

Lapin yliopisto

Hallitus 27.1.2015

Toimintasuunnitelma vuodelle 2015



UNIVERSITY OF LAPLAND
LAPIN YLIOPISTO

SISÄLLYSLUETTELO

TAUSTAA.....	2
1. Strategia 2025 ja strateginen tutkimus.....	2
2. Perustutkintokoulutus	5
3. Tutkijakoulutus	7
4. Aikuiskoulutus ja elinikäinen oppiminen	8
5. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus	9
6. Johtaminen, esimiestyö ja työhyvinvointi	11
7. Yliopistoa kehittävät muut merkittävät toimenpiteet	12

TAUSTAA

Lapin yliopiston toimintaa ohjaavat Lapin yliopisto 2025–strategia ja muut sisäiset toiminnanohjausasiakirjat (toimeenpanosuunnitelma, toimintakohtaiset strategiat ja sisäiset säännöt ja ohjeistukset). Yliopiston on toiminnassaan otettava huomioon valtion vuoden 2015 talousarvio sekä yliopiston ja opetus- ja kulttuuriministeriön kaudelle 2013–2016 neuvottelemalla sopimus, jossa yliopisto on sitoutunut yliopiston omien määrällisten ja kehittämistavoitteiden ohella yliopistolaitoksen yhteisiin tavoitteisiin. Opetus- ja kulttuuriministeriöltä vuosittain saatu palaute tulee huomioida yliopiston toiminnassa ja vastata palautteeseen 16.3.2015 mennessä.

Yliopiston toimintaympäristöön ja välillisesti yliopiston toimintaan vaikuttavat kansalliset ja kansainväliset tutkimus- ja kehittämisohjelmat. Näitä ovat muun muassa Horizon 2020 -ohjelma, Suomen arktinen strategia, Suomen Akatemian arktisen tutkimuksen ohjelma ja **muu tutkimusrahoitus**, Innovaatorahoituskeskus Tekesin teknologia- ja innovaatio-ohjelmat, Itä- ja Pohjois-Suomen kehittämisohjelma, Lappi-sopimus (Lapin maakunnan kehittämisohjelma), Lapin älykkään erikoistumisen ohjelma ja Euroopan unionin kansainväliset, kansalliset ja alueelliset tavoiteohjelmat ja Lapin korkeakoulujen yhteinen Lapin korkeakoulukonsernin innovaatio-ohjelma.

Yliopiston toimintaa vuonna 2015 määrittää merkittävältä osaltaan auditointityöhön valmistautuminen. F- talon käyttöönotto vaikuttaa taiteiden tiedekunnan toimintaan.

1. Strategia 2025 ja strateginen tutkimus

Lapin yliopisto uudisti strategiansa yliopiston tutkimuksen kansainvälisen arviointiraportin suositukseen perustuen. Visionsa mukaan Lapin yliopisto on vuonna 2025 kansainvälisesti selkeästi profiloitunut ja tunnustettu arktinen ja pohjoinen tiede- ja taideyliopisto.

Yliopiston strateginen profiili on arktisen ja pohjoisen muutoksen tutkimus. Sitä täsmentävät strategiset painoalat, jotka ovat

- kestävä kehitys, oikeus ja oikeudenmukaisuus
- pohjoinen hyvinvointi, koulutus ja työ
- vastuullinen matkailu sekä
- kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu

Lapin yliopiston strategisen profiloitumisen toimenpiteet on johdettu yliopiston tutkimuksen monitieteisestä arktisesta profiilista ja tähän liittyvästä tutkimusohjelmasta. Kansallisesti ja kansainvälisesti kilpaillun tutkimusrahoituksen määrään kasvattaminen profiloitumistoimiin liittyen on yliopiston erityinen tavoite.

Yliopiston tavoitteena on valmistella hakemukset Suomen Akatemian kaksiosaiseen (kevät ja syksy) profiloitumisrahoitushakuun. Hakemuksissa otetaan huomioon Lapin yliopistossa viime vuosina tehdyt strategiset päätökset ja toimet, Opetus- ja kulttuuriministeriön palaute yliopistolle, Oulun yliopiston kanssa laadittu Pohjoisen tutkimuksen strategia sekä valtakunnallisen rakenteellisen kehittämisen työryhmien tulokset. Profiloitumishaun kannalta kansainvälisesti keskeisiä ovat UArcticin, Arktisen keskuksen ja tiedekuntien verkostot.

