankkeet siksi yliopistoille niin houkuttelevia kuin vaikkapa EU- tai Suomen Akatemian rahoitus. Mahdolliset isommat muutokset EU-aluerahoituksen kriteereissä edellyttävät todennäköisesti konkreettisempia vaikuttavuuden tuotoksia hankkeista, vahvaa yritys yhteistyötä ja ylimaakunnallista toimijoiden yhteistyötä.

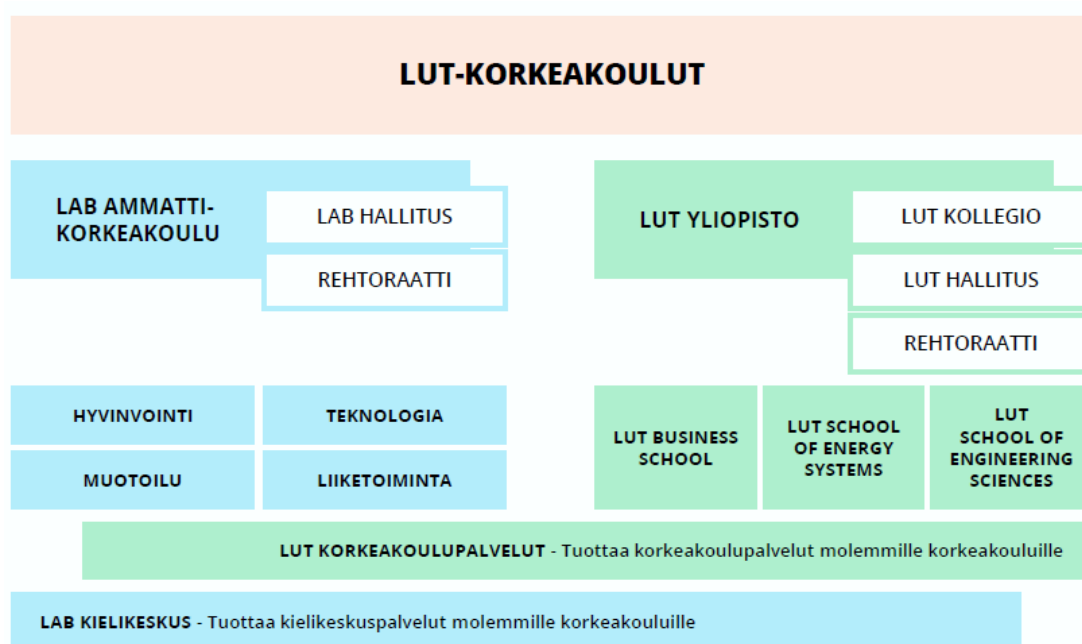
Tiiviimpi yhteistyö todennäköisesti nostaisi tieteellisten julkaisujen ja yhteisjulkaisujen määrää, millä olisi positiivinen vaikutus alueen osaamistasoon ja myös verkottumis- ja yhteistyömahdollisuuksiin kansallisesti ja kansainvälisesti.

Raportin taustamateriaalista löytyy tarkempia graafisia analyyskejä Xamkin, LUTin ja LABin ulkoisen rahoituksen profileista aloittain ja rahoituslähteittäin.

3 LUT-korkeakoulujen esittely

Kuva 1 esittää LUT-korkeakoulujen organisaatorakenteen. LUT-yliopistolla on 100 % omistus LAB-ammattikorkeakoulusta. Yhteinen omistus näkyy seuraavissa rakenteissa: LUTin rehtori on LABin hallituksen puheenjohtaja; LUT korkeakoulupalvelut tuottaa korkeakoulupalvelut keskitetysti LUTille ja LABille; LAB kielikeskus tuottaa kieli- ja viestintäopinnot LABille ja LUTille.

Seuraavissa kappaleissa esitellään lyhyesti LUT-yliopiston ja LAB-ammattikorkeakoulun toiminta avainlukujen kautta. Myös LUTin alueyksiköiden nykyinen toiminta Kouvolassa ja Mikkelissä kuvataan lyhyesti, koska se muodostaisi pohjan vaihtoehdossa 2 kuvatuille alustaville kampusprofiilivaihtoehdoille.



Kuva 1. LUT-korkeakoulujen organisaatio

3.1 LUT-yliopisto

Kuvat 2 ja 3 tiivistävät LUT-yliopiston avainluvut ja toiminnan. LUT-yliopisto on viime vuosina kasvanut nopeasti: vuonna 2025 sillä oli yli 9000 tutkinto-opiskelijaa ja melkein 1700 työntekijää. Vuosina 2020–2025 opiskelijamäärä ja akateemiset henkilötyövuodet kasvoivat noin 63 %, ja ensisijaisten hakijoiden määrä yli kaksinkertaistui.

LUT TÄNÄÄN

LUT etsii ratkaisuja maailman haasteisiin tekniikan, kauppatieteiden ja yhteiskuntatieteiden osaamisella – tavoitteena kouluttaa osaajia, jotka muuttavat maailmaa. LUT raivaa tietä energiamurroksessa ja luonnonvarojen kestävässä käytössä sekä auttaa yhteiskuntaa, teollisuutta ja liiketoimintaa uudistumaan datan, tutkimuksen ja koulutuksen avulla.



Kuva 2. LUT-yliopiston avainlukuja

AVAINLUVUT

HENKILÖSTÖ

- 10 000+ henkilön tiedeyhteisö
- 1688 työntekijää
- 9126 tutkinto-opiskelijaa
- 103 kansallisuutta

TALOUS & RAHOITUS

- 147 M€ liikevaihto
- 49 % OKM-rahoitus
- 51 % täydentävä rahoitus

TUTKIMUS

- 1377 julkaisua (2025)
- 700 karkijulkaisua
- 1,46 / 1 sitaatioimpakti

YLIOPISTON STRATEGIA JA KOULUTUSALAT



Kuva 3. LUTin strategia ja koulutusalat

LUT School of ENGINEERING SCIENCES

- Kemianteekniikka
- Laskennallinen tekniikka
- Tietotekniikka
- Tuotantotalous
- Viestintätieteet
- Yhteiskuntatieteet
- Sovellettu fysikka

LUT School of ENERGY SYSTEMS

- Energiatekniikka
- Konetekniikka
- Sähköttekniikka
- Ympäristötekniikka
- Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka

LUT BUSINESS SCHOOL

- Laskentatoimi
- Tietojohtaminen ja johtajuus
- Strateginen myynti
- Hankintojen johtaminen
- Kansainvälinen markkinointi
- Kansainvälinen yrittäjyys
- Liiketoiminta-analytiikka
- Strateginen rahoitus

Kansainvälistyminen näkyy ulkomaalaisten osuudessa opetus- ja tutkimushenkilöstöstä, joka nousi 13 prosentista 44 prosenttiin vuosina 2010–2025. Yliopiston liikevaihto oli vuonna 2025 oli 147 miljoonaa euroa, ja täydentävä rahoitus muodosti siitä jo 51 %. Myös tutkimuksen vaikuttavuus on vahvistunut: kansainvälinen kilpailtu tutkimusrahoitus kaksinkertaistui vuosina 2020–2025 ja vertaisarvioitujen tieteellisten artikkelien määrä kasvoi 555:stä 1 332:een vuosina 2010–2025.

3.1.1 LUT alueyksiköiden toiminta Kouvolassa ja Mikkeliissä

LUT Kouvolan tehtävä on edistää tuotantotalouden alueella logistiikkaan liittyvää tutkimusta, kehittämistoimintaa ja yritysysteistyötä sekä yritysten liiketoimintoja ja julkisen sektorin tuottavuutta kehittävä avointa innovaatiotoimintaa. Elintarviketekniikan alalla LUT Kouvola edistää tutkimusta, kehitystä ja innovaatiotoimintaa, joka tukee yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. LUT Kouvola profiloituu tuotantotalouden osaajana kärkialoihin: kestävä logistiikka, teknologia- ja liiketoimintainnovaatiot sekä yrittäjyys. Elintarviketekniikan osaajana kärkialoja ovat prosessointitekniikka, tuote- ja prosessikehitys. Opetusta annetaan kahdessa maisteriohjelmassa: 1) Innovation and logistics 40+40 opiskelupaikkaa (Tuotantotalous); 2) Food processing technology 20+35 opiskelijaa (Kemiantekniikka).

LUT Mikkelin alueyksikössä kaikki tiedekunnat toimivat bioenergian tutkimusryhmän, erotustekniikan osaston sekä yrittäjyyden tutkimusryhmän kautta. Yksikön moderneja erotustekniikan laitteistoja voidaan hyödyntää laboratorio- ja pilot-mittakaavassa eli molekyylitasolta aina prosessikonsepteihin. Biologinen vedenkäsittely, suuri levälaboratorio ja kattavat analyysimahdollisuudet ovat yksikön erikoisuuksia. Mikkelin alueyksikön tutkimus keskittyy bioenergiatekniikkaan ja uusiutuvien energialähteiden hyödyntämiseen, erotustekniikkaan, vedenkäsittelymenetelmien kehittämiseen sekä resurssitehokkaiden teknologisten ratkaisujen ja liiketoimintamallien luomiseen. Opetusta annetaan Water Technology -maisteriohjelmassa kemiantekniikan alalla.

Taulukko 1 esittää Kouvolan ja Mikkelin yksiköiden sekä Kotkaan palkattujen työntekijöiden henkilömäärät henkilöstöryhmittäin vuosina 2023–2025. Paikkakuntaakohtaiset henkilöstömäärät näkyvät taulukosta 2. Taulukko 3 puolestaan kuvaa yksiköiden toiminnan rahoituksen jaoteltuna tulosperusteiseen OKM-rahoitukseen ja ulkoisista rahoituslähteistä saatuun rahoitukseen. LUTin toiminta Mikkeliissä, Kouvolassa ja Kotkassa rahoitetaan valtaosin muulla kuin opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) rahoituksella.

Paikkakunta	Henkilöstöryhmä	2023	2024	2025
Kotka	Professorit	1	1	1
	Väitellyt tutkimushenkilökunta	1	1	1
	Tohtorikoulutettavat	0	0	0
	Korkeakoulupalveluhenkilökunta	0	0	0
Kouvola	Professorit	2	2	3
	Väitellyt tutkimushenkilökunta	4	6	10
	Tohtorikoulutettavat	6	10	16
	Korkeakoulupalveluhenkilökunta	4	9	8
Mikkeli	Professorit	4	4	4
	Väitellyt tutkimushenkilökunta	15	16	16
	Tohtorikoulutettavat	6	7	8
	Korkeakoulupalveluhenkilökunta	6	4	6
	Yhteensä	49	60	73

Taulukko 1. LUT henkilökunta Kotkassa, Kouvolassa ja Mikkeliissä 2023–2025 henkilöstöryhmittäin

Paikkakunta	2023	2024	2025
Kotka	2	2	2
Kouvola	16	27	37
Mikkeli	31	31	34
Yhteensä	49	60	73

Taulukko 2. Kaupunkikohtaiset henkilöstömäärät yhteensä 2023–2025

Paikkakuntien rahoitusyhteenveto 2023–2025

Paikkakunta	Vuosi	Kuluista katettu OKM-rahoituksesta	Täydentävä rahoitus	Rahoitus yhteensä
Mikkeli	2023	1,631,423	2,385,506	4,016,929
Mikkeli	2024	1,509,919	1,789,361	3,299,280
Mikkeli	2025	1,561,623	1,787,679	3,349,302
Kouvola	2023	178,089	1,142,599	1,320,688
Kouvola	2024	258,941	1,847,114	2,106,056
Kouvola	2025	518,950	2,321,424	2,840,374
Kotka	2023	0	0	0
Kotka	2024	20,590	52,945	73,535
Kotka	2025	45,772	117,700	163,472

Taulukko 3. Mikkelin, Kouvolan ja Kotkan LUT toiminnan rahoituksen lähteet

3.1.2 Havaintoja LUT alueyksiköistä

LUT asiantuntijat Kouvolassa, Mikkeliissä ja Kotkassa tekevät jo tiivistä hankeyhteistyötä Xamkin kanssa, ja näiden yksiköiden rahoitus nojaa merkittävästi hankerahoitukseen. Teemallisia kytköksiä Xamkiin on jo löydetty. Koulutuksen puolella yhteistyö on vähäistä ja toimitaan erillisissä tiloissa. Toiminnallista yhteistyötä tehdään Kouvolassa elintarvikelaboratorio-puolella Xamkilta vuokratuissa tiloissa. Sekä LUTin että Xamkin opiskelijoiden kampuskokeemus voisi olla nykyistä vetovoimaisempi, jos koulutusta voitaisiin järjestää samoilla kampuksilla.

