

# LAPIN YLIOPISTON AUDITOINTI

Authors **Tapio Määttä, Timo Lappi, Liisa Postareff, Elisa Rauma, Mira Huusko & Laura Partanen. Lapin yliopiston itsearviointi (toim.) Hanna Marttiini & Satu Uusiautti**

Year of publication **2022**, FINEEC publications **3:2022**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-722-7 pdf**

## 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

### - HEI's self-assessment

#### Kokeilevan toimintakulttuurin ja yhteistyön edistäminen

Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistetaan vaikuttavuutta edistävän toimintakulttuurin kehittämiseen. Avoin tiedottaminen, matalankynnyksen osallistaminen, yhteiskehittäminen sekä johdon kannustus ja tuki ovat avainasemassa kokeilevan toimintakulttuurin syntymiselle. Kokeileva kehittäminen konkretisoituu pilottien ja hankkeiden kautta. Ennakoimattomat, äkilliset muutokset toimintaympäristössä, kuten koronapandemia, on virittänyt myös uudenlaisia kokeiluja (esimerkiksi virtuaaliliikkuvuuden kansainväliset opiskelijat, jotka suorittavat opintojansa omasta kotimaasta käsin). Digitaalisia palveluita, verkkopedagogiikkaa ja oppimisympäristöjä on kehitetty. Ne kehittyvät edelleen kokemuksen ja palautteen perusteella. Laadunhallinnan dokumentaatio on sähköistetty ja keskitetty digitalisaaliselle alustalle, joka edistää myös osallistavuutta ja avoimuutta yhteiskehittämisessä. Benchmarkkauksen kautta saadaan myös uusia ideoita ja vaihtoehtoja toimintojen ja palveluiden kehittämiseen, joita voidaan toteuttaa kokeilujen muodossa. Pilottien ja projektien uusia kokeiluja seurataan ja arvioidaan projekti-, ohjaus- tai työryhmissä, joista jalkautetaan hyvät käytänteet yksiköiden hyödynnettäväksi.

Lapin yliopisto muodostaa Lapin ammattikorkeakoulun kanssa korkeakouluyhteisön (LUC), jolla on yhteinen strategia, vahvuusalat sekä strategian mahdollistajat. Näiden pohjalta on laadittu yhteiset ohjelmakokonaisuudet, jotka konkretisoituvat yhteisinä, mutta myös omina kärkihjelmien toimenpidekokonaisuuksina (tutkimus, kehittäminen, koulutus, innovaatiot ja taiteellinen toiminta). Yliopisto on edistänyt korkeakouluyhteisön yhteistyön mahdollisuuksia yhdistämällä hallinto- ja tukipalvelut yhteisiksi LUC-palveluiksi (talous- ja kiinteistöpalvelut,

opetus- ja oppimispalvelut, hallinto- ja henkilöstöpalvelut, TKI-palvelut, suunnittelu- ja viestintäpalvelut sekä tieto- ja digipalvelut). Näin osaamisen ja asiantuntijuuden jakaminen mahdollistuu konsernin sisällä esimerkiksi yhteisten projektien kautta. Konsernipalveluita johdetaan ja organisoidaan yhteisesti. Kiinteistöjä ja muuta infraa käytetään yhteisesti. Lisäksi on käytössä yhteisiä tietojärjestelmiä ja sähköisiä palveluita. Yhteinen opetussuunnittelujärjestelmä mahdollistaa myös molempien korkeakoulujen koulutustarjonnan esittämisen, yhteisten opintojen järjestämisen sekä joustavan opiskelijoiden liikkuvuuden. Yliopistolla ja ammattikorkeakoululla toimii useita yhteisiä kehittämistyöryhmiä, kuten saavutettavuus- ja tiedonhallintalain käyttöönotto -työryhmät. Lisäksi viestitään ja tehdään yhteistiedotteita yhteisten palveluiden osalta.

Hyvien käytäntöjen jakaminen toimintojen ja palveluiden kehittämisessä nähdään tärkeänä osana yhteistyötä sekä korkeakoulujen välillä että tiedekuntien ja yksiköiden välillä. Tämä konkretisoituu kehittämistyöryhmien ja tiimien toiminnan kautta; jaetaan hyviksi havaittuja käytäntöjä toisille. Lapin yliopisto on myös keskeinen täydennyskouluttaja, jonka koulutustarjonnan pohjana on yliopiston tutkimustoiminta.

