



TURUN
YLIOPISTO

Turun yliopiston

laatukäsikirja

2022

TURUN YLIOPISTON LAATUKÄSIKIRJA

Yliopiston rehtori hyväksynyt 31.3.2022

Laatukäsikirja sisältää Turun yliopiston laatujärjestelmän kuvauksen, laatutyön kehittämisen periaatteet ja luettelon tehdyistä päivityksistä. Käsikirjan tarkoituksena on tukea yliopiston johtamista eri tasoilla ja vahvistaa yliopistoyhteisön mahdollisuuksia osallistua laatutyöhön. Se dokumentoi sidosryhmille yliopiston laatutyön periaatteet ja käytännöt.

- Ensimmäisessä luvussa kuvataan laatujärjestelmän kokonaisuus ja määritellään keskeiset käsitteet.
- Toinen luku käsittelee yliopiston toimintakulttuuria ja perustehtävien laadunhallintaa.
- Kolmannessa luvussa kuvataan ohjauksen periaatteet sekä strategia- ja vuosisuunnitteluprosessit.
- Neljäs luku kattaa yliopiston tukipalveluiden (vararehtorien johtamat toimialat ja tehtäväkokonaisuudet, yliopistopalvelut sekä tiedekuntien alaiset tukipalvelut) roolin yliopiston kokonaisuudessa sekä palvelujen laadunhallinnan ja palautejärjestelmän.
- Viides luku on tiivistelmä laadunhallinnan toiminnoista ja laatujärjestelmän kokonaisuuden kehittämisestä.



Palautetta laatukäsikirjasta voi antaa sähköpostissa osoitteeseen quality@utu.fi.

Sisäiset toimintaohjeet ovat löydettävissä yliopiston intranetistä palvelu- ja asiahakemiston kautta.

Lukolla merkityt linkit johtavat intranettiin ja vaativat kirjautumisen.

SISÄLLYS

TURUN YLIOPISTON LAATUKÄSIKIRJA	2
KESKEISET KÄSITTEET (KEY CONCEPTS)	3
1. LAATUJÄRJESTELMÄ	4
1.1 Laatukäsitteet.....	4
1.2 Turun yliopiston laatupolitiikka.....	5
1.3 Laatujärjestelmän elementit.....	6
1.3.1 Laatutyön näkökulmat ja kohteet.....	6
1.3.2. Laatutyön toimintatavat.....	6
1.4 Laatutyön roolit.....	8
1.4.1 Laatutyön organisaatio.....	8
1.5 Laatujärjestelmän tietopohja.....	10
1.5.1 Laatudokumentaatio.....	10
1.5.2 Laatutyön tietojärjestelmät.....	11
2 PERUSTEHTÄVIEN LAATU	12
2.1 Yliopistollinen toimintakulttuuri.....	12
2.2 Tutkimuksen laadunhallinta.....	13
2.3 Koulutuksen laadunhallinta.....	16
2.4 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunhallinta.....	20
3 OHJAUKSEN PERIAATTEET	22
3.1 Toiminnanohjaus.....	22
3.2 Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus.....	23
3.3 Strategia ja toimenpideohjelma.....	23
3.4 Vuosisuunnittelu.....	24
3.5 Seuranta ja kehittäminen.....	24
4 YLIOPISTON TUKIPALVELUJEN LAATU	26
4.1 Tukipalvelut perustehtävien tukena.....	26
4.2 Palvelujen laadunhallinta.....	27
4.3 Tukipalvelujen palautejärjestelmä.....	29
5 LAADUNHALLINNAN KOKONAISUUS	31
5.1 Laadunhallinnan toiminnot.....	31
5.1.1 Hyvien käytäntöjen edistäminen.....	31
5.1.2 Ohjeistaminen.....	31
5.1.3 Palautejärjestelmät.....	31

5.1.4 Arvioinnit, auditoinnit, akkreditoinnit, sertifioinnit ja rankingit	32
5.1.6 Riskienhallinta ja turvallisuustyö	32
5.1.7 Sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus	33
5.2 Laadunhallinnan kehittäminen	34
5.2.1 PDCA-sykli	34
5.2.2 Laatujärjestelmäkartta	34
5.2.3 Laatukäsikirja ja toimintaohjeet	34
5.2.4 Laadunhallinnan toimintasuunnitelma	34
5.2.5 Laatutyön seuranta ja arviointi	35

LAATUKÄSIKIRJAN PÄIVITYKSET

35

KESKEISET KÄSITTEET (KEY CONCEPTS)

Käsitteet	Selite
Laatutyö (Quality work)	Yleiskäsite, jonka alaan kuuluvat kaikki toimet, joilla yliopisto kehittää ja varmistaa toimintansa laatua.
Laatujärjestelmä (Quality System)	Johtamisjärjestelmän ohjaama kokonaisuus, joka sisältää 1) yliopistollisen toimintakulttuurin, 2) toiminnanohjauksen, 3) tukipalvelut ja 4) laadunhallinnan
Laadunhallinta (Quality Management)	Laadunhallinta kattaa laatujärjestelmän ylläpidon ja kehittämisen erityistoimet
Laadunvarmistus (Quality Assurance)	Laadunvarmistus tähtää siihen, että toiminta on laatukriteerien mukaista
Laatupolitiikka (Quality Policy)	Tiivistää yliopiston laatutyön periaatteet
Laatukäsikirja (Quality Manual)	Kuvaa yliopiston laatujärjestelmän ja sen kehittämisen periaatteet
Laatukriteerit (Quality criteria)	Määrittelevät toiminnalta edellytettävät laadulliset ominaisuudet
Laatukartta (Quality Map)	Kuvaa laatujärjestelmän arviointia ja kehittämistä sekä laatutyön koordinoitua
Laatutyön toimintatavat (Practices of Quality Work)	Yliopiston toiminnan laatua edistetään yliopistollisella toimintakulttuurilla, määrätietoisella toiminnanohjauksella, asiantuntevilla tukipalveluilla ja jäsentyneellä laadunhallinnalla
Laatutyön toimintasuunnitelma (Operational Plan of Quality Management)	Kuvaa tärkeimmät laadunhallinnan kehittämistoimet suunnitelmakauden aikana
Laatutyön organisaatio (Organisation of Quality Work)	Rehtori, koulutuksesta vastaava vararehtori, strategiajohtaja, laatupäällikkö, laatutyön ohjausryhmä, laatutiimi
Laatukulttuuri (Quality Culture)	Edistää korkeatasoista perustehtävien suorittamista. Sisältää opiskelijoiden, akateemisen ja hallinnon henkilökunnan sekä sidosryhmien roolit laatutyössä
PDCA-sykli (PDCA cycle)	Jatkuvan kehittämisen kehä (suunnittelu-toteutus-seuranta-kehittäminen)

1. LAATUJÄRJESTELMÄ

TÄSSÄ LUVUSSA KUVATAAN Turun yliopiston laatujärjestelmän pääpiirteet. Laatukäsitteiden määrittelyn lisäksi esitellään järjestelmän rakenne ja keskeiset periaatteet. Yliopiston hallituksen hyväksymä laatupolitiikka sisältää keskeiset yliopistotason linjaukset. Laatukartta tiivistää laatutyön kohteet, näkökulmat ja toimintatavat. Laatutyön organisaation rinnalla käsitellään eri osapuolten mahdollisuuksia vaikuttaa yliopiston kehittämiseen. Luvun lopussa kuvataan laatutyön dokumentaatio ja tietojärjestelmät.

1.1 Laatukäsitteet

Keskeiset Turun yliopistossa käytettävät laatukäsitteet:

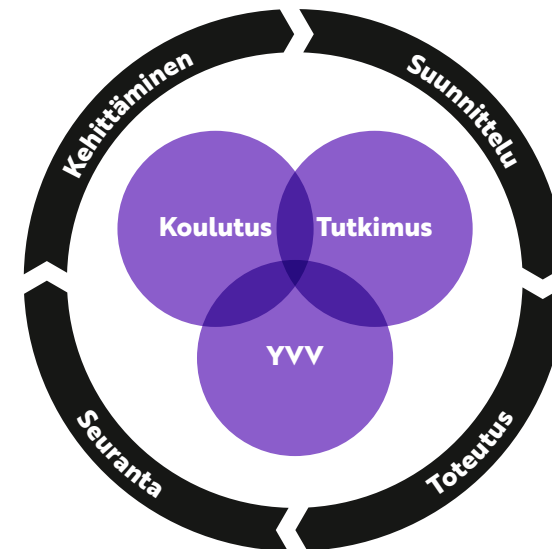
Laadun käsitteellä¹ on monia ulottuvuuksia:

- laatu yliopiston perusluonteen mukaisena toimintana
- laatu strategian suuntaisena ja toimenpideohjelmalla toteuttavana toimintana (laadun kehittämisluonne)
- laatu rahoittajien ja sidosryhmien tarpeiden/odotusten mukaisena toimintana (laatu tilivelvollisuutena)
- laatu pysyvänä korkeatasoisena toimintana ja tuloksina (perustehtävissä ja tukipalveluissa, opiskelijoiden ja henkilöstön tasapuolinen kohtelu, tasalaatuisuus).
- huippulaatu (poikkeuksellinen erinomaisuus, palkittu laatu, erityiskriteerien mukaisuus).

Laatutyö on yleiskäsite, jonka alaan kuuluvat kaikki toimet, joilla yliopisto kehittää ja varmistaa toimintansa laatua. Laadunhallinnalla tuetaan prosessien ja käytäntöjen ylläpitoa ja parantamista. (ks. tarkemmin luku 5). PDCA-sykli (Plan–Do–Check–Act) on tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävä toimintamalli, joka

perustuu suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämistoimien jatkuvasti etenevään prosessiin.