Suomen Akatemian strategisen tutkimuksen neuvosto on tehnyt aloitteen kolmesta strategisen tutkimuksen teema-alueesta liittyen tiedolla johtamiseen ja yhteiskunnan uudistumiseen. Vuoden 2015 hakuun esitetyt teema-alueet ovat 1) teknologiamurrosten hyödyntäminen ja muuttuvat instituutiot, 2) ilmastoneutraali ja resurssiniukka yhteiskunta sekä 3) tasa-arvo ja sen edistäminen. Näitä läpileikkaavat kolme painopistettä: muutoksen ja riskien hallinta, uudistumis- ja sopeutumiskyky sekä kestävä kasvu.

Lapin yliopisto valmistelee hakemuksen tai hakemukset Strategisen neuvoston vuoden 2015 hakuun kuullen tutkijoita ja tutkimusryhmiä. Yliopisto pitää huolen siitä, että Suomen Akatemian koordinoimaan profiloitumisrahoitushakuun ja strategisen neuvoston hakuun jätetyt hakemukset muodostavat kokonaisuuden ja tukevat Lapin yliopiston profiloitumista.

Yliopisto palkitsee strategista profiloitumista tukevasta tutkimusrahoituksesta ja tutkimusjulkaisemisesta. Lisäksi yliopisto kehittää tutkimuksen tukipalveluita ja tutkimusrahoitusvietintää.

Yliopisto vakiinnuttaa tutkimusohjelma-perusteista toimintaansa ja selvittää uusien Lapin yliopistoa kansainvälisesti profiloivien tutkimusohjelmien tarpeen sekä rahoitusmahdollisuudet.

Vuonna 2015 yliopisto määrittää avoimen tieteen politiikkansa. Tämän rinnalla yliopisto kouluttaa henkilöstöä tutkimuksen tietojärjestelmän Lacrisin käyttöön ja ohjeistaa tiedeyhteisöään avoimen tieteen politiikassa.

Strategian toteutuksen seurantakriteereille sovitut (OKM/LY) tavoitteet vuosille 2013–2016

Kriteeri	2013–2016 tavoite keskimäärin
Profiilin strategiaan kärkeen suuntautuvien tasojen 2 ja 3 julkaisujen osuus yo:n tieteellisistä julkaisuista, %	20 %
Profiilin strategiaan kärkeen suuntautuvan SA- ja Tekes rahoituksen osuus yo:n kok.rahoituksesta	45 %
Profiilin strategiaan kärkeen suuntautuvien väitöskirjojen osuus yliopiston väitöskirjoista %	45 %
1. opiskeluvuoden 55 op suorittaneiden osuus ensimmäisen vuoden opiskelijoista (läsnä ol.) %	35

Kriteeri	2015 tavoite	2013–2016 tavoite keskimäärin
Kv. refereet julkaisut	200	Jufo 2 ja 3 yhteensä 125*
Muut tieteelliset julkaisut	300	Jufo 1= 277
Kv. kilpailtu tutkimusrahoitus	1,4 M€	2,3 M€
Muu kilpailtu tutkimusrahoitus	2,0 M€	2,7 M€
Ulkomaalaiset opettajat ja tutkijat	30	32

**Rahoitusmallin muutoksista johtuen kansainvälisten refereetjulkaisujen ja muiden tieteellisten julkaisujen tavoitteet muuttuvat vuosille 2015–2016. Tavoitteisto perustuu Tieteellisten seuran valtuuskunnan yhteydessä toimiva Julkaisufoorumin ylläpitämän ja kehittämän julkaisukanavien luokitukseen: luokka 1 on perustaso, luokka 2 on johtava taso ja luokka 3 on korkein taso. Tavoitteisto koskee kaikkea Lapin yliopiston tutkimusta, ei yksin strategiaan kärkeen kohdistuvaa tutkimusta.*

Yliopiston sisäisissä tulossopimusneuvotteluissa edellä mainitut tavoitteet on kohdennettu yksikkötasolle, jossa tavoitteet sovitaan edelleen oppiaineryhmille, oppiaineille ja tutkijoille.

2. Perustutkintokoulutus

Perustutkintokoulutukseen liittyvät määrilliset yliopiston tulevaan rahoitukseen liittyvät tavoitteet

Kriteeri	2013–2016 tavoite keskimäärin
Maisterintutkinnot	460
Kandidaatin tutkinnot	500
55 op suorittaneiden osuus %	30 %
Avoimen yo:n ja erillisopintojen opintopisteet	15100
Vaihto-opiskelijat	425
Ulkomaalaisten suorittamat maisterintutkinnot	15
Opintopisteet (LY)	148000

Yliopiston sisäisissä tulosneuvotteluissa edellä mainitut tavoitteet on kohdennettu yksikkö-tasolle, jossa tavoitteet sovitaan edelleen oppiaineryhmille, oppiaineille, opettajille ja tutkijoille.