Koulutusta nyt alueilla järjestävät LUTin yksiköt hyötyisivät yliopistotoiminnan laajentamisesta; koulutusohjelmien lisääminen lisäisi myös nykyisten ohjelmien sivuainevaihtoehtoja ja muuta kurssitason yhteistyötä. Alueyksiköiden pieni koko ja kaupunkien rajallinen houkuttelevuus opiskelukaupunkeina on haaste nykyisessä kilpailutilanteessa: koulutusohjelmien tulee olla sisällöllisesti differoivia, kansainvälisesti vetovoimaisia kytkeytyen Suomen ja alueen vahvuuksiin (englanninkieliset ohjelmat) sekä riittävän laaja-alaisia hakijapolun suhteen olakseen opiskelijoille houkuttelevia hakukohteita.

3.2 LAB-ammattikorkeakoulu

LAB-ammattikorkeakoulu on Lahdessa, Lappeenrannassa ja verkossa toimiva ammattikorkeakoulu. LAB tarjoaa koulutusta viidellä alalla: sosiaali- ja terveysalalla, tekniikassa, liiketaloudessa, hotelli-, ravintola- ja matkailualalla sekä muotoiluun, kuvataiteen ja visuaalisen viestinnän alalla. Vuonna 2025 LABissa opiskeli lähes 11 000 tutkinto-opiskelijaa, joista noin 9 400 oli AMK-opiskelijoita ja 1 500 YAMK-opiskelijoita. LABista valmistui vuonna 2025 yli 2 200 tutkinto-opiskelijaa.

TKI-toiminnassa LABin strategiset vahvuusalueet ovat aineeton arvонуonti, monikäyttöiset materiaalit ja hyvinvoiva ihminen. Vuonna 2025 LABin TKI-toiminnan volyyymi kasvoi yli 34 prosenttia edellisvuodesta. LABin täydentävä rahoitus oli 25,4 miljoonaa euroa eli noin 30 prosenttia liikevaihdosta.

Talouden kokonaisvolyyymi jatkoi kasvuaan: liikevaihto nousi vuonna 2025 84,4 miljoonaan euroon vuoden 2024 79,0 miljoonasta eurosta, ja tilikauden tulos oli 4,3 miljoonaa euroa voitollinen. Vuonna 2025 LABin henkilöstömäärä oli noin 600 henkilöä (HTV).

3.3 LUT-korkeakoulujen strategia ja yhteinen toiminta

LUT-yliopisto ja LAB-ammattikorkeakoulu muodostavat yhdessä LUT-korkeakoulut.

Kuva 4 kiteyttää LUT-korkeakoulujen yhteisen strategian. LUT-yliopisto ja LAB-ammattikorkeakoulu muodostavat kansainvälisesti laadukkaan, kokeilevan ja energisen korkeakouluyhteisön.

LUT on vahvasti profiloitunut kansainvälinen tiedeyliopisto, joka tekee akateemista tutkimusta ja antaa tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa ylintä koulutusta. LAB on työ- ja elinkeinoelämän innovaatiokorkeakoulu, joka antaa työelämälähtöistä koulutusta sekä tekee soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa.

LUTin tutkimuksen vahvuusaloja ovat luonnonvarat, energiasiirtymä, digitaalinen murros sekä vastuullinen liiketoiminta ja yhteiskunta. LABin koulutuksen ja TKI-toiminnan vahvuuksia ovat aineeton arvонуonti, monikäyttöiset materiaalit ja hyvinvoiva ihminen. Näillä vahvuusalueilla LUT ja LAB tekevät myös yhteistyötä koulutuksessa ja hankkeissa.



Kuva 4. LUT-korkeakoulujen strategia

Korkeakoulupalvelut yhdistämällä olemme saaneet isommat tiimit, jotka tuottavat monipuolisempia palveluita joustavammin. Palveluorganisaation rakentamisessa haettiin parhaita käytäntöjä eri tiimeistä ja kampuksilta. Järjestely on mahdollistanut sekä erikoistuneempia tehtäviä että uusia palveluita, joita emme voineet tuottaa aiemmin erikseen. Yhteisiä korkeakoulupalveluita tukeva yhteiset tietojärjestelmät, jotka tuovat tehokkuutta ja helpottavat yhteistä tekemistä. Myös kampusten tilojen ja tiettyjen laboratorioiden joustavalla yhteiskäytöllä saadaan suurempi tilatehokkuus, mikä näkyy kustannushyötyinä.

Esimerkkeinä yhteisistä toimintamalleista voidaan mainita seuraavat:

- Yhteistyö kansainvälisessä opiskelijarekrytoinnissa ja kansainvälisten koulutuskumppanien hankinnassa on tuottanut merkittävää kasvua molemmille lukuvuosimaksutuloissa: LUT ja LAB lukuvuosimaksutulot ovat nousseet alle 2 m eurosta (2020) yli 14 m euroon (2025).
- Yhteistyö edunvalvonnassa ja uusissa koulutusvastuissa (esim. rakennustekniikka) on tuonut molemminpuolisia onnistumisia.

- Yhteinen EU-tiimi palvelee LUTia ja LABia EU-hankevalmistelussa. Toiminta on sekä lisännyt merkittävästi hakuaktiivisuutta (10 konsernihanketta 2023 vs 144 hanketta 2025) että johtanut kasvuun läpimenneissä EU-hankkeissa.
- Yhteistyö opiskelijoiden työllistymisen ja start up-ekosysteemin tukemiseen molemmilla kampuksilla (LUTES, Green Campus Open, Business Mill, StartHub) on oleellinen osa toiminta-alueiden innovaatioekosysteemiä.
- Ylioppilaskunta LTKY ja opiskelijakunta KOE rakentavat opiskelijoiden kampuuskoke-musta monin tavoin yhdessä.

LAB on ammattikorkeakouluna saanut monentyyppisiä hyötyjä kuulumisesta LUT-korkeakouluihin. Yllä mainittujen hyötyjen lisäksi voidaan erikseen mainita LUT-LAB-yhteishankkeiden volyymin kaksinkertaistuminen vuodesta 2020 vuoteen 2025 (rahoittajina Business Finland, Suomen Akatemia ja EAKR). LUT ja LAB tekevät myös yhteistyötä LABin TKI-kyvykkyuden vahvistamiseksi: LAB D-ohjelma henkilöstön tohtorikoulutuksen tueksi käynnistyi vuonna 2021 tiiviissä yhteistyössä LUTin kanssa. Ohjelma tukee LABin henkilöstöä tohtoriopintojen suorittamisessa aina väitöstilaisuuteen saakka. Väitelleitä on jo 10 ja osallistujia tällä hetkellä 46.

Lisäksi LAB on käynnistänyt tutkijakoulutuspilotin vuoden 2025 lopussa. Pilotissa LAB on palkannut tutkimusryhmiinsä 10 nuorempaa tutkijaa, jotka tekevät väitöskirjan LUTin tohtorikouluihin. Tieteellinen ohjaaja on LUTista ja kakkosohjaaja LABista. Yhteisohjausmalli ja sen mahdollistamat kohtaamiset luovat lisää mahdollisuuksia uusille tutkimusavauksille ja -yhteistyölle LUT-korkeakoulujen eri tutkimusryhmien välillä.

Tutkijakoulutettujen määrä on kasvanut LABissa vuodesta 2020 vuoteen 2025 yli 50 %, kun kansallisesti AMK-sektorilla kasvua on ollut keskimäärin 22 %.

4 Itsenäisistä korkeakouluista konserniksi

LUT-korkeakoulujen konsernirakennetta ennakoivana lähtöpisteenä voidaan pitää sitä, kun Saimaan ammattikorkeakoulu muutti Skinnarilan kampukselle vuonna 2011, ja organisaatiot lähtivät etsimään konkreettisia yhteistyön keinoja. Ensimmäisten yhteisten toimintojen joukossa oli kampuksen molempia korkeakouluja palvellut Tiedekirjasto. Tammikuussa 2016 syntyi ajatus konsernista Saimaan ammattikorkeakoulun kanssa, ja tämän jälkeen käytiin keskusteluja kuntaomistajien kanssa omistuksen siirtämisestä. Kielikeskusten yhdistäminen toteutettiin liikkeenluovutuksena Saimaan ammattikorkeakoululle tammikuussa 2017, ja samaan aikaan käynnistyi sisäinen konsernin valmisteluprojekti.

Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) tuli mukaan valmisteluun maaliskuussa 2017. Saimaan ammattikorkeakoulun tukipalveluiden liikkeenluovutus toteutettiin helmikuussa 2018. LAMKin ja Saimaan ammattikorkeakoulun fuusiopäätös tehtiin maaliskuussa 2019. LAMKin tukipalveluiden liikkeenluovutus toteutettiin elokuussa 2019. Fuusion seurauksena LAB-ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa 1.1.2020.

4.1 Rakenteellisten järjestelyjen toteutus ja resursointi

Konsernin muodostamisen omistusjärjestelyt hoidettiin omistajien kesken. LUT hallituksen puheenjohtaja vastasi neuvotteluista kuntaomistajien kanssa. Tässä yhteydessä tarvittiin ulkoisen tilintarkastajan työpanosta (Due Diligence & järjestelyn lainmukaisuuden tarkastelu). Omistajien päätösten jälkeen konsernin rakentaminen projektoitiin sisäisesti siten, että irrotettiin muutama johtajaprofiilin asiantuntija projektin ydinryhmään, ja heidän vastuulleen asetettiin kunkin osa-alueen toimintasuunnitelmien tuottaminen henkilöstöä osallistaen.

Ensimmäinen noin vuoden kestänyt projektivaihe osa-alueineen keskittyi toimintamallien ja strategioiden luomiseen: Konsernistrategia (strategian painopisteet, koulutus, innovaatiotoiminnot, brändit), henkilöstö muutoksessa, johtamisrakenne (hallintomalli ja johtosäännöt, konsernitalous, tukipalvelurakenne), kampusten infra (IT & tilat). Ydintiimissä oli viisi johtajaprofiiliin asiantuntijaa, ja työryhmyöskentelyyn osallistui noin 40 organisaatioiden edustajaa.

Toisessa noin vuoden kestäneessä projektivaiheessa toteutettiin Saimaan AMK:n ja Lahden AMK:n fuusio LAB-ammattikorkeakouluksi sekä tehtiin keskitettyjen korkeakoulupalveluiden edellyttämät organisaation järjestelyt. Projektikokonaisuuden osa-alueet tässä vaiheessa olivat: juridiikka; konsernistrategia ja brändi; AMK fuusion sisällöt; korkeakoulupalvelut; johtaminen. Tälläkin kertaa ydintiimiin irrotettiin ryhmä johtajaprofiiliin asiantuntijoita sekä kokonaisuuden että AMK-organisaation rakentamiseen. Lisäksi työryhmyöskentelyyn osallistui noin 60 organisaatioiden edustajaa eri vaiheissa. Lisäksi noin 60 korkeakoulupalveluiden asiantuntijaa teki työtä AMK-fuusion hallinnon ja toiminnan käynnistämiseksi organisaatioiden normaalien työtehtävien lisäksi.

Keskitetyt korkeakoulupalvelut siirtyivät kahden liikkeenluovutuksen tuloksena LUT-juureen 2018–2019. Tämä organisoitumistyö resursoitiin erikseen.