Laatujärjestelmä on yliopiston johtamisjärjestelmän ohjaama laadukasta toimintaa tukevien toimintojen kokonaisuus, johon kuuluvat (1) yliopistollinen toimintakulttuuri, (2) toiminnanohjaus, (3) asiantuntevat tukipalvelut ja (4) laadunhallinta.



Kuvio 1. PDCA-sykli Turun yliopiston laatutyön yleisenä periaatteena

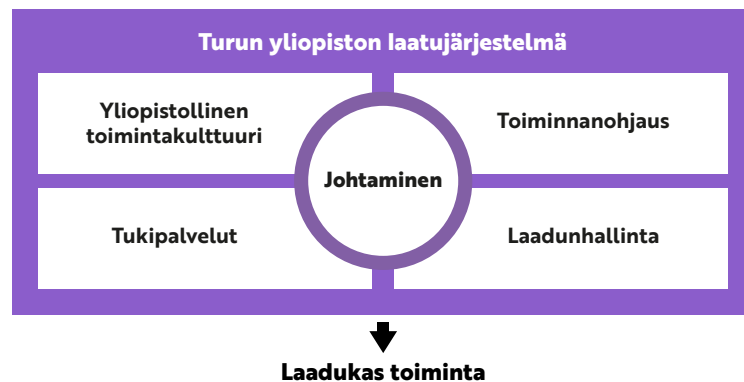
1. Toiminnan laatu perustuu lähtökohtaisesti siihen, että yliopistoyhteisön toimintakulttuuri edistää korkeatasoista perustehtävien suorittamista.
2. Yliopiston hallituksen hyväksymät ohjauksen periaatteet määrittävät yliopiston toiminnanohjauksen. PDCA-sykliin perustuvan toiminnanohjauksen osia ovat strategiaprosessi, vuosisuunnittelu, seuranta ja arviointi sekä kehittämistoimet. Jatkuvassa prosessissa asetetaan toiminnalle tavoitteita, osoitetaan resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi,

¹ ESG:n laatumäärittely

seurataan ja raportoidaan toimintaa sekä arvioidaan ja kehitetään toiminnan laatua, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta.

3. Perustehtävien laadukas toteutus edellyttää toimivia tukipalveluja. Ne mahdollistavat laadukkaan tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen.
4. Laadunhallinnalla tuetaan prosessien ja käytäntöjen ylläpitoa ja parantamista. Sen keskeisiä aineksia ovat ohjeistaminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen, erilaiset palautejärjestelmät ja arvioinnit, yksikköjen laatuja järjestelmät sekä riskienhallinta ja sisäinen tarkastus.

Toiminnan laatua kehitetään pitkäjänteisesti ja järjestelmällisesti. Yliopiston hallituksen hyväksymä laatupolitiikka tiivistää yliopiston laatujohtamisen periaatteet. Indikaattorien avulla tarkastellaan toiminnan toteutumista suhteessa määriteltyihin kriteereihin. Laadunvarmistus tähtää siihen, että toiminta on laatuksien mukaista. Määritellyt kriteerit täyttävälle yliopiston, sen osan tai toiminnon laadulle/laadunvarmistukselle voidaan hakea laatuksi tai sertifikaatti.



Kuvio 2. Turun yliopiston laatujohtamisen toimintatavat osana laatujohtamista

1.2 Turun yliopiston laatujohtaminen²

Turun yliopisto luo edellytykset laadukkaalle toiminnalle ja edelläkävijyydelle. Yliopisto ylläpitää ja kehittää vahvaa toimintakulttuuria sekä järjestää perustehtävien tueksi tehokkaita ja asiantuntevia palveluita. Laatujohtamiseen kuuluvat yliopistotasoinen toiminnanohjaus selkeine prosesseineen ja toiminnan kattava laadunhallinta. Laatujohtamisen tarkoituksena on sekä laadun varmistaminen että laadun kehittäminen.

Yliopiston laatujohtamisen tavoitteena on:

- yliopiston mission, arvojen ja vision toteuttamisen tukeminen,
- yliopiston strategian ja toimenpideohjelman edistäminen
- tutkimuksen ja koulutuksen laadun ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistäminen
- yliopiston kansallisen ja kansainvälisen kilpailukykyyn edistäminen
- jatkuva laadukas toiminta käytännön työssä.

Koko yliopistoyhteisö osallistuu toiminnan laadun jatkuvaan kehittämiseen luontevana osana työtään ja toimintaansa. Yliopiston rehtori vastaa laatujohtamisen kokonaisuudesta, ja nimeää yhden vararehtoreista vastuulliseksi laadunhallinnan kokonaisuudesta. Yliopistotasoinen laadunhallinnan koordinaatio on sijoitettu strategisen ohjauksen yksikköön. Yksiköiden johto vastaa laatujohtamisesta yksikössään sekä toimintojen ja palvelujen vastuuhenkilöt omilla tehtävälakeillaan. Yliopisto kerää ja hyödyntää systemaattisesti palautetta sidosryhmiltä.

Laadunhallinnan toimintoja ovat tarkoituksenmukainen ohjeistus, toimivat palautejärjestelmät, yliopistoyhteisön osaamisen vahvistaminen ja hyvien käytäntöjen edistäminen, vaikuttavat arvioinnit, tarvittavat kohdennetut laatujohtamiset sekä sisäinen tarkastus ja riskienhallinta. Ajantasainen ja ennakoiva toiminnan, tulosten, talouden ja toimintaympäristön seuranta

² Turun yliopiston hallitus hyväksynyt 18.3.2022

on keskeinen osa laadunhallintaa ja tiedolla johtamista. Yliopiston sisäiseen laatudokumentaatioon kuuluvat laatukäsikirja sekä yliopistotasoiset ja tarvittavat yksikkökohtaiset ohjeet. Laatukäsikirjassa kuvataan yliopiston laatujärjestelmä ja sen kehittämisen periaatteet. Yliopistotasoiset määräykset ja toimintaohjeet on koottu yliopiston intranettiin.

1.3 Laatujärjestelmän elementit

Laatujärjestelmän koordinoitua, arviointia ja kehittämistä varten kootussa laatukartassa kuvataan laatutyön kohteet, näkökulmat ja toimintatavat (kuviot 3A ja 3B). Karttaa käytetään myös laatutyön priorisoinnin ja vastuiden määrittelyn tukena. Laatutyön kohteena on yliopiston koko toiminta.

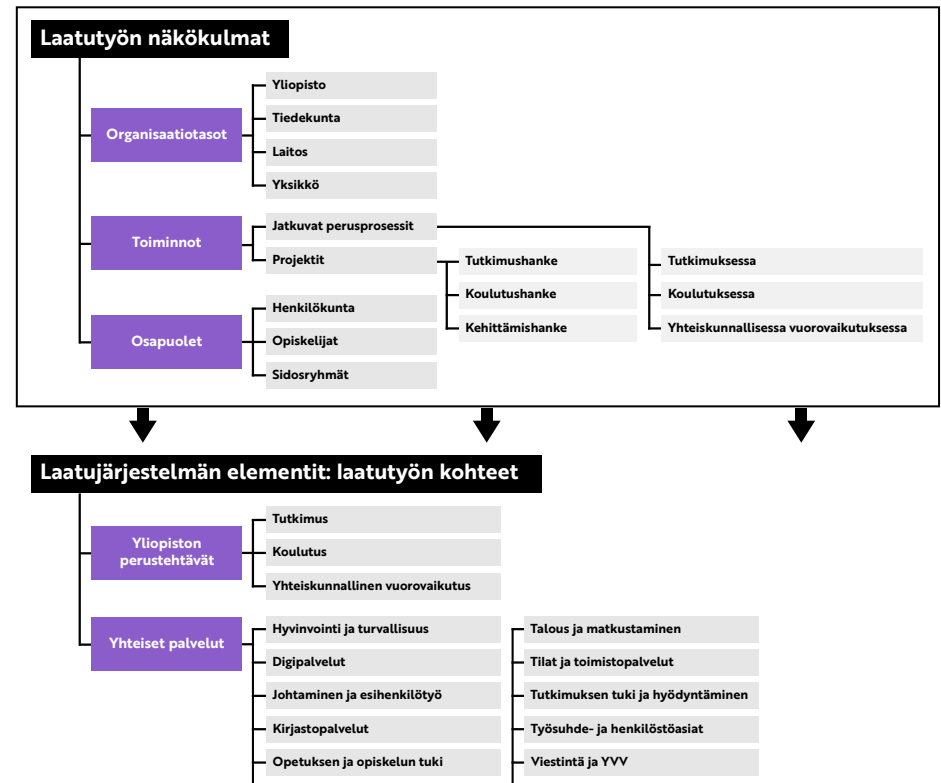
1.3.1 Laatutyön näkökulmat ja kohteet

Laatutyön kohteina ovat yliopiston perustehtävät tutkimus, koulutus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus sekä niitä tukevat palvelut ja toiminnot.

Laatujärjestelmä kohdistuu eri organisaatiotasolle. Siinä on yliopistotasoisia sekä yksikkö- tai toimintokohtaisia elementtejä.

Laatutyössä otetaan huomioon tehtävien toteutus sekä jatkuvina prosesseina että projektimuotoisesti.

Laatutyöhön osallistuu koko yliopistoyhteisö. Henkilöstön ja opiskelijoiden lisäksi ulkoisilla sidosryhmillä on oma roolinsa.



Kuvio 3A. Laatutyön näkökulmat ja kohteet osana laatukarttaa

1.3.2 Laatutyön toimintatavat

Yliopiston toiminnan laatua edistetään yliopistollisella toimintakulttuurilla, määrätietoisella toiminnanohjauksella, asiantuntevilla tukipalveluilla ja jäsentyneellä laadunhallinnalla. Olennainen osa laatutyötä on yhteisen tietopohjan ylläpitäminen.

