

## Collaborate for Success

Yhteistyöllä kilpailukykyä  
FUAS-liittoumastrategia 2011 – 2015



Collaborate for Success

Yhteistyöllä kilpailukykyä

FUAS-liittoumastrategia 2011 – 2015

**Collaborate for Success**  
**Yhteistyöllä kilpailukykyä**  
FUAS-liittoumastrategia 2011 – 2015

**Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat**

A Tutkimuksia

B Oppimateriaalia

C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu

Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 94

Vastaava toimittaja: Ilkka Väänänen

Taitto: Viestintä- ja markkinointipalvelut, Sanna Henttonen

Kuvat: HAMK ja LAMK, Ahti Kaukoniemi

ISSN 1457-8328

ISBN 978-951-827-136-2

# Sisällys

## YHTEISTYÖLLÄ KILPAILUKYKYÄ

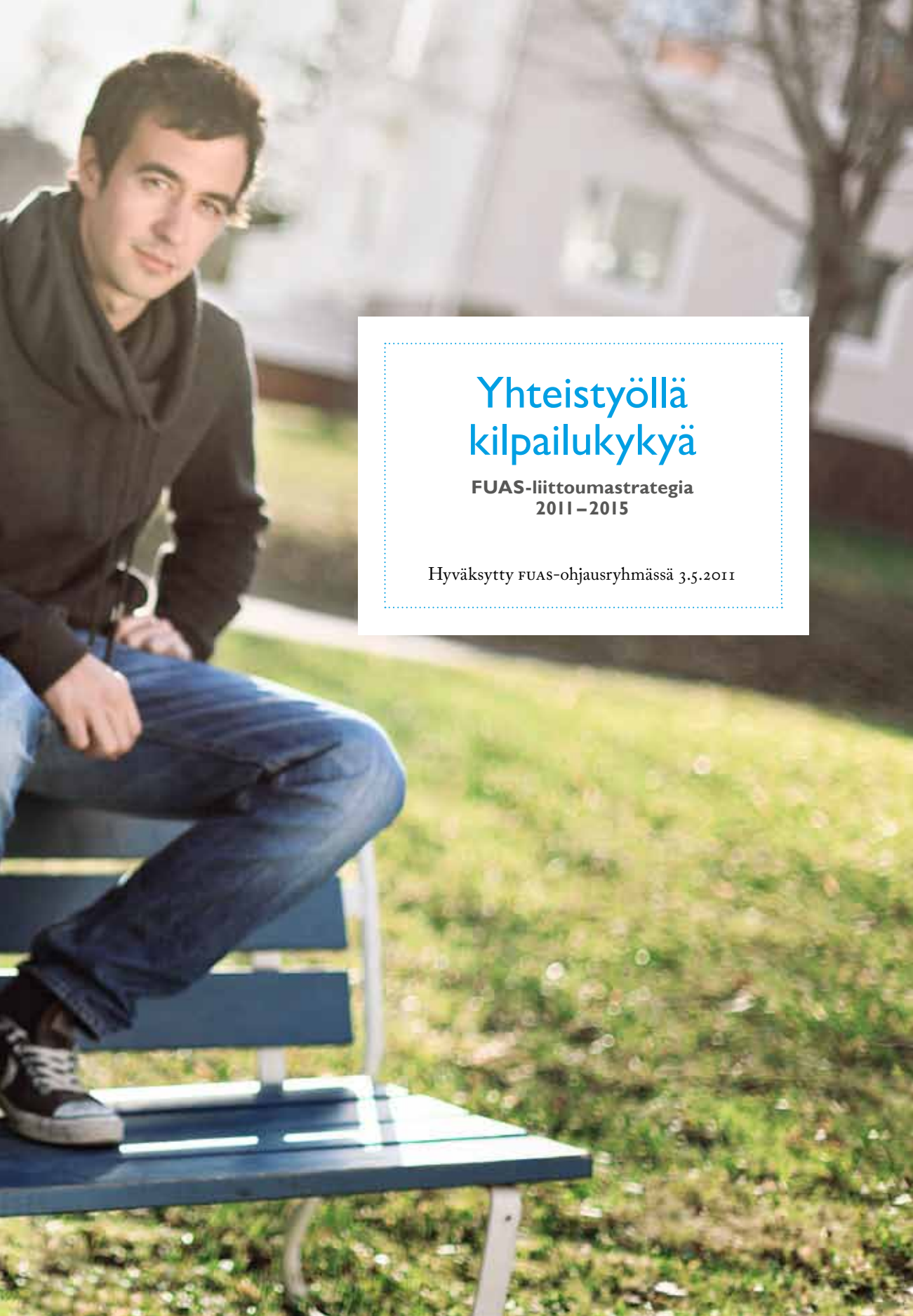
FUAS-liittoumastrategia 2011 – 2015 .....	5
FUAS-liittouman tuomat hyödyt .....	6
1. Toimintaympäristön muutokset .....	8
2. Tahtotila 2020 .....	11
3. Profili ja painoalat .....	12
4. Rakenteelliset ratkaisut .....	16
5. Strategiset linjaukset 2011–2015 .....	19
6. Kriittiset menestystekijät ja strategiset mittarit .....	24

## COLLABORATE FOR SUCCESS

FUAS Strategy 2011 – 2015 .....	27
Benefits of the FUAS Federation .....	28
1. Changes in the Operating Environment .....	31
2. Strategic Intent 2020 .....	34
3. Profile and Focus Areas .....	35
4. Structural Solutions .....	39
5. Strategic Policies 2011 – 2015 .....	40
6. Critical Success Factors and Strategic Indicators .....	46







# Yhteistyöllä kilpailukykyä

**FUAS-liittoumastrategia  
2011–2015**

Hyväksytty FUAS-ohjausryhmässä 3.5.2011

## FUAS-liittouman tuomat hyödyt

FUAS-liittouma ja sen verkostoitunut toimintamalli tuovat kolmen merkittävän ammattikorkeakoulun osaamisen koko toiminta-alueetta hyödyttäväksi. Opiskelijoiden ohella tästä hyötyvät myös omistajat, yritykset, julkinen sektori ja sen myötä koko laaja metropolialue. Liittouman suuri koko tekee siitä vaikutusvaltaisen toimijan myös valtakunnallisten linjausten valmistelussa.

