

”LAHDEN KORKEAKOULU OY”

Tilanneraportti Päijät-Hämeen korkeakoulutoiminnan
rakenteelliseen kehittämiseen keväällä 2008

Versio 2, 25.3.2008

ESIPUHE

Lahden ammattikorkeakoululla ja Lahden yliopistokeskuksen toimijoilla oli tarve tehdä muutamia korkeakoulujen rakenteelliseen muutokseen liittyviä selvityksiä vuosina 2007–2008. Tarve koski myös osittain toista astetta, yhteisiä palveluja yleensä sekä muuta infrastruktuuria.

Päijät-Hämeen koulutus konserni suurena yhteisten palvelujen tuottajana ja infrastruktuurin mahdollistajana sekä yhtenä ylläpitäjänä ja koulutuksen järjestäjänä oli selvityksissä vahvasti mukana Lahden kaupungin lisäksi.

Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n hallituksen jaosto tarkasteli eri osapuolten toimesta erityisesti korkeakoulurakennetta. Maakunnallisia suuntaviivoja rakenteeseen antoi Päijät-Hämeen korkeakoulu- ja innovaatiotoiminnan neuvottelukunta, joka on samalla Lahden ammattikorkeakoulun valtuuskunta.

Erilliset selvityshankkeet ilmenevät sisällysluettelosta ja työryhmien raporteista tässä yhteenvetokatsauksessa.

Tarkoituksena on ollut kerätä se tieto samoihin kansiin, mitä helmikuuhun 2008 mennessä eri työryhmien selvityksissä on saatu aikaan. Tämä aineisto on jatkoselvitysten ja rakennekehittämisen alustana ja on ilmaistavissa yhtenäisenä koontina eri viranomaisiin ja/tai yhteistyötahoihin päin.

Raportin on toimittanut Minna Haapasilta.

Lahdessa 29.2.2008

Arvo Ilmavirta, Risto Ilomäki, Marita Modenius, Jouko Pylväs



SISÄLLYS

1. KORKEAKOULUTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT PÄIJÄT-HÄMEESSÄ	4
2. KORKEAKOULUOPETUKSEN TILATOIMIKUNNAN EHDOTUS	6
2.1. Toimikunnan tehtävät ja nimeäminen	6
2.2. Korkeakoulutoimijoiden ja Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n nykyinen sijoittuminen Päijät-Hämeessä	7
2.3. Korkeakoulutoimijoiden ja asiantuntijoiden näkemykset tilaratkaisuista	11
2.4. Taustaselvitykset Paavolan, Niemenkadun, Ståhlberginkadun ja Renorin alueiden kaavoitus- ja maanomistustilanteista	12
2.5. Toimikunnan ehdotus korkeakouluopetuksen tilojen sijoittamisesta ja organisoinnista – kampusmallit, omistaminen, rakentaminen ja yhteiset palvelut	13
3. YKSI KORKEAKOULUKIRJASTO LAHTEEN	
- Lahden tiedekirjaston ja Päijät-Hämeen koulutuskonsernin kirjasto- ja tietopalvelujen yhdistyminen	15
3.1. Korkeakoulukirjaston kehittämisen taustaa	15
3.1.1. Rakenteellinen kehittäminen	16
3.1.2. Asiakkaat molemmissa organisaatioissa	19
3.2. Palvelukartoituskyselyn tuloksia selvityksen pohjaksi	20
3.2.1. Korkeakoulukirjastopalvelujen tarpeet nyt ja tulevaisuudessa – vastaajien näkemyksiä	20
3.2.2. Korkeakoulukirjastoverkko tulevaisuudessa: ”yhdistäminen on järkevää”	20
3.3. Verkko vähemmistä silmukoista tehokkaaksi ja lujaksi	21
3.4. Yksi yhtenäinen yksikkö - yksi omistaja	22
3.4.1. Palvelut	22
3.4.2. Tietokannat, kokoelmat ja lisenssit	23
3.4.3. Tilat ja henkilöstö	23
3.4.4. Rahoitus	24
3.5. Lopuksi	25
4. VIESTINTÄ- JA MARKKINOINTISELVITYS PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNISSA	27
5. NÄKÖKULMIA KORKEA-ASTEEN KOULUTUKSEN TULEVIIN LINJAUKSIIN PÄIJÄT-HÄMEESSÄ	28
5.1. Taustaa	28
5.2. Lahden korkeakoulu Oy:n tehtävät	31
5.3. Lahden korkeakoulu Oy:n organisaatio ja tukitoiminnot	32
5.4. Lahden korkeakoulu Oy:n käytössä olevat tilat	33
5.5. Lahden osaamiskiinteistöt Oy	33
5.6. Korkeakoulutoiminnan rakenteellisista ratkaisuista	34
5.7. Näkemyksiä helmikuussa 2008	35
LÄHTEET	40

1. KORKEAKOULUTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT PÄIJÄT-HÄMEESSÄ

Päijät-Hämeessä on ollut korkeakoulutoimintaa 1970-luvulta lähtien. Korkeakouluyhteistyön ja työn- jaon koordinoitiryhmänä toimii Lahden korkeakoulutyöryhmä, jonka jäsenistö koostuu Lahden yliopistokeskukseen kuuluvien yliopistojen (Helsingin yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja Teknillinen korkeakoulu) sekä Lahden ammattikorkeakoulun ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Vierumäen yksikön edustajista. Lahden yliopistokeskuksen ja Lahden ammattikorkeakoulun yhteistyösopimus uusittiin vuonna 2007. Yhteistyön tavoitteiksi asetettiin:

1. korkeakoulujen alueellisen vaikutuksen vahvistaminen ja kehittäminen siten, että Päijät-Hämeen tutkimus-, koulutus - ja kehittämistoimintaa tarkastellaan kokonaisuutena
2. korkeakoulujen toiminnan laadun ja tehokkuuden kehittäminen.

Vuonna 2007 perustettiin Päijät-Hämeen korkeakoulu- ja innovaatiotoiminnan neuvottelukunta, jonka jäseninä on maakunnan julkishallinnon, elinkeinoelämän ja korkeakoulutoiminnan keskeisiä vaikuttajia. Neuvottelukunnan tehtävänä on:

1. alueellisen tahdon muodostaminen korkeakoulu- ja innovaatiotoiminnan suuntaamiseksi
2. korkeakoulu- ja innovaatiotoiminnan tukeminen ja edistäminen, yhteistyön lisääminen
3. korkeakoulu- ja innovaatiotoiminnan seuranta, yhteistyön organisointi sekä alueellisen vaikuttavuuden arviointi
4. Lahden ammattikorkeakoulun valtuuskuntana toimiminen.

Päijät-Hämeen korkeakoulutoimintojen strategiset kehittämisen suuntaviivat on linjattu korkeakoulustrategiassa ”Päijät-Häme käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan huippualueeksi – Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen alueellisen kehittämisen strategia 2010”. Tavoitteena on vahvistaa paikallista korkeakoulutoimintaa rajapintana toisaalta korkeakoulujen ja alueen, toisaalta eri yliopistojen ja tieteenalojen sekä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä.

Uusi korkeakoulumalli tukeutuu Päijät-Hämeessä kolmeen kantavaan ideaan: 1) korkeakoulut toimivat alueellisen kehittämis- ja innovaatioympäristön keskeisinä dynamoina sekä alueellisten, valtakunnallisten ja kansainvälisten resurssien kokoajina ja innovaatiotoiminnan mekanismien kehittäjinä, 2) korkeakoulut hyödyntävät moniyliopistollista järjestelmää uusien toimintamallien testausalustana ja 3) omassa tieteellisessä toiminnassaan korkeakoulut profiloituvat selkeästi rajatuille alueille, joilla tavoitellaan tieteellistä huipputasoa.



Rakenteellisen kehittämisen suuntaviivoja

Valtakunnallisesti korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen tärkeimpinä tavoitteina on vahvempien osaamiskeskittymien luominen lisäämällä ja vahvistamalla kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä ja verkostoitumista korkeakoulujen, sektoritutkimuslaitosten ja innovaatiojärjestelmän muiden toimijoiden kanssa. Tavoitteena on vahvistaa yhteistä infrastruktuuria sekä korkeakoulujen toiminnan profiloitumista ja työnjakoa. Tavoitteeksi on myös asetettu korkeakoulujen toiminnan päällekkäisyyksien purkaminen sekä uudenlaisten hallinnollisten ja organisatoristen mallien kehittäminen (Opetusministeriö 2006).

Päijät-Hämeessä näihin tavoitteisiin vastataan luomalla uudenlaisia, korkeakoulujen välisen tiiviimän yhteistyön mahdollistavia malleja, joissa otetaan huomioon niin toiminnalliset kuin taloudellisetkin näkökulmat. Toiminnan uudistaminen on aloitettu korkeakoulujen rakenteeseen, infrastruktuuriin ja tukipalveluihin kohdistuvilla selvityksillä. Näitä ovat:

- Lahden kaupungin asettama korkeakouluopetuksen tilatoimikunta (kampus selvitys),
- korkeakoulujen rakennetta selvittävä Lahden tiede- ja yritys puiston jaosto,
- Lahden kaupunginjohtajan asettama korkeakoulukirjastotyöryhmä sekä
- viestintä- ja markkinointitoiminnan selvitys Päijät-Hämeen koulutus konsernissa (laajennettu Lahden yliopistokeskuksen edustajilla).

Työryhmien lopulliset raportit selvityksistä sekä ehdotukset toimintojen organisoimiseksi valmistuvat kevään 2008 aikana.

Tässä yhteen vetokatsauksessa on esitelty työryhmien raporttien luonnokset ja selvitysten tilanne helmikuussa 2008.

2. KORKEAKOULUOPETUKSEN TILATOIMIKUNNAN EHDOTUS (Luonnos 22.2.2008)

2.1. Toimikunnan tehtävät ja nimeäminen

Lahden kaupunginhallitus asetti 6.11.2006 toimikunnan tarkastelemaan korkeakouluopetuksen sekä Lahden tiede- ja yrityspuiston tilatarpeita ja tekemään ehdotuksen eri ratkaisuvaihtoehdoista ja tarpeiden yhteensovittamisesta. Toimikunnan asettaminen perustui Lahden yliopistokeskuksen ja Lahden tiede- ja yrityspuiston edustajien kanssa käytyihin alustaviin neuvotteluihin korkeakouluopetuksen sekä tiede- ja yrityspuiston tilatarpeista, niiden ratkaisuvaihtoehdoista ja yhteensovittamisesta. Lisäksi nähtiin tarpeelliseksi tarkastella asiaa laajalla foorumilla.

Kaupunginhallitus valitsi toimikuntaan kuusi jäsentä (suluissa varajäsen):

- Jari Salonen, pj., (Päivi Starckjohann)
- Arpo Heinonen (Erkki Nieminen)
- Ulla Vaara (Ulla Juurola)
- Vuokko Kautto (Pekka Järvinen)
- Matti Kuukka (Sari Kurikka)
- Helena Aaltola (Kirsti Vaara).

Lisäksi kaupunginhallitus pyysi Lahden tiede- ja yrityspuistoa, Helsingin yliopistoa, Teknillistä korkeakoulua, Lappeenrannan teknillistä yliopistoa, Tampereen teknillistä yliopistoa, Lahden yliopistokeskusta ja Päijät-Hämeen koulutus konsernia nimeämään toimikuntaan kukin yhden jäsenen. Valitut jäsenet (suluissa varajäsen):

- vararehtori Tuomo Tiainen (professori Pentti Järvelä)
- professori Hannu Rantanen (professori Timo Pihkala)
- tekninen johtaja Anna-Maija Lukkari (kiinteistöpalvelujohtaja Teppo Salmikivi)
- johtaja Leena Mäkelä (kehityspäällikkö Matti Lintuniemi)
- pääsihteeri Sanna Kaisa Spoof, 10.4.2007 alkaen vs. pääsihteeri Senja Jouttimäki (johtaja Timo Kairesalo)
- toimitusjohtaja Lauri Ylöstalo (johtaja Tomi Tura)
- rehtori Risto Ilomäki (toimitusjohtaja Arvo Ilmavirta).

Lisäksi toimikuntaan valittiin 9.3.2007 pysyväksi asiantuntijaksi Lahden kaupungin maankäytön johtaja Veli-Pekka Toivonen. Toimikunnan sihteeriksi kutsuttiin Tapio Lilleberg.

Toimikunta valitsi 16.5.2007 keskuudestaan työryhmän valmistelemaan ehdotusta korkeakouluopetuksen sekä tiede- ja yrityspuiston tilatarpeista sekä eri ratkaisuvaihtoehdoista ja tarpeiden yhteensovittamisesta.

Toimikunnan tehtävän täsmentäminen

Toimikunnan tavoitteena oli:

1. tarkastella korkeakouluopetuksen sekä tiede- ja yrityspuiston tilatarpeita ja tarpeiden yhteensovittamisesta pitkällä aikavälillä
2. selvittää eri toimijoiden korkeakouluopetuksen sekä tiede- ja yrityspuiston tila- ja rakentamistarpeet lyhyellä aikavälillä sekä tehdä tarvittaessa ehdotus niiden toteuttamisesta.