Yliopiston laatutyössä noudatetaan perustoimintamallina PDCA-sykliä. Laadunhallinnan koordinoinnin menettelyjä ovat laatukartan ja laatukäsikirjan laadinta ja ylläpito sekä laadunhallinnan toimintasuunnitelmapirosessi.

Yliopistollinen toimintakulttuuri. Yliopiston menestys perustuu henkilöstön asiantuntijuuteen ja eettisesti korkeatasoiseen tapaan toimia, työyhteisön vuorovaikutteisuuteen, toimivaan infrastruktuuriin ja yhteistyöverkostojen hallintaan.

Toiminnanohjaus etenee strategiaprosessista ja vuosisuunnittelusta toimeenpanoon, seurantaan ja raportointiin sekä toiminnan arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Prosessi noudattaa PDCA-sykliä.

Tukipalvelujen tuottaminen. Yliopiston perusluonteen huomioonottavat, asiantuntevat ja tehokkaat tukipalvelut mahdollistavat laadukkaan toiminnan.

Laadunhallinnan ydintoimintoja ovat palautejärjestelmät, ohjeistaminen ja hyvien käytäntöjen edistäminen. Laadunvarmistusta toteutetaan mm. arvioinnein, akkreditoinnein, sertifioinnein ja rankingein sekä riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan keinoin. Erityisistä syistä hyödynnetään yksikkö- tai toimintokohtaisia laatujärjestelmiä.

Laatujärjestelmän tietopohjaa ovat toiminnanohjauksen asiakirjat, tietovarastot ja tilastot sekä yliopistotaseisten laatukäsikirjan ja toimintaohjeiden lisäksi erikseen määritellyt yksikkö- ja toimintokohtaiset ohjeistukset. Tietopohjaa on kuvattu luvussa 1.5.



Kuvio 3B. Laatutyön toimintatavat osana laatukarttaa.

1.4 Laatutyön roolit

1.4.1 Laatutyön organisaatio

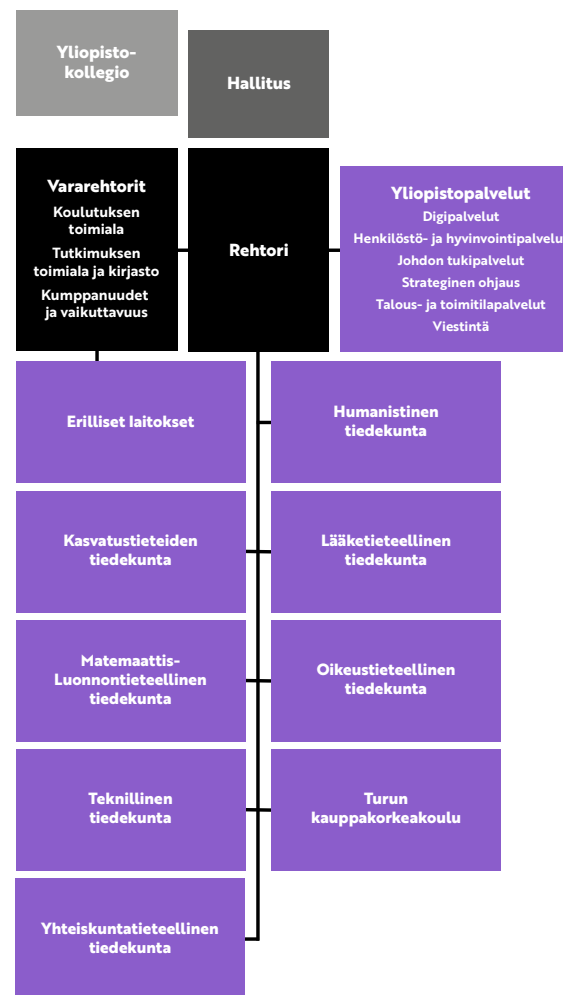
Laatutyön ytimessä on jokaisen yliopistoyhteisön jäsenen asiantunteva, sitoutunut ja pitkäjänteinen toiminta. Rakenteellisesti laatutyö noudattaa [yliopiston perusorganisaatiota](#), joka muodostuu tiedekunnista, erillisistä laitoksista ja yliopiston tukipalveluista. Turun yliopiston johtosäännön mukaan yliopiston yleistä hallintoa hoitavat hallituksen ohella rehtori ja [vararehtorit, yliopistokollegio, vararehtorien johtamat toimialat ja tehtäväkokonaisuudet sekä yliopistopalvelut](#)³. Näiden toimivallasta ja tehtävistä on säädetty yliopistolaissa (558/2009) sekä [Turun yliopiston johtosäännössä](#)⁴. Toiminnan ja hallinnon järjestämisestä määrätään yliopiston johtosäännössä ja muissa vastaavissa yliopiston sisäisissä määräyksissä (yliopistolaki 558/2009, 28 §).

Turun yliopiston ylin päättävä toimielin on yliopiston hallitus⁴. Sen tehtävistä ja kokoonpanosta on säädetty yliopistolain (558/2009) 14–15 §:ssä sekä [Turun yliopiston johtosäännön](#)⁵ 4. luvussa. Hallitus päättää yliopiston toiminnan keskeisistä tavoitteista, strategiasta, toiminta- ja taloussuunnitelmasta, talousarvioista sekä ohjauksen periaatteista.⁵ Yliopistokollegiolla on rajattu rooli hallituksen valinnassa ja se vahvistaa yliopiston tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen.

Yliopiston laadunhallinnasta vastaa rehtori, joka johtaa ja ohjaa yliopiston toimintaa strategian ja hallituksen linjauksien mukaisesti. Turun yliopistossa laatutyö kuuluu koulutuksesta ja koulutusrakenteiden kehittämisestä vastaavan vararehtorin tehtäväalueeseen. Laatutyön toimintatavoista vastaa strategiajohtaja.

Rehtori on asettanut yliopiston [laatutyön ohjausryhmän](#), jonka tehtävänä on yliopiston laadunhallinnan strategisten linjausten valmistelu ja niiden toteuttamisen seuranta. Laatutyön ohjausryhmä käsittelee pääasiassa laatujärjestelmän koordinointiin, ylläpitoon, kehittämiseen, dokumentaatioon sekä arviointeihin liittyviä asioita. Ryhmä ohjaa laadunhallinnan ylläpitoa ja

kehittämistä toimintasuunnitelmalla, joita työstetään auditointikauden aikana kaksi. Ryhmä valmistelee hallituksen ja rehtorin laatutyöhön kohdistuvia päätöksiä ja sen rooli kytkeytyy tiiviisti toiminnanohjaukseen ja yliopiston perustehtävän toteuttamiseen. Ohjausryhmän asiantuntijajäsenet muodostavat laatutiimin, jolla on keskeinen rooli ohjausryhmän linjausten valmistelussa ja toimeenpanossa.



Kuvio 4. Yliopiston organisaation perusrakenne

³ Turun yliopiston johtosääntö, 5 §

⁴ Yliopistolaki 558/2009, 14 §

⁵ Yliopistolaki 558/2009, 14 §, Turun yliopiston johtosääntö 11 §

Yliopisto-organisaatiossa laadunhallinnan koordinaatio on sijoitettu yliopistopalvelujen strateginen ohjaus -yksikköön. Laatupäällikkö vastaa

- yliopiston laadunhallinnan koordinoinnista ja kehittämisestä yliopiston johdon ja laatutyön ohjausryhmän linjausten mukaisesti,
- aadunhallinnan päätösten valmistelusta, esittelystä ja niiden toimeenpanon seurannasta,
- laatutyön tilanteen, uudistamistarpeiden ja kehittämisen raportoinnista yliopiston johdolle,
- hyvien käytäntöjen jakamisesta, käyttöön ottamisesta ja vakiinnuttamisen edistämisestä yhdessä yliopistoyhteisön kanssa,
- laatukäsikirjan ajan tasalla pitämisestä ja uudistamisesta sekä yhteistyössä viestinnän kanssa toimintaohjeiden kokonaisuuden saavutettavuudesta ja sekä ohjeistuksen päivitysprosessin koordinoinnista
- yhteistyössä viestinnän kanssa laatutyön viestinnästä yliopistossa ja sidosryhmille.

Tiedekuntien ja Turun kauppakorkeakoulun hallintoa hoitavat johtokunta ja dekaani sekä yksi tai useampi varadekaani.⁶ Lisäksi tiedekunnissa sijaitsevat hallintopäällikön alaisuudessa toimivat hallintopalveluyksiköt. Tiedekunnista ja niiden hallinnosta on säädetty yliopiston johtosäännön luvussa 5. Tiedekuntien, niihin kuuluvien laitosten ja erillisten laitosten toiminnan suunnittelu- ja seurantamenetelmät on kuvattu pääpiirteissään hallituksen hyväksymissä [ohjauksen periaatteissa](#)⁷. Tiedekunnan laatutyötä johtaa dekaani.

Tiedekunnat voivat jakaantua laitoksiin tai muihin niihin rinnastettaviin yksiköihin. Laitoksen hallintoa hoitavat sen johtaja sekä yksi tai useampi varajohtaja.⁷ Laitoshallinnosta ja laitoksen johtajan tehtävistä on säädetty yliopiston johtosäännön luvussa 6. Säädöksen sisältö kattaa laatutyön johtamiseen kuuluvan tehtäväkokonaisuuden.

Tutkimuksen osalta keskeinen asiantuntijaelin on tutkimusneuvosto, koulutuksen osalta koulutusneuvosto, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen neuvosto sekä yliopiston tukipalveluiden osalta yliopiston hallintoryhmä. Edellä mainittujen lisäksi tukipalveluja ohjaavat digiohjausryhmä ja yleishallinnollinen ohjausryhmä. Tutkimuksen laatuvaistuita on kuvattu luvussa 2.2., koulutuksen laatuvaistuita luvussa 2.3., yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen (YVV) laatuvaistuita luvussa 2.4. ja tukipalvelujen laatuvaistuita luvussa 4.2.