Kansainvälistymistä vahvistetaan. Yliopisto käynnistää matkailu- ja taidealojen kansainväliset maisteriohjelmat. Ulkomaisten perus- ja jatko-opiskelijoiden rekrytointia voimistetaan ja englanninkielistä opetusta lisätään.

Ympärivuotisen opiskelun mahdollisuuksia parannetaan lisäämällä ja monipuolistamalla ke-sääaikaista opintotarjontaa. Tiedekunnat kartoittavat opintojen järjestämisen tarvetta entistä tarkemmin ja yksilöidymmin: tiedekuntien opintosihteerit seuraavat opiskelijoiden opintopistekertymiä ja opintojen etenemistä (mm. keskenjääneitä opintosuorituksia tai opintojen solmukohtia). Seurannan perusteella suunnitellaan lisäopetuksen ja -ohjauksen lisätoteutukset yhteistyössä opiskelijoiden kanssa. Tiedekuntien ja avoimen yliopiston yhteistyötä vahvistetaan ympärivuotisen opiskelun edistämiseksi.

Opiskelijoiden ohjauksessa panostetaan etenkin opintojen tehokkaaseen käynnistymiseen heti ensimmäisestä lukuvuodesta alkaen, opintojen sujuvan etenemisen tukemiseen, virhevalintojen välttämiseen sekä opintojen pitkittymisen ehkäisemiseen. Samalla pyritään edistämään opiskelijoiden aktiivisuutta ja motivaatiota sekä laadukkaan opiskelun suunnittelua tavoitteena hyvä opintomenestys.

Opettajatuutoreiden roolia vahvistetaan ja ohjauksen painopistettä laajennetaan käsittämään niin opintojen aloitus kuin opiskeluprosessi sekä kandidaatintutkinnon sekä maisterintutkinnon vaiheessa. Opetuksen alkuvaiheessa painotetaan professoritasaisten luentojen merkitystä. Ohjauksen laaja-alaisuuteen kiinnitetään huomiota yhä enemmän siten, että ohjaus kohdistuu niin oppisisältöihin, opiskelutaitoihin ja -tekniikkaan kuin psykososiaaliseen hyvinvointiin.

Opiskelijoiden hyvinvointiin ja integroitumiseen osaksi yliopisto- ja tiedeyhteisöä kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Opiskelijoiden orientoitumista omaan koulutusalaan sekä tiede- ja opiskelijayhteisöön korostetaan samoin kuin opiskelijoiden integroitumista työelämään harjoittelun ja työelämävalmiuksien tehostamisen kautta. Opiskelijoiden osallistamista opetuksen kehittämiseen lisätään yhteistyössä ainejärjestöjen ja ylioppilaskunnan kanssa. Strategisessa tilasuunnittelussa ennakoidaan tulevaisuuden uusia pedagogisia oppimisympäristöjä, joissa annetaan tilaa vertaisoppimiselle sekä erilaisille yksilöllisille ja yhteisöllisille opiskelumuodoille.

Alumnitoimintaa vahvistetaan siten, että yliopistoon ja tiedekuntiin luodaan laadukkaat ja järjestelmälliset käytännöt alumniyhteistyön vakiintumiseksi. Alumnitoiminnan ulottuvuuksia laajennetaan koskemaan opintojen ohjausta, harjoittelua sekä tutkimus-, kehittämishanke- ja julkaisu- toimintaa. Alumni- roolia yliopiston perus-, täydennys- ja jatkokoulutuksessa vahvistetaan lisäämällä alumni- luentovierailuja, rakentamalla yhteistyötä opinnäytetöiden ja harjoittelu- sekä työpaikkojen eteen ja voimistamalla yliopiston tunnettavuutta opiskelija- rekrytoinnissa. Alumnitoiminnan kiinnostavuutta lisätään pyrkimällä luomaan alumneja kiinnostavaa täydennys- ja jatkokoulutusta, peruskoulutuksen nivomisella alumni- työelämä- osaamiseen ja -tarpeisiin, edistämällä alumni- näkyvyyttä yliopiston viestintä- ja julkaisu- toiminnan kautta sekä palkitsemalla vuosittain vuoden alumni yliopiston vuosijuhlassa.