Ehdotusta varten toimikunta tutustui ja haastatteli lukuisia eri toimijoita tutustuen mm. Lahden Aikuiskoulutuskeskus Oy:öön, Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:öön, Päijät-Hämeen Koulutus konserniin, Teknologiakeskus Innopark Oy:öön, Tampereen teknilliseen yliopistoon ja Teknologiakeskus Oy Hermiaan.

2.2. Korkeakoulutoimijoiden ja Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n nykyinen sijoittuminen Päijät-Hämeessä

Nykyisellään Päijät-Hämeessä toimii kaksi ammattikorkeakoulua (Lahden ammattikorkeakoulu sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun yksikkö Vierumäellä) sekä neljä yliopistoa (Helsingin yliopisto, Teknillinen korkeakoulu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto sekä Tampereen teknillinen yliopisto), jotka muodostavat Lahden yliopistokeskuksen. Yliopistoilla on alueella yhteensä seitsemän hallinnollisesti erillistä yksikköä. Lisäksi alueella toimii Maanpuolustuskorkeakoulu.

[Lahden yliopistokeskukseen](#) kuuluvat Helsingin yliopiston Avoin yliopisto, Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian Lahden yksikkö, Helsingin yliopiston ympäristöekologian laitos, Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikkö, Tampereen teknillisen yliopiston Lahden yksikkö, Teknillinen korkeakoulu Lahden keskus sekä Lahden tiedekirjasto ja yliopistokeskuksen koordinaatioyksikkö.

Yksiköt sijaitsevat kartalla 1. seuraavasti:

- Helsingin yliopisto Avoin yliopisto Lahden toimipiste - kartalla 1
- Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia - kartalla 1, 3, 4
- Helsingin yliopisto, ympäristöekologian laitos - kartalla 2
- Lahden tiedekirjasto - kartalla 5
- Lahden yliopistokeskuksen koordinaatioyksikkö - kartalla 6
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö - kartalla 3
- Teknillinen korkeakoulu Lahden keskus - kartalla 3, 4, 6
- Tampereen teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö (Nastola)



Kartta 1. Lahden yliopistokeskuksen yksiköiden sijoittuminen Päijät-Hämeessä.

Lahden ammattikorkeakoululla (LAMK) on yhdeksän laitosta, joista valtaosa sijaitsee kampusalueella eli Paasikivenkadun, Svinhufvudinkadun ja Ståhlberginkadun muodostamassa kolmiossa tai muualla Lahden keskustassa (kartta 2).

Koulutusyksiköt ovat: Liiketalouden laitos, Liikunnan laitos, Matkailun laitos, Muotoiluinstituutti, Musiikin laitos, Sosiaali- ja terveysalan laitos, Taideinstituutti ja Tekniikan laitos.



Kartta 2. Lahden ammattikorkeakoulun pääkampusalue:
Paasikivenkatu - Svinhufvudinkatu - Ståhlberginkatu.

1. opiskelijakeskus,
2. kampuskirjasto,
4. liiketalouden laitos,
5. tekniikan laitos,
6. liikunnan laitos,
8. musiikin laitos

Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy toimii Päijät-Hämeen kuntien, yritysten, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteisenä kehittämisorganisaationa ja yhteistyöfoorumina. Sen tehtävänä on vahvistaa Lahden alueen kilpailukykyä, edistää kasvutavoitteisten yritysten syntymistä, kasvua ja investointeja Lahden alueelle ja kehittää alueen innovaatiotoimintaa. Tiede- ja yrityspuisto vastaa valtioneuvoston asettamien kansallisten osaamiskeskus- ja aluekeskushjelmien toteuttamisesta Päijät-Hämeessä. Lahden seudulla kehitetään osaamiskeskusohjelman rahoituksella ohjelmakaudella 2007–2013 ympäristöteknologia- ja asumisklustereita.

Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n toimitilarakennuksen Kiinteistö Oy Niemenkatu 73:n noin 10.000 m²:n tiloissa toimii tällä hetkellä runsaat 50 yritystä tai organisaatiota (kartta 3). Ympäristökampuksen ensimmäisen uudisrakennuksen rakentaminen alkoi keväällä 2007. Elokuussa 2008 valmistuvaan rakennukseen muuttavat Teknillisen korkeakoulun Lahden keskuksen sekä Lahden ammattikorkeakoulun ympäristöteknologian opetus ja tutkimustoiminnot. Toisen uudisrakennuksen tiloja vuokrataan parhaillaan.



Kartta 3. Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n sijainti kartalla.

2.3. Korkeakoulutoimijoiden ja asiantuntijoiden näkemykset tilaratkaisuista

Korkeakoulutoimijoiden ja asiantuntijoiden näkemyksiä tilaratkaisuista on kartoitettu kyselyin ja keskusteluin eri foorumeissa. Kyselyt osoittivat, että pitkän aikavälin tilatarpeet riippuvat eri toimijoiden strategioista ja niiden toteuttamisesta. Tilaratkaisuja tulisi ennen kaikkea tarkastella osana laajempaa kokonaisuutta – maakunnan korkeakoulutoimintojen, infrastruktuurin, elinkeinoelämän ja pidemmällä aikavälillä myös työympäristön ja asumisen näkökulmista.

Tällä hetkellä välitöntä korkeakoulujen perusopetuksen lisätilatarvetta ei ole. Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tilatarve vähenee tulevina vuosina. Korkeakoulujen täydennys- ja aikuiskoulutus tulee kuitenkin laajenemaan ja se aiheuttanee uudenlaisia tilatarpeita. Toisaalta tilatarpeet vaihtelevat koulutussykliin mukaan. Todennäköistä on myös, että alueellisten korkeakoulu- ja muiden toimijoiden yhteydet tulevat tiivistymään entisestään ja toiminnot kasaantuvat. Tulevaisuudessa korkeakoulujärjestelmät ja rakenteet ovat erilaiset kuin nyt. Yliopistotoimintojen jatkuvuus ja pitkäjänteisyys alueella nähtiin tärkeänä, niin emoyliopistojen kuin paikallisten toimijoidenkin näkökulmasta.

Korkeakoulutoimijat pitivät tärkeinä joustavia tilaratkaisuja – tilojen yksinkertaista hallintaa ja yhteispalveluita sekä joustavuutta kampusten välillä. Ratkaisuilla tulisi löytää mahdollisuuksia synergiaetujen hyödyntämiseen mm. yhteisten palveluiden (esim. opiskelijapalvelut, opetusteknologiapalvelut, tietohallinto, taloushallinto, henkilöstöpalvelut, viestintä ja markkinointi, kirjasto- ja tietopalvelut), yhteisen näkyvyyden ja tilojen joustavan yhteiskäytön kautta.

Ns. kahden kampuksen mallissa Niemeen keskitettäisiin ympäristöön ja kilpailukykyyn (elinkeinoelämän palvelu ja bisnes) liittyvät toiminnot ja keskustakampukselle aikuis- ja täydennyskoulutus. Näkyvyyden kannalta erityisesti keskustakampus nähtiin tärkeänä.

Tulevaisuudessa keskusteluun tulee aiempaa enemmän ottaa myös ns. virtuaalikorkeakoulutoimintojen laajenemisen mahdollisuudet. Verkko-oppimiskeskusten ja -oppimisympäristöjen yleistymisen tuo tilaratkaisuille ja -tarpeille jälleen uudenlaisia haasteita – tilatarve vähenee.

Kiinteistöt voivat olla toimijoiden, ulkopuolisen kiinteistösijoittajan tai kunnallisen sijoittajan omistamia. Samoin kiinteistö- ym. palvelut voidaan tuottaa itse tai hankkia ne ulkopuoliselta toimitilajohdoyritykseltä tai palveluntuottajilta.

2.4. Taustaselvitykset Paavolan, Niemenkadun, Ståhlberginkadun ja Renorin alueiden kaavoitus- ja maanomistustilanteista

Toimikunta tutustui tarkemmin Paavolan, Niemenkadun, Ståhlberginkadun ja Renorin alueiden kaavoitus- ja maanomistustilanteeseen.

PAAVOLA:

Kaavoitus: Alue on yleisten rakennusten aluetta. Rakennusoikeutta jäljellä n. 27 tkm².

Omistus: Kaupunki omistaa korttelialueet.

Muuta: Alueella on rajalliset mahdollisuudet korkeakouluopetuksen ja tiede- ja yrityspuiston sijoituspaikaksi. Pysäköintipaikkojen niukkuus. Alueella sijaitsevissa kiinteistöissä, mm. Lahden Aikuis- koulutuskeskus, Tietoportti, Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutti ja Kongressikeskus Fellmanni, on jo merkittävä osa yliopistotasoisesta aikuiskoulutuksesta.

NIEMENKADUN ALUE:

Kaavoitus: Niemenkatu 73 toimistorakennusten korttelialue.

Rakennusoikeutta jäljellä n. 7 tkm². Muutoin alue on maankäytön selvitysalueita.

Omistus: Pääasiassa yksityisessä omistuksessa

Muuta: Alueella on pitkällä aikavälillä mahdollisuudet korkeakouluopetuksen ja tiede- ja yrityspuiston sijoituspaikaksi.

STÅHLBERGINKADUN ALUE:

Kaavoitus: Alue on julkisten palvelujen, opetuksen ja hallinnon aluetta.

Rakennusoikeutta jäljellä n. 23 tkm².

Omistus: Pääasiassa Päijät-Hämeen koulutuskonsernin omistuksessa

Muuta: Alueella on rajalliset mahdollisuudet korkeakouluopetuksen ja tiede- ja yrityspuiston sijoituspaikaksi. Pysäköintipaikkojen niukkuus. VAT kohde. Ranta-Kartanon alueen kaavoituksen tuomat mahdollisuudet.

RENORIN ALUE:

Kaavoitus: Alue on keskustatoimintojen, yritystoiminnan ja palvelujen aluetta. Liike- ja toimistorakennusten rakennusoikeutta (HTC) jäljellä n. 43 tkm². Alueella on teollisuusrakennuksia n. 230 tkm².

Omistus: Renor, HTC ja kaupunki

Muuta: Alueella on mahdollisuudet korkeakouluopetuksen ja tiede- ja yrityspuiston sijoituspaikaksi. Hyvä sijainti kaupunkirakenteessa ja liikenteellisesti.

2.5. Toimikunnan ehdotus korkeakouluopetuksen tilojen sijoittamisesta ja organisoinnista – kampusmallit, omistaminen, rakentaminen ja yhteiset palvelut

Tilatoimikunta ehdottaa seuraavaa korkeakouluopetuksen tilojen organisoinnista:

1. Korkeakoulujen opetustilat keskitetään toimijoiden omistamiin kiinteistöihin Paavolassa ja Niemenkadun alueella (Kongressikeskus Fellmanni, Lahden Aikuiskoulutuskeskus Oy ja Niemenkatu 73). Tässä kahden kampuksen mallissa Niemenkadun kampus "Niemen laakso" osoitetaan ympäristötekniikan ja teknisten alojen koulutuksen ja yritystoiminnan alueeksi. Paavolan alue "keskustan kampus" osoitetaan aikuiskoulutukseen ja muulle korkeakoulutoiminnalle ja sen kanssa synergiassa olevalle yritystoiminnalle.
2. Osa korkeakoulu- ja AMK -toimijoista siirtyy Kongressikeskus Fellmannin kiinteistöön syksyyn 2008 mennessä. Fellmannin kiinteistöjen tiloista on tehty myös erillinen selvitys.
3. Kirjastotoiminnot (Lahden tiedekirjasto ja Päijät-Hämeen koulutus konsernin kirjasto- ja tietopalvelutoiminnot) yhdistetään ja sijoitetaan pääosin Fellmannin kiinteistöjen tiloihin. Niemenkadun kampuksella ja pääosassa Päijät-Hämeen koulutus konsernin toimipisteistä säilytetään sivutoimipisteet.
4. Lahden Aikuiskoulutuskeskus Oy, Kongressikeskus Fellmanni ja Niemenkatu 73 ovat uuden, perustettavan kiinteistöyhtiön kiinteistöt. Kiinteistöjen nykyiset omistajat ovat Lahden kaupunki, Päijät-Hämeen koulutus konserni ja Helsingin yliopisto. Omistuspohjaa voidaan tarpeen mukaan laajentaa tulevien rakentamishankkeiden yhteydessä. Yhtiön omistuksesta ja hallinnosta sopivat omistajat. Kiinteistöistä on tehty kiinteistöarvio ja perustettavasta yhtiöstä liiketoimintasuunnitelma.
5. Korkeakoulujen yhteisiä palveluja varten on tarkoituksenmukaista perustaa palveluja tarjoava osakeyhtiö. Toiminnan ytimenä voisivat olla oppimiskeskustoiminnot, hankinnat ja muut ylläpitopalvelut. Yhtiön osakkaiksi tulisivat Päijät-Hämeen koulutus konserni, Lahden kaupunki sekä korkeakoulutoimijat.