Omistusjärjestelyt	
Sisäinen työ	40000
Muut (Due Diligence ja muu tilintarkastajatyö)	100000
Yhteensä	140000
Vaihe 1: konsernistrategia, johtamismallit, tukipalvelut, tilat & IT	
Ydintiimin työ (100 %, 14 kk)	800 000
Henkilöstö työryhmissä (40 hlö 2 vk työpanos)	100 000
LUT-nimenmuutosprosessi	40 000
Yhteensä	940 000
Vaihe 2: LAB fuusio	
Ydintiimin työ (100 % ja 50 % resursoituja, 1 vuosi)	1000000
Henkilöstö työryhmissä (60 hlö 2 vk työpanos)	150 000
Opiskelijakunnan fuusioavustus	50000
LAB brändityö	400000
Uuden AMK:n rakentamisen hallinnollinen työ	200000
Yhteensä	1 800 000
Kriittisimmät järjestelmäinvestoinnit	1200000
Keskitettyjen korkeakoulupalveluiden organisointi	
Sisäinen työ	500000
Muuta (järjestelmät yms)	500000
Yhteensä	1000000
Kaikki yhteensä	5 080 000

Taulukko 4. LUT-korkeakoulujen perustamisen suorat kustannukset 2017–2019

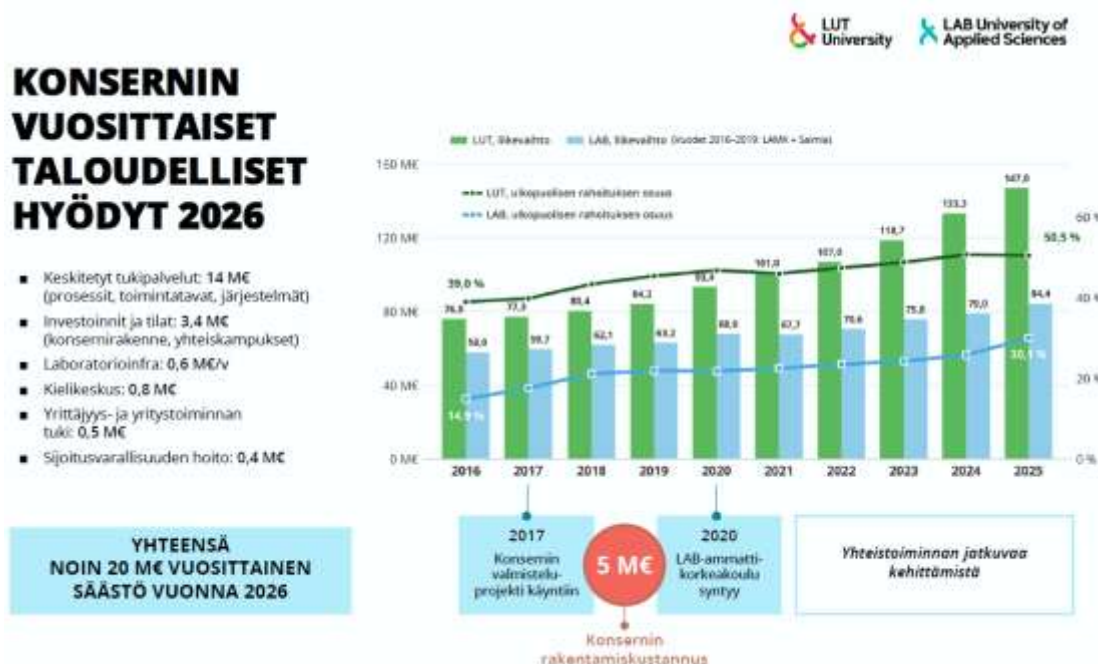
Taulukko 4 näyttää konsernirakentamisen työn suorat kustannukset vuosina 2017–2019. Yhteensä suorat kustannukset sisäisenä työnä ja palveluostoina olivat noin 5 miljoonaa euroa. Näiden lisäksi epäsuoria kustannuksia kertyi mm. sijaisjärjestelyistä, jotta ydintiimien resurssi saatiin projektikäyttöön. Vuoden 2019 jälkeen on tehty vaihteittain organisaatioiden kehitystyötä ja merkittäviä investointeja yhteisiin järjestelmiin osana organisaatioiden normaalia toimintaa.

4.2 Omistukseen perustuvan yhteistyön taloudelliset hyödyt

Konsernirakenteen hyödyt ovat lähteneet kumuloitumaan vuosittain 2017 lähtien, kun keskitetty kielikeskus ja yhteiset korkeakoulupalvelut aloittivat toimintansa. Hyödyt ovat kasvaneet, kun LUTin toiminta Lahdessa siirtyi yhteiselle kampukselle LABin kanssa, ja yhteisiä järjestelmiä ja toimintatapoja on asteittain otettu käyttöön.

Nyt, vuonna 2026, yhteinen säästö vuosittain on noin 20 miljoonaa euroa. Suurin euromääräinen säästö, 14 Me, tulee konsernin keskitetyistä tukipalveluista prosessien, toimintatapojen ja järjestelmien yhtenäistämisen kautta. Korkeakoulujen yhteinen laboratorioinfra on tähän mennessä tuottanut vuodessa 0,6 Me säästön, ja tämä työ jatkuu. Olemme säästäneet konsernirakenteen ja yhteisten kampusten kautta investoinneissa ja tiloissa 3,4 Me. Monissa säästöissä näkyy konkreettinen hyöty siitä, että samassa kaupungissa toimivat yliopisto ja ammattikorkeakoulu on tuotu yhteiselle kampukselle. Kuva 5 koostaa yhteen konsernirakenteen taloudelliset hyödyt, kehityksemme tärkeimmät stepit aikajanalla sekä viime vuosien taloudellisen kehityksen.

Yhteinen sijoitusvarallisuuden hoito tuo 0,4 Me tehokkuushyödyn. Yhteinen yrittäjyyden ja yritystoiminnan tuki tuo 0,5 Me tehokkuushyödyn, ja yhteinen kielikeskus 0,8 Me tehokkuushyödyn. Saatua taloudellista hyötyä tuottavuuden kasvuna palveluissa ja muussa yhteisissä toimintamalleissa on kohdistettu LABin ja LUTin perustoimintaan eli koulutuksen ja TKI-toiminnan toteuttamiseen. Kuva 5 näyttää myös kasvua sekä LUTin että LABin liikevaihdossa ja ulkopuolisessa rahoituksessa. Suoraan ei voida osoittaa, mikä osuus kasvusta selittyy konsernirakenteen tuottavuushyötyinä ja mikä taas aktiivisena ja tuloksekkaana toiminnan johtamisena. Molemmilla tekijöillä on ollut positiivinen vaikutuksensa.



Kuva 5. Kuvaus LUT-korkeakoulujen taloudellisista hyödyistä 2026 ja liikevaihtojen kehitys

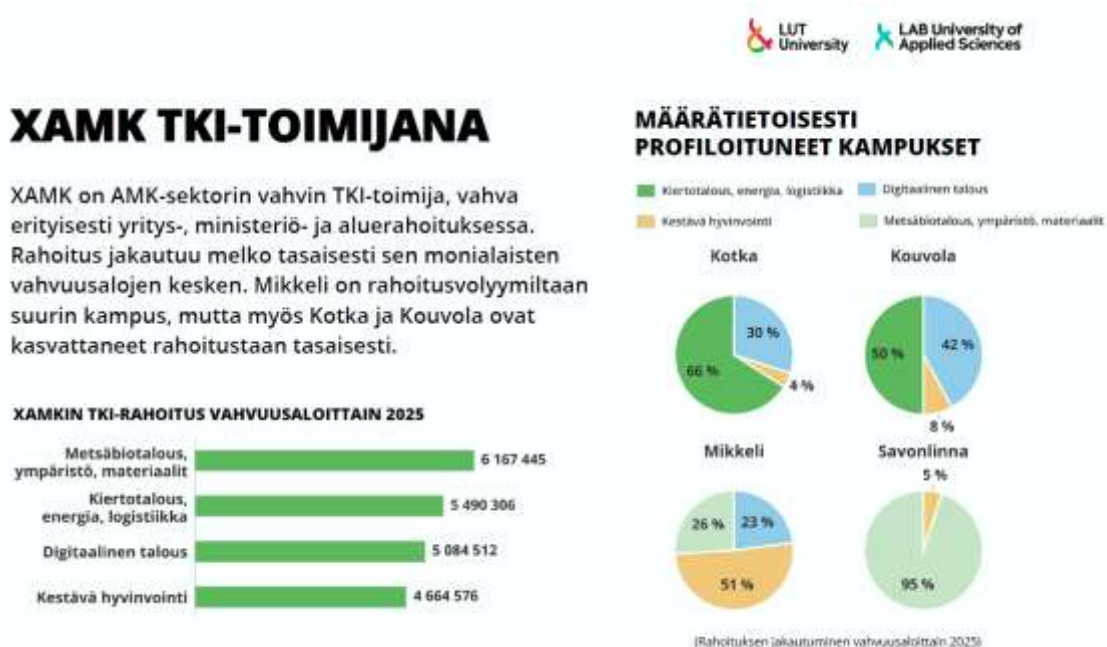
5 Xamkin esittely ja kampusprofiilit

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Xamk on neljän kampuskaupungin – Kotkan, Kouvolan, Mikkelin ja Savonlinnan – omistama ammattikorkeakoulu, jonka toiminta kytkeytyy vahvasti Etelä-Savon ja Kymenlaakson osaamistarpeisiin. Vuonna 2025 Xamkissa opiskeli noin 12 500 tutkinto-opiskelijaa ja opintonsa aloitti 3 513 uutta opiskelijaa. Xamk tarjoaa yli 50 AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta ja yli 40 YAMK-tutkintoon johtavaa koulutusta; lisäksi se on Suomen suurin avoimen ammattikorkeakoulutoiminnan järjestäjä. Vuonna 2025 Xamkista valmistui yhteensä lähes 2500 uutta osaajaa, mikä oli korkeakoululle ennätystaso. Koulutuksen alueellinen vaikutus on merkittävä: Xamkin mukaan Etelä-Savoon sijoittuvista uusista korkeakoulutetuista 51,4 % ja Kymenlaaksoon sijoittuvista 56,6 % on valmistunut Xamkista.

TKI-toiminnassa Xamk on profiloitunut ammattikorkeakoulusektorin suurimpana tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimijana. Vuonna 2025 TKI-toiminnan kokonaisarvo nousi lähes 40 miljoonaan euroon. Xamkin TKI-toiminnan vahvuusaloja ovat digitaalinen talous, kestävä hyvinvointi, kiertotalous, energia ja logistiikka sekä metsäbiotalous, ympäristö ja materiaalit. Talouden näkökulmasta Xamkin toiminnan volyymi kasvoi vuonna 2025 108,2 miljoonaan euroon vuoden 2024 103,3 miljoonasta eurosta, ja tilikauden tulos säilyi positiivisena.

Osana esiselvitysprosessia teimme analyysin Xamkin kampuskohtaisista vahvuuksista sekä koulutuksen että TKI-toiminnan osalta. Tarkemmat graafit analyysistä esitetään tausta-aineistossa.

Kuva 6 esittää tiivistettynä Xamkin tärkeimmät vahvuudet kampuksittain. Tässä tarkastelussa TKI-toiminnan sisällöt ja vahvuudet ovat keskipisteenä, koska TKI-toiminnan yhteistyön tiivistämisellä voisi olla hyötyjä sekä organisaatioille että niiden toiminta-alueille.



Kuva 6. Xamk TKI-toimijana

Mikkeli on TKI-rahoituksen määrällä mitattuna selvästi suurin kampus. Kotkan rahoitus on kasvanut vuodesta 2023 noin 60 %, ja Kouvolan rahoitus on kasvanut tasaisesti vuosittain. Savonlinnan rahoitus ja suhteellinen osuus ovat pienentyneet tarkastelujaksolla, mutta vuonna 2025 rahoitus oli edelleen euromääräisesti hieman yli Kouvolan tason. Kampuksilla on omat vahvuusalapainotuksensa.

Vuoden 2025 Xamkin vahvuusalaprofiilissa korostuvat metsäbiotalous, ympäristö ja materiaalit sekä kiertotalous, energia ja logistiikka. Ne ovat aiemmista vahvuusalueista yhdisteltyjä tai uudistettuja kokonaisuuksia. Digitaalisen talouden rahoitus on euromääräisesti vakaalla tasolla, mutta sen suhteellinen asema on vähän heikentynyt. Kestävä hyvinvointi on vahvistunut vuonna 2025: vuoden 2024 pienen notkahduksen jälkeen rahoitus kasvoi selvästi ja ylitti vuoden 2023 tason.

TKI-rahoitus jakautuu Xamkin vahvuusalojen kesken melko tasaisesti, ja vahvuusalat muodostavat monialaisia TKI-kokonaisuuksia. Kaksi suurinta vahvuusalaat ovat vahvasti tekniikkapainotteisia.

6 Esiselvityksen malli 1: Yhteistyön tiivistäminen ilman rakenteellisia muutoksia

Esiselvityksen kahden rakenteellisen vaihtoehdon 1) yhteistyön tiivistäminen ja 2) toiminta yhtenä konsernina tuottamisprosessissa on käytetty seuraavia tietolähteitä (taustamateriaaleissa):

- 1) Lista Xamk-LUT-LAB yhteishankkeista vuodesta 2015 lähtien (LUT sisäinen tietokanta)
- 2) Kaupunkikohtaiset pyöreän pöydän keskustelut alueiden osaamistarpeista (kesäkuu 2026)
- 3) Kunkin kaupungin 10 suurinta työnantajaorganisaatiota (liikevaihto vs henkilöstömäärä)
- 4) Suurimmat yksityiset investoinnit Xamkin kampuskaupungeissa
- 5) TKI- ja koulutuksen kasvworkshopit elokuussa 2026 (osallistujina Xamk, LUT ja LAB asiantuntijoita)

Yhteistyön tiivistämisen ideoita konkretisoitiin vielä erillisessä kokouksessa Xamkin rehtoraatin jäsenten kanssa 24.8. Lisäksi vaihtoehtoon 2 liittyvässä laskennassa on käytetty LUT sisäistä kustannuslaskentaa, korkeakoulujen kansallista dataa (Vipunen) sekä Osviitta-raporttia Lukukausimaksut ja stipendit korkeakouluissa (Jonnenen, 2026) Xamkin synergiahyötyjen euromääräisessä arvioinnissa.