## Alumnitoiminta Lapin yliopistossa

Lapin yliopisto ja sen tiedekunnat ovat toteuttaneet alumnitoimintaa vuodesta 2010 lähtien. Tiedekunnissa on luotu alumniverkostoja ja rakennettu alumniyhteistyötä ainejärjestöjen kanssa. Alumnit ovat vahva voimavara, joiden asiantuntemusta, kokemusta ja osaamista hyödynnetään yliopiston toiminnan kehittämisessä. Alumnitoiminnan perimmäisenä tavoitteena on luoda vahva yhteys ja monipuolinen kanssakäyminen yliopiston ja alumnien välille siten, että molemmat hyötyvät kumppanuudesta. Alumnitoiminnan toimintasuunnitelma sisältää muun muassa yliopiston strategiasta lähtevät selkeät tavoitteet toiminnan kehittämiseksi. Alumnitoimintaa johtaa koulutusvararehtori koordinoiden alumnitoiminnan ohjausryhmää. Tiedekuntien rooli on keskeinen alumnitoiminnan toteutuksessa. Alumneille tehdyn kyselyn pohjalta erityisen kiinnostuneita alumnit ovat oman oppiaineen ja tiedekunnan tapahtumista. Alumnitoiminnan vuosikellossa näkyy vuosittain toistuvat alumneille suunnatut tapahtumat. Tiedekunnissa on nimetty alumnityöryhmiä kehittämään ja toteuttamaan tiedekuntien alumnitoimintaa. Alumnitoiminnan ohjausryhmä arvioi toimintasuunnitelman toteutusta vuosittain.

Yliopiston opetusta kehittämissä hankkeissa on mukana alumneja, joiden asiantuntemusta hyödynnetään hankkeiden toimenpiteissä ja ohjausryhmissä. Taiteiden tiedekunnassa vuosittain järjestettävä Arctic Design Week kokoaa tiedekunnan opettajat, opiskelijat ja alumnit yhteen. Designviikolla alumneilla on ollut mm. omia näyttelyitä esillä ja he ovat vetäneet erilaisia työpajoja opiskelijoille. Kasvatustieteiden tiedekunnassa on järjestetty esim. sidosryhmäillallisia alumneille.

Viimeisimpänä uudistuksena alumnit voivat osallistua koulutuksen suunnitteluun joko tiedekuntien opetussuunnittelutyöryhmän jäsenenä tai heiltä voidaan pyytää erikseen asiantuntijakommentteja. Koulutuksen toteutuksessa alumnit osallistuvat opetuksen toteuttamiseen esimerkiksi vieraillemalla luennoilla ja kertomalla omasta asiantuntijuudesta.

Alumnit ovat myös mukana vahvistamassa sekä perus- että jatko-opetuksen ja tutkintojen työelämäintegraatiota. Yliopistossa järjestetään oppiaineiden omia tapahtumia, joihin alumneja kutsutaan kertomaan opiskelijoille omia uratarinoitaan ja pohtimaan opiskelun ja työllistymisen ulottuvuuksia sekä työelämätaitoja. Alumneille tarjotaan jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia, kuten täydennys- ja erikoistumiskoulutuksia oman asiantuntijuuden kehittämiseksi. Lisäksi tiedotetaan mahdollisuuksista osallistua tutkimus- ja kehittämistoimintaan.

## Yhteistyöverkostot Lapin yliopistossa

Yliopistolla on useita eri tasoilla toimivia yhteistyöverkostoja, jotka ovat keskeinen osa toiminnan kehittämistä. Alueellisella tasolla merkittävimpiä yhteistyöverkostoja ovat Lapin yliopiston koordinoima Arctic Smartness Excellence (ASE) -kehittämishanke, jossa on tehty tiivistä yhteistyötä korkeakoulujen, alueen tutkimuslaitosten ja elinkeinoelämän toimijoiden erityisesti kansainvälinen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan osalta. Lappiin on syntynyt klusteripohjainen TKI-osaamiskeskittymä osapuolten voimin. ASE-toiminnasta syntyneet jatkotoimenpiteet on hankkeistettu. Monitieteinen saamentutkimus on osa yliopiston kaikkien tiedekuntien tutkimustoimintaa. Lisäksi yhteiskuntatieteellinen ja oikeustieteellinen saamentutkimus ovat osa yliopiston valtakunnallisia erityistehtäviä ja keskeinen osa yliopiston profiilia. Yliopiston profiloituu arktisten alkuperäiskansojen tutkimukseen. Yhteiskuntatieteellinen saamentutkimus ja arktisten alkuperäiskansojen tutkimus tekevät tiivistä yhteistyötä. Myös [Arktinen keskus](#) tekee arktisiin alkuperäiskansoihin liittyvää tutkimusta.