Korkeakouluopetuksen tilojen keskittämisellä luodaan edellytykset hyödyntää synergioita ja innovaatioita sekä mahdollisuudet taloudellisiin säästöihin. Koska tällä hetkellä korkeakoulutoimijoiden omistamat opetus- ym. tilat (tiloista osa uusia / lähimenneisyydessä saneerattuja) sijaitsevat pääasiassa Ståhlberginkadun, Niemenkadun ja Paavolan alueilla, ei kaikkia korkeakouluopetuksen tiloja ole taloudellisesti järkevää sijoittaa yhdelle kampukselle lyhyellä aikavälillä. Niemenkadun alueelle on nyt jo sijoittunut ja tulee sijoittumaan ympäristöteknologiaan, teknisiin aloihin ja yrityshautoimotoimintaan liittyviä toimintoja. Alue kokonaisuutena voi tulevaisuudessa tarjota mahdollisuuden monipuoliseen opetus-, liiketila-, yritys- ja asuinrakentamiseen – kaikkien Lahden korkeakoulu- ja niihin liittyvien kehittämistoimintojen sijoittumiseen.

Kaupungin keskustassa Ståhlberginkadun alueella sijaitsevat Lahden ammattikorkeakoulun tekniikan ja liiketalouden opetuksen tilat. Paavolassa sijaitsevat Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutti ja Helsingin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston, Lahden yliopistokeskuksen ja eräitä muita aikuiskoulutukseen ja kehittämiseen liittyviä toimintoja. Keskittämällä korkeakoulu-toimintoja voidaan ne tehtyjen laskelmien mukaan sijoittaa Fellmannin ja Aikuiskoulutuskeskuksen kiinteistöihin. Keskittäminen merkitsisi Fellmannin kiinteistön uudelleen järjestämistä ja matkailualan koulutuksen siirtämistä muihin vapaana oleviin Lahden ammattikorkeakoulun opetustiloihin ja toisaalta yliopistokeskuksen ja muiden korkeakoulutoimijoiden sekä niitä palvelevien toimintojen siirtymistä Fellmanniin. Fellmannissa on tiloja seuraavasti: kellari 572 m², 1. krs 409 m², 2. krs. 357 m², 4.-5. krs. 1242 m². Aikuiskoulutuskeskus olisi nykyisten toimijoiden käytössä. Tällä tavoin korkeakoulutoiminnot sijoitettaisiin kaupungin ja koulutuskonsernin pääosin omistamiin tiloihin ja voitaisiin tehostaa tilojen käyttöastetta.

3. YKSI KORKEAKOULUKIRJASTO LAHTEEN

- Lahden tiedekirjaston ja Päijät-Hämeen koulutus konsernin kirjasto- ja tietopalvelujen yhdistyminen

3.1. Korkeakoulukirjaston kehittämisen taustaa

Lahden ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalvelujen suunnittelu ja toteutus perustuu pääosin vuonna 1992 laadittuun selvitykseen (Blinnikka, 1992). Selvityksessä otettiin kantaa yhteisen kirjastotoiminnan kehittämiseksi silloin Lahdessa toimineille korkeakouluille. Tällöin myös päätettiin, että väliaikaisen Lahden ammattikorkeakoulun kirjastot toimivat oppimisympäristöinä, ja että opiskelijoiden tarvitseman kurssikirjallisuuden hankinta ja ylläpito keskitetään silloiseen Lahden tieteelliseen kirjastoon. Toimintaympäristö vuonna 1994 oli nykyaikainen mm. reaaliaikaisine kirjastojärjestelmineen.

Lahden ammattikorkeakoulun vakinaistaminen ja sen ylläpitäjän Päijät-Hämeen koulutus konsernin perustaminen vuonna 1996 vaikutti myös voimakkaasti toisen asteen ammatillisten oppilaitosten kirjasto- ja tietopalvelujen kehittämiseen. Nyt voi todeta, että kirjasto- ja tietopalveluihin luotiin alusta alkaen toiminnallisesti väyläajattelu. Kirjasto- ja tietopalvelut liittyi mukaan perustettavaan ammattikorkeakoulujen kirjastoyhteistyökonsortioon (AMKIT -konsortio) vuonna 2001, jolloin Päijät-Hämeen koulutus konsernin tietopalvelupäällikkö toimi myös konsortion johtoryhmän varapuheenjohtajana ja puheenjohtajana vuosina 2003–2006. AMKIT -konsortion ensimmäinen iso haaste oli saada maahan yhteinen ammattikorkeakoulukirjastojen reaaliaikainen kirjastojärjestelmä.

Opetusministeriö ohjasi ja tuki taloudellisesti yhteisen tietojärjestelmän hankintaa kohti yliopistokirjastojen tekemää amerikkalaisen Endeavor inc:n Voyager-järjestelmän valintaa. Ammattikorkeakoulujen kirjastosektori päätyi lopulta yksimielisesti kustannussyistä ja myös yliopistokirjastojen tarjoamista heikoista jäsenyysehdoista johtuen hankkimaan oman Voyager-kirjastojärjestelmän. Opetusministeriö hyväksyi tämän päätöksen. Kirjastojärjestelmän vaihtuminen vaikutti toimintaan myös Lahdessa, kun silloinen Lahden korkeakoulukirjasto irtaantui kirjastojärjestelmäyhteistyöstä AMKIT -konsortion kanssa liittyen Linnea 2-konsortiossa olevaan Helka-tietokantaan liitännäisjäsenenä ilman äänioikeutta. Tällöin kirjasto myös vaihtoi nimensä ja pidättäytyi yksinomaan toimimaan ja tuottamaan palveluja Lahden yliopistokeskukselle.



3.1.1. Rakenteellinen kehittäminen

Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteita on linjattu opetusministeriön vuonna 2006 julkaisemassa keskustelumuiistossa. Valtakunnallinen korkeakoulujen kehittäminen koskettaa myös Lahtea, mikä on otettu huomioon selvitystä tehdessä.

Syksyllä 2006 nousi esille uudelleen ajatus yhteistyön kehittämisestä ja voimistamisesta Päijät-Hämeen koulutus konsernin ja Lahden kaupungin johtoryhmien yhteiskokouksessa. Lahden kaupunginjohtaja asetti 28.5.2007 korkeakoulukirjastotyöryhmän ja sille ohjausryhmän, jonka tehtävänä on ollut etsiä vaihtoehtoisia ratkaisumalleja järjestää tarkoituksenmukaisimmin Lahden tiedekirjaston ja Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kirjasto- ja tietopalvelujen toiminta ja hallinto.

Tehtäväksi asetettiin erityisesti kartoittaa Lahden korkeakoulukirjastopalvelujen nykytilaa, tarkastella muualla Suomessa toteutettuja ammattikorkeakoulukirjastojen ja yliopisto- ja yliopistokeskus-kirjastojen yhteistyömalleja, sekä esittää vaihtoehtoisia malleja palvelujen toteuttamiseksi Lahdessa tulevaisuudessa.

Korkeakoulukirjastotyöryhmän kokoonpano:

- talousjohtaja Tiina Granqvist, Lahden kaupunki, puheenjohtaja
- kirjastonjohtaja Marja Malminen, Lahden kaupunki
- informaattikko Terttu Sipilä, Lahden tiedekirjasto, sihteeri
- kaupunginsihteeri Mirja Ollikainen, Lahden kaupunki
- johtaja Tomi Tura, Lahden tiede- ja yritys puisto Oy
- tietopalvelujohtaja Sirkku Blinnikka, Päijät-Hämeen koulutus konserni
- järjestelmäsuunnittelija Pertti Föhr, Päijät-Hämeen koulutus konserni

Selvitystä laatimaan rekrytoitiin FM Johanna Kiviluoto.

Korkeakoulukirjaston ohjaus- ja seurantaryhmän tehtävänä on ollut seurata ja ohjata korkeakoulukirjastotyöryhmän työn etenemistä ja varmistaa, että laadittu esitys on toteuttamiskelpoinen ja kustannustehokas.

Ohjausryhmän kokoonpano:

- toimialajohtaja Maritta Vuorinen, Lahden kaupunki, puheenjohtaja
- kaupunginsihteeri Mirja Ollikainen, Lahden kaupunki, sihteeri
- koulutuspäällikkö Susanna Sirén-Valanta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö
- tutkija Hanna Laaksonen, Tampereen teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö
- ylikirjastonhoitaja Ari Muhonen, Teknillinen korkeakoulu
- johtaja Leena Mäkelä, Teknillinen korkeakoulu Lahden keskus
- kehityspäällikkö Kaisa Vuorivirta, Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia ja Avoin yliopisto
- professori Timo Kairesalo, Helsingin yliopisto, ympäristöekologian laitos
- pääsihteeri Senja Jouttimäki, Lahden yliopistokeskus
- vararehtori Helena Karento, Lahden ammattikorkeakoulu
- apulaisrehtori Päivi Saarelainen, Koulutuskeskus Salpaus
- johtaja Tomi Tura, Lahden tiede- ja yrityspuisto
- tieto- ja kirjastopalvelujohtaja Kaisa Sinikara, Helsingin yliopisto.

Lahden korkeakoulukirjastopalveluiden nykytilanne on esitetty kiteytettynä taulukossa 1. (Kiviluoto 2008).



Taulukko 1. Vertailutietoja vuodelta 2006

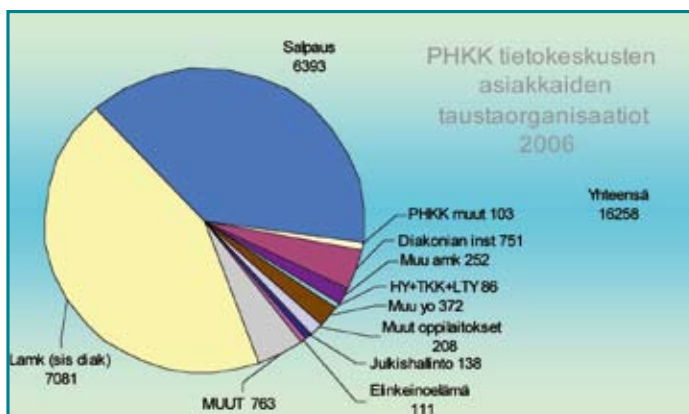
	Lahden tiedekirjasto	PHKK Kirjasto- ja tietopalvelut
kehysorganisaatio	Lahden kaupunki	Päijät-Hämeen koulutus konserni
budjetti	553 916 euroa	1 439 558 euroa
rahoitus - kehysorganisaatio - muu julkinen rahoitus - muut tulot	363 769 163 379 26 768	1 390 000 11 270 38 288
sidosryhmät - opiskelijat yht. - henkilökunta yht.	8 990 222	11 724 1 614
rekisteröidyt lainaajat kirjastokäynnit yht.	8 826 48 503	16 258 286 759
henkilökunta (htv) - kirjastoammatillinen - muut	6,3 5 1,3	21,5 19 2,5
toimipisteet	1	1 + 7
kirjastotilat (m²)	986	2 776,5
kokoelmat - monografiat - kausijulkaisut - av-aineisto, äänitteet, nuotit ja partituurit yht. - nimekkeet yhteensä - niteet yhteensä*	23 746 137 132 24 015 36 840	46 822 1 026 2 777 50 625 87 762
verkkoaineistot - elektroniset kausijulkaisut - e-kirjat - tietokannat	12 000 - 160	4 652 35 000 143
tietokanta, kirjastojärjestelmä	LAKKI, Voyager (Linnea2)	MASTO, Voyager (AMKIT)
FinELib-aineistot	HY:n kautta	lisenssi- ja palvelusopimukset

Lähde: Tieteellisten kirjastojen tilastotietokanta sekä kirjastoilta saadut tiedot.

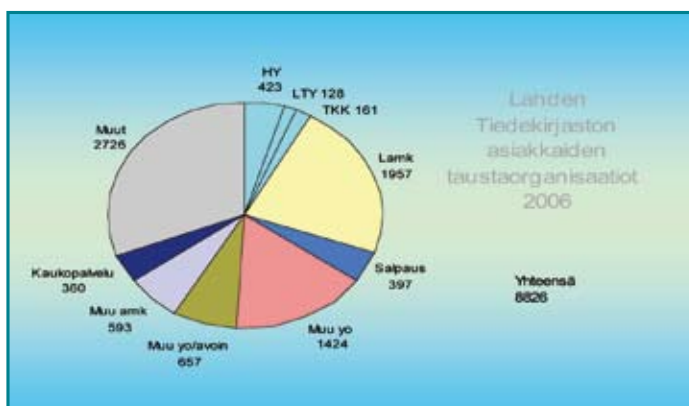
*Luvut eivät sisällä kausijulkaisuja.

3.1.2. Asiakkaat molemmissa organisaatioissa

Kirjastopalveluja käyttävät asiakkaat kohdentuvat varsin eri tavoin. Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kirjasto- ja tietopalveluissa palvelut ja kehittämisen taso on strategisesti määritelty AMK-tasolle, jonka mukaan käyttäjät segmentoituvat. Lahden tiedekirjasto toimii sidosryhmistään avoimena kaupunkilaisille toimivana kirjastona, joka näkyy myös asiakasjakautumassa selvästi. Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kirjasto- ja tietopalveluiden sekä Lahden tiedekirjaston asiakkaiden jakaumat taustaorganisaatioittain vuonna 2006 on esitetty kuvioissa 1 ja 2 (Kiviluoto 2008).



Kuvio 1. Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kirjasto- ja tietopalveluiden asiakkaat taustaorganisaatioittain vuonna 2006.