### **HYÖDYT OPISKELIJALLE**

- mahdollisuus päätoimiseen opiskeluun ympäri vuoden
- opintoja kolmen ammattikorkeakoulun tarjonnasta
- uudet kansainväliset mahdollisuudet
- joustava, laadukas ja työelämäläheinen opintopolku
- opiskelu ajasta ja paikasta riippumatta
- sähköiset opintopalvelut
- nopeampi tutkinnon suorittaminen ja parempi työllistyminen
- laaja ja laadukas jatko- ja täydennyskoulutuksen tarjonta

**HYÖDYT OMISTAJILLE**

- mahdollisuus vaikuttaa kansallisiin ja kansainvälisiin ratkaisuihin osana suurempaa kokonaisuutta
- kansainvälisen tason laadunvarmistus
- ammattikorkeakoulun vetovoiman ja läpäisyn paraneminen
- uudet kansainväliset TKI-hankkeet ja vientituotteet
- rahoituspohjan laajeneminen sekä koulutuksessa että TKI-toiminnassa
- suuruuden edun mahdollistama kustannustehokkuuden paraneminen

**HYÖDYT FUAS-ALUEELLE JA METROPOLIPOLITIIKALLE**

- verkostoituneen korkeakoulumallin tuomat edut
- osaavampaa työvoimaa työmarkkinoille
- koulutettuja kansainvälisiä osaajia
- opiskelijoiden nopeampi siirtyminen työelämään
- yrittäjyyden vahvistuminen ja yritysten määrän kasvu
- uudistetut innovaatiojärjestelmän pohjarakenteet
- vahvempi alueellinen innovaatiojärjestelmä
- monialaisen TKI-toiminnan tuottamat uudet innovaatiot ja niiden hyödyntäminen
- parantunut kansainvälinen kilpailukyky



## I. Toimintaympäristön muutokset

Entistä avoimempi ja dynaamisempi toimintaympäristö asettaa vaativia haasteita Suomen kilpailukykyville ja hyvinvoinnille 2010-luvulla. Globalisaation eteneminen on avannut uusia kanavia ja mekanismeja talouden, koulutuksen, tieteen ja teknologian kehitykselle sekä edistänyt maiden, alueiden ja yhteisöjen rajojen yli käyvää vuorovaikutusta. Kaikkia maita koskevat suuret yhteiskunnalliset haasteet, kuten ilmaston muutos ja ympäristön kestävyys, energia- ja elintarvikehuolto, taloudellisen kehityksen ennakoimattomuus, väestön ikääntyminen ja monikulttuurisuus, edellyttävät yhteisiä ratkaisuja.

Suomen keskeinen viiteryhmä näihin haasteisiin vastaamiseksi on Euroopan Unioni (EU). *Euroopan unionin 2020-strategian* visiona on älykäs, kestävä ja osallistava talouskasvu. Strategiassa taloushaasteiden kimppuun käydään seitsemällä lippulaiva-aloitteella. Aloitteet liittyvät innovaatioihin, nuorten liikkuvuuteen, resurssitehokkuuteen, tietoyhteiskunnan kehittämiseen, teollisuuden päivittämiseen, koulutukseen ja köyhyyden vähentämiseen.

Suomi tähtää kansainväliseen huippuun alueilla, jotka ovat taloudelle ja hyvinvoinnille tärkeimpiä. *Tutkimus- ja innovaatiopolitiittisen linjauksen 2011–2015* mukaan suurimmat tuottavuuden lähteet ovat palvelujen kehittämisessä ja generisten teknologioiden (ICT, nano, bio) tehokkaassa, laajassa soveltamisessa kaikilla aloilla. Talouden kasvua vauhdittavat uudet tavat tehdä ja toimia, uudet ansaintalogiikat, menestysalat ja -tuotteet sekä uudistuvat ja kokonaan uudet yritykset ja toimialat.

*Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015* asettaa korkeakouluille viisi tavoitetta: aidosti kansainvälisen korkeakoulu yhteisön rakentamisen, laadun ja vetovoiman lisäämisen, osaamisen viennin kehittämisen, monikulttuurisen yhteiskunnan tukemisen ja globaalin vastuun kantamisen.

Suomen merkittävin innovaatiokeskittymä on Helsingin laaja metropolialue, jolla tarkoitetaan Uudenmaan, Itä-Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Kanta-Hämeen maakuntia. Metropolialue kytkeytyy kansainvälisten metropolien verkostoon. Valtioneuvoston 5.11.2010 eduskunnalle antaman *metropolipolitiikan selonteon* mukaan metropolialueen kehittämistä jatketaan käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan kansainvälisenä mallialueena. Tässä korostuu korkeakoulujen rooli uuden tiedon ja osaamisen tuottajina ja soveltajina.

Helsingin laajan *metropolialueen yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rehtorifoorumi* on hyväksynyt 10.3.2011 yhteisen kannanoton metropolipolitiikkaan ja tulevan hallituksen ohjelmaan. Siinä on sovittu, että metropolin korkeakoulut terävöittävät profiilejaan ja vahvistavat yhteistyötään. Metropolialueelle luodaan globalisaation haasteisiin vastaavat korkeakoulujen yhteistyörakenteet, joiden tunnuspiirteitä ovat erikoistuminen, monipuolisuus ja keskinäisen vuorovaikutuksen luoma uusi dynamiikka.

Korkeakoulujen laadun ja vaikuttavuuden vahvistaminen nähdään Suomen kansainvälisen kilpailukyvyyn parantamisen keskeisenä keinona. *Koulutuspoliittisena tavoitteena* on, että yliopistoja ja ammattikorkeakouluja on nykyistä vähemmän, niiden profiilit ovat selkeämpiä, yksikkörakenteet on koottu suuremmiksi ja vaikuttavammiksi kokonaisuuksiksi sekä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kesken on syntynyt strategisia, pääosin aluepohjaisia liittoumia.

Hämeen ja Lahden ammattikorkeakoulut sekä Laurea-ammattikorkeakoulu ovat perustaneet FUAS-liittouman (FUAS = Federation of Universities of Applied Sciences) palvellakseen paremmin Helsingin laajan metropolialueen opiskelijoita, elinkeinoelämää ja julkishallintoa sekä tarttuakseen vahvasti kansainvälistyvän toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Kukin ammattikorkeakouluista säilyy itsenäisenä ammattikorkeakouluna vastaten edelleen oman alueensa koulutus-, TKI- ja aluekehitystehtävistä.



## 2. Tahtotila 2020

FUAS-liittouman tahtotilana vuodelle 2020 on kansainvälisesti arvostettu Helsingin laajan metropolialueen kansainvälistä kilpailuasemaa vahvistava itsenäisten korkeakoulujen liittoutuma, joka tarjoaa toimialallaan kaikki metropolialueen elinkeinoelämän ja väestön tarvitsemat korkeakouluopetus-, tutkimus- sekä aluekehityspalvelut.

### 3. Profiili ja painoalat

FUAS-liittouma varmistaa osaavan työvoiman saatavuuden metropolialueella. Tämä edellyttää liittouman ammattikorkeakoulujen koulutusvolyymien kasvatamista työelämän osaamistarpeiden mukaisesti. FUAS-liittouman ammattikorkeakoulut tarjoavat toimialallaan kaikki Helsingin laajan metropolialueen tarvitsemat korkeakouluopetus-, tutkimus- ja aluekehityspalvelut kansainvälistymistä edistävissä oppimisympäristöissä.

FUAS-liittouma profiloituu koulutuksessa *työelämäläheisten ja TKI-toimintaan integroituvien pedagogisten ratkaisujen kansainvälisenä edelläkävijänä*. FUAS-liittouman ammattikorkeakoulut tarjoavat opiskelijoille Suomen ammattikorkeakouluista laajimman ja monipuolisimman opintotarjonnan sekä kotimaassa että kansainvälisesti sekä mahdollisuuden opiskella joustavasti ympäri vuoden.