Lapin yliopisto siirtyy käyttämään sähköistä järjestelmää kevään 2015 opiskelijahaussa. Opiskelijavalintoja kehitetään motivoituneiden ja lahjakkaiden hakijoiden tavoittamiseksi huomioiden uusi haku- ja valintajärjestelmä. Yliopiston brändikuvaa kirkastetaan nostamalla esiin yliopiston kiinnostavat koulutusalat, opiskelijaystävällisyys ja pienen yliopiston edut (mm. opettajien ja opiskelijoiden vuorovaikutuksen välittömyys, yksilölliset opintopolut ja joustavuus, opetusmenetelmien monipuolisuus, etäopetusratkaisujen edelläkävijyys) sekä yliopiston ulkoiset toimintapuitteet (mukaan lukien erityiset urheilu- ja liikuntamahdollisuudet sekä luonto).

Kandipalautteessa siirrytään jatkuvaan kyselyyn, jolloin opiskelija saa vastauslinkin valmistumista seuraavan kuukauden aikana. Kandipalautteeseen vastaaminen tulee pakolliseksi ja se tukee maisteriopintojen henkilökohtaisten opetussuunnitelmien laadintaa. Opiskelijoille korostetaan kandipalautteeseen vastaamisen tärkeyttä myös yliopisto-opetuksen laadun kehittämiseksi.

Tenttiakvaarion toimintaa jatketaan ja laajennetaan (mahdollinen ympärivuotinen käyttö ja tilan laajentaminen). Tenttiakvaariojärjestelmää (uudelta nimeltään EXAM) kehitetään valtakunnallisesti ja yhteistyössä eri yliopistojen kesken siten, että tenttiminen on fyysisesti mahdollista myös muiden yliopistojen tiloissa. Lapin yliopisto ottaa käyttöön uuden tenttiakvaariojärjestelmän heti, kun se on teknisesti mahdollista.

Perustutkintokoulutuksessa painotetaan jatkossa myös projektiosaamista, yrittäjyyttä sekä muita valmistuvien maistereiden välttämättömiä työelämävalmiuksia. Akateemiset opiskelutaidot- sekä Akateemiset työelämätaidot -opintojaksoja kehitetään verkko-opetuksena ja yhteistyössä alumnien kanssa.

Yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan yhteydessä toimiva harjoittelukoulu pyritään laajentamaan yhtenäiskouluksi yhteistyössä Rovaniemen kaupungin koulutoimen kanssa. Tavoitteena on, että yliopisto ja kaupunki voisivat yhdessä löytää ratkaisun, jolla varmistetaan luokanopettajakoulutuksen ajanmukaiset toimintaedellytykset lähivuosien aikana Rovaniemellä.

3. Tutkijakoulutus

Tutkijakoulutukseen liittyvät määrälliset yliopiston tulevaan valtionapuun vaikuttavat tavoitteet:

Kriteerit	Tavoite 2015
Tohtorintutkinnot	32
Ulkomaalaisten suorittamat tohtorintutkinnot	3

Yliopisto käynnisti *Yhteisöt ja muuttuva työ* – tohtoriohjelman vuoden 2015 alussa. Kaikkien tohtoriohjelmien koulutusta kehitetään sekä laaditaan ohjelmille lukujärjestykset vuosille 2015–2016. Osana Osaamisen suuntaaminen -projektia tiedeyhteisön varttuneiden tieteen-harjoittajien työpanosta suunnataan tutkijakoulutukseen.

Temaattisten tohtoriohjelmien opiskelijoiden määrää kasvatetaan yhteistyössä tiedekuntien jatko-opiskelijarekrytoinnin kanssa. Jatko-opintoihin hakeutumisen hakuajat yhdenmukaistetaan useampien tiedekuntien osalta.

Yliopiston tutkijakoulun opinto-oppaan valmistelu käynnistetään yhteistyössä tiedekuntien kanssa.

Yliopisto valmistelee tutkijankoulun kansainvälistämiseksi hakemuksen alueelliselle rahoittajalle. Tutkijakoulun opetuksen kansainvälistämisessä hyödynnetään myös yliopistossa vieraillevia tutkijoita, kansainvälisiä seminaareja sekä konferensseja.

Yliopisto turvaa korkeatasoista tutkijakoulutusta kiinnittämällä huomiota palautejärjestelmän kehittämiseen.

Auditoinnin näytöksi valittu *Kulttuurilähtöisen palvelumuotoilun* -tohtoriohjelma arvioidaan.

4. Aikuiskoulutus ja elinikäinen oppiminen

Lapin yliopisto hyväksyi vuonna 2011 laajapohjaisen valmistelutyön tuloksena laaditun aikuiskoulutusstrategian. Sen toimenpiteiden toteutuminen arvioidaan ja tehdään tarvittavat uudet linjaukset huomioiden kansalliset, alueelliset ja yliopiston tutkimusstrategiset painotukset.