6.1 TKI-hankeyhteistyön nykytila

Tämänhetkinen TKI-yhteistyö toimii hyvin, ja LUT sekä LAB ovat Xamkin keskeiset kumppanit. Xamkilta saatujen tietojen perusteella vuodesta 2023 alkaen LUT on ollut Xamkin tärkein yliopistokumppani hankkeiden määrällä mitattuna. Xamkin yhteishankkeiden määrä on noin kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa (8 → 15 vuosina 2015 -2026). Vastaavasti LAB on ollut Xamkin joko tärkein tai toiseksi tärkein amk-hankekumppani vuodesta 2021.

Nykyinen yhteistyö nojaa vahvasti henkilöverkostoihin, ja aktiivisella johtamisella hankeyhteistyötä voisi kasvattaa merkittävästikin. Yhteistyö painottuu esim. kemiantekniikkaan, tuotantotalouteen, yrittäjyyteen ja logistiikkaan. Xamk on usein koordinaattoriroolissa aluekehitysrahoituksen saatavuuteen liittyvistä syistä. Yhteishankkeiden karkea vuosivolyymi 2022-2026 keskiarvona on noin 5,4 meur (hankkeiden kokonaisrahoitus, sisältää myös Xamk-LUT-LAB ulkopuolisia organisaatioita).

Rahoitusympäristön muutos lisää ylimaakunnallisten ja nykyistä suurempien hankekokonaisuuksien tarvetta. Tutkimusympäristöjä ja laboratorioinfraa voisi hyödyntää yritysten kanssa tavoitteellisemmin. Hankkeiden vaikuttavuutta tulee jatkossa arvioida patenteilla, uudella liiketoiminnalla ja muulla alueellisella hyödyllä. Business Finland -rahoitus edellyttää veturiyrittäjäkumppanuuksia, mutta alueen yritys rakenne tekee niiden hakemisesta haastavaa.

Työnjaossa yliopistot tuovat tutkimussyvyyttä, kun taas AMK:t voivat tukea pk-yrityksiä nopeammin ja käytännönläheisemmin. Yhteinen toimintamalli yhdistäisi vahvuudet.

6.2 Mahdollisuudet TKI-yhteistyön tiivistämiseen

Elokuun workshopeissa ja niiden jatkokeskusteluissa ideoitiin mahdollisuuksia TKI-yhteistyön tiivistämiseen ilman omistusjärjestelyä. Alla esitettävät ideat ovat alustavia eivätkä sido LUTia, Xamkia tai LABia. Niiden etenemisen edellytyksenä on, että korkeakoulut priorisoisivat kuvattua toimintaa muiden kumppanien kanssa tehtävien avausten edelle.

Korkeakoulut voisivat halutessaan sopia yhteisistä tutkimusohjelmista tai teema-alustoista, jotka syventäisivät jo toimivaa yhteistyötä. Teemat vastaisivat alueiden tunnistettuihin tarpeisiin, kuten energiavarastojen arvoketjuihin ja kasvuyrittäjyyteen. Yhteistyö teema-alustojen sisällä voisi kattaa koko TKI-ketjun: tieteellisen tutkimuksen, soveltavan TKI-toiminnan, käytännön toteutuksen ja kaupallistamisen.

Usean toimijan suuremmat hankekokonaisuudet vahvistaisivat vaikuttavuutta ja aluekehitystehtävää myös Euroopassa. Laaja ekosysteemi tukisi startup-yrittäjyyttä sekä laboratorioiden ja infrastruktuurien joustavampaa yhteiskäyttöä alueiden yli.

Tulevaisuudessa TKI-rahoituskriteerit painottavat yhä enemmän vaikuttavuuden osoittamista ja suurempia hankekokonaisuuksia. Yhteinen alusta voisi hakea ulkoista rahoitusta ja koota kumppaneita, erityisesti pk-yrityksiä. Hakemusten valmistelu edellyttäisi yhteisesti sovittua resursointia. Hankeportfolion kasvattaminen erityisesti EU-hankkeiden osalta vaatisi myös yhteisesti sovittuja täsmätoimia Brysselissä tapahtuvaan edunvalvontaan.

Yhteistyöllä voitaisiin hankkia EU-rahoitusta tehokkaammin, vahvistaa Business Finland -hankkeiden yritys pohjaa ja tukea pk-yritysten kasvua. Kaupallistaminen, startup-tuki ja yritys-kohtainen täydennyskoulutus lisäisivät hankkeiden alueellista vaikuttavuutta.

Xamkin henkilökunnasta moni asiantuntija tekee LUTille tohtoriopintoja. Mikäli molemmat korkeakoulut haluaisivat, heidän tohtoripolkuaan voitaisiin tukea järjestelmällisemmin, yhteisesti asiasta sopien.

6.3 Koulutusyhteistyön tiivistämisen näkymät

Tällä hetkellä varsinainen koulutuksen yhteistyö LUT-korkeakoulujen ja Xamkin välillä on melko vähäistä. Esiselvityksessä tietoon on tullut yksittäisiä koulutuksen kehittämisen yhteistyöhankkeita LABin ja Xamkin välillä. Tähän mennessä ei ole ollut mekanismeja tai insenttejä etsiä yhteistyötä koulutuksessa.

Osana esiselvitysprosessia ideoitiin myös koulutuksen tiivistämistä ilman rakenteellisia omistusjärjestelyjä. Alla esitettävät ideat ovat alustavia eivätkä sido LUTia, Xamkia tai LABia. Niiden etenemisen edellytyksenä on, että korkeakoulut priorisoisivat kuvattua toimintaa muiden kumppanien kanssa tehtävien avausten edelle.

Yhdessä kehitetty idea jatkaa TKI-toiminnan yhteistyökonseptia koulutuksen puolelle: valittuihin yhteisiin tutkimusohjelmiin tai teema-alustoihin voitaisiin rakentaa myös yhteinen opintojaksotarjotin, josta kaikkien korkeakoulujen opiskelijat voisivat koota esimerkiksi sivuainetta

tai täydentäviä opintoja vastaavan kokonaisuuden. Sama tarjonta voidaan ulottaa jatkuvaan oppimiseen ja täydennyskoulutukseen – joko kaikille avoimena tai yrityskohtaisesti räätälöitynä. Kasvuyrittäjyysteemaan sopisi yhteinen, opintopisteytetty Summer School -hackathon, jossa opiskelijat kehittävät startup-ideoita opettajien tuella. Yritysideoiden syöttöä tehtäisiin TKI-tutkimustoiminnan kautta. Kasvuyrittäjyys – hackathon sopisi yhteiseksi koulutuksen kehittämishankkeeksi, johon voisi hakea alueelta hankerahoitusta.

Korkeakoulujen erilaiset tutkintorakenteet ja henkilökunnan resurssit asettavat käytännön rajoitteita yhteistyön toteutukseen tässä vaihtoehdossa.

7 Esiselvityksen malli 2: Xamk mukaan LUT-korkeakouluihin omistusjärjestelyn kautta

7.1 Yliopistotoiminnan kasvun edellytykset

Yliopistojen opetus- ja kulttuuriministeriöltä saama rahoitus perustuu ministeriön määrittämään rahoitusmalliin (OKM, taustamateriaali), jolla OKM myös osaltaan ohjaa yliopistojen toimintaa. Rahoitusmallin perusominaisuus on vahva tulospohjaisuus: OKM-rahoitus perustuu sekä tutkimuksessa että koulutuksessa tuotoksiin. Esimerkiksi 30 % yliopiston OKM-rahoituksesta määräytyy takautuvasti 3 vuoden keskiarvona suoritetuista alemmista ja ylemmistä korkeakoulututkinnoista. Vastaavasti yhteensä 37 % tutkimuksen OKM-rahoituksesta määräytyy vertaisarvioituista julkaisuista (14 %), kilpaillusta tutkimusrahoituksesta (14 %) ja tohtoritutkinnoista (9 %).

Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli yliopisto haluaisi tehdä uusia avauksia joko tutkimuksessa tai koulutuksessa, tämä kasvuinvestointi pitäisi rahoittaa budjetoidun perustoiminnan ulkopuolisella rahalla. Kasvuinvestointi alkaa tuottaa tuloksia joko tutkintoina tai julkaisuina ja hankkeina 2-3 vuoden kuluessa aloituksesta. Näiden tulosten vaikutus näkyy täysimääräisesti OKM rahoituksessa tästä 4 vuoden aikaviiveellä. Siksi merkittäviin kasvuavauksiin tyypillisesti etsitään monipuolisesti ulkoista rahoitusta yliopiston oman resursoinnin lisäksi.

Viime vuosina sekä Lahden että Lappeenrannan kampusten kasvuavausten onnistumisen takana on ollut erittäin toimiva yhteistyö alueen kaupunkien johdon, elinkeinoelämän ja alueella toimivien säätiöiden ja rahastojen kanssa. On käyty jatkuvaa vuoropuhelua kampuksittain kasvutarpeista eri tieteenaloilla, ja löydetty yhdessä keinoja rahoittaa yliopiston kasvua.

Muutamina esimerkkeinä lahjoituksilla tehdyistä kasvuavauksista voidaan mainita seuraavat: Lappeenrannan kaupunki lahjoitti 10 m eur uuden yhteiskuntatieteiden koulutusvastuun käynnistämiseen ja kasvattamiseen vuonna 2022. Lahden kaupunki on rahoittanut useita kasvuavauksia, esimerkiksi vuonna 2025 kaupunki keräsi yhdessä alueen yritysten ja yhteisöjen kanssa 3,5 m eur kauppakorkeakoulun laajentamiseksi. Lahden kaupunki keräsi myös alueen yritysten ja säätiöiden kanssa yhteensä 12 miljoonan lahjoituksen rakennus- ja yhdyskuntatekniikan koulutuksen ja tutkimuksen käynnistämiseen vuonna 2025. Jalo ja Anja Paanasen 5 miljoonan euron lahjoitus yksityishenkilöinä myynnin ja markkinoinnin tutkimukseen ja koulutukseen Lahdessa vuonna 2024 oli historiallisen suuri. Kollin säätiö puolestaan lahjoitti 2,5 m eur vuonna 2025 vety- ja biotalouden tutkimukseen ja koulutukseen Lahdessa. Tämä lahjoitus oli neuvoteltu konsernitason, ja siitä 500 000 euroa ohjautui LAB puutekniikkaan ja rakentamiseen. Vastaavasti Lappeenrannassa konsernitason kahden miljoonan rahoituksesta 500 000 euroa osoitettiin LAB tutkijayliopettajan palkkaamiseen varhaiskasvatuksen sosionomikoulutukseen, lahjoittajina Etelä-Karjalan yritykset ja säätiöt.

7.2 Vaihtoehdon edellyttämä LUT-yliopiston kasvuavaus ja alustavat kampusprofiilit

Esiselvitysprosessin osana tuotettiin asiantuntijoiden keskusteluissa alustavat LUT-yliopiston kampusprofiilit. Kasvuprofiilien pohjaideointiin annettiin skenaario, jossa vuonna 2032 kaisissa Xamkin omistajakaupungeissa olisi 30–50 LUT-asiantuntijan joukko, joka pystyisi tekemään korkeatasoista tutkimusta tutkimusryhmissä ja antamaan noin kolmen maisteriohjelman verran yliopistokoulutusta kullakin kampuksella. Tämän kokoluokan kasvuavaus olisi kantokykyinen ja houkutteleva, ja muodostaisi riittävän elinvoimaisen pohjan kasvuille uusilla kampuksilla. Asiantuntijoiden tehtävänä oli miettiä aineistojen ja oman osaamisensa perusteella, minkälaista yliopisto-osaamista kullekin kampukselle voisi sijoittaa.

Kuva 7 näyttää keskustelun pohjaskenaarion yksityiskohdat sekä keskusteluissa generoidut alustavat kasvuprofiiliihiot. Asiantuntijoiden tehtävänä oli luoda yliopistolle kampusprofiilit, joille olisi alueella tarvetta, jotka kytkeytyisivät LUTin osaamiseen ja olisivat Xamkin osaamista täydentäviä. Heidän tehtävänsä ei ollut arvioida niiden kasvupotentiaalia tai toteutumisen todennäköisyyttä.