Yliopiston kriisitoimintaa organisoivat [kolme ryhmää](#)⁸: kriisitalanteiden johtoryhmä, turvallisuuden ohjausryhmä sekä riskienhallinnan ohjausryhmä. Ryhmien tehtävät on kuvattu luvussa 4.2.6. [Työsuojeluorganisaatio](#)⁹ on asetettu vuosille 2020-2023. Dekaanit ja laitosjohtajat vastaavat, että toiminnan riskit ja niihin varautuminen on asianmukaisesti analysoitu, ennakoitu ja dokumentoitu.

1.4.2 Yliopistoyhteisö ja sidosryhmät laatutyön osapuolina

Yliopiston strategiassa määriteltyihin arvoihin kuuluvat avoimuus ja yhteisöllisyys. Olennainen osa laatutyötä on yliopistoyhteisön jäsenten ja ulkoisten sidosryhmien mahdollisuus tehdä aloitteita, osallistua eri tavoin yliopiston kehittämiseen ja antaa palautetta yliopiston toiminnasta. Yliopistoyhteisössä osapuolia ovat opiskelijat sekä akateeminen ja muu henkilöstö. Tärkeitä sidosryhmiä ovat esim. yksittäiset palvelujen käyttäjät ja yhteistyökumppanit sekä yritykset, julkiset organisaatiot ja järjestöt. Yliopiston kehittämisen kannalta on tärkeitä toimia tiiviissä yhteistyössä toimintaympäristön monipuolisten asiantuntijaverkostojen kanssa.

Vaikuttaminen voi konkretisoida PDCA-syklin näkökulmasta päätöksenteon eri vaiheissa (esim. osana strategiaprosessia ja vuosisuunnittelua), roolina yliopiston perustehtävien tai tukipalvelujen toteuttamisessa (esim. partnerina tutkimusyhteistyössä tai kouluttajana henkilöstön kehittämisessä), palautteenantajana yliopiston eri toiminnoista (esim. kurssipalaute tai palaute yhteisten palvelujen toimivuudesta) tai osallistumisena yliopiston

⁶ Turun yliopiston johtosääntö, 6 §

⁷ Turun yliopiston johtosääntö, 7 §

kehittämiseen (esim. osapuolena kehittämishankkeissa tai lahjoittajana yliopiston varainhankintaan).

Opiskelijat toimivat aktiivisesti opetuksen ja opiskelun kehittämiseksi. Keskeisiä vaikutusmahdollisuuksia ovat opetuksen ja koulutuksen palautejärjestelmät. Opiskeluprosessin eri vaiheissa annettu palaute dokumentoidaan, käsitellään ja sen huomioon ottamisesta annetaan opiskelijoille palaute. Yhteydenpidolla ja yhteistyöllä yliopisto ja ylioppilaskunta varmistavat, että niin yliopiston kuin ylioppilaskunnan roolit yliopiston kasvatustehtävässä toteutuvat.⁸ Opiskelijat ovat mukana jäseninä yliopiston päätöksenteko- ja hallintoelimissä sekä valmisteluryhmissä eri organisaatiotasoilla mukaan lukien yliopiston hallitus ja yliopistokollegio.

Henkilöstö vaikuttaa oman työnsä, asiantuntemuksensa ja toimintatapojensa kautta yliopiston toimintaan ja sen tuloksiin sekä työyhteisöön monin tavoin. Oman työtehtävän hoitamisen lisäksi osallistuminen lukuisten eri organisaatiotasoilla olevien työryhmien sekä hallituksen ja yliopistokollegion toimintaan on tärkeä vaikuttamisen kanava. Vakiintuneet strategia- ja vuosisuunnitteluprosessit seuranta- ja raportointikäytäntöineen mahdollistavat säännöllisen palautteenannon ja aloitteiden tekemisen. Erityisenä vaikuttamisen kohteena ovat työolot ja työhyvinvoinnin edellytykset.

Henkilökunnan vaikuttamisen kanavia on systematisoitu päätöksin ja sopimuksin. Vuosittain käytävien kehityskeskustelujen periaatteet on määritelty [rehtorin päätöksellä](#)⁸, jota täydentävät intranetissä oleva ohje ja muu aineisto. Johdon ja eri yksiköiden henkilöstön säännölliset tapaamiset täydentävät jatkuvaa vuorovaikutusta. Henkilöstölle tehtävistä kyselyistä keskeisin on säännöllisesti toteutettava [työhyvinvointikysely](#)⁸. Tukipalvelujen palautemenettelyt on määritelty osana palvelukuvauksia. Yhteistoimintalain mukaiset toimintamallit on määritelty [sopimuksessa yhteistoiminnasta Turun yliopistossa](#)⁸, jonka toteutumista yhteistyötoimikunta seuraa. Yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa edistetään lakisääteisen [suunnitelman](#)⁸ pohjalta.

Strategiansa mukaan yliopisto toimii tiiviissä yhteistyössä suomalaisen yhteiskunnan kanssa. Korkean laadun lisäksi toiminnan vaikuttavuutta tavoitellaan monimuotoisella yhteiskunnallisella vuorovaikutuksella. Sidosryhmät voivat vaikuttaa yliopiston toimintaan muun muassa hallituksen, johtokuntien tai neuvottelukuntien sekä erilaisten työryhmien jäseninä. He voivat myös osallistua itse toimintaan esimerkiksi opetuksessa ja ohjauksessa sekä pitämällä työelämäyhteyksiä yllä. Yliopiston talouteen suoraan vaikuttavia sidosryhmien osallistumismuotoja ovat esimerkiksi tutkimus- tai koulutuspalvelujen ostaminen ja lahjoitusten tekeminen osana yliopiston varainhankintaa. Keskeinen sidosryhmäyhteistyön kanava on alumnitoiminta, jonka kehittämistä ohjaa toimintasuunnitelma. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen seurantakäytännöt on määritelty rehtorin päätöksellä.

1.5 Laatujärjestelmän tietopohja

1.5.1 Laatudokumentaatio

Yliopiston laatujärjestelmää käsittelevä dokumentaatio on saatavilla pääsääntöisesti yliopiston Intranetissä ja tietojärjestelmissä. Yliopiston verkkosivujen laatuosio dokumentoi sidosryhmille yliopiston laatujärjestelmän ja -käytännöt. Keskeisimmät laatudokumentit ovat:

- toiminnanohjauksen asiakirjat
- yliopiston laatukäsikirja
- yliopiston toimintaohjeet
- yksikköjen laatudokumentit

Toiminnanohjauksen aineistot ovat keskeinen osa laatudokumentaatiota, joista Ohjauksen periaatteet määrittävät yliopiston toiminnanohjausjärjestelmän. Muita asiakirjoja ovat mm. strategiaprosessin, vuosisuunnittelun sekä opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) sopimusneuvottelujen asiakirjat.

⁸ Yliopistolaki 2 ja 46 §

Yliopiston hallitus on 13.12.2019 hyväksynyt [strategian vuosille 2021-2030](#)^a ja 17.1.2020 sitä toteuttavan [toimenpideohjelman](#)^a. Yliopiston johto seuraa strategian toteutumista säännöllisesti ja raportoi toteutumisesta vuosittain yliopiston hallitukselle. Toimenpideohjelmaa täydennetään tarvittaessa strategiakauden aikana. Vuosisuunnittelun dokumentit koostetaan toiminnanohjausjärjestelmään.

Strategian ja sitä toteuttavien toimenpideohjelman lisäksi toimintaa ohjaavat yliopiston johtosäännöt, politiikat ja ohjelmat, joita laaditaan eri aihealueille. Laatutyötä toteutetaan yliopiston laatupolitiikan mukaisesti. Muita toimintaa ohjaavia linjauksia ovat esim. avoimen tieteen linjaukset kuten [datapolitiikka](#) ja [julkaisupolitiikka](#), infrastruktuuripolitiikka, IPR-politiikka (valmisteilla), [tietosuoja-politiikka](#)^a, [tiedonhallintapolitiikka](#)^a, tutkijan ja tutkimuksen vastuullisen arvioinnin politiikka (valmisteilla), [henkilöstöohjelma](#)^a, [yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma](#)^a, riskienhallinta- ja turvallisuuspolitiikka sekä [kieliohjelma](#)^a ja [kansainvälisysohjelma](#)^a.

Laatukäsikirja ohjaa laatutyötä dokumentoimalla laatujärjestelmän periaatteet sekä laatutyön toiminnot ja käytännöt. Yliopiston rehtori hyväksyy laatukäsikirjan. Se kuvaa laatujärjestelmän koko yliopistoyhteisölle ja sidosryhmille sekä tukee erityisesti johtoa eri tasoilla ja laatutyön ohjausryhmän työtä laatujärjestelmän kehittämisessä. Yliopistopalveluiden strategisen ohjauksen yksikkö päivittää säännöllisesti intranetiin ja verkkosivuille tallennettavaa käsikirjaa, joka tukee tarkoituksenmukaista laatutyön koordinoitua.

Yliopistotasoiset toimintaohjeet löytyvät yliopiston intranetistä. Ohjeiden luettelo helpottaa niiden kokonaisuuden hahmottamista ja tarjoaa yhden tavan löytää tarvittavia ohjeita. Pääosa ohjeista löytyy palvelut-sivustolta, jota täydennetään tarvittavin osin. Toimintaohjeiden päivittämisestä vastaavat kunkin toiminnon vastuhenkilöt.

Yksikkö/toimintokohtainen ohjeistus täydentää yliopistotason toimintaohjeita. Yksikkökohtaista laadunhallintaa tarvitaan pysyvästi esimerkiksi laboratorioissa. Yksiköt vastaavat omien ohjeittensa päivittämisestä.