Kansallisella tasolla on käynnissä lainsäädännön viimeistelytyö niin sanottujen erikoistumiskoulutusten kehittämiseksi ja toimeenpanoksi. Tavoitteena on parantaa korkeakoulututkinnon suorittaneiden täydennyskoulutusmahdollisuuksia luomalla tutkintoa täydentäviä erikoistumiskoulutuksia. Erikoistumiskoulutukset ovat laajoja, vähintään 30 opintopisteen laajuisia osaamiskokonaisuuksia. Yliopiston sisäistä yhteistyötä lisätään erikoistumiskoulutusten kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Myös Euroopan unionin kansallisten ja alueellisten rakenne- ja sosiaalirahasto-ohjelmien mahdollisuudet ohjelmien suunnittelun ja toteuttamisen rahoittamiseksi selvitetään.

Saamelaisuuteen liittyvän monialaisen koulutuksen kehittämistä jatketaan edelleen aiemmissa aikuiskoulutushankkeissa rakennetun yhteistyöverkoston voimin. Valmisteluun ja toimeenpanoon haetaan täydentävää rahoitusta muun muassa Euroopan unionin aluekehitys- ja sosiaalirahastosta, alueen kunnilta ja muilta toimijoilta.

Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu hyväksyivät vuonna 2014 uuden maakunnallisen innovaatio-ohjelmansa (Lapin korkeakoulukonsernin innovaatio-ohjelma 2014–2016). Ohjelman keskeinen tavoite on edistää maakunnallisen innovaatioverkoston rakentamista ja vahvistaa korkeakoulujen roolia alueen elinkeinoelämän ja julkisen sektorin kehittämisessä yhteistyössä alueen muiden tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden kanssa. Ohjelmaan valituilla teema-alueilla, Arktinen ympäristö, luonnonvarat ja kilpailukyky ja Pohjoisen yhteis-

kunnan muutos ja hyvinvointi, tehtävää tutkimus- ja kehittämistoimintaa hyödynnetään uusien aikuiskoulutuskokonaisuuksien suunnittelussa ja toteutuksessa.

Aikuiskoulutuksen kansalliset ja maakunnalliset tarpeet edellyttävät aikuiskoulutusosaamisen jatkuvaa kehittämistä. Etenkin etä- ja verkko-opetuksen menetelmien ja -teknologioiden haltuunoton ja hyödyntämisen on katsottu olevan edelleen maakunnallisen aikuiskoulutuksen kehittämistoimenpiteiden keskiössä (Lapin aikuiskoulutusstrategia 2020). Lapin yliopiston aikuiskoulutuksen toimijat ovat viime vuosina kehittäneet osana Lapin korkeakoulukonserniyhteistyötä aikuiskoulutuksen suunnittelun, markkinoinnin ja toteuttamisen osaamistaan. Parhaillaan Lapin yliopiston johdolla toteutetaan Lapin aikuiskoulutusosaamisen kehittäminen tutkimushanketta (rahoittajana Euroopan unionin sosiaalirahasto). Osaamisen kehittämistä jatketaan edelleen olemassa olevan yhteistyön puitteissa. Hankkeen osaamista ja hyviä käytäntöjä levitetään yliopiston eri yksiköiden käyttöön.

Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen johdolla on käynnistetty vuonna 2014 hyväksytyyn Lapin maahanmuuttostrategian 2017 mukaisten toimenpiteiden valmistelu. Aikuiskoulutukseen liittyvänä toimenpiteenä on tuotu esille tarve luoda maahanmuuttajille mahdollisuuksia osallistua korkeakoulutasoisiin opintoihin. Lapin yliopisto valmistelee maahanmuuttajille suunnattua aikuiskoulutusta kansallisten ja maakunnallisten rakennerahastojen resurssien voimin.

Lapin yliopisto jatkaa verkostoyhteistyötään Lapin ammattikorkeakoulun, ammattiopisto Lappian ja Lapin ammattiopiston kanssa alueellisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden (TNO) kehittämiseksi. Tavoitteena on tarjota kysyntä- ja työelämälähtöisesti yksilöille ja organisaatioille helposti saavutettavat ja näkyvät tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut. TNO-palvelut tukevat erilaisissa elämäntilanteissa tapahtuvia koulutuksen ja työelämän siirtymävaiheita.

5. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vaikuttavuuden arvioimiseksi ja systemaattisen palautejärjestelmän kehittämiseksi yliopisto on käynnistänyt selvitystyön. Sen kohteena ovat yhteistyökumppanit, joiden kanssa yliopisto on toteuttanut viime vuosina hankepohjaista yhteistyötä koulutuksessa, tutkimuksessa ja taiteellisessa toiminnassa. Selvityksen tulosten perusteella laaditaan kehittämistoimenpiteet yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen edelleen vahvistamiseksi ja kehittämiseksi.