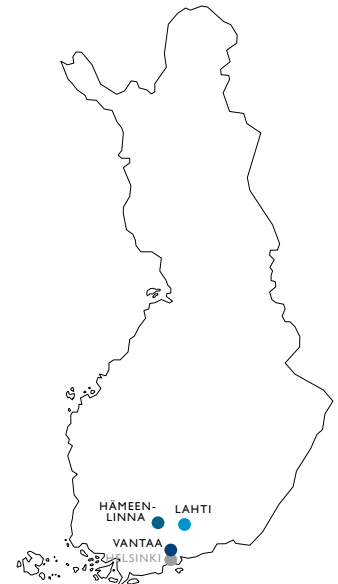
FUAS-liittouma toimii aktiivisesti ja aloitteellisesti kotimaisissa ja kansainvälisissä kumppanuusverkostoissa. Painoaloilla yhteistyötä vahvistetaan alan kansainvälisesti merkittävimpien yliopistojen ja yritysten kanssa sekä rekrytoidaan kansainvälisiä huippuasiantuntijoita tutkijoiksi ja opettajiksi. Helsingin laajalla metropolialueella FUAS-liittouma on *johtava verkostotoimija*, jonka keskeiset kumppanit ovat Aalto-yliopisto ja Helsingin yliopisto sekä alueen ammattikorkeakoulut ja ammatilliset oppilaitokset. FUAS-liittouma tekee kaikessa toiminnassaan läheistä yhteistyötä elinkeinoelämän, erityisesti pienten ja keskiuurten yritysten, julkishallinnon ja kolmannen sektorin kanssa.

FUAS-liittouma toimii *älykkään, ekologisesti kestävä ja osallistavan korkeakoulun edelläkävijänä* uudistaen ja kehittäen sähköisiä palveluja ja digitaalisia toimintamalleja korkeakoulussa hyödynnettäviksi. Kampusratkaisuna kehitetään virtuaalikampusta, joka mahdollistaa kattavat palvelut ja kasvavan opintotarjonnan sekä palvelujen saavutettavuuden.

FUAS-liittouma toimii soveltavan tutkimuksen, käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan ja opiskelijakeskeisen koulutukseen integroidun *TKI-toiminnan moottorina* Helsingin laajalla metropolialueella kooten yhteisiin hankkeisiin johtavat kotimaiset ja kansainväliset toimijat. TKI-toiminnassa korostetaan teknologisten ja sosiaalisten innovaatioiden integroitua soveltamista, käytäntöön siirtämistä, hyödyntämistä ja kaupallistamista. Alueen kunnat toimivat asiakasomistajina ja entistä vahvempina innovaatioiden edistäjinä. FUAS-liittouma on *johtava opiskelijayrittäjyyttä edistävä toimija* Helsingin laajalla metropolialueella.

FUAS-liittouma tuottaa yhteistyössä kotimaisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa osaratkaisuja merkittävimpiin globaaleihin haasteisiin. Näitä ovat

- Ilmaston lämpeneminen ja energiavarojen hupeneminen (*"Global warming and tightening supplies of energy"*)
- Vesi ja ruoka (*"Water and food"*)
- Ikääntyvät yhteiskunnat ja julkinen terveydenhoito (*"Ageing societies and public health"*)
- Tartuntataudit ja turvallisuus (*"Pandemics and security"*)





FUAS-liittouma vastaa globaaleihin haasteisiin muodostamalla monialaisia TKI-konsortioita ja laadukkaita koulutusohjelmia painoalojaan luovasti yhdistäen. FUAS-liittouman painoaloja ovat

### **HYVINVOINNIN TURVAAMINEN**

- väestön ikääntyminen
- itsenäinen selviytyminen
- yhteisöllisyys
- virtuaalipalvelut
- tuottavuus
- palveluyrittäjyys

### **TEKNOLOGIAOSAAMINEN JA YRITTÄJYYS**

- digitalisoituminen
  - » sähköiset palvelut
  - » e-learning & e-working
  - » virtuaalikampus
- kansainvälisen liiketoiminnan kehittäminen
- monipuolinen muotoilu soveltaminen
  - » teollinen muotoilu
  - » palvelumuotoilu





## YHTEISKUNNAN TURVALLISUUS JA EHEYS

- vesi ja ravinto
- rakennettu ympäristö
- energiavarmuus
- kriisivalmius

## YMPÄRISTÖ JA ENERGIATEHOKKUUS

- metropolimaaseutu
  - » biotalous ja bioenergia
  - » älykäs liikenne
  - » terveellinen ruoka
- ympäristöteknologia
- ympäristöliiketoiminta

FUAS-liittouman painoaloja kehitetään toimintaympäristön muutosten ja kansainvälisten Curriculum Review- ja Research Review arviointien (2012) perusteella. Tavoitteena on, että yllä olevien painalojen yhdistelmästä muodostuu muutama kansainvälisesti kilpailukykyinen monialainen ja FUAS-liittouman huippuosaimista uudella tavalla yhdistävä kärki.

## 4. Rakenteelliset ratkaisut

FUAS-liittouman ammattikorkeakoulujen toimipaikkarakenteen muuttamiseen tai koulutusohjelmasiirtoihin ei ole tällä hetkellä kiireellistä tarvetta. FUAS-liittouma tekee selvityksen toimipaikkarakenteen ja koulutusohjelmasiirtojen tarkoituksenmukaisuudesta, toiminnallisuudesta, tehokkuudesta ja taloudellisuudesta vuoden 2012 aikana.

Koulutusohjelmarakenteen tarkastelussa huomioidaan, että eri koulutusohjelmilla on erilaiset tavoitteenasettelut ja alueelliset tehtävät


1. Yleisillä koulutusohjelmilla opiskelijapohja ja työhönsijoittumisalue on alueellinen (= Helsingin laaja metropolialue) (esim. sairaanhoitaja, tavalisimmat insinöörikoulutukset, tradenomi). Keskittämisestä saattaa tällöin olla enemmän haittaa kuin hyötyä. FUAS-liittouman yhteistyöllä voi laajentaa osaamis pohjaa ja parantaa laatua.
2. Harvinaisemmissa koulutusohjelmissä, joissa opiskelijapohja ja työhönsijoittumisalue ovat valtakunnallisia / kansainvälisiä, keskittämisestä voi olla hyötyä. Tällöin on otettava huomioon toimenpiteiden merkitys myös alueellisten strategioiden kannalta.

FUAS-liittouma tiivistää verkostomaista yhteistyötään seuraaviin toimintoihin liittyen:

- Kesäopinnot  
(*FUAS Summer Studies*)
- YAMK-tutkintoon johtava koulutus  
(*FUAS Graduate School*)
- Kansainvälistymiseen liittyvät palvelut  
(*FUAS International Services*)
- Kansainvälinen arviointi ja laadunvarmistus  
(*FUAS Quality Assurance*)
- TKI-toiminta ja TKI-palvelut  
(*FUAS RDI Consortia & Services*)
- Virtuaalikampuksen verkko-opinnot, sähköiset palvelut ja verkko työympäristönä  
(*FUAS Virtual Campus*)
- Aikuiskoulutus  
(*FUAS Continuing Education*)
- Tietohallinto  
(*FUAS Information Management*)

FUAS-liittoumastrategiassa huomioidaan Valtioneuvoston metropolipolitiikan selonteon kehityskohteet koulutuksessa, TKI-toiminnassa ja aluevaikuttavuudessa. FUAS-rakenne mahdollistaa Helsingin laajan metropolialueen innovaatiotoiminnan strategisen ohjauksen ja yhteisen kehittämisen käytäntölähtöisenä kansainvälisenä mallialueena.