Kouvolassa LUTin nykytoimintaa, eli innovaatiotoiminnan, logistiikan sekä elintarviketekniikan tutkimusta ja koulutustarjontaa voisi täydentää kiertotalouden osaamisella. Mikkelissä sijaitsevaa vesilaboratorion ja vesiteknologian tutkimusta ja koulutusta voisi täydentää lisäksi vesijärjestelmien kriittisen infrastruktuurin osaamisella ja muutenkin kokonaisturvallisuuden osaamisella, kaupungin nykyprofiiliin sopien.

Kotkan alustavan kampusprofiiliihion lähtökohtana olisi energiavarastojen arvoketjut: Kotkassa rakennetaan parhaillaan Euroopankin mittakaavassa merkittävää akkumateriaalitehdasta. Mikäli toiminta laajenee sisältämään myös TKI-toimintaa, tarve sekä yliopiston että ammattikorkeakoulun osaamiselle voi olla erittäin merkittävä. Todetaan lisäksi, että Kotkan alueella logistiikkaosaaminen on tärkeässä roolissa, ja Xamkin logistiikkaosaamisen lisäksi alue voisi hyödyntää nykyistä LUT Kouvolan logistiikan osaamista, mikä sijaitsee maantieteellisesti hyvin lähellä.

Savonlinnassa Xamkilla on jo vahvaa TKI-toimintaa kuitulaboratoriossa, teollisen puurakentamisen laboratoriossa sekä elektroniikan 3-K-tehtaassa. Savonlinnan kampukselle on rakennettu strateginen kumppanuus Aalto-yliopiston kanssa biotuotetekniikan työelämäprofessorin kautta, ja Xamk on tähän yhteistyöhön tyytyväinen. LUTin alustavaan kampusprofiiliin haettiin siksi täydentäviä teemoja muista alueen osaamistarpeista, joten Savonlinnan voisi rakentua kasvuyrittäjyyden ja hyvinvointiteknologioiden ympärille.

Esiselvityksen tiukasta aikataulusta johtuen kampusprofiilit ovat erittäin alustavia, ja niiden rahoitukseen ei ole tällä hetkellä näkymää. Ne vaatisivat sekä tarkempaa keskustelua sisäilöistä suhteesta alueiden tarpeisiin ja LUTin osaamisprofiiliin, että konkreettisempaa ideointia rahoituslähteiden tunnistamisen osalta.



Kuva 7. Pohjaideoinnin skenaario ja generoidut kampusprofiiliaihiot

7.3 Kannattavan ja elinkelpoisen koulutuksen periaatteet

Mikäli Xamk tulisi mukaan LUT-korkeakouluihin tässä tulevaisuudennäkymässä, missä kilpailu korkeakouluopiskelijoista kiristyy, on tarkoituksenmukaista tarkastella niitä periaatteita, millä LUT-korkeakouluissa jatkossa tehtäisiin koulutukseen liittyviä päätöksiä.

Korkeakoulutuksen elinkelpoisuutta ei ole tarkoituksenmukaista arvioida yhden ehdottoman opiskelijamäärärajan perusteella. Kansainväliset verrokkit osoittavat, että koulutusohjelmien vähimmäiskoot vaihtelevat koulutusalan, kustannusrakenteen ja yhteisen opetuksen määrän mukaan. Brittiläisissä yliopistoissa käytetyt vähimmäistavoitteet sijoittuvat usein noin 15–30 aloittavan opiskelijan tasolle; kuitenkin huomioiden, että tavoiteltava ohjelmakoko on vähintään 40 opiskelijaa.

LUTin, LABin ja Xamkin kokonaisuudessa on tämän vuoksi perusteltua käyttää yhden kiinteän rajan sijasta yhteistä, skaalautuvaa arviointiperiaatetta. Opiskelijamäärä toimii ensimmäisenä elinkelpoisuuden mittarina, mutta lopullinen arvio tehdään aina yhdessä talouden, kysynnän, työelämätarpeen ja synergioiden kanssa.

Mallin ydin on yksinkertainen: 25 opiskelijaa on lähtökohtainen vähimmäistaso, 40 opiskelijaa tavoiteltava ohjelman taso ja 60 opiskelijasta ylöspäin ohjelma tarjoaa jo hyvät edellytykset kasvuun ja mittakaavaetuihin. Malli esitetään taulukossa 5.

Noin 25 aloittavan opiskelijan vuosikohorttia voidaan pitää elinkelpoisuuden käytännöllisenä alarajana, mutta se ei ole automaattinen hyväksymiskriteeri. Tämän kokoisen ohjelman on pystyttävä hyödyntämään merkittävästi yhteistä opetusta, olemassa olevaa henkilöstöä, infrastruktuuria ja tukipalveluja. Jos ohjelmaa varten tarvitaan oma laaja opetusorganisaatio, erillisiä laboratorioita tai merkittäviä uusia palvelurakenteita, sama opiskelijamäärä voi olla taloudellisesti liian pieni.

Aloittavia opiskelijoita / v	Tulkinta
alle 15	Ei lähtökohtaisesti elinkelpoinen itsenäisenä ohjelmana
15-24	Poikkeuksellisen pieni – edellyttää vahvaa strategista tai alueellista perustetta
25-39	Elinkelpoinen jos talous, kysyntä ja synergiat ovat kunnossa
40-59	Vahva ja tavoiteltava ohjelmakoko
60 +	Kasvuun ja skaalautuvuuteen hyvin soveltuva ohjelma

Taulukko 5. Koulutuksen elinkelpoisuuden skaalautuva periaate

Noin 40 aloittavaa opiskelijaa vuodessa on perusteltu tavoitetaso. Tällainen vuosikohortti muodostaa jo riittävän suuren opiskelijayhteisön, mahdollistaa opetuksen tehokkaamman järjestämisen ja antaa paremmat edellytykset erikoistumiselle, vertaisoppimiselle ja koulutuksen pitkäjänteiselle kehittämiselle. Neljän tai viiden vuoden tutkintopolulla vuosittainen 40 opiskelijan sisäänotto merkitsee jo noin 160–200 opiskelijan kokonaisuutta ennen valmistumisen ja keskeyttämisen vaikutuksia.

Kun vuosittainen sisäänotto nousee noin 60 opiskelijaan tai sen yli, koulutus pystyy yleensä hyödyntämään selvempiä mittakaavaetuja. Suurempi volyymi myös tasaa vuosittaista kysynnän vaihtelua ja luo vahvemman perustan tutkimukselle, TKI-toiminnalle, yritys yhteistyölle ja koulutuksen jatkuvalle uudistamiselle.

Opiskelijamäärää ei kuitenkaan pidä käyttää yksin päätöskriteerinä. Elinkelpoisen koulutuksen tulee täyttää samanaikaisesti neljä ehtoa: opiskelijakysynnän on oltava riittävää ja pitkäjänteistä, toiminnan talouden kestävä, koulutuksella on oltava selvä yhteys työelämän ja alueen osaamistarpeisiin ja sen on hyödynnettävä korkeakoulun muuta toimintaa. Lisäksi on arvioitava opiskelijoiden etenemistä ja valmistumista. Suuri sisäänotto ei tee ohjelmasta elinkelpoista, jos opiskelijat eivät suorita tutkintoja.

Uudelle koulutusohjelmalle on syytä sallia hallittu käynnistymisvaihe. Opiskelijamäärää kannattaa siksi arvioida esimerkiksi kolmen vuoden liukuvana keskiarvona ja edellyttää, että ohjelma saavuttaa vähintään elinkelpoisuuden tason kolmen ensimmäisen toimintavuotensa aikana. Näin yksittäinen heikko hakuvuosi ei johda liian nopeisiin johtopäätöksiin, mutta pysyvästi liian pieniksi jääviä ohjelmia ei myöskään ylläpidetä ilman tietoista strategista päätöstä.

Monikampusympäristössä on lisäksi tarkasteltava nettokasvua. Uuden koulutuksen tulee tuoda korkeakoulukokonaisuuteen aidosti uusia opiskelijoita eikä ensisijaisesti siirtää opiskelijoita kampukselta toiselle. Samat elinkelpoisuuden periaatteet eivät myöskään tarkoita samanlaista koulutustarjontaa kaikissa kaupungeissa. Päinvastoin yhteisten kriteerien tulisi ohjata rakentamaan alueiden vahvuuksiin, yritys rakenteeseen ja osaamistarpeisiin perustuvia, toisistaan erottuvia kampusprofileja.

Tavoitteena ei ole maksimoida koulutusohjelmien määrää vaan rakentaa riittävän suuria, taloudellisesti kestäviä ja alueellisesti vaikuttavia koulutuskokonaisuuksia. Yhteisten periaatteiden soveltaminen kaikkiin kaupunkeihin tekee myös rakenteellisesta päätöksenteosta läpinäkyvää, vertailukelpoista ja tasapuolista.

7.4 Synergiat korkeakoulupalveluissa osana omistusjärjestelyä

LUTin tuottamat, keskitetyt korkeakoulupalvelut ovat yksi merkittävimmistä synergiahyötyjen lähteistä LUT-korkeakouluissa. Yhteiset tukipalvelut on muodostettu aikanaan Saimaan AMK:n ja Lahden AMK:n tukipalveluhenkilöstön liikkeenluovutuksilla LUT-organisaatioon. Konsernimallissa tukipalvelut tuotetaan konsernitasolla, LUT-yliopiston korkeakoulupalvelut –organisaation toimesta. Kokonaisuus tuottaa tällä hetkellä noin 20 m eur hyödyt toimintaan ohjattavina säästöinä. Toiminnallisesti palvelukokonaisuus on lisäksi monipuolisempi kuin mitä molemmat toimijat itsenäisesti kykenisivät tuottamaan.

Siksi on tarpeellista tarkastella, millaisia vastaavia synergiahyötyjä Xamk voisi saada osana konsernia. Voimme arvioida tätä seuraavan yksinkertaisen laskennan avulla. Nykytilanne on, että Xamk tuottaa tukipalvelut itse. Tukipalvelut on hajautettu eri organisaation osiin. Xamk ei näyttäydä AMK-kentässä poikkeuksellisen hallintoraskaana, mutta tehokkuus on heikompi kuin LABilla osana LUT-korkeakouluja. On muistettava, että Xamk toimii neljällä kampuksella, mikä varmasti tuo rajoitteensa sekä tilakustannuksiin että korkeakoulupalveluiden saavutettavuuteen kampuksilla.

AMK-kentän kansallisesta vertailudatasta ei kyetty todentamaan tukipalveluhenkilöstöön liittyviä mittakaavaetuja luotettavalla tavalla. Tiedetään, että osa ammattikorkeakouluista kuuluu jo konsernirakenteisiin, mutta niissä on tehty vaihtelevia järjestelyjä palveluorganisaatioissa, ja konsernit ovat myös eri vaiheissa suhteessa niiden perustamisvuoteen.

Taulukko 6 kuvaa laskennassa tarvittavia lähtölukuja.¹ Xamkin tukipalveluhenkilöstö on muokattu vertailukelpoiseksi Xamkilta saadun lisäaineiston perusteella eli käytämme taulukossa mainittua lukua 272 HTV (*=ravintolahenkilökunta poistettu luvusta). Vipunen –palvelussa ilmoitettu tukipalveluluku on 292 HTV. LABille laskennallisesti sisäisen palvelusopimuksen mukaan allokoitu tukipalveluhenkilöstö (** taulukossa 182 HTV) on laskettu LUT konsernin sisäisistä tiedoista ja on vertailukelpoinen Xamkin luvun kanssa.

	XAMK	LAB	XAMK vs LAB
Liikevaihto	108Me	84Me	+ 29%
Opiskelijat	12 492	11 004	+14%
Opetus- ja TKI henkilöstö yht.	685	523	+31%
Tukipalveluhenkilöstö	272*	182**	+49%
Tukipalveluhenkilöstö suhde liikevaihtoon	2,52	2,17	+16%
Tukipalveluiden toteutus	Omatuotanto	Konsernimalli	

Taulukko 6. Avainlukuja Xamkin ja LABin korkeakoulupalveluiden synergialaskentaan

Korkeakoulupalveluiden esitetyt synergialaskelmavaihtoehdot ovat teoreettisia, ja mallinnettu vain tämän esiselvitysraportin tarpeisiin. Emme ole analysoineet nykyisiä Xamkin korkeakoulupalveluita toiminnallisesti (esim. neljän kampuksen erityistarpeet) emmekä LUTin korkeakoulupalveluiden mahdollisia kehitystarpeita toiminnallisesti.