Lapin yliopisto ja Rovaniemen kaupunki toimeenpanevat Arktinen tiede-, taide ja yrityspuisto esiselvityshanketta, jota rahoittavat Lapin liitto Euroopan unionin rakennerahastovaroista,

Rovaniemien kaupunki ja Lapin yliopisto. Hankkeen tavoitteena on selvittää edellä mainittujen yhteistyökumppaneiden lisäksi Lapin ammattikorkeakoulun, alueen yritysten ja elinkeinoelämän kehittämistarpeita ja kartoittaa niihin liittyen uusia sisällöllisiä ja määrällisiä tilarpeita ja tilaratkaisuja. Hankkeessa esiin nousseita yritystoiminnan kehittämistarpeita arvioidaan myös osana yliopiston laajempaa tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kehittämistä.

Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämistavoitteena on ollut sektoritutkimuslaitosten kanssa tehtävän yhteistyön lisääminen. Yhteistyötä pyritään kehittämään esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan asiantuntijalaitosten yhteenliittymän Soterkon kanssa. Toinen luonteva yhteistyökumppani on vuoden 2015 alussa perustettu Luonnonvarakeskus, johon ovat yhdistyneet Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT), Metsäntutkimuslaitos (Metla), Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos (RKTL) sekä Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen (Tike) tilastotehtävät, tulee olemaan sekä kansallisesti että alueellisesti merkittävä yhteistyökumppani. Yliopisto toteuttaa parhaillaan Euroopan unionin rakennerahastorahoituksen turvin luonnonvaratutkimusosaamista edesauttavaa verkostoitumishanketta, joka luo edellytyksiä yliopiston ja Luonnonvarakeskuksen yhteistyön tiivistämiselle. Luonnonvara-alan yhteistyöverkoston vahvistamisen edellytykset arvioidaan ja tehdään tarvittavat strategiset linjaukset Luonnonvarakeskuksen ja yliopiston yhteistyön tiivistämiseksi tulevaisuudessa.

Yliopisto on viime vuosien aikana tiivistänyt yhteistyötään toiminta-alueensa kaupunkien ja kuntien kanssa; tavoitteena on ollut linjata yhteistyötä enemmän sekä yliopiston että kuntatoimijoiden strategisten tavoitteiden suuntaan. Yliopisto jatkaa edelleen kaupunkien ja kuntien kanssa strategialähtöistä ja sopimus pohjaista yhteistyötä päivittämällä ja laatimalla tarvittaessa uudet yhteistyösopimukset keskeisten kumppaniensa kanssa.

Lapin korkeakoulukonsernin yhteistyössä keskitytään konsernin strategian päivittämiseen ja toteutussuunnitelman laatimiseen. Tavoitteena on suunnata korkeakoulujen yhteistyötä vuoteen 2020 saakka. Tähän liittyen toteutetaan vuonna 2015 palvelukeskuksen, kirjaston ja Lapin korkeakoulukonsernin kokonaisuuden sisäinen arviointi, jonka havainnot ja johtopäätökset ovat Lapin korkeakoulukonsernin strategian jatkovalmistelun yhtenä perustana.

Sosiaali- ja terveydenhuollon julkisen palvelurakenteen uudistaminen tulee olemaan yliopiston yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen liittyvien toimintojen osalta merkittävä tekijä erityisesti sosiaalityön alueella. Eduskunta päättää niin sanotusta SOTE järjestelmälaista vuoden 2015 maaliskuussa. Lainsäädännön hyväksymisen jälkeen on oletettavaa, että lain operatiivinen toimeenpano vaikuttaa keskeisesti yliopiston kumppaneiden (kunnat ja kaupungit) toimintaan ja sitä kautta toiminnan kehittämisen uusiin tarpeisiin. Myös uusia organisaatioita ja potentiaalisia kumppanuuksia syntyy uudistuksen myötä, kun viidelle sosiaali- ja terveyspalvelualuekokonaisuudelle tuotettavat palvelut tehdään jatkossa enintään 19 tuottamisvastuussa olevan kuntayhtymän toimesta aiemman noin 200 kunnan sijaan. Yliopiston roolia

ja osaamista sosiaalialan kansallisena akateemisena tutkimus- ja koulutusorganisaationa tuodaan aktiivisesti esille eri tasolla tapahtuvissa SOTE valmisteluissa. Samalla rakennetaan uusia toiminnallisia yhteistyöverkostoja.