FUAS  
tarjoaa opiskelijoille  
laajimmat ja  
laadukkaimmat  
oppimis-  
mahdollisuudet

## 5. Strategiset linjaukset 2011–2015

FUAS-liittouman ammattikorkeakoulujen vahvuuksina on osaavan työvoiman kouluttaminen elinkeinoelämän ja julkishallinnon tarpeisiin sekä Helsingin laajan metropolialueen kehittämiseen suuntautunut TKI-toiminta. Näitä vahvuuksia vahvistetaan yhteistyössä laajentamalla opintotarjontaa, parantamalla sen laatua, erikoistumalla erityisiin vahvuusalueisiin ja lisäämällä jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä. FUAS-liittouma kohdistaa strategiset toimenpiteensä vuosina 2011–2015 seuraaville alueille:

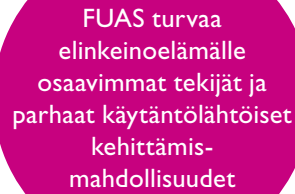
### Koulutus

#### KOULUTUSTARJONTA

- FUAS-liittouma laajentaa ja monipuolistaa merkittävästi kaikkien koulutusohjelmien opiskelijoiden opiskelumahdollisuuksia tarjoamalla ympäri vuoden opintotukeen oikeuttavaa koulutusta. Opintoja voi suorittaa joustavasti kaikissa FUAS-liittouman ammattikorkeakouluissa.
- FUAS-liittouma hyödyntää aiempaa vahvemmin ammatillisen väylän rekrytointikanavana.
- FUAS-liittouma vahvistaa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon ja kaksoistutkintoihin johtavaa koulutustarjontaa, lisää kansainvälisten asiantuntijoiden hyödyntämistä niissä ja kytkee ne tiiviimmin TKI-toimintaan.
- FUAS-liittouma parantaa virtuaalikampuksella saatavilla olevan koulutustarjonnan määrää ja laatua edistäen mahdollisuuksia henkilökohtaisten opintopolkujen ohjattuun rakentamiseen yli ammattikorkeakoulu- ja koulutusalarajojen.
- FUAS-liittouma lisää pedagogiselle huippuosaamiselle perustuvaa tutkintotavoitteista ja maksullista kansainvälistä koulutustarjontaa.

## KOULUTUSOHJELMIEN PROFILOINTI JA KANSAINVÄLISTYMINEN

- FUAS-liittouman ammattikorkeakoulut profiloivat koulustarjontansa ammattikorkeakoulujen koulusrakennemuutoksen yhteydessä 2011–2013. Profiloimisen lähtökohtana on koulutusohjelmien laadun ja vaikuttavuuden parantaminen ja se perustuu sekä kotimaiselle ja kansainväliselle benchmarking-toiminnalle että koulutusohjelmien ristiinarvioinnille.
- Koulutusohjelmien kansainvälisyyttä kehitetään opiskelijaliikkuvuuden ja oppimiseen integroidun kansainvälisen TKI-toiminnan avulla. FUAS-painoaloja vahvistetaan strategisilla, kansainvälisillä kärki-koulutusohjelmilla erityisesti ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa.
- FUAS-liittouma turvaa kansainvälisen oppimisympäristön kaikille opiskelijoille.
- FUAS-liittouman koulutuksen kansainvälistymisen kohdealueet määrittellään suhteessa Helsingin laajalla metropolialueella toimivien yritysten kansainvälistymisstrategioihin ja -tarpeisiin.
- Amk-tutkinnon tasolla kansainvälisten ohjelmien keskeisinä tavoitteina on ulkomailta tulleen työvoiman ja maahanmuuttajien kouluttaminen ja Suomeen työllistymisen varmistaminen.
- FUAS-liittouma selvittää koulutusviennin edellytykset (strategiset tavoitteet, riskit, taloudellinen kannattavuus).



FUAS turvaa  
elinkeinoelämälle  
osaavimmat tekijät ja  
parhaat käytäntölähtöiset  
kehittämis-  
mahdollisuudet

## ELINIKÄINEN OPPIMINEN

- Aikuiskoulutuksen, ylempien ammattikorkeakoulututkintojen ja täydennyskoulutuksen avulla vastataan kattavasti koko Helsingin laajan metropolialueen osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Opintojen monimuotoiset toteutustavat, aikuiskoulutuksen uudet muodot sekä virtuaaliopinnot mahdollistavat työssäolon ja opintojen joustavan yhteensovittamisen.

## AMMATTIKORKEAKOULUPEDAGOGIIKAN KEHITTÄMINEN

- Oppimiseen integroitu TKI-toiminta on FUASIN tärkeimpiä strategisia tavoitteita koulutuksessa.
- Ammattikorkeakoulupedagogiikkaa kehitetään tiiviissä yhteistyössä metropolialueen innovaatioympäristön toimijoiden kanssa. Erityisesti virtuaaliopintojen ja sosiaalisen median mahdollisuuksia oppimisen edistämiseksi kehitetään tulevaisuusorientoituneesti.
- Strategisilla painoalueilla panostetaan oppimisympäristöjen kehitystyöhön.
- Opintojen sujuvoittaminen ja opintoaikojen lyhentäminen ovat keskeisiä tekijöitä pedagogisessa kehitystyössä.




## KOULUTUKSEN LAATU JA VAIKUTTAVUUS

- FUAS-liittouma tunnetaan koulutuksen korkean laadun ja tunnustetun vaikuttavuuden osalta koko metropolialueella.
- Kansainvälinen laadunvarmistusjärjestelmä FUASissa mahdollistaa merkittävällä tavalla koulutuksen laadun ja vaikuttavuuden kehittämisen.
- Kansainvälistä arviointitoimintaa, ristiinarviointeja ja benchmarking-toimintaa hyödynnetään strategialähtöisesti koulutuksen kehittämisessä.

## TKI-TOIMINTA

- FUAS-liittouma vahvistaa merkittävästi kansainvälisen tason käytäntölähtöistä TKI-toimintaa, joka tuottaa myös koulutukselle uutta kansainvälisesti kilpailukykyistä sisältöä.
- FUAS-liittouma toimii innovaatiojärjestelmän pohjarakenteita uudistavana moottorina Helsingin laajalla metropolialueella painottaen voimien kokoamista tutkimuksen, innovaatiotoiminnan ja käytännön kehittämisen yhteen sovittamisessa.
- FUAS-liittouman TKI-toiminta kytketään läheisesti EU-tason tutkimus- ja kehittämisohjelmiin lisäten ja monipuolistaen rahoituslähteitä.
- FUAS-liittouman TKI-toiminta rakentuu kansainvälisille konsortioille, joiden puitteissa toteutetaan koko innovaatioketjun kattavia monialaisia yhteishankkeita autenttisiin kehitysympäristöihin kytkeytyen.
- FUAS-liittouman TKI-toiminnan profiili perustuu osaratkaisujen tuottamiseen globaaleihin haasteisiin.