¹ Laskenta ei perustu LABin ja Xamkin Vipunen-lukujen suoraan vertailuun, vaan Xamkilta saatuihin tarkennettuihin lukuihin ja vastaavasti muodostettuihin sisäisiin laskennallisiin tietoihin.

VAIHTOEHTO 1: AMK-kentän kansallisesta vertailudatasta lähtien: Lasketaan tukipalveluhenkilöstön määrä suhteessa liikevaihtoon. Arvioidaan Xamkin tukipalveluorganisaation HTV määrä soveltamalla siihen LAB:n tukipalveluhenkilöstön ja liikevaihdon suhdelukua.

Laskennan lähtökohtia:

- AMK kentän kansallisen 2025 vertailudatan perusteella tukipalveluhenkilöstöä on ammattikorkeakouluissa keskimäärin 2,77 HTV / m eur
- Xamk on lähellä keskimääräistä rakennetta tai hieman sen alapuolella suhteella 2,52 HTV / m eur
- LAB toimii konsernimallin ansiosta selvästi keskiarvon alapuolella suhteella 2,17 HTV / m eur
- synergia syntyy ensisijaisesti yhtenäisistä prosesseista ja järjestelmistä, päällekkäisten rakenteiden poistumisesta sekä markkinoinnin ja rahoituksen hankinnan tehostumisesta yhden brändin myötä

Synergiahyödyn laskenta:

- kerrotaan Xamkin liikevaihto LABin tukipalveluhenkilöstön suhdeluvulla eli $2,17 \cdot 108 \text{ m eur} = 234 \text{ HTV}$.
- Vähennetään Xamkin tukipalveluhenkilöstöstä arvioitu konsernissa Xamk-toiminnan tarvitsema tukipalveluhenkilöstön määrä $272 \text{ HTV} - 234 \text{ HTV}$, niin saadaan laskennallinen konsernin mahdollistama tehokkuushyöty 38 HTV (pyöristetään 35 HTV).

Synergiahyöty kokonaisuutena tämän laskennan perusteella on arviolta -35 HTV . Tämä tehokkuushyöty kohdistuisi nykyisen Xamkin organisaation toimintaan ja on $3,9 \text{ m eur}$.²

Vaihtoehtoinen arvio 2: LUT-korkeakoulujen keskitetystä korkeakoulupalvelumallista lähtien:

Tarkastellaan, kuinka paljon LUT-konsernin nykyisiä korkeakoulupalveluita tulisi kasvattaa, jotta voitaisiin palvella LAB + Xamk muodostamaa ammattikorkeakoulua.

- Tarkastelu perustuu arvioon siitä, miten paljon lisää henkilöstöresursseja tarvittaisiin, jotta yhdistynyt AMK voitaisiin palvella, kuten LAB nykytasolla
- Haarukoitu vaikutus: LUT-palveluihin tarvittava lisäkapasiteetti noin $190\text{--}193 \text{ HTV}$ (liikkeenluovutuksena Xamkista siirtyvät asiantuntijat)
- Synergiahyöty tässä vaihtoehdossa kokonaisuutena on arviolta $79\text{--}82 \text{ HTV}$.

Lopullisessa synergialaskennassa käytetään varovaisuusperiaatteella vaihtoehdon 1 maltillisempaa arviota (35 HTV).

7.5 Synergiahyöty yhteisistä kampuksista

Jos konserni laajenisi Xamkin omistajakaupunkeihin, sekä yliopiston että ammattikorkeakoulun toiminta kannattaisi keskittää vetovoimaisiin yhteiskampuksiin, joissa tehokkaalla tilakäytöllä ja laboratorioyhteistyöllä saataisiin synergioita ja kustannussäästöjä. Kokemuksemme on, että korkeakoulukampusten tilatehokkuutta voidaan yleensä parantaa. Siksi skenaarion

² 111 000 euron HTV-kokonaiskustannus muodostuu henkilöstökustannuksesta ja yleiskustannusker-toimesta.

mukaiset yhteensä 1000 uutta LUTin opiskelijaa voitaisiin sijoittaa Xamkin olemassaoleville kampuksille ja saada tehostetusta tilankäytöstä säästöjä.³

Tilasynergioiden laskennan lähtöoletukset ovat seuraavat:

- kasvuskenaariossa LUTilla olisi 2030-luvulla yhteensä noin 1000 opiskelijaa ja 200 LUT:n asiantuntijaa yhteiskampuksilla neljällä Xamkin paikkakunnalla
- LUT-korkeakoulujen tilapalveluiden kokonaiskustannus vuonna 2025 oli 980 e / opiskelija. Tällöin 1000 opiskelijan tilakustannus on $1000 \cdot 980 \text{ e} = 980\,000 \text{ e}$
- Oletetaan, että synergiahyöty Xamkin kampusten hyödyntämisestä on 75%, eli LUT:n toiminnasta aiheutuva lisäkustannus samoilla kampuksilla tilavuokrien kokonaismäärään (plus siivous tms ylläpidon kustannukset) olisi 25% kokonaisuuden keskiarvosta.
- Synergiahyöty eli tilojen yhteiskäytöstä koituva säästö lasketaan $0,75 \cdot 980\,000 = 735\,000 \text{ e}$. Pyöristetään varovaisuusperiaatteella 700 000 e.
- Jaetaan tilakustannuksista tuleva säästö suhteessa koulutustoiminnan volyymiin AMK:n (90%) ja yliopiston (10 %) kesken
 - synergiahyöty XAMK toiminnalle 630 000 e / v
 - synergiahyöty LUT toiminnalle 70 000 e / v

7.6 Synergiat kielikeskustoiminnassa

LUT-korkeakouluissa kaikkien tutkintojen kieli- ja viestintäopinnot toteuttaa Kielikeskus. Kielikeskus on organisaationa osa LABia. LUT-yliopisto ostaa ostopalvelusopimuksella tutkintojensa kielioinnit LABilta (nollakatteellinen toiminta).

Xamkissa kieli-viestintäopinnot toteuttaa Yhteisten opintojen koulutusyksikkö. Yksikön ja sen henkilöstön vastuissa on muutakin kuin vain kieli-, viestintä- ja kulttuuriopintojen opetusta, mikä saattaa vaikuttaa vertailun tuloksiin. Laskennassa yksikön muut koulutustoiminnot (digi- ja opiskelutaitojen opetus, yrittäjyysopintojen opetus, opintopisteittämissä täydennyskoulutukset) on pyritty jättämään laskennan ulkopuolelle henkilöstötyövuosista, ulkoisen rahoituksen volyymin ja opintopisteistä.

Laskennassa on huomioitu molempien yksiköiden osalta niin tutkinto-opinnoissa, avoimen ammattikorkeakoulun, ristiinopiskeluverkostojen (KIVANET ja CampusOnline), maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen ja kansainvälisen koulutusviennin opinnoissa tuotettuja pisteitä. (opintopistekertymävertailu taustamateriaaleissa)

Vuodesta 2017 toiminut konsernin yhteinen LAB-kielikeskus tuottaa LUTille kieli- ja viestintäopetusta kustannustehokkaammin ja laajemmalla tarjonnalla kuin erillinen LUT-kielikeskus. Nollakatteinen palvelusopimusmalli tuottaa hyötyä molemmille korkeakouluille (säästöt sekä toiminnalliset hyödyt). Jotta saisimme arvioitua Xamkin mahdollisen hyödyn yhteisestä kielikeskuksesta, vertasimme LABin ja Xamkin avainlukuja. Arvio perustuu vuoden 2025 kustannuksiin, opintopistekertymään ja laskennalliseen henkilöstötarpeeseen.

³ Tiloihin liittyvä synergiahyötyjen laskenta perustuu nykyisten tilojen tehokkaampaan yhteiskäyttöön ilman lisäneliöiden vuokraamista.

Laskennassa verrataan Xamkin ja LABin opettavan henkilöstön määriä, opintopistekertymiä ja niiden yksikköhintoja:

- Xamkin opettava henkilöstö: 40 FTE⁴
- LAB opettava henkilöstö: 52,9 FTE - LUTille laskennallisesti opintoja tuottavat 29 FTE = LAB opettajat laskennallisesti 23,9 FTE
- Xamkin opintopistekertymä 2025: 48320 op → 1208 op / 1 FTE
- LAB Opintopistekertymä 2025: 33711 op → 1410 op / 1 FTE
- Johtopäätös tästä on, että LAB tuottaa suhteessa Xamkin tasoon noin 17 % enemmän opintopisteitä suhteessa opettavaan henkilöstöön.

Lasketaan vielä euromääräinen arvio mahdolliselle säästölle yksikköhintoja vertailemalla:

- Xamkin yhden opintopisteen hinta on 64,07 e ja LABin 54,89 e. LABin yksikkökustannus on noin 14 % alempi kuin Xamkin vastaava.
- Näin ollen Xamkin karkea kokonaiskustannus $48320 \times 64,07 = 3\,095\,862$ e
- Jos Xamk tuottaisi samat opintopisteet LABin hinnalla ($48320 \times 54,89$ e = $2\,652\,285$) olisi säästö vuositasolla 443 577 e (pyöristetään 443 000 e)

Suurempi kielikeskuskokonaisuus tarjoaisi monenlaista toiminnallista hyötyä: se laajentaisi ja joustavoittaisi tarjontaa harvinaisempiin kieliin, mahdollistaisi erikoistuneita opintoja, pidempiä opintopolkuja sekä laajempia verkko-, kampus- ja monimuotototeutuksia. Yhteinen keskus vahvistaisi tieteellisen englannin ja vaativien julkaisujen kirjoittamisen tukea.

Skaalautuva verkkopedagogiikka (synkroninen ja asynkroninen verkko-opetus, hybridi, MOOC, non-stop, hop-on ja automatisointi) lisäisi kustannustehokkuutta. Resurssien yhteiskäyttö, keskitetty tulostavastuu ja korkeakoulujen yhteinen suunnitteluryhmä vähentäisivät päällekkäisyyttä, tehostaisivat työtä ja varmistaisivat kaikkien osapuolten edustuksen.

7.7 Omistusjärjestelyn mahdollistama yhteistyö opiskelijarekrytoinnissa

Kansainvälisessä opiskelijarekrytoinnissa Suomen ulkopuolelta tulevien opiskelijoiden määrän lisäämisessä ja tätä kautta asiantuntevan ja koulutetun työvoiman tuottamisessa Suomeen ja suomalaisille työnantajille on iso potentiaali. Yhteistyö rekrytoinnissa kohdennetusti ja tehokkaasti tunnistetuilla kohdemarkkinoilla tuo potentiaalisesti merkittäviä synergiahyötyjä. Myös suomalaiseen yhteiskuntaan ja korkeakouluopiskeluun integroitumisessa, suomen kielen opinnoissa, työelämäyhteyksissä jne. on löydettävissä synergiahyötyjä.

Kotimaan opiskelijarekrytointitoimenpiteiden tärkeys korostuu pienenevien ikäluokkien myötä, jolloin yhteistyölle löytyy potentiaalia yhteiseksi ja molemminpuoliseksi hyödyksi. Mahdolliset yhteistyössä tehtävät koulutuspolut esim. amk-tutkinnosta maisteritutkintoon tuovat opiskelijalle uusia mahdollisuuksia ja toimivat näin myös vetovoimatekijöinä. Koulutusyhteistyössä on mahdollisuuksia esim. sivuopintotarjonnassa korkeakoulujen välillä.

7.8 Kasvumahdollisuus koulutusviennissä osana konsernia

Alla oleva laskenta koulutusviennin kasvumahdollisuudesta Xamkille osana LUT-korkeakouluja perustuu Osviitta-pikaraportin dataan (Jonninen 2026), jossa raportoidaan kaikkien

⁴ Xamkin 40 HTV luku sisältää 33,75 HTV kieltenopetuksen lisäksi 6,27 HTV opinnäytetöiden kielienohjausta. LABin vertailuluku on muodostettu samalla periaatteella.

suomalaisten korkeakoulujen koulutusviennin oleellisia tuloksia ja tunnuslukuja, kuten hakijamäärät, lukukausimaksut sekä stipendikäytännöt.

LUTilla on pitkät perinteet englanninkielisissä maisteriohjelmissä sekä kansainvälisessä opiskelijarekrytoinnissa. Viimeisen neljän vuoden aikana erityisesti englanninkielisten kandidaattiohjelmien kasvu ollut merkittävää. Kasvu ollut yliopistosektorilla suurinta, ja perustuu pitkän ajan kuluessa rakennettuihin kv-verkostoihin.