6. Johtaminen, esimiestyö ja työhyvinvointi

Yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön strategisen henkilöstösuunnitelman konkreettisenä kehittämisen kohteena on uudistaa aiemmin yksittäisen työntekijän laatima työsuunnitelma tiedekunnissa ja tulosyksiköissä toimivien tutkimusryhmien, poolien tai muiden vastaavien ryhmien yhteisiksi tavoitteiksi. Tätä kehittämistyötä tehdään Suuntaa projektin puitteissa. Sen tavoitteena on määritellä uusi opetus- ja tutkimushenkilökunnan osaamisen suuntaamisen prosessi ja tuottaa työkalut sen toteuttamiseksi. Projekti käynnistyi vuonna 2014 ja vuonna 2015 arvioidaan, käynnistetäänkö osaamisen suuntaamismallin tueksi tietojärjestelmän kehitystyö. Kokonaisuudessaan projekti päättyy vuoden 2016 vuoden lopulla, jolloin vuoden 2017 opetus- ja tutkimushenkilöstön työnajansuunnittelu tehdään uudella toimintamallilla ja -järjestelmällä. Tähän liittyen yliopiston opetuksen ja tutkimuksen palkitsemisjärjestelmä kehitetään ryhmäkohtaiseksi ottaen kuitenkin huomioon yksilöpalkitsemisen mahdollisuus silloin, kun poolirakenteesta tai tutkimusryhmärakenteesta johtuen ryhmäpalkitseminen ei johda yhdenvertaiseen lopputulokseen.

Yliopisto järjestää henkilöstökoulutustaan varhaisen puuttumisen ja välittämisen toimintamallin käyttöönoton tueksi. Kohderyhmänä on koko henkilöstö ja koulutus suunnitellaan yhdessä työterveyshuollon kanssa. Opetushenkilöstölle järjestetään monimuoto-opetukseen liittyvää täydennyskoulutusta.

Yliopiston tulosyksiköissä tehtävän talouden seurannan osaamistarpeet selvitetään ja järjestetään tarvittava lisäkoulutus henkilöstölle. Samalla arvioidaan, missä määrin yliopistolla tarvitaan keskitettyä taloushallinnon palveluiden tukea.

Lapin yliopiston tutkimushenkilöstön rakenne on kansallisessa vertailussa todettu painottuneen tutkijaurapolkumallin ensimmäiselle tasolle, joka sisältää pääsääntöisesti väitöskirjatyötään tekeviä nuorempia tutkijoita. Yliopisto kiinnittää erityistä huomiota tulevaisuuden tehtävien täytöissään siihen, että tasolle kaksi (tohtoritutkinnon äskettäin suorittaneet) ja tasolle kolme (itsenäiset, akateemiseen johtajuuteen kykenevät tutkimuksen ja koulutuksen ammattilaiset) valitaan enemmän tutkimushenkilöstöä.

Lapin korkeakoulukonsernin yhteisen palvelutoiminnan arvioimiseen ja sisäiseen kehittämiseen käynnistetään arviointiprojekti. Sen kohteina ovat Lapin korkeakoulukirjasto ja Lapin

korkeakoulukonsernin palvelukeskus, johon kuuluvat IT-palvelualue, tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatiohankkeiden taloushallinnon tukipalvelut ja opetuksen ja opiskelun tukipalvelut. Tulosten perusteella päätetään kyseisiin palvelukokonaisuuksiin liittyvät henkilöstölliset ja toiminnalliset linjaukset ja sovitaan yhteiset toimenpiteet Lapin ammattikorkeakoulun kanssa Lapin korkeakoulukonserniyhteistyön puitteissa.

Opetuksen, tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan tukipalveluille määritellään tavoitetila ja valitaan kehittämiskohteet (pilotit) yliopiston hallituksen strategisten linjausten mukaisesti. Perusteena valmistelulle ovat henkilöstöriskienhallinta, eläköitymispotentiaalin hyödyntäminen ja henkilöstövoimavarojen uudelleenkohdentaminen vastaamaan palvelutarvetta myös tulevaisuudessa.

Kehittämisen kohteet valitaan seuraavista tukipalvelutoiminnoista:

- Hallintopalvelut
- Talouspalvelut
- Kirjastopalvelut
- Opetuksen ja opintohallinnon palvelut
- Tutkimuspalvelut (kansainvälinen ja kansallinen kilpailtu rahoitus)
- Hanketukipalvelut (suunnittelu, projektijohto ja koordinointi)

Valituille tukipalvelukokonaisuuksille laaditaan toteuttamissuunnitelma, jossa kuvataan nykytila, määritellään tavoitetila ja laaditaan toimeenpanosuunnitelma tavoitetilaan pääsemiseksi.