Laboratorioiden akkreditoituista laatujärjestelmistä on koottu luettelo laatutyön Intranet-sivuille.

Laatudokumentoinnin ylläpidossa ja kehittämisessä noudatetaan laadunhallinnan ohjausryhmän hyväksymiä kriteerejä:

Dokumentoinnin perusominaisuudet

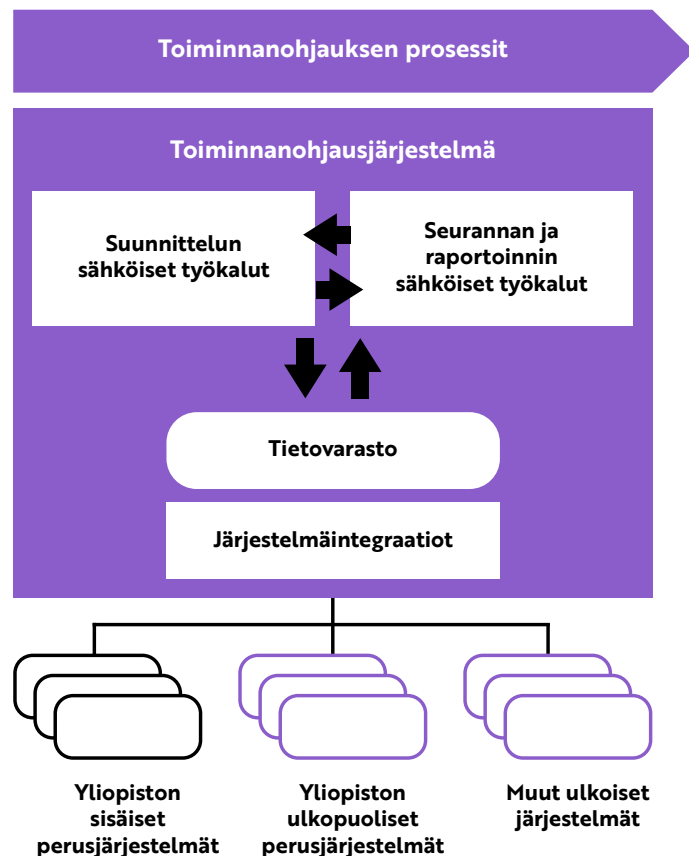
- > viestin selkeys
- > hyödynnettävyys ja vaikuttavuus
- > kattavuus
- > saavutettavuus
- > sovellettavuus
- > ajanmukaisuus
- > raportoitavuus
- > ylläpidon jatkuvuus

Dokumentoinnin toimivuus

- > toiminnallinen luontevuus
- > organisatorinen luontevuus
- > toimivuus osana tukipalveluja
- > tehokkuus
- > kustannustehokkuus

1.5.2 Laatutyön tietojärjestelmät

Kaikki toiminnan suunnitteluun, seurantaan ja raportointiin tarvittavat keskitetyt ylläpidetyt talouden, henkilöstöpalvelujen, opetuksen ja tutkimuksen sekä tilojen hallinnan tietojärjestelmät on integroitu yhteiseen tietovarastoon.



Kuvio 5. Tietovarasto osana toiminnanohjausjärjestelmää

Tietovaraston lähdejärjestelmien tietoa yhdistelemällä tuotetaan raportteja johtamisen, toiminnan arvioinnin, ohjauksen ja päätöksenteon tueksi. Tietovarasto on integroitu OKM:n ylläpitämään valtakunnalliseen tietovarantoon. Digipalvelut ylläpitää [ohjelmistokatalogia](#)^a.

2 PERUSTEHTÄVIEN LAATU

TÄMÄ LUKU KOROSTAA yliopistollisen toimintakulttuurin ja koko yliopistoyhteisön merkitystä laatutyössä. Luku sisältää kuvaukset tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen keskeisistä laadunhallinnan käytännöistä.

2.1 Yliopistollinen toimintakulttuuri

Yliopiston toiminnan laatu syntyy viime kädessä yliopistoyhteisön jäsenten asiantuntevasta, vastuullisesta ja eettisestä toiminnasta. Olennaista laadun aikaansaamisessa on yliopistollisten periaatteiden ja toimintakäytäntöjen vahvistaminen siten, että henkilöstöllä ja opiskelijoilla on mahdollisuus käyttää osaamistaan täysimääräisesti yliopiston perustehtävien toteuttamiseksi.

Yliopiston kaikki toiminta perustuu yhteisille arvoille: eettisyyteen, kriittisyyteen, luovuuteen, avoimuuteen ja yhteisöllisyyteen. Läpileikkaavia teemoja toiminnassa ovat kansainvälisyys, monitieteisyys, avoin tiede ja vaikuttavuus, vastuullisuus ja kestävä kehitys, yhteistyö ja vuorovaikutus, digitalisaatio sekä hyvinvointi.

Tutkimus luo pohjan tämän päivän ja tulevaisuuden monimutkaisten ongelmien ratkaisemiselle. Tutkimustuloksia sovelletaan innovatiivisesti ongelmanratkaisussa ja kehittämisessä eri aloilla. Työelämän kanssa luodaan mahdollisuuksia uusien innovaatioiden syntymiselle ja vakiinnuttamiselle sekä uusien toimintamuotojen kehittämiseksi. Koulutus perustuu uusimpaan tietoon ja vastaa yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin. Tieteidenvälinen lähestymistapa vahvistaa tutkimuksen ja koulutuksen laatua ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yliopiston rooli aktiivisena yhteiskunnan osana edellyttää tiivistä vuorovaikutusta sidosryhmien ja verkostojen kanssa. Yliopisto on vastuullinen työnantaja ja opiskelijat ovat akateemisen yhteisön tasavertaisia jäseniä.

Yliopiston perustehtävien toteuttamiselle luodaan edellytyksiä ottamalla huomioon yliopiston ja yliopistoyhteisön erityispiirteet toiminnan johtamisessa,

resursoinnissa ja tukipalvelujen järjestämisessä. Yliopisto on asiantuntijoiden yhteisö, joka tukee jäsentensä etenemistä asiantuntijauralla. Tämä edellyttää tarkoituksenmukaista henkilöstökoulutusta sekä mahdollisuuksia kehittyä yhä vaativammissa rooleissa ja tehtävissä.

Jokainen yliopistolainen on osaltaan yliopiston toiminnan laadun ja menestyksen varmistaja. Yksilöiden toiminnan lisäksi on syytä korostaa työ- ja opiskeluyhteisön merkitystä korkeatasoisten tulosten aikaansaamisessa. Laatua ja uusia avauksia tukeva organisaatiokulttuuri rakentuu johdon ja koko yliopistoyhteisön vuorovaikutuksessa.

2.2 Tutkimuksen laadunhallinta

Yliopiston tutkimus on monialaista ja kansainvälistä. Tieteidenväliset avaukset perustuvat osaamiseen yliopiston vahvoilla tutkimusaloilla. Yliopisto vaalii vapaata, kriittistä, vaikuttavaa ja avointa tutkimusta niin tiedeyhteisössä kuin yhteiskunnassa. Voimavaroja kohdistetaan monipuolisten tutkijayhteisöjen ja tieteidenvälisten kohtaamispaikkojen luomiseksi ja aloille, jotka ovat tutkimuksellisesti vahvoja ja hyvässä kehitysvaiheessa. Sujuva tutkijan urapolku ja kansainvälisen liikkuvuuden edistäminen kohottavat tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta.

Tutkimus profiloituu yliopiston [strategiassa](#)^A määriteltyjen tutkimuksen ja koulutuksen [temaattisten kokonaisuuksien](#)^A sekä tutkimuksen lippulaivojen (INVEST ja InFLAMES) kautta. Yliopiston kuudelle temaattiselle kokonaisuudelle on nimetty johtokunta ja ne saavat toimintansa kehittämiseksi ja edistämiseksi tukea koordinaattorilta. Lippulaivojen toimintaa ja uuden toimintamallin tukemista varten on yliopiston tukemana perustettu moniammatillinen tukitiimi. Lisäksi lippulaivojen toiminta linkittyy mm. alan täydentävän rahoituksen tutkimusprojekteihin ja tutkijan koulutukseen ja tutkijanuran tukemiseen.

Yliopistossa on yksi tutkijakoulu, Turun yliopiston tutkijakoulu (UTUGS), jonka toimijat ja tehtävät on kuvattu tutkijakoulun johtosäännössä. Tutkijakoulu

koostuu tohtoriohjelmista ja kattaa kaikki yliopiston edustamat tieteenalat ja tohtorikoulutettavat. Tohtorikoulutusta kehitetään ja ohjelmia arvioidaan säännöllisesti, tohtoriohjelmat osallistuvat yliopiston vuosisuunnitteluun tehden omat toimintasuunnitelmansa ja raporttinsa. Tiedekunnat ja tutkijakoulu huomioivat ne omissa suunnitelmissaan ja raporteissaan. Lisäksi rehtori jakaa tohtoriohjelmille rahoitettuja tohtorikoulutettavan palkkapaikkoja ja toimintamäärärahaa tutkijakoulun tohtoriohjelma-hakuun perustuvan valmistelun pohjalta. Tohtorikoulutusta kuvataan koulutuksen näkökulmasta luvussa 2.3.

Tutkimuksen ajankohtaiset kehittämislinjaukset määritellään yliopiston strategiaa toteuttavassa [toimenpideohjelmassa](#)^A, jota päivitetään tarpeen mukaan. Toimien toteutus on vastuutettu, ja niiden etenemistä seurataan säännöllisesti. Linjaukset sisältyvät vuosittaiseen toiminnan, henkilöstö- ja taloussuunnitteluun ja niistä ylläpidettävään raportointiin.