Kuvio 2. Lahden tiedekirjaston asiakkaat taustaorganisaatioittain vuonna 2006.

3.2. Palvelukartoituskyselyn tuloksia selvityksen pohjaksi

Selvitystyötä varten lähetettiin yhteensä 26:lle Päijät-Hämeen koulutus konsernin ja Lahden yliopistokeskuksen henkilökuntaan kuuluvalle kysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa paitsi tyytyväisyyttä nykyisiin korkeakoulukirjastopalveluihin, niin myös palvelutarpeita tulevaisuutta ennakoiden. Lisäksi kysyttiin mm. Niemen ympäristökampuksen kirjastopalvelutarpeista sekä pyydettiin mielipiteitä kirjastopalvelujen kehittämisestä.


3.2.1. Korkeakoulukirjastopalvelujen tarpeet nyt ja tulevaisuudessa – vastaajien näkemyksiä

Kyselyssä nousi esiin perinteisiä kirjastopalvelutarpeita, kuten kurssikirjat, tietopalvelu, kaukolainaus jne. Ehdottomasti eniten huomio kiinnittyi kuitenkin sekä nykyisissä että tulevaisuudessa toisaalta erilaisiin [elektronisiin aineistoihin ja verkkopalveluihin](#), toisaalta [informaatiolukutaidon opetukseen](#). Kirjastoilta odotetaan ”asiantuntijapalveluita jatkuvasti lisääntyvän sähköisen informaatiotulvan hallintaan” sekä toimintaa ”asiantuntevana suodattimena ja palvelutahona saatavilla olevan informaation ja sen tarvitsijoiden välillä”. Toiveena on myös ”palvelu, jolla yhdistetään eri toimijoiden palvelut yhteen”. Tämä [yhden luukun periaate](#) tuli esille myös kysyttäessä näkemyksiä palvelujen kehittämisestä. Se, kuka palvelut viime kädessä tarjoaa, on loppukäyttäjälle toisarvoista: tärkeämpää on palvelujen saannin turvaaminen jatkossakin sekä palvelujen sijainti fyysisesti lähellä palvelunkäyttäjiä.

Elektronisen aineiston merkitys korostui myös kysyttäessä korkeakoulukirjastopalvelujen tärkeimpiä painopistealueita nyt ja tulevaisuudessa. Esiin nousi myös tietopalvelujen aktiivinen rooli opetuksen kehittämisessä, suunnittelussa ja toteutuksessa: [informaatiolukutaidon opetus](#) sekä [verkko- ja etäopetus](#) nähdään keskeisinä painopistealueina. Kaikkiaan kirjasto nähdään [oppimisen, tutkimuksen ja kehitystoiminnan resurssina](#), jonka tehtävänä on luotettavan tiedon organisointi ja välitys opiskelijoille, henkilökunnalle ja tutkijoille.

3.2.2. Korkeakoulukirjastoverkko tulevaisuudessa: ”yhdistäminen on järkevää”

Kysymyksen ”Miten kehittäisitte nykyisiä korkeakoulukirjastopalveluja?” vastauksissa korostui selvästi [nykyisten palvelujen yhdistäminen](#) osana palvelujen kehittämistä. Vastaajien mukaan eri toimijoiden synergioilla olisi mahdollista sekä parantaa kannattavuutta että pitää kustannuksia kurissa. Esiin tuotiin myös näkemys, jonka mukaan yhtenäinen korkeakoulukirjastoverkko toisi Lahdelle positiivista imagoa korkeakoulukaupunkina. Niin sanotun [yhden luukun periaate](#) nousi myös esille. Sitä voisi hyödyntää enemmän esimerkiksi sähköisessä tunnistautumisessa sekä sähköisten aineistojen lisensoinnissa. Lisäksi esitettiin vaihtoehto, jossa Lahden korkeakouluyhteisöllä olisi pääsy kaikkien emoyliopistojen elektronisiin aineistoihin.



Lisääntyvä yhteistyö korostui myös kysyttäessä, millaisena vastaajat näkevät korkeakoulukirjasto-verkon tulevaisuuden Lahdessa. Vastausten perusteella tarve toiminnalle on vahva, mutta yksittäisiä toimijoita nähdään tulevaisuudessa olevan vähemmän. Kuten eräs vastaaja totesi, ”verkko voi olla nykyistä vähemmistä silmukoista koostuva, mutta samalla nykyistä tehokkaampi ja lujempi”. Yhteistyön katsottiin olevan järkevää niin asiakkaiden kuin verkon itsensäkin kannalta. Suurimpana haasteena esiin nousi etenkin elektronisten aineistojen hankinta ja käyttöönotto.

3.3. Verkko vähemmistä silmukoista tehokkaaksi ja lujaksi

Lahden korkeakoulukirjastoverkon kehittämisen lähtökohtana on pidettävä nykyistä palvelutasoa ja minimissään tämän palvelutason säilyttämistä. On myös lähdettävä ajatuksesta, että uudistusten on tuotava lisää laatua, monipuolisuutta, saavutettavuutta ja kustannustehokkuutta verrattuna nykyisiin palveluihin. Näitä suunnitteluun ja päätöksentekoon vaikuttavia osa-alueita on runsaasti ratkaistavana.

Yhdistyneen korkeakoulukirjastoverkon palvelutavoitteiksi asetetaan:

- palvelujen kohdentaminen kehysorganisaatioiden asiakkaille siten, että tarve ja tarjonta kohtaavat
- kaikkien sidosryhmien tasapuolinen huomioiminen palvelujen kehittämisessä
- yhteisesti määritellyt palveluperiaatteet: yhtenäiset käytännöt yhteisille asiakkaille
- yhden luokun periaate: kaikki palvelut samalta luukulta, aineiston joustava liikkuvuus toimipisteiden välillä
- verkkopalvelujen ja -aineistojen laajentaminen ja kehittäminen
- Lahden tiedekirjaston HY:n ympäristöekologian laitoksen laitoskirjastotatuksen säilyminen
- pidemmät aukioloajat
- sijainnissa huomioitava lähipalvelujen saavutettavuus, mm. Koulutuskeskus Salpauksen opiskelijoille turvattava nykyiset lähipalvelut
- monipuolisemmat ja ajantasaiset kokoelmat
- henkilökunnan erikoistuminen mahdollistaa laajemman asiantuntemuksen, josta hyötyä asiakkaille.

Lahden korkeakoulukirjastoverkon kehittämisvaihtoehtoja punnitessa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, missä määrin valittava vaihtoehto tarjoaa mahdollisuuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin niin koulutuksen kuin kirjasto- ja tietopalvelujenkin kentällä. Koulutuksen osalta painopiste tulee tulevaisuudessa siirtymään yhä enemmän aikuis- ja täydennyskoulutukseen, mikä on huomioitava palveluratkaisuissa. Alueellisuuden merkitys korostuu, jolloin myös korkeakoulukirjastopalvelujen on otettava paikkansa osana alueellista kehitystä. Eräs merkittävä tulevaisuuden painopistealue ovat verkkopalvelut. Olisikin syytä pohtia mahdollisuutta luoda korkeakoulukirjastojen ja verkko-opetuksen yhteinen, alueellinen verkkopalvelustrategia, jossa kirjasto- ja tietopalvelut ovat sekä verkko-opetuksessa hyödynnettävä palvelu, että toisaalta luotsaamassa korkeakoulukirjastopalveluja kohti tulevaisuuden digitaalisia kirjastoja.

3.4. Yksi yhtenäinen yksikkö - yksi omistaja

Lahdessa olisi tässä vaiheessa järkevintä soveltaa vaihtoehtoa, jossa tiedekirjastosta tulisi osa Päijät-Hämeen koulutuskonsernin Kirjasto- ja tietopalveluja. Tätä puoltavat mm. asiakas- ja kokoelmavolyymit sekä jo olemassa oleva infrastruktuuri ja vahva yhteys korkeakouluopetukseen. Näin muodostuva Lahden korkeakoulukirjasto palvelee entisen mallin mukaan Lahden ammattikorkeakoulua ja Koulutuskeskus Salpausta sekä lisäksi palvelut tuotetaan Lahden yliopistokeskukselle erikseen laadittavalla palvelusopimuksella, jossa sovitaan palveluista, palvelutasosta ja kustannuksista sekä rahoituksesta. Nykyinen tiedekirjaston henkilökunta siirtyy koulutuskonsernin palvelukseen. Tämä malli vaatii jatkosuunnittelun, josta laaditaan aikataulullinen toteutus. Aikataulussa on huomioitava myös Lahden koko korkeakouluverkostoa koskevat tilaratkaisut.

3.4.1. Palvelut

Mallin mukaisessa Lahden korkeakoulukirjastossa palvelut on mahdollista kohdentaa ensisijaisten sidosryhmien asiakkaille, joita Lahdessa ovat korkeakoulutoimijoiden lisäksi myös toinen aste. Yhtenäisessä korkeakoulukirjastossa on yhteisesti määritellyt palveluperiaatteet yhteisille asiakkaille: näin korkeakoulukirjasto näyttäytyy myös asiakkaille selkeästi yhtenä toimijana. Yhden luukun periaate tuo kaikki palvelut samalle luukulle, minkä lisäksi aineisto liikkuu joustavasti eri toimipisteiden välillä. Päällekkäisyyksien karsiminen puolestaan luo edellytykset monipuolisemmalle aineistonhankinnalle ja samalla myös pidemmille aukioloajoille. Henkilöstön erikoistuminen mahdollistuu nykyistä selkeämmin, mikä lisää nykyistä parempaa asiantuntemusta (engl. information specialist) asiakkaille. Lisäksi resursseja voidaan tässä mallissa kohdentaa nykyistä enemmän verkkopalvelujen kehittämiseen huomioiden tulevat internetratkaisut.

Mallin mukainen Lahden korkeakoulukirjasto huolehtii Niemen ympäristökampuksen kirjasto- ja tietopalvelujen järjestämisestä siten, että tiedekirjaston nykyinen ympäristöekologian laitoksen laitokirjastostatus säilytetään ja käytetään Niemessä hyväksi.

Tämän mallin myötä olisi syytä tarkastella mahdollisuutta perustaa yhteinen terveyskirjasto. Päijät-Hämeen keskussairaalan vieressä toimivat tällä hetkellä sekä Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan laitokselle palveluja tuottava Kirjasto- ja tietopalvelujen toimipiste (Hoitajankadun tietokeskus) että Päijät-Hämeen keskussairaalan lääketieteellinen kirjasto. Näiden kahden välillä on jo jonkin verran yhteistyötä. Tulevaisuudessa olisikin tarkasteltava vaihtoehtoa, missä yhdistynyt Lahden korkeakoulukirjasto tuottaisi sosiaali- ja terveysalan koulutuksen tarvitsemat kirjastopalvelut keskitetyksi yhdessä Päijät-Hämeen sairaanhoitopiirin kanssa.

3.4.2. Tietokannat, kokoelmat ja lisenssit

Tietokannat yhdistetään siten, että tiedekirjaston kokoelmat ja asiakasrekisteri sulautetaan osaksi nykyistä MASTO –tietokantaa. Lahden korkeakoulukirjasto kuuluisi AMKIT -konsortioon niin FinELib -aineiston kuin Voyager –kirjastojärjestelmänkin osalta. Tietokantojen yhdistymisen myötä aineistonhankintaa voidaan nykyisestään tehostaa, kun tiettyä nimekettä ei välttämättä tarvitse hankkia kuin yksi kappale, nimekkeiden määrä kasvaa ja kokoelma monipuolistuu. Aineistonhankinnan ja luetteloinnin keskittäminen puolestaan vapauttaa omalta osaltaan henkilöstön resursseja korkeakoulukirjaston toiminnan kehittämiseen mm. verkkopalvelujen osalta.

Mallin mukaisen Lahden korkeakoulukirjaston käyttämien e-aineistojen lisenssit solmittaisiin konsernitasolla. Lisäksi tiedekirjastossa jo käytettävissä olevat Helsingin yliopiston kautta saatavat e-aineistot tulee ehdottomasti säilyttää. Vastaavanlainen käytäntö on jo Seinäjoella, myös Kotkan Tietokeskus Vellamoon Helsingin yliopiston e-aineistot tulevat yhteiskäyttöön Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian kautta. Lisäksi olisi tarkasteltava mahdollisuutta saada myös muiden yliopistokeskuksessa toimivien yliopistojen e-aineistoja paikalliskäyttöön.

Tietokantaratkaisuissa on erityisesti huomioitava:

- Helsingin yliopiston kautta saatavien e-aineistojen käyttöoikeuden säilyttäminen -paikalliskäyttö
- tarkasteltava mahdollisuutta myös muiden yliopistojen e-aineistojen paikalliskäyttöön.