FUAS tuottaa metropolialueelle kattavimmat ja vaikuttavimmat tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-palvelut



FUAS kokoaa  
painoaloillaan  
kansalliset toimijat  
globaalien metropolien  
verkostoon

## HELSINGIN LAAJAN METROPOLIALUEEN KEHITTÄMINEN

- FUAS-liittouma sitoutuu vahvaan yhteistyöhön Helsingin laajan metropolialueen yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja julkishallinnon kanssa. Sekä koulutus että TKI-toiminta rakentuvat tämän yhteistyön varaan.
- FUAS-liittouma verkottuu kiinteästi metropolin muiden korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa (metropolin korkeakoulumalli). Verkosto vahvistaa Suomen kansainvälistä kilpailuasemaa.
- FUAS-liittouma monipuolistaa Helsingin laajan metropolialueen maailmanluokan toimintaympäristöjä ja innovaatiokeskittymiä käytännönläheisellä osaamisellaan ja osallistuu kolmikantaisesti sitouttavien laaja-alaisten innovaatiohankkeiden rakentamiseen.
- FUAS-liittouma turvaa Helsingin laajan metropolialueen osaamisen tarjoamalla alueelle kattavasti sekä nuorille että aikuisille suunnattuja koulutuspalveluja.

## YHTEISET PALVELUT

- FUAS-liittouma rakentaa virtuaalikampuksen, jonka kautta opiskelijoille tarjotaan kattavat sähköiset palvelut ja opiskelumahdollisuudet.
- FUAS-liittouma vahvistaa yhteistyössä muiden Helsingin laajan metropolialueen toimijoiden kanssa tuotettavia TKI-palveluja.
- FUAS-liittouma yhtenäistää kansainvälisen toiminnan käytäntöjään rakentaen kansainvälistä profilia, lisäten kansainvälisten opiskelijoiden ja asiantuntijoiden rekrytointia sekä vahvistaen kilpailukykyä kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla.
- FUAS-liittouma hyödyntää systemaattisesti kriittisen massan tuomat edut järjestelmien ja palvelujen hankinnassa ja käytössä sekä henkilöstön kehittämisessä.
- FUAS-liittouma kehittää kv-henkilöstön rekrytointia ja henkilöstön kielitaitoa
- FUAS-liittouma profiloituu viestinnässään korostaen yhteistyön opiskelijoille, elinkeinoelämälle, alueelle ja henkilöstölle tuomia etuja ja vaikuttavaa toimintaa.



## 6. Kriittiset menestystekijät ja strategiset mittarit

NÄKÖKULMAT ja MITTAUSKOHTEET	FUAS- STRATEGISET MITTARIT
(sopm) = OKM-sopimusmittari; (tulm) = OKM-tuloksellisuusmittari; (mätv) = OKM-määrälliset tavoitteet	
<b>KANSAINVÄLINEN ARVOSTUS JA KILPAILUKYKY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kv-opiskelijat</li> <li>➤ Kv-tutkinnot</li> <li>➤ Kv-julkaisut</li> <li>➤ Kv verkostot</li> <li>➤ Kv-rahoitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ulkomaalaisten opiskelijoiden tutkinnot suhteessa tutkintojen kokonaismäärään (kalenterivuosi, tulm)</li> <li>✓ Ulkomaalaisten asiantuntijoiden määrä (kalenterivuosi, kv-liikkuvuus, saapuvat, maa, min lvk)</li> <li>✓ Kansainvälinen tki-tulorahoitus (Tilastokeskus tk-raportointi)</li> </ul>
<b>ALUEVAIKUTTAVUUS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Työllistyminen / sijoittuminen / yrittäjyys</li> <li>➤ Sijoittuminen alueelle</li> <li>➤ Maksullinen palvelutoiminta</li> <li>➤ Opinnäytetöiden suuntautuminen alueelle</li> <li>➤ Innovaatiotoiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Työllistyminen alueelle (maakunnittain) (tutkinnot 5v ajalta)</li> <li>✓ Yrittäjien osuus tutkinnon suorittaneiden kokonaismäärästä (tutkinnot 5v ajalta)</li> <li>✓ TKI-toiminnan (2012) ja opinnäytetöiden jakautuminen/kohdentuminen Helsingin laajalle metropolialueelle (kalenterivuosi)</li> </ul>



NÄKÖKULMAT ja MITTAUSKOHTEET	FUAS- STRATEGISET MITTARIT
(sopm) = OKM-sopimusmittari; (turm) = OKM-tuloksellisuusmittari; (mätv) = OKM-määrälliset tavoitteet	
<b>KATTAVAT KOULUTUS- JA TKI-PALVELUT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Koulutuksen vetovoima</li> <li>› Opintotehokkuus</li> <li>› Opetuksen laatu-arviointi</li> <li>› Innovatiivisuus / TKI</li> <li>› Opiskelijaliikkuvuus</li> <li>› Suorituskyky</li> <li>› Henkilöstömittarit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Läpäisyaste 5 vuoden kuluttua aloittamisesta (sopm)</li> <li>✓ Kansallisen ja kansainvälisen (2012) kilpaillun tutkimusrahoituksen (SA, Tekes) osuus kokonaisrahoituksesta (kalenterivuosi, sopm)</li> <li>✓ Opiskelijaliikkuvuus FUAS:ssa: kesäopinnot – Yhteisen tarjonnan määrä, suoritettujen opintopisteiden ja suorittajien määrä (kesätarjonta)</li> </ul>
<b>YHTEINEN TOIMINTAKULTTUURI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Toiminnallinen yhtenäisyys</li> <li>› Yhteinen laadunvarmistusjärjestelmä</li> <li>› Viestinnän toimivuus</li> <li>› Osaamisen kattavuus, yhteensovittaminen ja hyödyntäminen</li> <li>› Talous</li> <li>› Johtaminen</li> <li>› Työhyvinvointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yhteinen kehittäminen: toimenpiteet ja tulokset</li> <li>› FUAS-yhteistyön määrä ja laatu: yhteistyökysely (työpanoksen käyttö, johtaminen, tulokset)</li> <li>› Yhteisten palvelujen ja hankintojen tuottama hyöty</li> <li>› FUAS-hankkeisiin käytetty rahoitus (ulkoinen ja sisäinen)</li> <li>› Johtamisen kehittäminen (valmistelun/ päätöksenteon/ organisaation kehittäminen) Koulutusohjelmarakenne (kuvaaminen: yhdenmukaisuus, toimivuus, profilointi, kattavuus, kehittäminen uuden koulutusohjelmarakenteen suuntaan)</li> <li>› Taloudellisen tulostavoitteen toteutuminen (tuotot – kulut)</li> </ul>







The background of the document is a photograph of a person from the waist down, leaning on a light-colored metal railing. The person is wearing a white t-shirt with a graphic design, a dark jacket, and blue jeans. The background is filled with dense, vibrant autumn foliage in shades of red, orange, and yellow, set against a light-colored wall.

# Collaborate for Success

**FUAS Strategy  
2011 – 2015**

Approved by the FUAS Steering Group, 3 May 2011

## Benefits of the FUAS Federation

The FUAS federation and its network-based operating model ensure that the competence of three major universities of applied sciences brings advantage to the entire operating area. This is beneficial for students as well as owners, companies, the public sector and the Helsinki metropolitan area. The broad-based federation is an influential operator also in the context of national policy preparation.