Keskeisenä tavoitteena on eettisesti kestävä tutkimustoiminta, jossa noudatetaan tiedeyhteisön hyväksymiä toimintatapoja ja periaatteita. Yliopisto on sitoutunut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) [hyvän tieteellisen käytännön](#) (HTK) periaatteisiin. Yliopistossa on käytössä oma HTK-prosessi, jonka mukaisesti epäilyt HTK-poikkeamista käsitellään. Yliopisto seuraa HTK-loukkausten määrää ja ilmoittaa ne TENK:iin. HTK-prosesseissa rehtori on päätöksentekijä. Tarvittaessa TENK käsittelee ja antaa lausunnon yliopiston HTK-prosessista. [Tutkimusneuvosto](#)^A on nimittänyt tutkimuseettiset tukihenkilöt, jotka auttavat tutkijoita tutkimuseettisen toimintatavan kysymyksissä. Tekstien ja lähdeaineistojen alkuperäisyyden tunnistamisessa käytetään Turnitin-järjestelmää (myös eri tasojen opinnäytteiden tarkistamisessa). Tutkijat perehdytetään tietosuojakäytäntöihin, ja tietojärjestelmien ylläpidossa noudatetaan yliopiston tietosuojapolitiikkaa.

Yliopiston [tutkimuseettinen](#) toimikunta ennakkoarvioi kaikki ei-lääketieteelliset ihmiseen kohdistuvat tutkimukset, joihin osallistuminen saattaa aiheuttaa tutkittaville joko suoraa tai välillistä vahinkoa. Lääketieteellisessä tutkimuksessa tehdään yhteistyötä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin eettisen toimikunnan kanssa.

Toimikunnassa ennakkoarvioidaan tutkimusasetelman eettisyys ja annetaan siitä lausunto. Käsitellyt tapaukset tallennetaan, ja toimikunta arvioi omaa toimintaansa. Julkaisukustantajilla ja tutkimusrahoittajilla on eettisten asioiden käsittelyyn ehtoja ja suosituksia, jotka otetaan huomioon julkaisu- ja tutkimusrahoitusprosesseissa. Tutkimuseettistä toimintaa kehitetään TENK:n, tutkimusrahoittajien, julkaisukustantajien ja yliopiston oman arvioinnin mukaan vastaamaan ajankohtaisia tarpeita.

Tutkimuksen laadunhallinnan ydin on säännönmukaisesti tehtävä akateeminen vertaisarviointi. Vertaisarviointi toteutuu sekä yliopiston sisäisesti että ulkopuolisten arvioitsijoiden tekemänä. Tyypillisiä esimerkkejä ovat akateemisten tehtävien täyttöprosessit, tutkimusprojektien rahoitushakemusten käsittely ja tutkimustulosten raportointi konferensseissa ja tieteellisissä julkaisusarjoissa sekä tutkimuksen kokonaisarviointi.

Yliopistossa suoritetaan säännöllisin väliajoin [tutkimuksen kokonaisarviointi](#)^a (RAE). Tukipalvelut suunnittelee tutkimuksen arvioinnin lähtökohdat, prosessin ja aikataulutuksen yhteistyössä tutkimuksesta vastaavan vararehtorin kanssa. RAE-prosessia ohjaa tutkimusneuvosto. Arviointi toteutetaan laitoksissa tai tutkimusryhmissä bibliometriikkaraporttien, itsearviointien ja asiantuntijapaneelien avulla. Arviointitulokset käsitellään laajasti yhteisössä. Tiedekunnat ja laitokset päättävät osaltaan jatkotoimista.

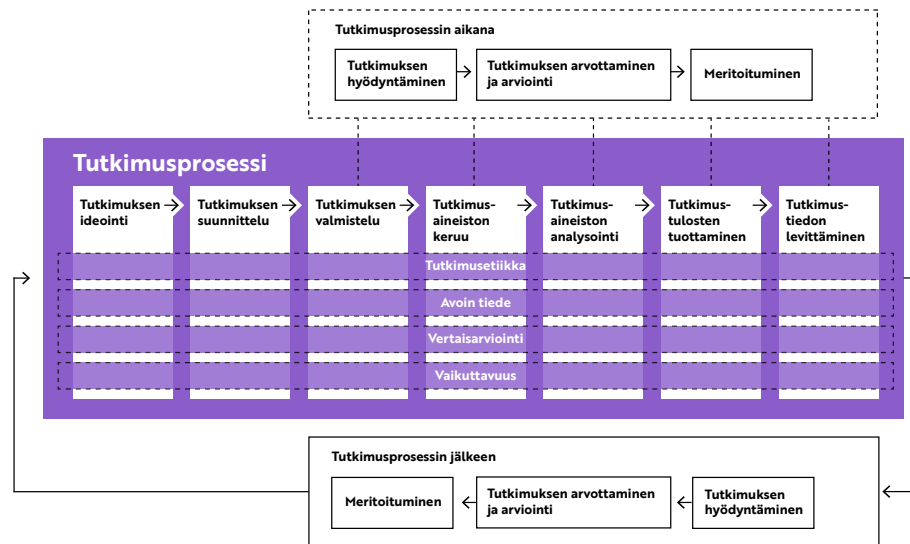
Turun yliopistossa on aloitettu (v 2021) tutkijan ja tutkimuksen vastuullisen arvioinnin linjauksien tekeminen. Vastuulliseen arviointiin yliopistoa ohjaavat mm. Euroopan komission suositukset, kansalliset vastuullisen arvioinnin suositukset ja yliopiston sitoutuminen Dora julistukseen. Turun yliopiston tavoitteena on, että tutkijaa ja tutkimusta arvioidaan jatkossa monipuolisesti ja arvioinnin osana on erilaisia taitoja, ansioita ja tutkimuksen tuotoksia. Linjausten ohella on laadittu suunnitelma vastuullisen arvioinnin käyttöönotosta ja seurannasta.

Asiantunteva palaute edistää sekä yksittäisen tutkijan kehittymistä että esimerkiksi julkaisusarjojen tieteellistä laatua. Palautteen ohjaavalla vaikutuksella on merkitystä sekä silloin kun ratkaisu on tutkijalle myönteinen että silloin, kun

hakemus tai esitys hylätään. Vertaisarviointi edistää kokeneiden tutkijoiden asiantuntemuksen hyödyntämistä samalla kun se tarjoaa oppimismahdollisuuden myös arvioitsijoille. Muun muassa osaamista kehittämällä yliopisto tukee vertaisarvioinnin avoimuutta, joka korostaa arvioinnin laatua.

Tutkimuksen rahoittajien toteuttamat arvoinnit ja tarkastukset ovat täydentävän rahoituksen myöntämisen ja käytön laadunhallinnan perusta. Rahoitus on kilpailtua, ja rahoituspäätökset perustuvat yleensä hakemusten tieteelliseen vertaisarviointiin. Arviointiraportin perusteella tutkija voi kehittää tutkimussuunnitelmaansa ja mahdollisesti myös tutkimusotettaan seuraavia hakemuksiaan varten. Rahoittajat arvioivat myös projektien toteutumista projektiraporttien perusteella. Arviot projektin etenemisestä tai onnistumisesta antavat perusteita korjausliikkeiden tekemiseen tai arvokasta tietoa seuraavia projekteja varten.

Julkiset rahoittajat (mm. Suomen Akatemia, Business Finland, EU) voivat tarkastaa rahoittamansa projektit, yleensä otokseen tai myöntösummaan perustuen. Tarkastukset kohdistuvat myös organisaation prosesseihin ja toimintatapoihin eli toimintaympäristöön, jossa projekteja toteutetaan. Raportit voivat sisältää suosituksia organisaatiolle toiminnan kehittämiseksi. Rahoittaja tarkistaa jälkikäteen, onko kehittämistoimet toteutettu.



Kuvio 6. Tutkimusprosessin vaiheet

Kaikessa tutkimuksessa noudatetaan dokumentoitavuuden, jäljitettävyyden ja vaikuttavuuden periaatteita. Tutkimuksen laadun kriteerit vaihtelevat eri tieteenaloilla, minkä vuoksi laadun indikaattoreita ei voida määritellä absoluuttisesti. Tutkimuksen toimialalla kehitetään indikaattoreita yhteistyössä tiedekuntien johdon ja muun akateemisen yhteisön kanssa. Seurattavista tutkimuksen indikaattoreista päättää tutkimusneuvosto. Indikaattorityön rinnalla kehitetään eri järjestelmistä (UTUCris, TOPI, rahoittajien järjestelmät, Vipunen) saatavien tutkimustietojen hyödyntämistä tietovarastoraportteina. Yliopiston johto, dekaanit ja laitosjohtajat hyödyntävät indikaattoreita tutkimustoiminnan johtamisessa.

Tutkimuksen toimiala, Digi-palvelut ja kirjasto suunnittelevat, miten [tutkimustuotokset](#)^a (julkaisut, data, ohjelmistot, meriitit jne.) kirjataan, raportoidaan ja tehdään näkyviksi. Pääasiallisena tehtävänä on kehittää yliopiston tutkimustietojärjestelmää (UTUCris) sekä sen yhteensopivuutta yliopiston omien ja kansallisten järjestelmien kanssa. UTUCris-ohjausryhmä ja moniammatillinen

projektiryhmä päättävät kehittämisen prioriteeteista. Järjestelmästä saatava tieto tarjoaa mahdollisuuden tutkimusansioden seurantaan, tutkimuksen kehittämiseen ja näkyvyyden edistämiseen.