3.4.3. Tilat ja henkilöstö

Paavolan keskustakampukselle perustetaan tiedekirjaston sekä Kannaksenkadun ja Fellmannin tietokeskusten yhteinen kirjasto nykyiseen Kongressikeskus Fellmannin kiinteistöön (nykyinen omistaja Päijät-Hämeen koulutus konserni). Mallissa tiedekirjaston nykyinen henkilöstö siirtyy koulutus konsernin palvelukseen. Sekä tiedekirjaston että koulutus konsernin Kirjasto- ja tietopalvelujen henkilöstölle malli merkitsee uudistunutta työyhteisöä, missä kahden eri organisaation henkilöstö ryhtyy työskentelemään saman työnantajan palveluksessa. Yhtenäisellä kirjastolla on oltava yhtenäiset käytänteet niin asiakaspalvelussa kuin työskentelyssäkin. Malli pakottaa tarkastelemaan kriittisesti nykyisiä käytänteitä, jolloin toimivimmat niistä voidaan siirtää yhtenäiseen korkeakoulukirjastoon.

Henkilöstön työn sisällöllinen kehittyminen paranee, mikä hyödyttää asiakkaita henkilökunnan ammattitaidon ja osaamisen monipuolistuessa. Tila- ja henkilöstökysymyksissä on huomioitava:

- tilaratkaisut yhteisen korkeakoulukirjastoverkon näkökulmasta
- työntekijät saman työnantajan palveluksessa
- yhtenäiset käytänteet ja työskentely
- kustannustehokkuus: henkilöstön työnjako ja erikoistuminen, keskustan toimipisteiden keskittäminen saman katon alle
- henkilöstön määrän säilyminen nykyisellään.

3.4.4. Rahoitus

Yhteinen Lahden korkeakoulukirjasto mahdollistaa rahoituksen laajenemisen palvelusopimusten mukaisesti. Tärkeää on, että Lahden kaupunki osoittaa tulevaisuudessakin yliopistoyksikköjen rahoitusta kirjasto- ja tietopalveluihin jo voimassa olevan Koulutus ja tutkimus vuosina 2007–2012 hengen mukaisesti: ”Kansainvälisesti kilpailukykyinen korkeatasoinen opetus ja tutkimus edellyttävät korkeakouluissa ajantasaisia infrastruktuureita ja kansainvälisen tason menetelmällistä valmiutta mukaan lukien tietoaineistot, kirjasto- ja tietopalvelut ...”.

Lahden kaupungin nykytasaisen rahoituksen osoittaminen korkeakoulukirjastotoimintaan (ilman EU-rahoitusosuutta) todentaa ajatuksen ”samalla rahalla enemmän”, sillä päällekkäisyyksien karsinta toiminnoissa lisää omalta osaltaan kustannustehokkuutta. Näin vapautuneita resursseja on mahdollista kohdentaa mm. palvelutason ylläpitoon. Muistettava on myös, että uudistettavat tilat aiheuttavat tilakustannuksissa mahdollisesti nousua. Lisäksi rahoituksessa on huomioitava meneillään olevan kuntaliitosten valmistelu ja sen vaikutus Lahden korkeakoulukirjaston toimintaan 2010-luvulla.

Malli turvaa opetusministeriöltä saatavan rahoituksen, sillä mallin mukainen Lahden korkeakoulukirjasto on edelleen selkeästi osa organisaatiota, jolla on opiskelijoita. Tuki e-aineistojen hankinnassa säilyy, minkä lisäksi on jatkossakin mahdollisuus hakea rahoitusta mm. erilaisiin kehityshankkeisiin.

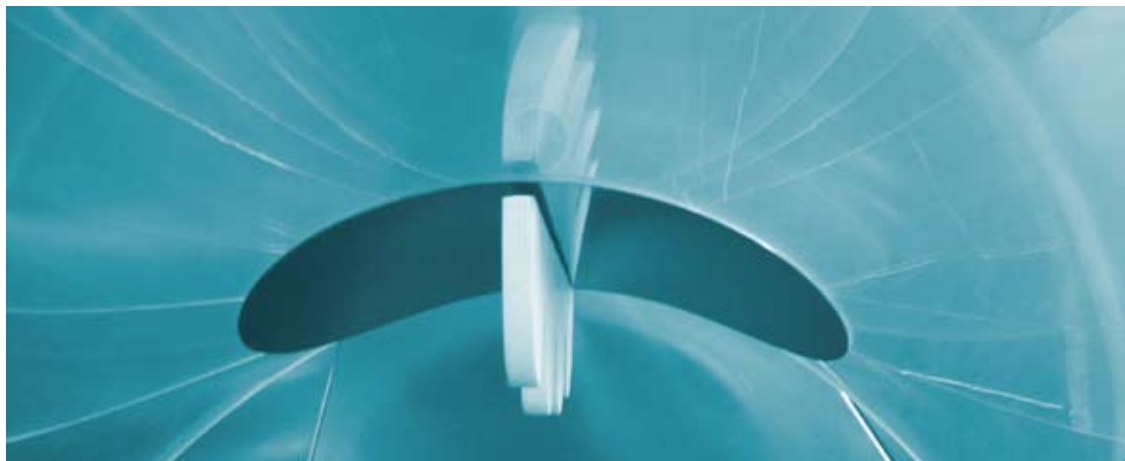
Rahoituksessa on huomioitava:

- kustannusrakenteet (muutosvaihe ja ylläpito)
- palvelusopimukset
- yliopistokeskuksen yksiköiden rahoitusosuudet, yhteisessä käytössä olevat e-aineistot osaksi palveluista maksettavaa hintaa
- Lahden kaupungin rahoitusosuus säilytettävä
- mahdolliset kuntaliitokset ja niiden vaikutukset rahoitusosuuksiin
- opetusministeriöltä saatavan rahoituksen säilyminen
- alkuvaiheen kertakustannukset mm. tietokantojen yhdistämisestä
- kustannustehokkuuden lisääntyminen: henkilöstön työnjako ja erikoistuminen, aineistonhankinta, lisenssit, yhteiset tilaratkaisut
- Niemen ympäristökampuksen kirjasto- ja tietopalvelujen järjestäminen osana yhtenäistä Lahden korkeakoulukirjastoa.

3.5. Lopuksi

Ehdotettu malli vastaa vahvasti selvitystyön kyselyssä tulleisiin asiakasodotuksiin. Mallin vahvoja puolia on sen mukanaan tuoma yhtenäisyys ja aito asiakaslähtöisyys sekä palvelujen saatavuuden helpottaminen. Ehdotetussa mallissa työntekijät ovat selkeästi saman, yhteisen työnantajan palveluksessa, minkä lisäksi käytänteet yhtenäistyvät. Myös asiakkaiden on helppo mieltää tällainen kirjasto selkeästi yhtenäiseksi korkeakoulukirjastoksi.

Mallin etuna on myös kustannustehokkuuden paraneminen, kun päällekkäisyyksiä saadaan karsitua mm. aineistonhankinnan ja tilojen osalta. Henkilökunnalle puolestaan tarjoutuu mahdollisuus erikoistumiseen, mikä hyödyttää luonnollisesti myös asiakkaita. Mallin mukainen Lahden korkeakoulukirjasto on toteutettavissa aikaisintaan vuonna 2010. Tämän mallin toteutus vaatii jatkosuunnittelun, minkä lisäksi aikatauluun vaikuttavat myös Lahden koko korkeakouluverkostoa koskevat tilaratkaisut. Yhtenäinen Lahden korkeakoulukirjasto vastaa aikuiskoulutuksen lisääntyviin palvelutarpeisiin ja tukee rakenteellisen ja alueellisen kehittämisen tavoitteita.



Korkeakoulukirjastotyöryhmä esittää, että

1. korkeakoulukirjastotoiminnan kehittäminen aloitetaan yhdistämällä Lahden kaupungin tiedekirjasto Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kirjasto- ja tietopalveluyksikköön vuonna 2010 ja että tavoitteena on erillisen korkeakoulukirjastotoimintaa hoitavan organisaation perustaminen,
2. tavoitteena tulee olla nykyisen palvelutason säilyttäminen kustannustehokkaammin, kun yhdistetään Päijät-Hämeen koulutus konsernin kirjasto- ja tietopalvelut ja Lahden tiedekirjasto,
3. Lahden kaupungilla, mikäli se jatkossakin rahoittaa tiedekirjastotoimintaa, tulee olla selkeä vaikuttamismahdollisuus korkeakoulukirjastopalveluiden järjestämisessä,
4. Lahdessa toimivien yliopistoyksiköiden kirjastopalvelujen hoitamisesta tehdään palvelusopimukset, joissa määritellään ostettavat palvelut ja niiden taso. Vaihtoehtoina on, että joko kaupunki tai yliopistokeskus tekee palvelusopimuksen Päijät-Hämeen koulutus konsernin kanssa. Palvelusopimuksessa tulee turvata myös Lahdessa järjestettävän avoimen yliopisto-opetuksen kirjasto- ja tietopalvelut.
5. palvelujen rahoittamiseen osallistuville organisaatioille, kuten Helsingin yliopisto ja Lahden kaupunki, turvataan vaikuttamismahdollisuus palvelusopimusten mukaisesti,
6. korkeakoulukirjastotoiminnan yhdistämisen jatkovalmistelussa tulee selvittää
 - tiedekirjaston henkilökunnan asema ja yt-neuvottelut
 - palvelusopimukseen liittyvät taloudelliset ja juridiset asiat
 - minkä suuruisella rahoituksella kaupunki jatkossa osallistuu tiedekirjastopalveluiden järjestämiseen
 - korkeakoulukirjastotoiminnan rahoitus pohjan laajentaminen: missä määrin yliopistoyksiköt jatkossa osallistuvat kirjastotoiminnan rahoittamiseen
 - tilat, tietojärjestelmät, kalusteet, laitteet, kokoelmat
 - yhdistymisestä aiheutuvat kertakustannukset ja niiden maksajat
 - aikataulu.

Ohjausryhmä käsitteli 21.2.2008 kokouksessaan työryhmän ehdotuksen ja hyväksyi sen esitettäväksi kaupunginjohtajalle.



4. VIESTINTÄ- JA MARKKINOINTISELVITYS PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNISSA

Aloitteen viestinnän ja markkinoinnin selvitystyöhön tekivät Päijät-Hämeen koulutus konsernissa Koulutuskeskus Salpauksen ja Lahden ammattikorkeakoulun rehtorit. Toimeksianto annettiin koulutus konsernin johtoryhmän kokouksessa ja perustettiin työryhmä laatimaan viestinnän ja markkinoinnin kokonaisselvitys. Puheenjohtajaksi nimettiin Risto Ilomäki (Lahden ammattikorkeakoulu), jäseniksi Marita Modenius (Koulutuskeskus Salpaus) ja Viestintä- ja markkinointiasioiden valmisteluryhmä, johon kuuluvat Tuula Kilpinen (Lahden ammattikorkeakoulu), Oili-Mirjam Naasko (Koulutuskeskus Salpaus), Tuula Puustinen (Tuoterengas) ja Taija Pitkänen (Päijät-Hämeen koulutus konsernin Yhteiset palvelut).

Toimeksiannossa haluttiin selvittää:

- viestintä- ja markkinointitoiminnan tehostamista
- yhteistyön lisäämistä ja tiivistämistä liikelaitosten välillä ja konsernitasolla
- mahdollisesti toimimista yhteisissä tiloissa
- yhteistyön laajentamisen mahdollisuudet Lahden yliopistokeskuksen kanssa
- sisäisen viestinnän ja Intranetin kehittäminen.

Toimeksiannossa todettiin lisäksi, että selvityksellä ja mahdollisilla toimenpiteillä ei ole tarkoitus vaihtaa liikelaitosten omaan profiloitumiseen.

Työryhmä selvitti asiaa ja kävi keskusteluja mm. liikelaitosten johtoryhmissä, hallituksissa/johtokunnissa sekä liikelaitosten useissa tiimeissä ja työryhmissä. Lisäksi käytiin keskusteluja Lahden yliopistokeskuksen edustajien kanssa palvelujen yhteiskäytön mahdollisuuksista.

Selvityksen perusteella on esitetty seuraavaa:

- Viestintä- ja markkinointipalveluista muodostetaan konsernitasoinen yhteinen palveluyksikkö, joka tuottaa pääsääntöisesti viestinnän ja markkinoinnin palvelut liikelaitosten ja muiden Yhteisten palvelujen käyttöön. Palveluja voidaan tarjota myös muille yhteistyökumppaneille heidän tarpeidensa mukaisesti.
- Toiminnasta tehdään palvelusopimus, jossa sovitaan viestintä- ja markkinointipalveluista liikelaitoksille.
- Perusedellytys jatkotoimille on liikelaitosten ja konsernin brändistä huolehtiminen.
- Perustetaan liikelaitostasoisia viestinnän ja markkinoinnin suunnittelutiimejä, joissa valmistellaan kunkin liikelaitoksen johtoryhmälle vuositasoinen suunnitelma.
- Organisointiesityksessä panostetaan erityisesti sisäiseen viestintään, sähköiseen viestintään ja myyntityön tukitoimintaan.
- Viestintästrategian mukaiset sovitut toimenpiteet ja työkalujen käyttöönotto (mm. aineiston-/brändinhallinta, intraportaali, asiakkuudenhallinta, www-sivujen kehittäminen) mahdollistavat jatkossa paljon uudenlaisia toimintamalleja, mutta vaativat alkuvaiheessa koordinoitua ja ohjausta sekä paljon taustatyötä.
- Uuden toimintamallin mukaisen toiminnan aloitus tapahtuisi suunnitelman mukaan 1.9.2008.