LUT-korkeakouluissa lukuvuosimaksutulot ovat merkittävä osa täydentävää rahoitusta: LUT-yliopiston lukuvuosimaksutulot olivat 6,14 % liikevaihdosta vuonna 2024. Yliopistojen kansallinen keskiarvo on 1,25 % liikevaihdosta. LABin lukuvuosimaksutulot olivat 6,38 % liikevaihdosta vuonna 2024.

LAB on viisinkertaistanut lukuvuosimaksut vuosina 2018–2024, fuusiosta ja uudesta brändistä huolimatta. Merkittävä selittäjä tekijä kehitykselle on ollut yhteisten palveluiden mahdollistama aktiivinen LUTin ja LABin koulutusohjelmien markkinointi- ja koulutusvientiyhteistyö.

Xamkin lukuvuosimaksutulot olivat 2,35 % liikevaihdosta vuonna 2024. Ammattikorkeakoulujen kansallinen keskiarvo on 4,97 % liikevaihdosta. Jos LUT-korkeakouluissa nostettaisiin yhteisillä koulutusvientitoimilla Xamk lukuvuosimaksutuotot samalle %-tasolle kuin LAB (6,38 % liikevaihdosta 2024), tämä tarkoittaisi Xamkille 4,16 m eur liikevaihdon lisäystä vuoden 2024 tasoon. Tämä tavoite voitaisiin saavuttaa 3–5 vuoden aikavälillä.

8 Yhteenveto

8.1 Omistusjärjestelyn hyödyt Xamkille

LUT-korkeakouluihin liittymisen potentiaaliset hyödyt Xamkille syntyvät useasta tekijästä:

Yhteisessä korkeakoulukonsernissa voitaisiin rakentaa opiskelijoille mielekkäitä koulutuspolkuja ammattikorkeakoulusta yliopistoon ja toisinpäin, sekä tehdä yhteistyötä tohtorikoulutuksessa sekä kansainvälisessä opiskelijarekrytoinnissa lukuvuosimaksutulojen kasvattamiseksi. Tutkimus- ja koulutustoiminnassa profiilien ja tutkimuksellisen ja soveltavan osaamisen viisas yhdistäminen toisi hyötyä erityisesti ammattikorkeakoulun TKI-osaamisen kasvatamiseen. Yhteisen hankekannan kasvua voisi tavoitella erityisesti Business Finland- ja EU-hankkeissa. Kokemustemme perusteella EU-aluerahoituksen hankehauissa onnistumisen mahdollisuudet voisivat parantua yliopistokumppanin kanssa.

Konsernirakenteella voitaisiin edelleen vahvistaa ammattikorkeakoulun alueellista tehtävää ja siten tukea alueen elinvoimaa yritysten kasvun ja kansainvälistymisen kautta. Infrastruktuurien yhteiskäyttö ja kampusten vetovoiman kasvattaminen yhdessä toisivat hyötyjä sekä yliopistolle että ammattikorkeakoululle.

Euromääräisesti karkeasti arvioitavissa oleva kokonaishyöty 3–5 vuotta omistusjärjestelyn toteutumisen jälkeen olisi **9,2 meur vuodessa**, koostuen seuraavista:

- **Tehokkuushyödyt toimintaan yhteensä noin 5 meur** (4,6 % Xamkin liikevaihdosta 2025)
 - Korkeakoulupalveluiden synergiahyödyt 3–5 vuoden aikavälillä: 3,9 meur / v
 - Tilankäytön tehostaminen yhteiskampanjoilla, Xamkin osuus: 630 000 e / v
 - Kielikeskustoiminnan synergiahyödyt 443 000 e / v
- **Koulutusviennin kasvupotentiaali: 4,2 meur** lisäys vuosittaiseen liikevaihtoon (2024 taso, 3,8 % Xamkin liikevaihdosta 2025)

8.2 Laajemman konsernirakenteen hyödyt LUT-korkeakouluille

Mikäli omistusjärjestely ja sitä seuraava ammattikorkeakoulujen fuusio toteutettaisiin, Xamk ja LAB muodostaisivat yhdessä Suomen suurimman ammattikorkeakoulun. Resurssien yhdistämisellä saataisiin aikaan vahvemmat hartiats sekä koulutukseen että TKI-toimintaan. Tarkempi LAB-Xamk yhdistämisen tarkastelu on rajattu tämän esiselvityksen ulkopuolelle.

LUT-yliopiston nykyisten alueyksiköiden toiminta kasvaisi ulkoisen rahoituksen niin mahdollistaessa, ja yhteiskamukset lisäisivät vetovoimaa LUT- ja AMK-opiskelijoiden keskuudessa. Tutkimus- ja TKI-osaajien vahvempi yhteistyö kaikilla kampuspaikkakunnilla laajentaisi yritysverkostoja ja vahvistaisi vaikuttavuutta.

LUT-korkeakoulujen innovaatio- ja startup-yrittäjyyden ekosysteemi laajenisi uusille kampuspaikkakunnille. Kielikoulutuspalvelut olisivat aiempaa monipuolisempia ja tehokkaampia kaikilla kampuksilla ja verkossa. Korkeakoulupalvelut olisivat aiempaa monipuolisempia ja virtaviivaisempia kampuksilla ja verkossa. Korkeakoulupalveluihin ei nähdä muodostuvan yhteisiä merkittäviä mittakaavaetuja, vaan hyöty kohdentuisi XAMK-toiminnan osuuteen omistusjärjestelyjen yhteydessä.

Edellä mainitut toiminnan hyödyt eivät ole suoraan euroilla arvioitavissa (pl. korkeakoulupalvelut), vaan realisoituisivat asteittain vuosien kuluessa. LUT ja LAB ovat jo aikaisemmin saaneet yhteisten palveluiden muodostaman synergiahyödyn (tällä hetkellä 20 meur /v) parempana tuottavuutena toimintaansa ja monipuolisempina palvelukokonaisuuksina. Suuremmasta palvelukokonaisuudesta voisi edelleen saada inkrementaalista tuottavuushyötyä järjestelyjen jälkeen, mutta mittakaava ei ole sama kuin verrattuna itsenäisen toiminnan lähtötilanteeseen.

Yhdessä rakenteessa korkeakoulut saisivat vahvemman kansallisen aseman kiristyvässä korkeakoulukilpailussa.

8.3 Kustannusarvio konsernin laajentamisesta

Arvioitaessa konsernin laajentamisen kustannuksia, olemme käyttäneet historiatietoa korkeakoulupalveluiden organisoinnista ja fuusion kustannuksista vuosilta 2017–2019 (luku 3.1, ei inflaatiolla korjattuja palkkakustannuksia).

Tällä hetkellä Xamkin ja LUT-korkeakoulujen järjestelmät eivät ole kovinkaan yhteensopivia, joten järjestelmäintegroinnit lähivuosille olisivat merkittävä työ. Olemme siksi tehneet arvion järjestelmien integrointitarpeesta Xamkilta saamamme tietojärjestelmälistan mukaisesti (LUT IT-palvelut, taustamateriaali). Arvioidaan investointitarpeeksi varovaisuusperiaatteella 4 meur lasketusta investointihaarakasta. Se jakautuisi lähivuosille, priorisoiden alkuun toiminnan kannalta kriittisimpiä järjestelmiä.

Kustannusarviolaskenta etenee seuraavasti:

- Lasketaan ensin kokokerroin Xamkille suhteessa LABiin: Suhteuttamalla Xamkin toiminnan kokoa 2025 liikevaihdon (108 meur) suhteessa LAB liikevaihtoon 2025 (84 meur), saamme kertoimen 1,29.
- Käytetään tätä kokokerrointa, kun arvioidaan tarvittavien toimien kustannuksia.
- LUT-emo-organisaation arvioitu investointitarve konsernin laajentamiseen ja yliopistokampuksiin:
 - Asiantuntijatyö: omistusjärjestelyn Due Diligence, konsernin organisoituminen, strategiatyö sekä korkeakoulupalveluiden yhdistäminen: **2 m eur** (=1,29*1 080 000+ 1,29* 500 000)
 - Uuden AMK-organisaation arvioitu rakentamisen investointi: **6,3 m eur**

- Investoinnit järjestelmiin: 4 m eur (jakautuen useammalle vuodelle)
- Uuden organisaation rakentaminen: 2,3 m eur (=1,29*1 800 000)
- Kasvuavaukset yliopistokampuksiin: yhteisesti haettava ulkoinen rahoitus eri lähteistä 5 meur / kampus vuodessa viidelle vuodelle (sisältäen nykyisen alueyksiköiden rahoituksen): **25 m eur per kaupunki**, jos alueella ei vielä ole yliopistotoimintaa.

8.4 Vaihtoehtojen riskit

Tämän esiselvitysraportin riskiarvio esitetään yleisellä tasolla. Tarkempi riskiarvio riippuu päätöksentekijöiden erilaisista näkökulmista: Xamkin omistajat pohtinevat päätöksenteos- saan alueiden elinvoiman ja osaamistarpeiden lisäksi erilaisia omistajuuteen liittyviä riskejä alueen näkökulmasta, kun taas LUT omistajan valtaa käyttävä LUT hallitus saattaa arvioida ratkaisun houkuttelevuutta LUT tehtävän ja kasvustrategian näkökulmasta.

Vaihtoehto 1 on lyhyellä aikavälillä vähäriskisempi, mutta sen suurin riski on, että yhteistyö ei muutu riittävän tavoitteelliseksi eikä suunniteltuja hyötyjä saavuteta.

Vaihtoehto 2 sisältää selvästi suuremman siirtymä- ja investointiriskin, mutta se voisi pienentää pitkän aikavälin kilpailukykyyn, rahoitukseen ja mittakaavaan liittyviä riskejä. Tässä vaihtoehdossa pitää myös ottaa huomioon rakenteellisten toimien aiheuttama toiminnallinen riski organisaatioiden toiminta- ja tuloksenteekokykyyn noin kahden vuoden muutosperiodin aikana (suunnittelu ja implementointi). Henkilöstöjen ja opiskelijoiden osallistaminen muutoksiin olisi kriittisen tärkeää.

Esiselvityksen laskenta synergioiden ja investointitarpeiden osalta on alustava ja suuntaa antava. Esimerkiksi merkittävät muutokset korkeakoulujen kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointiympäristössä ja geopolitiittinen tilanne voivat vaikuttaa arvioituun lukuvuositmaksutulojen kasvupotentiaaliin. Kasvupotentiaali on myös kuvattu liikevaihdon lisäyksenä. Luvusta ei ole vähennetty koulutusvientiin käytetyn työn kustannuksia. Toisaalta tarkemmassa tarkastelussa mahdollisten yhteiskampusten tilasynergioita voisi löytyä nykyistä laskentaa enemmän esimerkiksi laboratoriotilojen yhteiskäytön osalta.

8.5 Loppusanat

Korkeakoulutus Suomessa astuu 2030-luvulle erityisesti koulutuksen näkökulmasta kiristävissä kilpailutilanteissa, jossa menestymiseen vaaditaan erittäin kilpailukykyisiä ja differoivia koulutusohjelmia, joista osalle on myös kansallista ja kansainvälistä kysyntää, vetovoimaisia ja profiloituneita kampuksia, vahvaa yhteistyötä rekrytoivien yritysten kanssa valmistuvien osaajien juurruttamiseksi alueille, erityisesti kansainvälisten opiskelijoiden osalta, sekä tehokkuutta tilankäytössä ja palvelutuotannossa.

Tämän esiselvityksen vaihtoehdot 1 (yhteistyön tiivistäminen) ja 2 (Xamkin mukaantulo LUT-korkeakouluihin omistusjärjestelyllä) ovat hyvin erilaisia strategisia valintoja. Omistusjärjestely on merkittävä strateginen valinta. Suomessa on jo 7 korkeakoulukonsernia: eri puolilla Suomea on nähty tämän valinnan hyvät puolet ja lähdetty konserniyhteistyön tielle. Hyödyt yhteistyöstä kumuloituvat tuottavuushyötyinä vuosien mittaan.

LUT-korkeakoulut on kansallisesti esimerkki toimivasta omistusjärjestelystä, jossa roolitus ja strategia on selkeä, ja jossa on keskitetty isoja osakokonaisuuksia (esim. kielikeskus, tiedekirjasto, korkeakoulupalvelut) jotta niitä voidaan johtaa yhtenä kokonaisuutena synergioiden saamiseksi. 100 % omistusjärjestely on mahdollistanut yhteisten toimintamallien maksimaalisen käyttöönoton. Saamamme tuottavuushyödyt yhteisistä palveluista ja toimintamalleista yhdistettynä hyvään toiminnan johtamiseen ja asiantuntijoiden erinomaiseen työhön ovat generoineet liikevaihdon kasvua sekä LUTille että LABille. Tämä esiselvitys avaa sisäisen

laskennan tämänhetkistä tuloksistamme kansalliseen keskusteluun eräänlaisena tapaus-tutkimuksena.