Yliopiston tukipalvelut kehittää edelleen [tutkimusdatan hallinnan](#)^a palveluita ottaen huomioon tutkijoiden tarpeet sekä rahoittajien ja kustannustoimittajien ehdot. Moniammatillisia tukipalveluita digitaalisen datan hallinnalle toteutetaan FAIR (findable, accessible, interoperable, reusable) ja CARE (collective benefit, authority to control, responsibility, ethics) -periaatteiden mukaisesti. Aineistokatalogissa on kootusti tietoa tutkimusdatasta kuten metatiedoista, datan sijainnista ja avoimuudesta sekä datan tietosuojailmoituksista. Tutkijoita tuetaan aineistohallintasuunnitelmien tekemisessä (DMPTuuli työkalulla) aineistojen metadatoittamisessa, tallentamisessa ja uudelleenkäytössä, ja heitä kannustetaan aineistojen avaamiseen. Tutkijoille tarjotaan tukea datanhallintaan yhden luukun periaatteella osoitteesta openutu@utu.fi.

Tutkimuksen hyödyntämistä ohjaa niin Korkeakoulukeksintölaki (Laki oikeudesta korkeakouluissa tehtäviin keksintöihin (2006/369) kuin yliopiston sisäinen ohjeistus (Keksintöohje, Ohje tutkimuksessa syntyneiden materiaalien omistuksesta, käyttöoikeuksista ja kaupallistamisesta, Tavaramerkkiohje). Innovaatiopalvelut-yksikkö huolehtii ohjeistuksen ajanmukaisuudesta, löydettävyydestä (intranet) ja siihen liittyvästä koulutuksesta. Yliopiston innovaatioaktiivisuutta seurataan sovituin mittarein.

Turun yliopiston OpenUTU-projektin toimet vuosien 2015-2020 aikana on todettu korkeatasoisiksi avoimen tieteen kypsyystason kansallisessa arvioinnissa ja vertailussa. Strategian 2020-2023 toimenpiteenä on [avoimen tieteen](#)^a organisoituminen ja linjauksien päivittäminen. Avoimen tieteen tukeminen jatkuu moniammatillisena yhteistyönä, siten että palvelut ja tuki saadaan lähelle tutkijaa. Uusi konsepti on Avoimen tieteen kiihdyttämö, missä keskiössä on uuden tiedon luominen niin perustutkimuksessa kuin soveltavassa tutkimuksessa. Tavoitteena on vuorovaikutus tutkimusyhteisön sisällä mutta myös kansalaisten, yritysten ja päätöksentekijöiden kanssa. Avoin tiede nähdään vaikuttavuuden muotona

ja sitä seurataan mm vastuullisen arvioinnin prosesseissa sekä tutkimuksen ja vaikuttavuuden indikaattorein.

Infrastruktuureja kehitetään toteuttamalla yliopiston omaa tutkimusinfrastruktuuriohjelmaa, jonka toimenpiteenä on mm. merkittävien paikallisten infrastruktuurien tunnistaminen kansallisten ja kansainvälisten infrastruktuurien ohella. Yliopistossa organisoidaan aika ajoin sisäisiä rahoitushakua tukemaan tutkimusinfrastruktuurien laitekantaa ja/tai aineistojen hallintaa. Tutkimuksen toimiala vastaa tutkimusinfrastruktuurien ja tutkimusympäristöjen kehittämisestä sekä tutkimuslaitteiden yhteiskäytön edistämisestä yhteistyössä tutkimuksesta vastaavan vararehtorin ja tutkimusneuvoston kanssa. Yliopiston rehtori päättää infrastruktuuriohjelmasta ohjausryhmän ja tutkimusneuvoston valmistelun pohjalta. Ohjelmassa määritellään yliopiston tutkimusinfrastruktuuri, ohjataan laiteajan hinnoitteluun ja kannustetaan laitteiden yhteiskäyttöön. Ohjelmaa päivitetään määräajoin.

Yliopiston tavoitteena on lisätä ja monipuolistaa täydentävää rahoitusta tarjoamalla tarvittavaa tukea tutkijoille ja tutkimusryhmille. Palveluja on tarjolla muun muassa rahoituksen hakemiseen, budjetointiin, hankintoihin, sopimuksiin, IPR-kysymyksiin, tietosuojaan, aineiston hallintaan, tulosten ja osaamisen hyödyntämiseen sekä talouden seurantaan ja ennustamiseen. Tutkijoiden tueksi on tehty [projektin vastuullisen johtajan opas](#)⁹.

Täydentävän rahoituksen kehittämistyöryhmä vastaa rahoittajien erityistarkastusten koordinoinnista ja toimeenpanosta. Työryhmä myös kartoittaa, analysoi ja edistää esiin nousseita yliopistotason kehittämiskohteita.

Täydentävän rahoituksen sähköinen prosessi sisältää muun muassa tietojen kirjaamisen ja päivittämisen, hakemuksen tarkistamisen, asiakirjahallinnon, talouden seurannan ja ennakkoinnin sekä projektin päättämisen. Kaikki täydentävän rahoituksen hakemukset kirjataan toiminnanohjausjärjestelmään (TOPI), jossa nimenkirjoitusoikeuden omaava henkilö hyväksyy hakemukset lähetettäväksi rahoittajalle. TOPI:ssa hyväksytään myös rahoituksen

vastaanottaminen ja projektitilien avaaminen. Yliopiston tukipalvelut tukee sekä projektin vastuullista johtajaa että laitosjohtajaa prosessin eri vaiheissa.

Tiedekunnat, erilliset laitokset ja palveluyksiköt kehittävät yhdessä lähialueen muiden toimijoiden kanssa tutkimuksen [tukipalveluja](#)⁸. Tutkimuksen toimiala tukee tutkijoiden, tutkimusryhmien ja tutkimusyhteisöjen työtä tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa tutkimuksen valmistelusta tulosten hyödyntämiseen. Palveluista saadaan palautetta useista lähteistä, muun muassa johtajien tiedekuntakierroksien yhteydessä, kyselyistä ja vuosiraporteista. Palautetta käsitellään yhteisten palvelujen toimintayksiköissä sekä eri yksiköiden edustajista koostuvissa tiimeissä. Palautteen perusteella kehitetään ja monipuolistetaan palveluita sekä asiantuntijoiden osaamista.

2.3 Koulutuksen laadunhallinta

Koulutustehtävän keskeiset linjaukset. Turun yliopiston koulutustehtävä määritellään yliopistolaissa (558/2009) ja valtioneuvoston asetuksessa yliopistojen tutkinnoista ja erikoistumiskoulutuksista (794/2004). Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yliopistojen koulutusvastuun täydentämisestä (1451/2014) täsmentää koulutustehtävää joillakin koulutusaloilla.

Yliopisto linjaa koulutustehtäväänsä [strategian](#)⁸ ja sisäisen koulutusvastuun jakamisen kautta: Monialainen ja innostava koulutus perustuu uusimpaan tietoon ja vastaa yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin. Yliopisto on sitoutunut vastuulliseen oppimisprosessiin. Tämä tarkoittaa huolellista opetussuunnitelmatyötä, viimeisimpään tutkimukseen perustuvaa koulutusta sekä opintojen sujuvaa etenemistä ja työelämävastaavuutta. Koulutus on organisoitu tarkoituksenmukaisiksi ja riittävän laajoiksi kokonaisuuksiksi. Opiskelijoita kannustetaan hyödyntämään yliopiston monialaisuutta yli tiedekuntarajojen.

Koulutuksen ajankohtaiset kehittämislinjaukset määritellään yliopiston strategiaa toteuttavassa [toimenpideohjelmassa](#)⁸, joita päivitetään tarpeen mukaan. Toimien toteutus on vastuutettu, ja niiden etenemistä seurataan säännöllisesti.

⁹ Katso myös yliopiston taloussääntö.

Koulutuksen linjausten seuranta sisältyy vuosittaiseen toiminnan, henkilöstö- ja taloussuunnitteluun ja niistä ylläpidettävään raportointiin.

Tiedekunnat toteuttavat omien tieteenalojensa koulutustehtävää ja vastaavat koulutuksen laadusta. Koulutus ja sen tavoitteet konkretisoituvat tutkinto-ohjelmien opetussuunnitelmissa. Opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia. Tutkinnon tuottama osaaminen kuvataan tietoina, taitoina ja asenteina. Opetussuunnitelmatyössä huomioidaan lisäksi työelämälähtöisyys, kansainvälisyys, jatkuva oppiminen sekä kestävä kehitys. Tutkinto-ohjelmien arviointi toteutetaan säännöllisesti.

Koulutuksen toimijat. Yliopiston vastuut ja toimijatahot kuvataan yliopiston johtosäännössä, opintojohtosäännössä sekä tutkijakoulun johtosäännössä.

Yliopiston koulutustehtävän toteuttamista, sen arviointia ja kehittämistä johtaa koulutuksen ja koulutusrakenteiden kehittämisestä vastaava vararehtori. Vararehtori johtaa [koulutusneuvostoa](#)⁸, jonka tehtävänä on ohjata ja seurata yliopiston strategian toteutumista, kehittää yliopiston koulutusta ja varmistaa koulutuksen laatua. Koulutusneuvostossa ovat edustettuina kaikki tiedekunnat ja henkilöstöryhmät sekä opiskelijat. Koulutusneuvoston alaisuudessa toimii opiskelijan hyvinvointijaosto sekä jatkuvan oppimisen jaosto, minkä lisäksi neuvosto voi asettaa muita jaostoja ja työryhmiä.

Tohtorikoulutuksen ylin päättävä elin on rehtorin nimeämä tutkijakoulun johtoryhmä, jolla on koulutusneuvostoa vastaavat tehtävät. Johtoryhmässä ovat edustettuina kaikki tiedekunnat, tohtorikoulutettavat ja nuoret väitöskirjaohjaajat, ja sen toimintaa johtaa tutkijakoulun johtaja. Tutkijakoulun johtoryhmän alaisuudessa toimii tutkijakoulun koulutustyöryhmä, jonka tehtävänä on erityisesti koordinoita yliopiston kaikille tohtorikoulutettaville suunnattua yleiskoulutustarjontaa.