### **BENEFITS FOR STUDENTS**

- Possibility for full-time studies throughout the year
- Study provision from three universities of applied sciences
- New international opportunities
- Flexible, high-quality, workplace-oriented study path
- Studies irregardless of time or place
- Online study services
- Faster graduation time and improved employment rate
- Broad, high-quality provision of post-graduate and continuing education



**BENEFITS FOR OWNERS**

- Opportunity to influence national and international solutions as part of a larger whole
- International level quality assurance
- Improvement of the appeal and pass rate of the university of applied sciences
- New international RDI projects and export products
- Expansion of the funding base for both education and RDI
- Improved cost-efficiency through economies of scale

**BENEFITS FOR THE FUAS AREA AND METROPOLITAN POLICY**

- Advantages from the network-based higher education model
- Increasingly competent labour force for the employment sector
- Trained international experts
- Faster transition into employment among students
- Strengthened entrepreneurship and increased number of companies
- Reformed foundation for the innovation system
- Stronger regional innovation system
- New innovations generated by multidisciplinary RDI and their utilisation
- Improved international competitiveness



## I. Changes in the Operating Environment

An increasingly open and dynamic operating environment sets demanding challenges for Finland's competitive edge and welfare in the 2010s. The progression of globalisation has opened new channels and mechanisms for economic, educational, scientific and technological development as well as fostered interaction among different countries, regions and communities. All countries face major societal challenges, such as climate change and environmental sustainability, food and energy supply, unpredictable economic development, aging of the population and multiculturalism, which require joint solutions.

The European Union (EU) is Finland's main reference point for addressing these challenges. The vision of the EU's Europe 2020 Strategy comprises smart, sustainable and inclusive economic growth. The strategy targets economic challenges by means of seven flagship initiatives. These initiatives are connected to innovation, youth on the move, resource efficiency, development of an information society, industrial development, education, and reducing poverty.

Finland is aiming for an internationally leading position in areas that are most vital to economy and welfare. According to the *Research and Innovation Policy Guidelines for 2011 - 2015*, the most significant sources of productivity are in developing services and in the efficient, widespread application of generic technologies (ICT, nano, bio) in all sectors. Economic growth gains momentum from new ways of working and operating, new earnings logics, successful sectors and products, as well as innovative and completely new companies and sectors.

*The Strategy for the Internationalisation of Higher Education Institutions in Finland 2009 – 2015* sets five primary aims for higher education institutions: a genuinely international higher education community; increasing the quality and attractiveness of higher education institutions; promoting the export of expertise; supporting a multicultural society; and promoting global responsibility.

Finland's main concentration of innovation comprises the Greater Helsinki Metropolitan Area, which refers to the regions of Uusimaa, Päijät-Häme and Kanta-Häme. The metropolitan area focuses on a network of international metropolises. According to a *Government report on metropolitan policy* submitted to the Parliament on 5 November 2010, development of the metropolitan area shall continue as a practically oriented international model area of innovation activities. This emphasises the role of higher education institutions in producing and applying new knowledge and competence.

The *metropolitan area's forum of university presidents* approved a joint statement on metropolitan policy and the agenda for the new Finnish Government on 10 March 2011. According to the statement, higher education institutions in the metropolitan area will streamline their profiles and strengthen cooperation. Higher education cooperation structures that address globalisation challenges will be created in the metropolitan area, and these are characterized by specialisation and diversity as well as dynamic generated in mutual interaction.

Improving the quality and impact of higher education institutions is seen as the key method for boosting Finnish international competitiveness. *National educational policy objectives* include a reduced number of colleges and universities of applied sciences and for these to have clearer profiles, larger and more influential unit structures as well as strategic, mainly regionally based alliances between universities and universities of applied sciences.

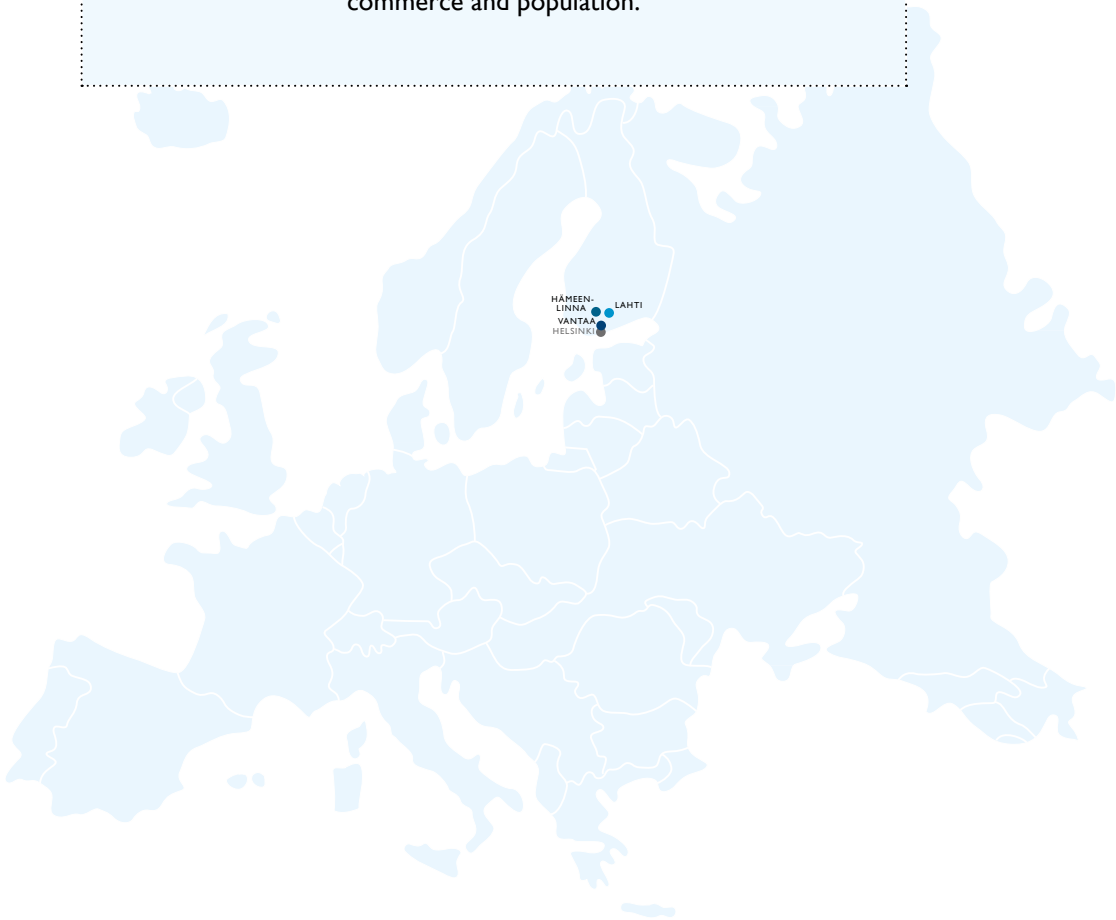
The FUAS federation (FUAS = Federation of Universities of Applied Sciences) was established by Häme, Lahti and Laurea universities of applied sciences to serve students, business life and the public sector in an improved capacity as well as to seize hold of the opportunities of a strongly internationalising operating environment. Each of the institutions maintains its independence and continues to be responsible for the educational, RDI and regional development tasks in the region.