7. Yliopistoa kehittävät muut merkittävät toimenpiteet

Yliopiston yhteisen kehittämisen kannalta merkittävien toimenpiteiden suunnittelun, yhteistyön ja toiminnan tulosten arvioinnin ja vaikuttavuuden lisäämiseksi otetaan käyttöön projektitoimintamalli. Tämän projektitoimintamallin mukaan kehittämiskohteet kuvataan ja priorisoidaan ja niille sovitaan tarvittava resursointi toimeenpanoa varten. Samalla sovitaan, miten kehitysprojektien etenemistä seurataan ja arvioidaan. Kyseistä toimintatapaa on sovellettu yliopiston tietohallinnossa ja IT -palveluissa.

Infrastruktuuripalveluiden ja fyysisen infrastruktuurin osalta toteutetaan seuraavat toimenpiteet:

Tiede- taide- ja yrityspuiston esiselvityshankkeen johtopäätökset käsitellään osana yliopiston strategista tilasuunnitteluprosessia.

Määritellään Lapin yliopiston tietohallinnon kokonaisarkkitehtuuriperiaatteet ja sovitetaan ne kiinteäksi osaksi kehittämistyötä. Arkkitehtuuriperiaatteisiin kootaan johdon ja toiminnan kehittämisen avainhenkilöiden yhteistyönä ne yleiset periaatteet ja linjaukset, jotka ohjaavat tieto- ja viestintäteknologian ratkaisujen kehittämistä yliopistossa.

Käynnistetään Lapin yliopiston tietoturvallisuuden kehittäminen ja tavoitellaan valituilla alueilla valtionhallinnon tietoturvasojen määrittelemää perustasoa vuoteen 2016 mennessä. Tietoturvasot ovat tasoja organisaation tietoturvallisuuden hallinnan tueksi.

Käynnistetään Lapin yliopiston ympäristöohjelman laatiminen ja tavoitellaan *WWF Green Office* mukaista sertifiointia vuoden 2017 puoliväliin mennessä. *WWF Green Office* on käytännönläheinen ympäristöjärjestelmä toimistoille. Sen avulla pyritään pienentämään työpaikan ekologista jalanjälkeä sekä vähentämään hiilidioksidi- ja kasvihuonekaasupäästöjä.

Kampusvision toteuttaminen aloitetaan yhteistyössä Suomen yliopistokiinteistöt osakeyhtiön kanssa. Osana kampuskehittämisen hanketta yliopiston reuna-alueelle tehdään maisemasuunnitelma ja maisemointityöt aloitetaan vuonna 2015.

Lapin yliopiston viestintäpalveluilla on vuonna 2015 kaksi painospistealuetta: yliopiston brändin uudistaminen ja taiteiden tiedekuntaan paluumuuttoon liittyvä viestintä.

Yliopiston brändin kehittämistyössä tavoitteena on uusien strategisten linjausten jalkauttaminen, niiden systemaattinen tukeminen sekä näkyväksi tekeminen. Yliopiston ilme, viestit ja viestintäkanavat päivitetään paitsi uuden strategian myös ajan vaatimusten mukaisiksi. Kehittämistyö kattaa niin sähköiset kuin painetutkin viestintämateriaalit sekä tila- ja välineviestinnän. Tuloksena on erottuva identiteetti ja selkeät, yhdenmukaiset viestintäratkaisut, jotka pohjaavat laajaan taustamateriaaliin ja -selvityksiin.

Lapin yliopiston *Yliopistoviestintä 2.0* -kehittämishankkeessa kehitetään uusi malli rakennusten sisäilmaongelmiin liittyvään viestintään. Hankkeessa tehdään nykytila-analyysi, joka koostuu Lapin yliopiston kiinteistöihin liittyvästä media-analyysistä ja avainhenkilöhaastattelusta. Nykytila-analyysissä ja kehittämistarpeiden arvioinnissa lähtökohtana on laadullinen tutkimusote. Analyysin jälkeen tehdään korjatun taiteiden tiedekunnan paluumuuttoon liittyvä viestintäsuunnitelma.

Viestintäsuunnitelman laadinta ja uusien innovatiivisten viestintätapojen kehittäminen alkaa tammikuussa 2015. Viestinnällisiä toimenpiteitä tehdään keväällä ja syksyllä 2015. Arviointi ja mallin viimeistely tehdään marras-joulukuussa 2015, ja hanke päättyy vuoden 2015 lopussa.