Korkeakoulujen rakenteellisten uudistusten tekeminen vie aikaa ja hyödyt tulevat esiin pitkällä aikavälillä. Näin jälkikäteen voidaan todeta, että LUT-korkeakoulut teki omat omistusjärjestelynsä hyvään aikaan, jotta 2030-luvulle siirtyessä sekä yhteisen rakenteen antamat tuottavuushyödyt että yhteisistä toimintamalleista saatava kasvua tukeva synergiahyöty on käytössä. Koko korkeakoulusektoria tullaan haastamaan jatkossakin toiminnan tuottavuuden parantamiseen. Konsernirakenteet ovat siihen yksi keino. Muillakin tavoin tuottavuutta voidaan korkeakouluissa parantaa, jotta veronmaksajien rahoilla - ja lisääntyvässä määrin ulkoisella rahoituksella - saadaan parasta mahdollista tutkimusta, TKI-toimintaa, koulutusta ja vaikuttavuutta sekä kansainvälisesti, kansallisesti että alueellisesti.

Korkeakouluista kerättävä kansallinen data (esim. Vipunen-tietokanta) ei omien kokemus-temme mukaan vielä anna tarkkaa kokonaiskuvaakaan kaikista konsernien hyödyistä. Syyt liittyvät konsernien strategisten valintojen erilaisuuteen ja vaikkapa siihen, miten tukipalveluhenkilökunta on kunkin korkeakoulun osalta raportoitu (esim. itse tuotetut vs ostetut palvelut). Moni konsernirakenne on myös aika tuore, ja mahdollisten palveluiden järjestelyjen hyödyt tulevat näkyviin asteittain, kun toimintamallit vakiintuvat.

8.5.1 Malli 1: Tiiviimpi yhteistyö ilman omistusjärjestelyjä

Xamk-LUT –yhteistyöllä TKI-tutkimustoiminnassa nähdään potentiaali luoda vaikuttavuutta ja elinvoimaa yhteiselle toiminta-alueellemme myös ilman omistusjärjestelyä. Silloin kun yhteistyötä tiivistetään ilman rakenteellisia järjestelyjä, nykytilaa suurempien hyötyjen hankkiminen edellyttäisi yhteistyön priorisointia: yhteistä tahtotilaa ja yhteisten hyötyjen tunnistamista, eri osapuolten omaehtoista resurssointia ja aktiivista johtamista. Tiivistyvän yhteistyön euro-määräisiä vaikutuksia TKI-hankeyhteistyössä ei voida tässä arvioida.

Xamk-LUT-LAB-yhteistyön tiivistämisellä koulutuksessa ei nähdä vastaavan kokoluokan potentiaalia kuin TKI-yhteistyössä. Koulutusviennissä kilpailemme silloin omilla brändeillä ja koulutustuotteilla, samoin kuin Suomi-markkinassa. Päällekkäisyydet koulutusohjelmissa on tiedostettava; toki monella koulutuksella on tällä hetkellä vahva lähialueen kysyntä.

8.5.2 Malli 2: Xamk mukaan LUT-korkeakouluihin

LUT-korkeakoulujen konsernirakenteeseen kuulumisen vahvistaisi AMK–yliopisto-koulutuspolkuja, tohtorikoulutusta ja kansainvälistä opiskelijarekrytointia sekä yhdistäisi tutkimukselliset ja soveltavat profiilit. Se voisi kasvattaa erityisesti Business Finland- ja EU-hankekantaa, tukisi alueen elinvoimaa sekä lisäisi infrastruktuurien yhteiskäyttöä ja kampusten vetovoimaa.

Xamkin toiminnan näkökulmasta mahdollisesti euromääräisesti merkittävimmät hyödyt omistusjärjestelystä olisivat yhteistyössä kansainvälisessä opiskelijarekrytoinnissa saatavat suuremmat lukuvuosimaksutulot sekä yhteisen palveluorganisaation ja kielikoulutuksen tehokkuushyödyt. Järjestelyn hyödyt kumuloituisivat useiden vuosien kuluessa, ja vaatisivat aiempiin kokemuksiimme perustuen noin kahden vuoden merkittävän työpanoksen korkeakoulu- ja kielikeskuspalveluiden sekä AMK-fuusion suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi.

Kansallisesti 2030-lukua kohti käydessä kaikkien ammattikorkeakoulujen, myös Xamkin, omistajien kannattaa erityisesti varmistaa, että ammattikorkeakoulujen alueellisen tehtävän edellytykset säilyvät ja ammattikorkeakoulujen kilpailukykyä vahvistetaan AMK-koulutuksen ja TKI-toiminnan turvaamiseksi. Siksi erilaiset keskustelut rakenteellisista ratkaisuista ja strategisista alliansseista vaihtoehtoja arvioiden eri alueilla ovat viisasta ennakointia, koska

isompien muutosten tekeminen vaatii aikaa ja resursseja. Alueiden koulutusten, erityisesti AMKien näkökulmasta, tulee perustua alueiden vahvuuksiin ja yritysten tarpeisiin. Samalla niiden tulee olla kansallisesti ja kansainvälisesti kilpailukykyisiä. Alueiden kilpailukykyyn näkökulmasta on oleellisen tärkeää, että alueella toimiva koulutus saadaan nivottua vahvaan TKI-toimintaan, jotta yritysten kasvua, kehitystä ja kansainvälistymistä voidaan tukea.

Tämä raportti osoittaa selkeitä toiminnallisia ja taloudellisia hyötyjä Xamkille mukaantulosta konserniin. Muitakin joko rakenteellisia tai strategisiin sopimuksiin liittyviä vaihtoehtoja kannattaa arvioida, koska ympäristössä muut korkeakoulutoimijat hakevat vastaavasti toimintaansa lisää tuottavuutta kilpailun kiristyessä. Lisäksi alueilla on hyvä tarkastella ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulutuksen toiminnan yhteistyön tiivistämisen mahdollisuuksia. Tämäkin on tulevaisuuden osajatarpeiden näkökulmasta tärkeää.

LUTin näkökulmasta yliopistokampusten rakentaminen tai kasvattaminen Xamkin omistajakaupunkeihin olisi haastavaa: on arvioitava huolella mahdollisten uusien koulutusohjelmien erilaistamista kansallisesti ja kansainvälisesti, jotta niistä saataisiin mahdollisimman vetovoimaisia. Mahdolliseen ulkoiseen rahoitukseen ei ole tällä hetkellä näkymää. Kampusprofiilinhoito tulisi vielä tarkastella sisällöllisesti suhteessa alueiden tarpeisiin ja kysyntään sekä LUTin osaamisprofiiliin. Mahdollisia ulkoisen rahoituksen lähteitä pitäisi myös ideoida ja konkretisoida eteenpäin.

Lahden kampuksen kasvattamisesta olemme viime vuosina oppineet, että kun volyymia on riittävästi, kasvu alkaa ruokkia itseään. Siksi 1–2 maisteriohjelman taso ei vielä riitä elinvoimaiseen yliopistokampukseen, vaan yliopistokampuksen pohjana täytyy olla riittävän kokoisten kansainvälisen tason tutkimusryhmien toiminta, jotka sitten antavat lisäksi tutkimukseen perustuvaa ylintä korkeakouluopetusta. Yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhteiskamukset olisivat välttämätön ehto, että opiskelijat kokisivat kampukset vetovoimaisina ja houkuttelevina.

Luopuessaan 2010-luvulla Saimaan ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun omistuksesta aluepäättäjät saivat vastineeksi kaupunginjohtajille jatkuvan kanavan rakentaa konkreettisesti elinvoimaa ja kasvua sekä tehdä yhteistä edunvalvontaa yhdessä yliopiston ja ammattikorkeakoulun johdon kanssa. Tämä on näkynyt positiivisena tuloskehityksenä ja kasvuna korkeakouluissa sekä uusina elinvoima-avauksina alueilla.

Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa (Yliopistolaki, § 2). LUT yliopistona toteuttaa sille laissa määrättyä kansallista tehtävää ja omaa kasvustrategiaansa. Esiselvitysprosessi kokonaisuutena on osoittanut, että potentiaali yliopistotoiminnan kasvattamiselle Xamkin kaikissa omistajakaupungeissa on melko rajallinen, ja potentiaali vaihtelee kaupunkien välillä. Kasvupotentiaalin kokonaistarkastelussa tulee ottaa huomioon väestökehitys, alueen yrityskanta, yrittäjäbarometrien viestit alueen koetusta elinvoimasta, tarve tutkimusperusteiselle korkealle osaamiselle, alueiden houkuttelevuus opiskelijarekrytoinnissa sekä yliopistomaisterien työllistymismahdollisuudet alueille. Erityisesti kasvavien pk-yritysten ja alueella tuotekehitystoimintaa harjoittavien yritysten rajallinen määrä alueilla tunnistetaan haasteena teknillisen yliopiston osaamisprofiiliin ja toiminnan logiikan näkökulmasta.

Alueelta löytyy kiinnostavia yksittäisiä yrityksiä, joiden osaamistarpeet kohtaavat LUTin kompetenssien kanssa. LUT tekee tällä hetkellä ja myös jatkossa mielellään erinomaista tutkimushankeyhteistyötä alueen yritysten kanssa jatkossakin uskoen, että tutkimusyhteistyö teknillisen yliopiston kanssa voi tuottaa positiivisia elinvoimavaikutuksia myös tulevaisuudessa.

Käytetyt aineistot ja lähteet

Valtakunnalliset lähteet

- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Finlex.
- Yliopistolaki 558/2009. Finlex.
- Ministeri Talvitien vastaus kirjalliseen kysymykseen 13.5.2026. KKV 159/2026 vp., eduskunta.
- VM:n ja OKM:n esitykset. Korkeakoulujen ja tiedelaitosten johdon seminaari 7.5.2026
- Korkeakoulukonsernit. UEF//University of Eastern Finland.
- OKM.Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rahoitusmallit vuodesta 2025 alkaen.

Tilasto- ja tietokanta-aineistot

- Vipunen, opetushallinnon tilastopalvelu
- Jonninen 2026. Lukukausimaksut ja stipendit korkeakouluissa. Osviitta-pikaraportti 2/2026.
- MDI:n kooste Tilastokeskuksen väestöennusteesta 2050. YLE uutinen 16.9.2025
- Finderin aluekohtaiset yritys- ja työnantajatiedot: Kotka, Kouvola, Mikkeli ja Savonlinna
- Suomen yrittäjien elinvoimabarometri 2025. Taloustutkimus.
- Suomen yrittäjien kuntabarometri 2026. Taloustutkimus.
- Tilastokeskus. Yritysten toimipaikat kunnittain
- Tilastokeskus. Väestöennuste.
- Yhteisöverokone 2024
- SciVal-tietokanta
- QS World University Ranking 2026

Korkeakoulujen omat aineistot sekä ryhmäkeskustelu- ja työpaja-aineistot

- LUTin tilastot, verkkosivut ja muu sisäinen aineisto
- LUTin verkkosivusto
- LABin verkkosivusto
- Xamkin tilastot ja muu selvitystä varten toimitettu aineisto
- Xamkin verkkosivusto
- Ryhmäkeskustelut:
 - Kotka 17.6.2026
 - Kouvola 10.-11.6.2026
 - Savonlinna 23.6.2026
 - Asiantuntijakeskustelut Mikkeli 15.6. ja 22.6.2026
- Kasvutyöpajat:
 - Savonlinna 12.8.2026
 - Kouvola 14.8.2026

Alueiden elinkeinoelämää ja investointeja koskevat uutislähteet (viitattu 25.8.2026)

- Kotka:
 - [Biopolymeeri-tuotantolaitos Kotkaan](#)
 - [Katodiaktiivi-materiaalitehdas Kotkaan](#)
- Kouvola:
 - [Datakeskus Kouvolaan osana Project Clover -kokonaisuutta](#)
- Mikkeli:
 - [Uusi jännebetonielementtitehdas Mikkeliin](#)
 - [10 hehtaarin alueelle tekoälyyn ja dataintensiiviseen laskentaan keskittyvä datakeskus](#)
- Savonlinna:
 - [Savonniemen matkailukeskus](#)
- Lahti:
 - [Datakeskus Lahden Kiveriöön](#)
 - [Uusi suklaatehdas Lahteen](#)
- Lappeenranta:
 - [Norratex-tekstiilikuidun pilottituotantolaitos](#)
 - [310 MW datakeskus Lappeenrantaan](#)