## 2. Strategic Intent 2020

The strategic intent of FUAS for 2020 is an internationally respected federation of independent higher education institutions that strengthens the international competitiveness of the Helsinki metropolitan area, offering all the higher education, research and regional development functions required by the metropolitan area's industry, commerce and population.



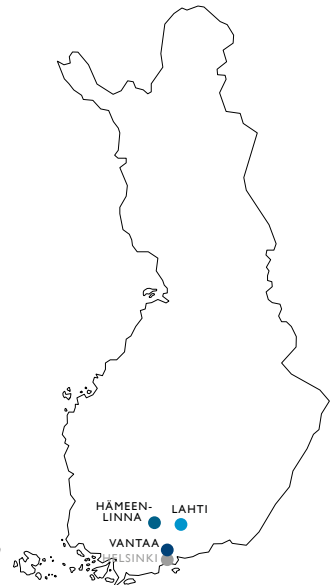
### 3. Profile and Focus Areas

The FUAS federation ensures the availability of competent workforce in the metropolitan area. This requires to increase the educational volume of universities of applied sciences in accordance with the competence requirements of the employment sector. FUAS institutions offer all the higher education, research and regional services within their area of expertise required by the wider metropolitan area in learning environments that foster internationalisation.

The educational profile of FUAS is focused on being *an international pioneer in workplace-oriented pedagogical solutions integrated into RDI*. FUAS institutions offer students the most expansive and diverse educational provision both domestically and internationally compared to other universities of applied sciences in Finland, as well as an opportunity to study flexibly throughout the year.

FUAS works actively and takes initiative in both Finnish and international partnership networks. Within the focus areas, cooperation is boosted with the most internationally significant universities and companies, and top experts are recruited as researchers and lecturers. FUAS is a *leading network operator* in the wider metropolitan area, key partners including Aalto University and the University of Helsinki as well as the universities of applied sciences and vocational institutions in the region. In all its operations, FUAS works closely with the labour sector, particularly with SMEs, public administration and the third sector.

FUAS functions as a pioneer in *smart, ecologically sustainable and inclusive higher education institutions*, renewing and developing online services and digital operating models for the benefit of institutions. A virtual campus is under development, enabling comprehensive services, growing educational provision and availability of services.







FUAS is an *engine for applied research, pragmatic innovation and RDI* integrated into student-oriented education in the wider metropolitan area, combining top national and international actors in joint projects. RDI emphasises integrated application, transfer into practice, utilisation and commercialisation of technological and social innovation. Municipalities in the region function as customer owners and increasingly stronger promoters of innovation. FUAS is a trailblazer in promoting student entrepreneurship in the wider metropolitan area.

In cooperation with domestic and international operators, FUAS generates partial solutions for major global challenges. These include:

- Global warming and tightening supplies of energy
- Water and food
- Ageing societies and public health
- Pandemics and security

FUAS addresses global challenges by forming multidisciplinary RDI consortiums and high quality degree programmes that merge creatively FUAS focus areas. FUAS focus areas are:

#### **ENSURING WELFARE**

- Ageing of the population
- Independent living
- Communality
- Virtual services
- Productivity
- Service entrepreneurship



### **TECHNOLOGICAL COMPETENCE AND ENTREPRENEURSHIP**

- Digitalisation
  - » Online services
  - » e-learning & e-working
  - » Virtual campus
- Development of international business operations
- Diverse application of design
  - » Industrial design
  - » Service design

### **SOCIETAL SECURITY AND INTEGRITY**

- Water and food
- Built environment
- Security of energy supply
- Crisis management

### **ENVIRONMENT AND ENERGY EFFICIENCY**

- Metropolitan rural areas
  - » Bio-economy and bio-energy
  - » Smart transport
  - » Healthy food
- Environmental technology
- Environmental business operations

FUAS focus areas are developed on the basis of changes in the operating environment and the international Curriculum and Research Reviews (2012). The aim is for the combination of the afore-mentioned focus areas to form a few internationally competitive, multidisciplinary spearheads that combine top expertise in a novel way.



## 4. Structural Solutions

Currently, there is no acute need for unit structure changes or for degree programme transfers within FUAS institutions. FUAS will be drawing up a report on the relevance, functionality, efficiency and economy of the unit structure and degree programme transfers during 2012.

Examination of the degree programme structure pays attention to the different objectives and regional tasks of the degree programmes:

1. General degree programmes have a regional (=wider metropolitan area) student base and employment area (e.g. nursing, the most common engineering programmes, business administration). Thus, concentration may bring more damage than gain. FUAS cooperation allows to expand the competence base and improve quality.
2. Concentration may be beneficial for rarer degree programmes with a national / international student base and employment area. Thus, the significance of measures must also be considered for regional strategies.

FUAS strengthens its network-based cooperation in the following areas:

- FUAS Summer Studies
- FUAS Graduate School
- FUAS International Services
- FUAS Quality Assurance
- FUAS RDI Consortia & Services
- FUAS Virtual Campus: online studies, services and environment
- FUAS Continuing Education
- FUAS Information Management

FUAS Strategy acknowledges the development areas of the Government report on metropolitan policy in education, RDI and regional impact. The FUAS structure enables the strategic steering of innovation within the wider metropolitan area as well as jointly developing the region into a practically oriented international model area.

## 5. Strategic Policies 2011 – 2015

The strengths of FUAS institutions include training a competent labour force for the needs of business, industry and public administration, and RDI with a focus on developing the wider metropolitan area. These strengths are boosted in cooperation by increasing and improving the quality of educational provision, specialising in particular areas of strength, and increasing utilisation of existing competence. In 2011 - 2015, FUAS will be targeting its strategic measures in the following areas:

### Education

#### EDUCATION

- FUAS significantly expands and diversifies the study opportunities of students in all degree programmes by offering education that entitles to financial aid all year round. Studies can be completed flexibly in all FUAS institutions.
- FUAS increasingly uses the vocational channel in recruitment.
- FUAS supports educational provision leading to a Master's degree and double degree, makes increasing use of international experts for the degrees and connects the degrees more closely to RDI.
- FUAS improves the volume and quality of educational provision available in the virtual campus by enhancing opportunities for building personal study paths across institutional and educational borders.
- FUAS increases international educational provision, which is based on pedagogical toplevel expertise, aims at a degree, and is liable to a fee.



FUAS offers students the most expansive and diverse education provision

### **PROFILING AND INTERNATIONALISATION OF DEGREE PROGRAMMES**

- FUAS institutions profile their educational provision in connection to the educational structure reform 2011 – 2013. The starting point of profiling is to improve the quality and impact of degree programmes, and it is based on both domestic and international benchmarking and cross-evaluation among degree programmes.
- Internationalisation of degree programmes is developed through student mobility and international RDI integrated into learning. FUAS focus areas are supported through strategic, international spearhead degree programmes, especially in the case of Master's degrees.
- FUAS ensures an international learning environment for all students.
- The target areas of the internationalisation of FUAS education are defined in relation to the internationalisation strategies and needs of businesses in the metropolitan area.
- On Bachelor's degree level, the main objective of international programmes is to provide training and ensure employment in Finland for labour force and immigrants from abroad.
- FUAS clarifies the requirements for educational export (strategic goals, risks, financial profitability).