Esitys hyväksyttiin 18.2.2008 Päijät-Hämeen koulutus konsernin hallituksessa, joka päätti uuden Yhteisten palvelujen palveluyksikön perustamisesta.

5. NÄKÖKULMIA KORKEA-ASTEEN KOULUTUKSEN TULEVIIN LINJAKSIIN PÄIJÄT-HÄMEESSÄ

Päijät-Hämeessä on vuoden 2007 aikana pohdittu useilla foorumeilla sitä, mihin suuntaan alueen korkeakoulutoimintaa tulisi kehittää ja miten sen tulisi jatkossa organisoitua. Tätä työtä ovat tehneet muun muassa Lahden korkeakoulutyöryhmä, Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n (TYP) hallitus ja sen innovaatio- ja korkeakoulujaos, Korkeakouluopetuksen tilatoimikunta, kirjastotyöryhmä, MASU-hanke sekä lukuisat johto- ja ohjausryhmät.

Tämä teksti perustuu 19.11.2007 päivätyyn kirjoitukseen ”[Luonnos aikuiskoulutuksen ja työelämän palvelu- ja kehittämistoiminnan organisoinniksi Päijät-Hämeessä](#)”. Tämän luvun kohdassa 5.7. on kuvattu tilannetta vajaa kolme kuukautta jälkeenpäin.

Kyseinen luonnos on tarkoitettu konkreettiseksi, tартtumakohtia tarjoavaksi keskustelunavaukseksi Päijät-Hämeen korkeakoulutoiminnan rakenteiden uudistamiseen. Sen taustalla on Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n hallituksen innovaatio- ja korkeakoulujaoksen jäsenilleen antama evästys pohtia kukin omista lähtökohdista ehdotusta tai hahmotelmaa alueen korkeakoulutoiminnan tulevaisuudeksi. Luonnoksen päälaatijana on ollut toimitusjohtaja Arvo Ilmavirta Päijät-Hämeen koulutus konsernista, ja sen ajatusten muotoiluun on osallistunut myös johtaja Tomi Tura Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:stä. Luonnosta ovat kommentoineet ja täydentäneet lukuisat Lahden korkeakoulutoimintaa lähellä olevat ja sitä tuntevat henkilöt.

5.1. Taustaa

On ainakin kolme syytä siihen, miksi korkeakoulutoiminnan rakenteellisesta uudistamisesta on lähdetty aktiivisesti keskustelemaan.

1. Valtakunnallinen kehitys

Korkeakoulutoiminnan rakenteet tulevat muuttumaan maassamme tavalla, joka vaikuttaa myös Päijät-Hämeeseen. Opetusministeriön kanta on, että Suomeen tulee muutaman vuoden perspektiivillä muodostumaan 10–15 yliopistoa, 12–18 ammattikorkeakoulua sekä 2–5 näiden yhdistelmää. Sekä Lahden yliopistokeskuksen ja Lahden ammattikorkeakoulun tulevaisuus että yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välisen yhteistyön organisointi ovat aidosti avoimia kysymyksiä. Toimijoilla on sekä tarve että mahdollisuus toimia tässä muutoksessa proaktiivisesti. Juuri nyt on ikkuna auki aidosti uusille avauksille. Luomalla riittävän vahva ja kansallisen korkeakoulupolitiikan kannalta perusteltu alueellinen malli varmistetaan alueen korkeakoulutoiminnan suotuisa kehitys.



2. Tarve selkeyttää korkeakoulutoiminnan organisointia ja strategista suuntaamista sekä parantaa sen kustannustehokkuutta

Nykyisellään Päijät-Hämeessä toimii kaksi ammattikorkeakoulua (Lahden ammattikorkeakoulu ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun yksikkö Heinolassa) sekä neljä yliopistoa (Helsingin yliopisto, Teknillinen korkeakoulu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto sekä Tampereen teknillinen yliopisto), jotka muodostavat Lahden yliopistokeskuksen. Yliopistoilla on alueella yhteensä seitsemän hallinnollisesti erillistä yksikköä. Lisäksi alueella toimii Maanpuolustuskorkeakoulu. Lahden ammattikorkeakoululla on oma sisäinen hallitus. Lisäksi Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) päätöksentekoon osallistuu Päijät-Hämeen koulutus konsernin (PHKK) hallitus amk-laissa määriteltynä koulutuksen järjestäjänä. Yliopistoyksiköt kuuluvat omien yliopistojensa hallintorakenteeseen. Lahden yliopistokeskuksella on johtoryhmä ja ohjausryhmä. Korkeakoulu yhteistyötä koordinoivat Lahden korkeakoulutyöryhmä sekä Päijät-Hämeen korkeakoulu- ja innovaatiotoiminnan neuvottelukunta.

Koulutuskeskus Salpaukseen on koottu suurin osa maakunnan ammatillisesta koulutuksesta. Lisäksi sitä antavat Suomen urheiluopisto Oy, Valtakunnallinen valmennus- ja liikuntakeskus Oy, Lahden Diakoniasäätiö sekä Lahden konservatorio.

Sekä ammattikorkeakoulujen että yliopistojen osalta päätökset alueen kannalta keskeisistä strategisista koulutuspoliittisista linjauksista tehdään kunkin toimijan omissa organisaatioissa. Yhteisistä strategisista linjoista keskustellaan epävirallisilla foorumeilla ja erityisesti koko korkea-astetta koskien varsin yleisellä tasolla. Myöskään ammatillisen koulutuksen osalta maakunnassa ei strategisia linjauksia tehdä yhdessä, vaan kukin toimija tekee päätöksensä omista lähtökohdistaan ja omassa organisaatiossaan. Tämä johtaa alueen kannalta osaoptimointiin ja vähentää sekä kykyä tehdä uusia yhteisiä avauksia että kokonaisuuden ohjattavuutta ja seurattavuutta.

Tällä hetkellä pääosa oppilaitosten tarvitsemista yhteisistä palveluista tuotetaan jokaisessa organisaatiossa erikseen. Yliopistojen omista ratkaisuksista johtuen tämä tulee jatkossakin olemaan tilanne, mutta paikallisten yhteisten palvelujen osalta on mahdollisuuksia merkittävään toimintojen rationalisointiin. Tiedossa on, että taloudellista resursointia ei ole mahdollista lisätä oleellisesti, jolloin tukitoiminnoissa saavutettavat säästöt hyödyttävät suoraan oppilaitosten ydintoimintaa.

Toiminnallisten yhteisten palveluiden osalta erityisesti kirjasto- ja tietopalvelujen organisointiin kaivataan selkeytystä. Nykyinen kahden erillisen korkeakoulun palvelevan kirjaston malli ei ole perusteltu. Myös tietyt muut asiakkaille suunnatut ja yksiköiden sisäiset palvelut on perusteltua toteuttaa jatkossa yhdessä.

3. Tarve vahvistaa korkeakoulutoiminnan vaikuttavuutta organisaatioiden välisiä raja-aitoja ylittämällä

Asiakkaiden, erityisesti yritysten kannalta, alueen korkeakoulukenttä on vaikeaselkoinen. Aidosti asiakaskeskeinen, organisaatorajat häivyttävä palvelumalli toteutuu tällä hetkellä korkeintaan yksittäispauksissa. Ongelmia on nähty myös toisen asteen eli lukioiden ja ammatillisen koulutuksen ja korkea-asteen

liittymäpinnassa. Koulutusjatkumot, työelämää palveleva koulutustarjonta ja kuntalaisia palveleva aikuis-koulutustarjonta ovat haasteita, joihin nykyisenlainen alueella oleva toimintamalli ei kykene vastaamaan riittävän hyvin.

Tähän haasteeseen liittyvät myös korkeakoulutoiminnan tilaratkaisut. Tavoitteena tulisi olla mahdollisimman suurelta osin toimintalähtöinen, organisaatorajat ylittävä tilakonsepti, joka on myös joustava tulevaisuuden muuttuvat tilatarpeet huomioiden.

Tässä luonnoksessa esitetään toimintamalli, joka toteutuessaan kykenee vastaamaan tuleviin aluekehityshaasteisiin paljon tehokkaammin kuin nykyinen toimintatapa.

Toimintamallilla on neljä keskeistä lähtökohta-oletusta:

1. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen duaalimalli säilyy olennaisilta osiltaan nykyisenlaisena. Esitettävät organisatoriset tai toiminnalliset ratkaisut eivät ole ristiriidassa näiden kanssa. Tämä tarkoittaa muun muassa yliopistojen autonomian kunnioittamista, korkeakoulujen tutkinnonanto-oikeuteen puuttumattomuutta sekä selkeää korkeakoulusektorien välistä työnjakoa tutkimuksessa ja opetuksessa. Luonnoksessa esitetään kuitenkin ratkaisuja, jotka saattavat edellyttää mm. yliopistolain valmisteilla olevan muutoksen voimaantuloa (mm. kirjasto- ja tietopalvelujen järjestäminen).
2. Kohdan 1 asettamissa puitteissa pyritään mahdollisimman kiinteään yhteistyöhön yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kesken niin, että ne toimivat alueen näkökulmasta yhtenä kokonaisuutena. Tämä tarkoittaa yhteistyötä niin opetus- ja tutkimustoiminnassa, yhteisissä palveluissa kuin tilaratkaisuissakin. Näillä sektoreilla voidaan kuitenkin edetä eri tahdeissa ja erilaisille syvyytasoisille.
3. Toiminnallisten ja rakenteellisten ratkaisujen on tuettava alueen ja sen elinkeinoelämän kehittymistä.
4. Ratkaisuissa on oltava mukana kiinteästi myös toisen asteen (erityisesti ammatillinen mutta myös lukio) koulutustoiminnot ja tukipalvelut.

Esitetty malli sisältää kaksi keskeistä ehdotusta: ydintoimintojen toteuttamiseksi perustetaan yhteinen yhtiö, Lahden korkeakoulu Oy, ja tilakysymysten ratkaisemiseksi perustetaan yhteinen kiinteistöyhtiö, Lahden osaamiskiinteistöt Oy. Lisäksi nostetaan esiin näkemyksiä korkeakoulutoiminnan radikaalimmasta rakenteellisesta uudistamisesta. Ehdotus on jaettu neljään osaan:

- Lahden korkeakoulu Oy:n tehtävät
- Lahden korkeakoulu Oy:n organisaatio ja tukitoiminnot
- Lahden korkeakoulu Oy:n käytössä olevat tilat
- Lahden osaamiskiinteistöt Oy

5.2. Lahden korkeakoulu Oy:n tehtävät

Lahteen perustetaan ”Lahden korkeakoulu Oy”, jonka osakkaiksi voisivat tulla Lahden yliopistokeskuksen statuksen alla olevat yliopistot, Päijät-Hämeen koulutus konserni ja joko sen kautta tai erikseen 14 omistajakuntaa, kaksi - kolme merkittävää yritystä, Suomen urheiluopisto Oy, Valtakunnallinen valmennus- ja liikuntakeskus Oy, Lahden Diakoniasäätiö sekä ehkä joku muukin toimija.

Yhtiön keskeiset tehtävät ovat:

1. Maakunnan korkeakoulupolitiikan sekä erityisesti aikuiskoulutuksen osalta toisen asteen ammatillisen koulutuksen koulutuspolitiikan linjaaminen ottaen huomioon keskeisten sidosryhmien näkemykset
 - yhtiön hallituksella on päätöksenteko- tai linjausvaltaa niiltä osin kuin omistajat ovat yhdessä sopineet
 - muilta osin yhtiön omistajat ottavat omassa päätöksenteossaan hallituksen linjaukset huomioon pyrkien toteuttamaan yhteistä korkeakoulupolitiikkaa
 - voi ottaa kantaa myös lukiokoulutuksen strategiaan linjauksiin.
2. Yrityksille ja julkiselle sektorille suunnattujen työelämäpalveluiden yhteisenä ”rajapintayhtiönä” toimiminen
 - toimii korkeakoulujen ja toisen asteen yhteisorganisaationa aikuiskoulutuksen ja siihen liittyvän kehittämistoiminnan myynnissä, markkinoinnissa ja asiakastarpeiden tunnistamisessa
 - kehittää korkeakoulujen ja toisen asteen aikuiskoulutuksen yhteistyömuotoja
 - oppilaitokset vastaavat itse koulutuksen ja kehittämisspalvelujen toteuttamisesta ja tutkinnonannosta.
3. Alueellisten tukipalveluiden järjestäminen korkeakouluille ja toisen asteen oppilaitoksille
 - ylläpitää korkeakoulujen yhteispalvelupistettä
 - hoitaa nykyisen yliopistokeskuksen koordinaatioyksikölle kuuluvat palvelutehtävät (pl. varsinainen yliopistokeskuksen koordinaatio)
 - vastaa korkeakoulujen ja toisen asteen kirjasto- ja tietopalvelutoiminnasta
 - ylläpitää korkeakoulujen yhteisiä, asiakkaille suunnattuja verkkopalveluja
 - toimii verkko-opetusosaamisen ja sen edellyttämän teknologian kehittäjänä ja ylläpitäjänä
 - edistää hankintoihin liittyvää yhteistyötä.
4. Muut tehtävät
 - vastaa alueellisesta ennakoitotoiminnasta
 - selvitetään Opetusalan kehittämiskeskuksen (Opeko) muodostaminen osaksi yhtiötä siten, että yhtiö jatkaa mm. nykyisen Opetusalan koulutuskeskuksen tehtäviä; kehittämiskeskuksen profiilia vahvistetaan valtakunnallisesti erityisesti ”horisontaalisten” alojen, kuten yrittäjyys- ja ympäristökasvatuksen sekä verkko-opetuksen kehittämiseen.