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin (MTI) aktiivinen ja vuorovaikutteinen elinkeinoyhteistyö läpileikkaa matkailututkimuksen oppiaineen niin koulutuksen, tutkimuksen kuin hankekehittämistyön näkökulmista. Maakunnallisessa yhteistyössä MTI:n matkailututkimuksen edustajat ovat olleet keskeisiä toimijoita Lapin vastuullisen matkailun verkoston (LVMV) toiminnassa. LVMV on yritysten, oppilaitosten ja muiden organisaatioiden tiedonvaihtoa ja kehittämistoimintaa tukeva toimijaverkosto. Tutkimustyötä tehdään laajasti mm. LVMV-verkoston ja hankkeiden tarjoamissa yritys-, kunta-, yhdistys-, alue- ja viranomaisverkostojen tukemissa ympäristöissä.

Kansainvälisistä strategisista verkostoista tärkeimmät ovat yli 200 organisaation muodostama [UArctic \(The University of the Arctic\)](#) yliopistoverkosto sekä [Arctic Five -partneruus](#). Mainitut verkostot ovat yliopiston strategian kannalta tärkeitä yhteistoiminnan välineitä ja Lapin yliopistolla on molemmissa verkostoissa keskeinen toimijarooli. Toiminnallinen yhteistyö UArcticin puitteissa toteutuu ensisijaisesti sen temaattisten verkostojen kautta. Yliopisto koordinoi lukuisia [UArcticin temaattisia verkostoja](#). Arktisen osaamisen kansainvälistä tutkimusyhteistyötä ja laatua edistää Arctic Five -verkosto, joka vahvistaa yliopiston arktiseen osaamiseen perustuvaa tutkimustoimintaa ja vaikuttavuutta kansainvälisellä tasolla. Verkosto edistää korkeatasoista tutkimusta ja koulutusta usealla temaattisella alueella, jotka myös kytkeytyvät LUC:in strategiaan painotuksiin.

Arktinen keskus osallistuu aktiivisesti arktisuuteen liittyvään yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja politiikkatyöhön sekä kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin. Lisäksi yliopiston eri yksiköillä on

omia kansainvälisen, kansallisen ja alueellisen tason yhteistyöverkostoja koulutuksen ja tutkimuksen aloilta.

Sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen hallinta ja uudistaminen toteutetaan strategian kehittämisohjelmien, hankkeiden, kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kautta. Osana LUC2020 -kehittämisohjelmaa strateginen kansainvälinen yhteistyö -projektissa tuotettiin tietoa kansainvälisistä kumppanuuksista ja verkostoista LUC 2030 -strategian toimeenpanoa varten. Kv -verkostot on yksi LUC -strategian mahdollistaja. Yhteistyötä on vahvistettu kuuden suomalaisen yliopiston (LaY, OY, UEF, HY, TY ja TaY) kanssa liittyen Brysseliin kohdistuvaan tiedonhankintaan ja edunvalvontaan (FUNIBRU). Yhteistyötä on tiivistetty myös Itä- ja Pohjois-Suomen EU-toimiston kanssa.

#### **Vahvuudet**

Aktiivinen ja arvostettu toimijuus arktisuuden ja pohjoisuuteen liittyvissä, yliopiston kannalta tärkeissä yhteistyöverkostoissa  
Työryhmätyöskentelyn kulttuuri (asiantuntijuuden jakaminen)  
Alumnitoiminnan vahvistaminen

#### **Kehittämiskohteet**

Digikanavan hyödyllisyys asiantuntijaverkostolle  
Somevaikuttamisen kouluttaminen tutkijoille  
Hyvien käytänteiden jakamisen lisääminen

## 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

### - Assessment of the audit team

#### Lapin yliopisto kannustaa kokeilevaan toimintakulttuuriin

Lapin yliopisto kannustaa kokeiluihin ja tukee kokeilukulttuurin syntymistä eri tavoin. Haastattelujen perusteella henkilöstö, opiskelijat ja muut sidosryhmät osallistetaan kokeiluihin, joita toteutetaan erilaisina pilotteina ja hankkeina. Yliopisto koordinoi useita verkostoja, mutta niiden konkreettinen hyödyntäminen yliopiston toiminnassa ja sen kehittämisessä jäi auditointiryhmälle epäselväksi. Kokonaisuutena kannustaminen kokeilevaan toimintakulttuuriin on Lapin yliopistossa hyvällä tasolla.