### **LIFELONG LEARNING**

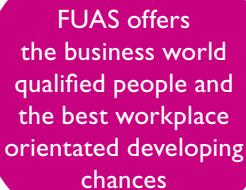
- Adult education, Master's degrees and continuing education comprehensively address competence development needs in the wider metropolitan area. Diverse study implementation methods, new forms of adult education and virtual studies enable to flexibly combine work and study.

## DEVELOPING THE PEDAGOGY OF UNIVERSITIES OF APPLIED SCIENCES

- RDI integrated into learning is one of the key strategic objectives of FUAS in education.
- The pedagogy of universities of applied sciences is developed in close cooperation with operators in the metropolitan innovation environment. Especially the opportunities of virtual studies and social media in promoting learning is developed with a future orientation.
- The strategic focus areas emphasise the development of learning environments.
- Key elements in pedagogical development include an increasingly smooth study process and reducing study times.

## EDUCATION QUALITY AND IMPACT

- FUAS is known for its high standard of education and recognised impact in the entire metropolitan area.
- The international quality assurance system of FUAS enables to significantly develop the quality and impact of education.
- International assessments, cross-evaluation and benchmarking are utilised with a strategic orientation to develop education.



FUAS offers  
the business world  
qualified people and  
the best workplace  
orientated developing  
chances



**RDI**

- FUAS significantly fortifies international, practical RDI, which also generates new, internationally competitive content for education.
- FUAS is an engine for renewing the foundations of the innovation system in the wider metropolitan area, emphasising the joining of forces in the merge of research, innovation and practical development.
- RDI of FUAS is closely linked to EU-level R&D programmes, increasing and diversifying the funding sources.
- RDI of FUAS is established on international consortia, which serve as the framework for implementing multidisciplinary joint projects that cover the entire innovation chain and are connected to authentic development environments.
- The RDI profile of FUAS is established on the production of partial services for global challenges.

FUAS brings the most extensive and influential research, development and innovation services to the Metropolitan area

**DEVELOPMENT OF THE WIDER METROPOLITAN AREA**

- FUAS commits to strong cooperation with society, industry and business, and public administration in the metropolitan area. Both education and RDI are established on this cooperation.
- FUAS builds networks solidly with other higher education institutions and research institutions in the metropolitan area (higher education model of the metropolitan area). The network strengthens Finland's position in international competition.
- FUAS diversifies the world-class operating environments and innovation hubs of the wider metropolitan area through its practical competence, and participates in the construction of expansive, tripartite innovation projects.
- FUAS secures competence in the wider metropolitan area by providing comprehensive educational services to both young people and adults.

FUAS gets the main operators together into global networks within its focus areas

## **SHARED SERVICES**

- FUAS is building a virtual campus that offers comprehensive online services and study opportunities to students.
- FUAS supports RDI services produced in collaboration with other operators in the wider metropolitan area.
- FUAS harmonises its international operating practices through constructing its international profile, increasing recruitment of international students and experts, and supporting its competitiveness on international educational markets.
- FUAS systematically makes use of the advantages generated by the critical mass in the acquisition and use of systems and services and in personnel development.
- FUAS develops international staff recruitment and the language skills of personnel.
- FUAS profiles its communications by emphasising the advantages and influence of cooperation for students, business and industry, the region and staff.





## 6. Critical Success Factors and Strategic Indicators

PERSPECTIVES AND MEASUREMENT TARGETS	FUAS-STRATEGIC INDICATORS
<p>(sopm) = Ministry of Education and Culture agreement indicator;                      (tulm) = Ministry of Education and Culture profitability indicator;                      (mätv) = Ministry of Education and Culture quantitative goals</p>	
<p><b>INTERNATIONAL RECOGNITION AND COMPETITIVENESS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› International students</li> <li>› International degrees</li> <li>› International publications</li> <li>› International networks</li> <li>› International funding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Degrees of foreign students in relation to the total number of degrees (calendar year, tulm)</li> <li>✓ Number of foreign experts (calendar year, international mobility, incoming, country, min. 1 week)</li> <li>✓ International RDI income financing (Statistics Finland reporting)</li> </ul>
<p><b>REGIONAL IMPACT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Employment rate / placement / entrepreneurship</li> <li>› Placement in the region</li> <li>› Chargeable services</li> <li>› Regional specialisation of theses</li> <li>› Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Employment in the area (by region) (degrees from a 5-year period)</li> <li>✓ Share of entrepreneurs compared to total number of graduates (degrees from a 5-year period)</li> <li>✓ Division/specialisation of RDI (2012) and theses in the wider metropolitan area (calendar year)</li> </ul>



PERSPECTIVES AND MEASUREMENT TARGETS	FUAS-STRATEGIC INDICATORS
<p>(sopm) = Ministry of Education and Culture agreement indicator;                      (tulm) = Ministry of Education and Culture profitability indicator;                      (mätv) = Ministry of Education and Culture quantitative goals</p>	
<p><b>COMPREHENSIVE EDUCATION AND RDI SERVICES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Attractiveness of studies</li> <li>› Efficiency of studies</li> <li>› Quality assessment of teaching</li> <li>› Innovativeness / RDI</li> <li>› Student mobility</li> <li>› Performance</li> <li>› Staff indicators</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pass rate after 5 years from starting studies (agreement)</li> <li>✓ Share of nationally and internationally (2012) competed research funding (SA, Tekes) of total funding (calendar year, agreement)</li> <li>✓ Student mobility in FUAS: summer studies – volume of shared provision, number of completed study units and students (summer provision)</li> </ul>
<p><b>SHARED OPERATING CULTURE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Functional uniformity</li> <li>› Shared quality assurance system</li> <li>› Functionality of communications</li> <li>› Comprehensiveness, coordination and utilisation</li> <li>› Finances</li> <li>› Lead</li> <li>› Well-being at Work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Joint development: measures and results</li> <li>› Volume and quality of FUAS cooperation: (use of work input, lead, results)</li> <li>› Advantages of shared services and acquisitions</li> <li>› Funding used for FUAS projects (external and internal)</li> <li>› Management development (development of preparation/ decisionmaking/ organisation) Degree programme structure (description: uniformity, functionality, profiling, comprehensiveness, development in line with the new degree programme structure)</li> <li>› Realisation of the financial targets (income – cost)</li> </ul>





Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun sekä Laurea-ammattikorkeakoulun perustama FUAS-liittouma on perustettu palvelemaan laajan metropolialueen opiskelijoita, elinkeinoelämää ja julkishallintoa. FUAS tarttuu vahvasti myös kansainvälistyvän toimintaympäristön mahdollisuuksiin. Liittouman vahvuksina ovat osaavan työvoiman kouluttaminen sekä alueen kehittämiseen paneutuva TKI-toiminta.

FUAS-ammattikorkeakoulujen strategia on luotu näyttämään toiminnan suuntaviivoja sekä vahvistamaan tahtotilaa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tahtotilana on, että FUAS on vuonna 2020 kansainvälisesti arvostettu, Helsingin laajan metropolialueen kansainvälistä kilpailuasemaa vahvistava itsenäisten korkeakoulujen liittouma.



Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat

A Tutkimuksia

B Oppimateriaalia

C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut

ISSN 1457-8328

ISBN 978-951-827-136-2