5.3. Lahden korkeakoulu Oy:n organisaatio ja tukitoiminnot

Lahden korkeakoulu Oy:llä on hallitus, jolla on riittävä valta ja näkemys maakunnan koulutuksen, erityisesti aikuiskoulutuksen tarpeista. Nykyisten korkeakoulu- ja oppilaitosyhteistyöhön liittyvien epävirallisten ryhmien ja foorumien tehtävät siirretään yhtiön hallitukselle. Osakepääomasta tehdään niin suuri, että jokainen omistajaksi tuleva organisaatio sitoutuu sitä kautta yhtiöön ja sen visiioon. Osakepääoman suuruus voisi olla luokkaa 3 – 5 M€.

Lahden tiedekirjaston toiminta ja Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kirjasto- ja tietopalvelut yhdistetään ja siirretään yhtiöön henkilöineen ja omaisuuksineen. Samoin yhtiöön siirretään Päijät-Hämeen koulutus konsernin verkko-opetusosaamisen ja sen edellyttämät teknologiapalvelut henkilöineen, ei kuitenkaan tietohallintoon ja infran ylläpitoon liittyviä toimintoja, sekä soveltuvin osin yliopistojen vastaava henkilöstö. Myös korkea-asteen opiskelijapalveluista vastaavat henkilöt siirretään yhtiöön. Lahden yliopistokeskuksen koordinaatioyksikön ja Lahden ammattikorkeakoulun hallinnon palvelutehtäviä siirretään sovittavalla tavalla yhtiöön (mm. viestintä ja markkinointi, tietyt sisäiset palvelut). Lisäksi on selvitettävä, tulisiko myös Koulutuskeskus Salpauksesta joidenkin, erityisesti aikuiskoulutuspalvelutoiminnoissa vastaavien siirtyä yhtiöön.

Osakeyhtiön perustaminen ei saa itsessään lisätä nykyisestä henkilökuntaa. Sen toiminta rahoitetaan kokonaan mukana olevien organisaatioiden toimesta poistamalla vastaavat tehtävät kultakin organisaatiolta sekä keskittämällä yhteiset palvelut ym. nykyistä paljon tehokkaammiksi. Jos oletetaan, että rahoitus pohja säilyy nykytasolla ml. Lahden kaupungin tuki, voidaan ydintehtäviin panostaa tällä organisoitumismuodolla selkeästi enemmän.

Yhtiön tarvitsemien yhteisten palveluiden tarve ja tuottajat selvitetään joko kilpailuttamalla tai muulla tavalla. Selvityksessä otetaan huomioon yhtiön lisäksi myös sen omistajien oma tarjonta ja omistajien tarve rationalisoida omia yhteisiä palvelujaan.

Seuraavassa on esitetty ajatuksia yhteisten palveluiden järjestämiseksi:

- (kirjasto- ja tietopalvelut on ydintoiminto ja kuuluu yhtiön toimialaan,
- yhteispalvelupiste on ydintoiminto ja kuuluu yhtiön toimialaan,
- opiskelijapalvelut on ydintoiminto ja kuuluu yhtiön toimialaan,)
- tietohallintopalvelut tuottaa ainakin osittain Päijät-Hämeen koulutus konsernin Tietohallintopalvelut. Se tuottaa nykyin tietoliikenne-, mikrotuki-, sovellus- ja laitepalvelut PHKK:n Kirjasto- ja tietopalveluille ja Werkko-Wellamon verkko-opetuspalveluille,
- talous- ja henkilöstöhallinnon järjestämistapa selvitetään,
- ravintolapalvelut tuottaa haluttaessa Fellmannin Kongressipalvelut,
- viestintä- ja markkinointipalveluiden järjestämistapa selvitetään.

Fellmannin kongressipalvelut käsittäen jatkossa lähinnä osittain auditorion ja juhlasalin sekä ravintolan tilat jatkaa toimintaansa kiinteistössä supistetussa muodossa. Se, mikä taho on jatkossa palveluiden tuottaja, selvitetään.

5.4. Lahden korkeakoulu Oy:n käytössä olevat tilat

Lahden korkeakoulutoiminnot organisoidaan keskipitkällä aikavälillä ns. kahden kampuksen mallin mukaisesti. Kampukset sijaitsevat Niemenkadulla (ympäristöala ja merkittävää laboratorio- yms. tilaa vaativa muu insinöörikoulutus) ja Paavolassa (muu korkea-asteen toiminta). Julkisuudessa tulee kuitenkin puhua korkeakoulukampuksesta, joka on toimintoiltaan sijoittunut fyysisesti lyhyelle säteelle Lahden keskustaan ja sen tuntumaan. Tilatoimikunnan ehdotus kampusmalleista on esitelty tämän yhteenvetoraportin luvussa 2.

Kongressikeskus Fellmannin kiinteistöön sijoitetaan yhtiön hallinto, Lahden ammattikorkeakoulun johtoa, Koulutuskeskus Salpauksen henkilöstöä, Lahden yliopistokeskuksen koordinaatioyksikkö, maakunnan aikuiskoulutuksen koordinointi ml. MASU-toiminnot, verkko-opetustoiminnan kehittäminen ja ylläpito ml. Werkko-Wellamotoiminta, kirjasto- ja tietopalvelutoiminta yhdistämällä Lahden tiedekirjasto ja koulutus konsernin Kirjasto- ja tietopalvelut, yhteispalvelupiste sekä aikuiskoulutuksen opiskelijapalvelut.

Fellmannin rakennuksessa jatkaa toimintaansa Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskus ja Fellmannin kongressitoiminta. Kongressitoiminnan laajuus ja tilankäyttö sopeutetaan sinne asettuvien toimintojen mukaiseksi. Lisäksi rakennuksessa on käytettävissä opetustiloja.

5.5. Lahden osaamiskiinteistöt Oy

Muodostetaan kiinteistöyhtiö, johon ensimmäisessä vaiheessa kuuluvat Kongressikeskus Fellmannin kiinteistö, Lahden aikuiskoulutuskeskus ja Niemenkatu 73:n kiinteistö. Osakkaat ja omistusosuudet määräytyvät kiinteistöjen arvonmäärityksen perusteella.

Kiinteistöyhtiö hallinnoi sekä Lahden tiede- ja yrityspuiston että pääosin korkea-asteen toimijoiden tarvitsemia tiloja sekä tekee näiden toimijoiden tarvitsemat saneeraus- ja laajennusinvestoinnit. Siten ns. Paavolan kampuksen korkea-astetta palveleva rakennushanke on mahdollista toteuttaa yhtiön toimesta silloin, kun sille on olemassa perusteltu tarve. Vastaavasti Niemenkadun kiinteistöön liittyvät laajennukset yhtiö toteuttaa tiede- ja yrityspuiston ja korkea-asteen toimijoiden tarpeiden perusteella. Tilojen käyttöaste ja kiinteistöyhtiön talous varmistetaan pitkäaikaisilla vuokrasopimuksilla. Tilatoimikunnan ehdotus kiinteistöyhtiöstä on esitelty tämän yhteenvetoraportin luvussa 2.

5.6. Korkeakoulutoiminnan rakenteellisista ratkaisuista

Tässä esitetyt ehdotukset ovat – mikäli osapuolet tahtovat – toteutettavissa pääosin asianosaisten tahojen omilla ratkaisuilla. Samaan aikaan on kuitenkin syytä keskustella siitä, millaiselta päijäthämäläinen korkeakoulujärjestelmä tulee näyttämään pidemmällä aikavälillä. Tämä puolestaan riippuu paitsi alueen ja siellä toimivien korkeakoulujen tahdosta, myös valtakunnallisesta ja kansainvälisestä kehityksestä. Ainakin neljä mahdollista ratkaisua on kuitenkin järkevää ottaa keskusteluun:

1. Lahden ammattikorkeakoulu jatkaa itsenäisenä kansainvälisesti verkottuneena ammattikorkeakouluna, joka syventää yhteistyötä laadukkaiden suomalaisten ja kansainvälisten partnerien kanssa. Rakenteellisessa kehittämisessä otetaan huomioon alueen elinkeinoelämän tarpeet.
2. Lahden ammattikorkeakoulu ja alueella toimivat yliopistot muodostavat Lahden korkeakoulu Oy:n.
3. Lahden ammattikorkeakoulun syvenevä yhteistyö ja mahdollinen yhdistyminen Laurea-ammattikorkeakoulun ja Hämeen ammattikorkeakoulun kanssa. Kombinaatiosta syntyisi yksi maamme suurimmista ja kilpailukykyisimmistä monialaisista ammattikorkeakouluista, jossa Lahti fokusoituisi erityisiin vahvuusaloihinsa (muotoilu, ympäristötekniikka, kulttuuriala, sosiaali- ja terveysala).
4. European Institute of Technologyn ympäristöteknologiaosaston yksikön sijoittuminen Lahteen. Tämä mahdollistaisi aidosti kansainvälisen huippututkimusyksikön muodostumisen, jossa suomalaisina osakkaina olisivat ainakin Helsingin yliopisto ja Innovaatioyliopisto. Alueen tutkimuspanokset keskitettäisiin vahvasti tämän ympärille.



5.7. Näkemyksiä helmikuussa 2008

Opetusministeriössä käytiin 31.1.2008 keskustelua tulevaisuuden visioista yhdessä OPM:n johdon ja Hämeen ammattikorkeakoulun johdon kanssa. Molemmilla oli tavoitteena kehittää korkeakoulupoliittisia linjauksiaan omista lähtökohdistaan ja alueellisesti.

Lahden alueella ollaan tekemässä päätöstä Lahden tiedekirjaston ja Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kirjasto- ja tietopalvelutoimintojen yhdistämisestä. Tämä linjaus yhdessä verkko-opetustoiminnan keskittämisestä on erittäin tärkeä tulevaa toimintojen tiivistämistä ajatellen. Lahden tiede- ja yritys puiston jaosto on ottanut linjattavakseen muidenkin tukipalveluiden (tietohallinto, viestintä- ja markkinointi, ravintolapalvelut, kiinteistöpalvelut, henkilöstöhallinto, taloushallinto) yhdistämisen nopealla aikataululla. Selvitys koskee Lahden yliopistokeskusta, Lahden tiede- ja yritys puistoa ja Päijät-Hämeen koulutus konsernia. Edelleen tiede- ja yritys puiston jaosto nimesi työryhmän valmistelemaan Lahden ammattikorkeakoulun ja Lahden yliopistokeskuksessa toimivien yliopistojen yhteistä ympäristöalaa keskittävää tutkimusohjelmaa.

Keskustelu Päijät-Hämeen koulutus konsernin yhtiöittämisestä on myös käynnistynyt. Yhtiöittäminen liittyy kuntien Paras -hankkeeseen, missä on käynnistynyt valmistelu lukuisten kuntien liittämisestä Lahden kaupunkiin. Tällaisen hankkeen toteutuessa kuntayhtymä pohjainen omistajarakenne ei liene toimiva vaihtoehto koulutus konsernille sen omistus pohjan muuttuessa oleellisesti.

Lahden ammattikorkeakoulun hallitus ja Päijät-Hämeen koulutus konsernin hallitus päättivät 5.2.2008 kokouksissaan esittää OPM:n tavoite- ja tulossopimukseen seuraavan rakenteellista kehittämistä koskevan kannanoton:

Lahden ammattikorkeakoulu jatkaa itsenäisenä kansainvälisesti verkottuneena ammattikorkeakouluna, joka syventää yhteistyötä laadukkaiden suomalaisten ja kansainvälisten partnerien kanssa. Rakenteellisessa kehittämisessä otetaan huomioon alueen elinkeinon elämän tarpeet.

Hallintomallissa pyritään osakeyhtiöön, jonka muodostavat Päijät-Hämeen koulutus konsernin lisäksi muutama yritys osakas sekä julkisoikeudelliset osakkaat, mukaan lukien yliopisto-osakkaat.

Rakenteellista kehittämistä tarkastellaan lähikorkeakoulujen kanssa.

Infrastruktuuri- ja tukipalvelut sekä verkko-opetus pyritään nopeasti ratkaisemaan alueellisesti yhteistyönä. Joustavaa rakennetta ja monipuolista alueellista infrastruktuuria hyödynnetään aikuiskoulutuksen kehittämisessä ja järjestämisessä.

Tavoitteena on, että selvitykset ovat valmiina tavoitesopimuskauden loppuun mennessä (2009).

Tavoitteena on siis korkeakoulurakenteen osalta vahva strateginen liitto Lohdessa toimivien yliopistojen (Helsingin yliopisto, Teknillinen korkeakoulu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto) kanssa. Jos ja kun Lahden ammattikorkeakoulun ja koko Päijät-Hämeen koulutus konsernin ylläpito muotetaan osakeyhtiömuotoiseksi, mahdollistaa tämä kokonaan uudenlaisten omistuspohja- ja liittoumamallien muodostamisen. Tässä yhteydessä myös Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Heinolan yksikön suhde Lahden ammattikorkeakouluun tulee selvittää.