Yliopiston pienuus ja hyvä yhteistyö sidosryhmien kanssa näkyy avoimena toimintana yliopiston henkilökunnan ja opiskelijoiden välillä. Erityisesti tämä näkyy taiteiden tiedekunnan henkilökunnan ja opiskelijoiden välillä, sillä intohimo taiteeseen yhdistää henkilökunnan ja opiskelijat poikkeuksellisella tavalla.

Eri palvelukokonaisuuksia on yhdistetty Lapin yliopiston ja Lapin ammattikorkeakoulun toiminnan vahvistamiseksi. Haastattelujen perusteella palvelurakennemuutos on vielä osittain kesken eikä koko henkilökunta ole vielä kokenut sen mahdollisia hyötyjä. Palvelurakennemuutos on tärkeä osa korkeakouluuyhteisön syntymistä, resurssien vähäisyydestä aiheutuvan haavoittuvuuden vähentämistä ja siitä saatavia tehostamishyötyjä ja parempia resursseja.

Palvelurakennemuutuksessa on haastattelujen perusteella hyvä tavoite tuoda palvelut lähemmäksi käyttäjiä. Yliopistoyhteisössä on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota palvelurakennemuutuksesta ja sen hyödyistä viestimiseen.

Lapin yliopistossa on vuodesta 2010 lähtien järjestetty alumnitoimintaa. Yliopiston alumnitoiminta on monipuolista ja laaja-alaista ja sitä on yliopistossa myös kehitetty. Yliopisto järjestää muun muassa alumnikahviloita. Tiedekunnilla on tärkeä merkitys alumnitoiminnan käytännön toteutuksessa ja alumniverkoston ylläpitämisessä. Alumnit voivat osallistua koulutuksen suunnitteluun ja luennoida asiantuntijoina yliopistossa. Alumnitoiminnan vuosikello sekä taiteiden tiedekunnan Arctic Desing Week ovat selkeitä hyviä käytäntöjä.

Haastattelujen perusteella eri tiedekuntien aktiivisuus alumnitoiminnassa vaihtelee. Yliopistolta kaivataankin nykyistä aktiivisempaa viestintää ja yhteydenpitoa alumneihin. Yliopiston tulisi kiinnittää huomiota siihen, mitkä viestinnän kanavat tavoittavat alumnit tehokkaimmin. Auditointiryhmä suosittelee, että koko yliopistossa mietittäisiin alumnitoiminnalle selkeä yhteydenpidon rakenne.

## Lapin yliopisto on hyvin verkostoitunut pohjoisella alueella kansallisesti ja kansainvälisesti

Lapin yliopisto on panostanut strategiansa mukaisesti vahvasti arktiseen alueeseen ja sen tutkimukseen. Yliopistolla on kansallisia ja kansainvälisiä yhteistyöverkostoja. Alueellisella tasolla tärkein verkosto on Arctic Smartness Excellence -kehittämishanke ja kansainvälisellä tasolla puolestaan UArctic-yliopistoverkosto ja Arctic Five -kumppanuus. Yliopisto on hyvin verkostoitunut ja arvostettu toimija pohjoisella alueella. Auditointiryhmälle jäi jossakin määrin epäselväksi, miten yliopisto hyödyntää käytännön toiminnassaan alueellisia ja kansainvälisiä verkostojaan. Auditointiryhmä suosittelee, että verkostojen hyödyntämiselle olisi nykyistä selkeämmät tavoitteet ja määritellyt konkreettiset toimintatavat. Myös Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin toiminnan vaikuttavuus ja sen tuottama hyöty alueen matkailualalle jäi auditointiryhmälle epäselväksi.

Lapin yliopisto hallinnoi ja uudistaa kansallisia ja kansainvälisiä yhteistyöverkostojaan strategisten kehittämisohjelmien ja hankkeiden avulla. Haastattelujen perusteella yliopisto tekee hyvää työtä yhteistyöverkostojen kehittämisessä alueellisesti ja myös kansainvälisesti pohjoisella alueella. Auditointiryhmä suosittelee, että toiminnan vaikuttavuutta parannetaan edelleen kansallisesti ja kansainvälisesti.