Lahden seudulla toimivat yliopistot ja muutama yritys voisivat tulla nykyisten lisäksi perustettavan Lahden korkeakoulu Oy:n osakkaiksi, joka olisi Lahden ammattikorkeakoulun ylläpitäjä. Tämän yhtiön tehtäviin voisi kuulua myös maakunnan korkeakoulutuksen strategisista linjauksista vastaaminen. Myös aikuiskoulutuksen koordinaatio voisi kuulua yhtiön tehtäviin.

Seuraavassa on esitetty 29.2.2008 päivitetty aikataululuonnos Lahden alueen koulutus rakenteiden kehittämistä (ks. myös kuvio 3). Taulukossa 2. on esitetty taustaksi tilastotietoa tutkinnon suorittaneiden määristä Lahden seudulla.

Taulukko 2. Tutkinnon suorittaneiden määrät Lahden seudulla vuosina 2006–2007.

Koulutusaste	Valmistuneiden määrä
ammattillinen 2. asteen tutkinto	1267 (v. 2007)
ylioppilastutkinto	1194 (v. 2006)
amk-tutkinto	836 (v. 2007)
ylempi amk-tutkinto	7 (v. 2007)
maisteri- ja DI-tutkinto	51 (v. 2006)
tohtoritutkinto	4 (v. 2006)

Lahden alueen koulutusrakenteiden kehittämisen aikataululuonnos

Risto Ilomäki, Arvo Ilmavirta

- 2008**
- perustetaan Osaamiskiinteistöt Oy yhdistämällä Kongressikeskus Fellmanni, Lahden aikuiskoulutuskeskus Oy ja Niemenkatu 73, syksy 2008
 - käynnistetään uudenlaisen oppimiskeskuksen suunnittelutyö Fellmanniin yhdessä Lahden ammattikorkeakoulun, Koulutuskeskus Salpauksen ja Lahden yliopistokeskuksen kanssa yhdistämällä Päijät-Hämeen koulutuskonsernin kirjasto- ja tietopalvelut ja Lahden tiedekirjasto sekä liittämällä mukaan myös aikuispalvelutoiminnot ja erityisesti verkko-opetuksen uudet mediat, kevät 2008 – kevät 2009
 - käynnistetään Lahden tiede- ja yrityspuiston toimesta Niemenkatu 73:een (TYP) seuraavan rakennusvaiheen suunnittelutyö noin 3000 m², kevät 2008 – kevät 2009
 - Lahden yliopistokeskuksen koordinaatioyksikkö Tietoporttiin, kesä 2008
 - käynnistetään Lahden tiede- ja yrityspuiston, Lahden ammattikorkeakoulun, Koulutuskeskus Salpauksen ja yliopistotoimijoiden kanssa Paavolan laajennussuunnittelu noin 5000 m² korkeakoulutoimijoiden ja tiede- ja yrityspuiston tarpeisiin, kevät 2008
 - tehdään perustamissuunnitelma Päijät-Hämeen koulutuskonsernin yhtiöittämiseksi
- 2009**
- Osaamiskiinteistöt Oy rakennuttaa uudenlaisen oppimiskeskuksen Fellmanniin, syksy 2009 – kevät 2010 korkeakoulu- ja muiden toimijoiden, erityisesti aikuiskoulutuksen käyttöön
 - Osaamiskiinteistöt Oy rakennuttaa Niemenkatu 73:een (TYP) seuraavan rakennusvaiheen noin 3000 m² Lahden ammattikorkeakoulun ja muiden toimijoiden käyttöön, syksy 2009 – kevät 2010
 - jatketaan Lahden tiede- ja yrityspuiston, Lahden ammattikorkeakoulun, Koulutuskeskus Salpauksen ja yliopistotoimijoiden kanssa Paavolan laajennussuunnittelua noin 5000 m² korkeakoulutoimijoiden ja tiede- ja yrityspuiston tarpeisiin
- 2010**
- perustetaan Päijät-Hämeen koulutuskonsernin seuraajaksi ”Päijät-Hämeen koulutuspalvelut Oy”, minkä tytäryhtiöitä ovat ”2. aste Oy”, ”Tuoterengas Oy” ja ”Yhteiset palvelut Oy” tehdyn perustamissuunnitelman mukaisesti

- perustetaan Lahden korkeakoulu Oy tehdyn perustamissuunnitelman mukaisesti, jonka omistajina ovat "Päijät-Hämeen koulutuspalvelut Oy" sekä eräitä yrityksiä. Varataan yhtiöjärjestyksessä myös Suomen Urheiluopistolle ja Lahdessa toimivalle/toimiville yliopistoille mahdollisuus tulla yhtiön omistajiksi ja/tai hallitukseen. Yhtiön tehtäviä ovat:
 - Lahden ammattikorkeakoulun ylläpitäjä
 - omistajien ylläpitämän korkeakoulutoiminnan strateginen ohjaus
 - aikuiskoulutuksen valtakunnallinen tehtävä
 - aikuiskoulutuksen strateginen ohjaus
 - TK-toiminta
 - KV-strateginen ohjaus
 - verkko-opetuksen strateginen ohjaus
 - kirjasto- ja tietopalveluiden strateginen ohjaus
 - Päijät-Hämeen kesäyliopiston rooli?
 - Opeko?
- Osaamiskiinteistöt Oy rakennuttaa Paavolan laajennuksen noin 5000 m2 korkeakoulutoimijoiden ja tiede- ja yrityspuiston tarpeisiin
- liitetään Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutin kiinteistö Osaamiskiinteistöt Oy:hyn
- Niemenkatu 73 (TYP) uusin rakennusvaihe noin 3000 m2 otetaan Lahden ammattikorkeakoulun, tiede- ja yrityspuiston ja muiden toimijoiden käyttöön, syksy 2010
- otetaan Yhteiset palvelut Oy:ssä käyttöön Fellmanniin erityisesti korkeakoulu- ja aikuiskoulutuksen tarpeisiin toteutettu oppimiskeskus, jossa on yhdistetty kirjasto- ja tietopalvelut sekä verkko-opetuksen modernit mediat.

2011

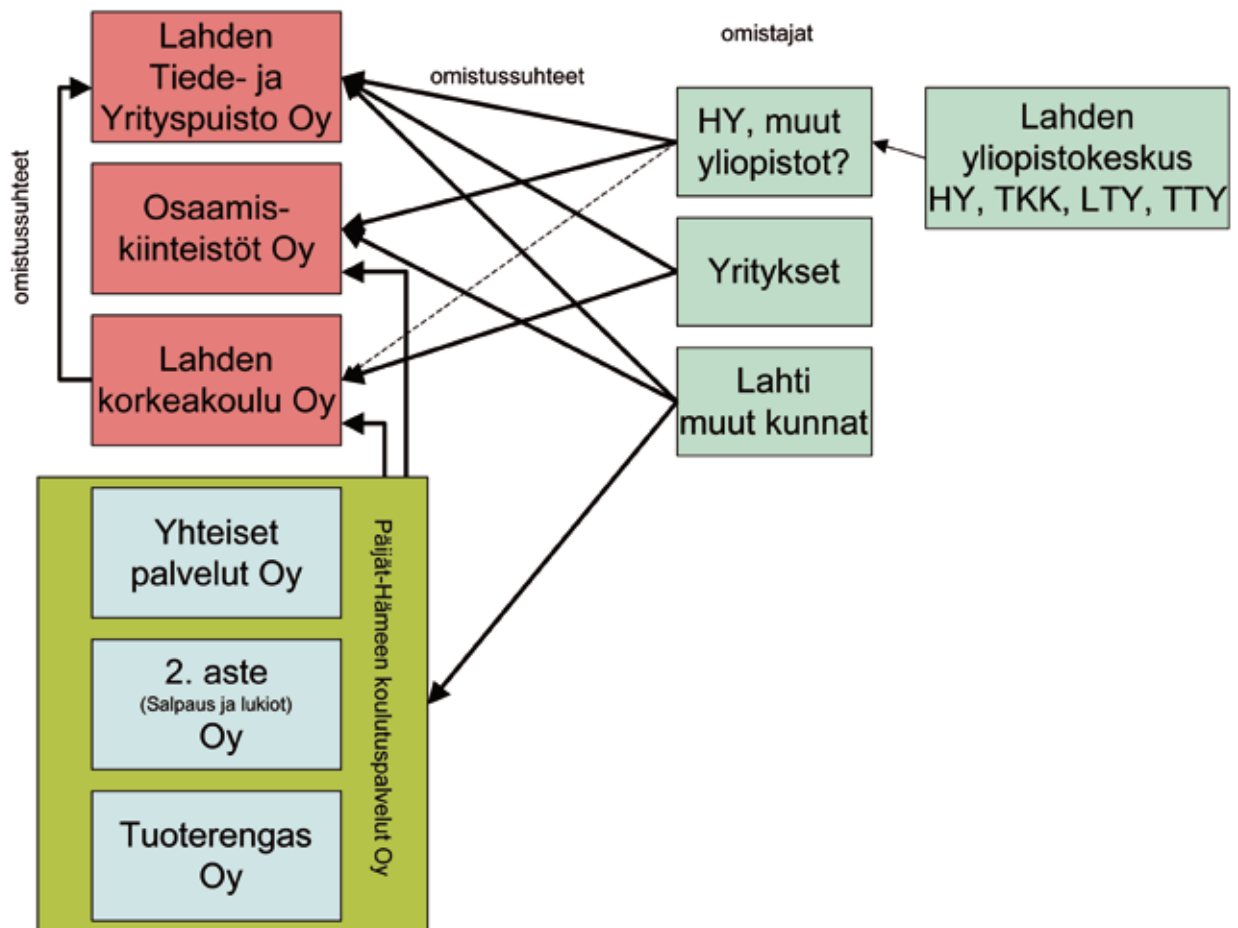
- syntyy SuurLahti
- Wellamo- opiston toiminta siirtyy Aikuiskoulutuskeskuksesta keskustan kampusalueelle
- Paavolan noin 5000 m2 laajennus otetaan tiede- ja yrityspuiston, Lahden ammattikorkeakoulun ja yliopistotoimijoiden käyttöön

2015

- Lahden ammattikorkeakoulussa käynnistyy tohtorikoulutus

2020

- kahden kampuksen korkeakoulumalli on toteutunut
- arvioidaan Lahden korkeakoulutoiminnan strateginen malli



Kuvio 3. Luonnos Lahden alueen (korkea)koulutusrakenteesta 29.2.2008, Arvo Ilmavirta, Risto Ilomäki.

Kaikki tässä yhteenvetokatsauksessa kuvattu on useiden työryhmien, Päijät-Hämeen korkeakoulu- ja innovaatiotoiminnan neuvottelukunnan, hallitusten, jaostojen ja johtoryhmien yms. 29.2.2008 mennessä prosessoimaa tuotosta. Selvityksissä on otettu huomioon myös Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisussa 8:2002 "Mahdollinen korkeakoulu yhteisö - Lahden korkeakouluyksiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi" esiin nostetut visiot hyvin toimivasta korkeakoulu yhteisöstä sidosryhmineen. Raportin tarkoituksena on toimia alustana jatkoselvityksille ja -kehitykselle.

LÄHTEET

AMKIT –konsortio.

<http://www.amkit.fi/index.php?konsortio> (luettu 22.1.2008).

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE.

<http://www.arena.fi/>

Blinnikka, S. 1992. Tieteellisten kirjastopalvelujen kehittäminen Lahdessa. Raportti.

Lahden väliaikainen ammattikorkeakoulu, Lahti.

Kansallinen elektroninen kirjasto.

http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/finelib/finelib_konsortio.html

(luettu 7.1.2008)

Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen H.K., Oikari, A. & Tenhunen, M-L.

2002. Mahdollinen korkeakoulu yhteisö. Lahden korkeakouluyksiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 8:2002. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kiviluoto, J. 2008 (tulossa). Ympäri mennään, yhteen tullaan? Selvitys Lahden korkeakoulukirjastoverkosta ja sen tulevaisuudesta. (Aineisto tilanteessa 5.2.2008).

Korkeakoulustrategia 2005. Päijät-Häme käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan huippualueeksi - Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen alueellisen kehittämisen strategia 2010.

Lahden ammattikorkeakoulun, Päijät-Hämeen koulutus konsernin ja Opetusministeriön välinen tavoitesopimus vuosille 2007-2009.

Linnea2 –konsortio. <http://www.lib.helsinki.fi/linnea2/konsortio/index.htm> (luettu 22.1.2008).

Opetusministeriö. Ammattikorkeakoulujen hallinto, ohjaus ja rahoitus.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/?lang=fi (luettu 3.1.2008).

Opetusministeriö, Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.

Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet. Keskustelumuistio 8.3.2006.

Opetusministeriön monisteita 2006:2.

Opetusministeriö. Koulutus ja tutkimus vuosina 2007–2012. Kehittämissuunnitelma.

Verkkoversio: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/kesu_2012_fi.pdf (luettu 10.12.2007).

Opetusministeriön ja Lahden yliopistokeskuksen neuvottelu 12.2.2007.