Tiedekunnat antavat tutkintoon johtavan koulutuksen. Kullakin tiedekunnalla on koulutuksesta vastaava varadekaani, jotka ovat myös koulutusneuvoston jäsen. Kussakin tiedekunnassa on koulutuksen kehittämisen työryhmä, joka toimii

opetuksesta vastaavan varadekaanin johdolla. Tohtorikoulutus on tiedekunnissa vastuutettu joko dekaanille tai yhdelle varadekaaneista, ja tiedekunnissa on tohtorikoulutuksesta vastaava elin. Lisäksi kullakin tohtoriohjelmalla on johtaja ja johtoryhmä. Tutkintokoulutuksen opetussuunnitelmat hyväksytään tiedekunnan johtokunnassa. Kaikissa päättävissä elimissä ja valmisteluryhmissä on myös opiskelijaedustus. Koulutuksen toimintaympäristöinä laitoksilla on tärkeä rooli opetuksen toteuttamisessa, opetuskulttuurin rakentamisessa ja resurssien kohdentamisessa.

Yksittäiset opettajat ovat vastuussa toteuttamansa opetuksen laadusta ja oman asiantuntemuksensa kehittämisestä. Tiedeyhteisön jäsenenä he vaikuttavat koulutuksen ja opetuksen kehittämiseen. Yliopiston lisäksi useat yksiköt palkitsevat vuoden opettajan ja opintojakson. Opettajia kannustetaan käyttämään monipuolisia opetus- ja arviointimenetelmiä.

Opetus- ja ohjaushenkilökunnan rekrytoinnissa otetaan huomioon [akateeminen portfolio](#)⁸, johon hakija kirjaa monipuolisesti ansionsa akateemisen työn eri osa-alueilla, mukaan lukien hankkimansa pedagogisen koulutuksen sekä opetustyössä hankkimansa pätevyyden.

Koulutustehtävän toteuttamista tukevat hallinnollisesti keskitetyt tukipalvelut. [Koulutuksen toimialalla](#)⁸ on päävastuu perustutkintokoulutuksen palveluista ja hallinnosta. Toimiala osallistuu koulutussuunnitteluun yhteistyössä akateemisen henkilökunnan kanssa ja tarjoaa opiskelijapalveluja. Yliopistotasolla vastuushenkilönä on opintoasiainjohtaja, tiedekuntatasolla tiedekuntien opintopäälliköt. Tohtorikoulutuksen hallintoa ja palveluita johtaa tutkijanurayksikön päällikkö, jokaiselle tiedekunnalle on nimetty tohtorikoulutuksen varadekaanin työpariksi tohtorikoulutuksen valmistelija.

Koulutuksen toimialan ohella tukipalveluja tuottavat useat yksiköt. Kirjasto tarjoaa aineistoja ja kehittää opiskelijoiden tiedonhankinnan valmiuksia. Digipalvelut osallistuu opetuksen tietojärjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen. Työelämäpalvelut toimii opiskelijan ja työnantajan välimaastossa muun muassa tukemalla opiskelijaa harjoittelun yhteydessä, urapolun ensimmäisissä

askelissa ja helpottamalla työelämään sijoittumista. Yksikkö tarjoaa myös ajantasaista työelämä tietoutta, sijoittumis- ja uraseurantaa sekä koulutus- ja asiantuntijapalveluja. Mentorointiohjelmaa on tarjolla sekä perustutkinto-opiskelijoille, tohtorikoulutettaville, työntekijöille että johtamistehtävissä toimiville.

Koulutuksen järjestäminen. Keskeinen yliopistotasoisesti sitova ohjeistus on [opintojohtosääntö](#)⁸, jossa on määräykset muun muassa koulutuksen ja opetuksen suunnittelusta ja kehittämisestä, opiskelijavalinnasta, opintojen suoritusoikeudesta, koulutuksen toteutuksesta ja opiskelijan ohjauksesta, osaamisen arvioinnista ja hyväksiluvusta, opinnäytteistä, oikaisumenettelystä, kurinpidosta ja todistuksista. Uusien tutkintoon johtavien koulutusohjelmien perustamista ohjaa rehtorin päätös, jota täydentävät määräykset yhteistutkinto-ohjelmista. Aiemmin opitun tunnistamista ja tunnustamista ohjaa vararehtorin ohjeistus opintojen [hyväksilukemisesta](#)⁹.

Yliopiston hallitus päättää alemmaa ja ylempää korkeakoulututkintoa suorittamaan otettavien opiskelijoiden määrästä. Opiskelijavalinnassa noudatetaan tiedekunnan hyväksymiä julkisia valintaperusteita. Rehtorin päätös määrittelee kielitaidon todentamisen tavat, joita noudatetaan valintaperusteiden mukaisesti valittaessa opiskelijoita tutkintokoulutukseen. Opiskelun ja hakemisen tilastot ovat nähtävillä yliopiston verkkosivuilla ja valintaoppaassa. Valintaperusteet muuhun kuin tutkintokoulutukseen päättää opetuksen järjestävä yksikkö.

Laadunhallinnan keskeisiä välineitä ovat systemaattinen opetussuunnitelmatyö ja toimiva opiskelijapalautejärjestelmä. Rehtori päättää yleisistä periaatteista ja säännöistä, joita tutkinto-ohjelmien opetussuunnitelmissa noudatetaan. Opetuksesta vastaava vararehtori johtaa opetussuunnitelmatyötä. Tutkinto-ohjelmien opetussuunnitelmat tehdään kaksivuotiseksi.

Opetuksesta vastaava vararehtori yhdessä koulutusneuvoston kanssa antaa opetussuunnitelmakerroksen yleiset ohjeet tiedekunnille. Tohtorikoulutuksen osalta tutkijakoulu täydentää ohjeistusta omilla suosituksillaan, ja tutkijakoulun

koulutustyöryhmä koordinoi ja kehittää kaikille tohtorikoulutettavilla tarjottavia yleistaitojen koulutuksia eli UTUGS-yleiskoulutustarjontaa.

Tiedekunnat täydentävät yliopistotason linjauksia oman koulutuksensa sisällön ja kehittämisen ohjeilla. Tiedekuntien työryhmät johtavat opetussuunnitelmatyötä ja kokoavat opetussuunnitelmat. Opiskelijat ovat edustettuina yhdessä opetus- ja tutkimushenkilökunnan kanssa tiedekuntien työryhmissä. Tiedekunnan johtokunta hyväksyy opetussuunnitelman. Opetussuunnitelman tekemisessä käytetään sähköistä PEPPI-työkalua.

Henkilökunta ja opiskelijat kehittävät opetussuunnitelmia yhteistyössä säännöllisesti kerätyn palautetiedon, tieteen ja yhteiskunnan muutoksen sekä työelämätarpeiden mukaan. Opiskelijanäkökulma otetaan huomioon sekä yksittäisten opiskelijoiden palautteen pohjalta että yhteistyössä Turun yliopiston ylioppilaskunnan ja ainejärjestöjen kanssa.

Kansainvälisten maisteriohjelmien opetussuunnitelmissa noudatetaan samoja periaatteita kuin muussakin yliopiston tarjoamassa koulutuksessa. Ohjelmat arvioidaan säännöllisesti, ja rehtorin asettama työryhmä kehittää koulutusten laatua ja levittää hyviä käytäntöjä erillisen toimintasuunnitelman mukaan.

Tutkintokoulutuksen lisäksi yliopisto tarjoaa erikoistumiskoulutusta, avointa yliopisto-opetusta, johtamiskoulutusta ja monimuotoista täydennyskoulutusta. Aikuiskoulutuksen toteuttajat kokoontuvat säännöllisesti jatkuvan oppimisen koordinoitua ja kehittämistä varten. Avoimen yliopisto-opetuksen opetussuunnitelmat hyväksytään tiedekuntien johtokunnissa. Opintojen toteutuksessa noudatetaan yliopiston koulutuksen yleisiä määräyksiä. Opetusta antavat tiedekunnissa hyväksytyt opettajat. Opintosuoritukset viedään yliopiston opintotietojärjestelmään.

Erikoistumiskoulutuksen käsikirja tukee koulutuksen suunnittelijoita ja toteuttajia. Käsikirja sisältää sitovat toimivaltamääräykset. Erikoistumiskoulutukset valmistellaan yhteistyössä muiden korkeakoulujen ja työelämän kanssa laadittujen

sopimusten mukaisesti. Täydennyskoulutuksen opetussuunnitelmat hyväksyy ja todistukset antaa järjestävä yksikkö.

Palautejärjestelmä ja koulutuksen seuranta. Koulutusneuvoston hyväksymä [opiskelijapalautejärjestelmä](#)¹ on koulutuksen laadunhallinnan ydin. Opiskelijoilta pyydetään palautetta opintojaksokohtaisesti, ensimmäisen opiskeluvuoden jälkeen, kandidaatin vaiheen saavuttamisen jälkeen (nk. kandidipalaute), maisteriopintojen valmistumisen jälkeen (nk. maisteripalaute) sekä opiskelun päättymisen jälkeen vuoden ja viiden vuoden kuluttua. Palautetietoa kerätään myös tiedekunta-kohtaisissa neuvottelukunnissa, jotka koostuvat tieteenalakohtaisista työelämäedustajista. Tohtorikoulutuksessa tohtorikoulutettavilta palautetta pyydetään toteutetusta opetuksesta opintojaksokohtaisesti, vuosiseurannan yhteydessä, työhyvinvointikyselyissä, tutkijakoulun tyytyväisyyskyselyissä ja valmistumisen yhteydessä. Lisäksi kansallinen Aarresaari-verkosto suorittaa uraseuranta kolme vuotta valmistumisen jälkeen.

Maisterikoulutus

	1. vsk	2. vsk	3. vsk	4. vsk	5. vsk	valmistumisen jälkeen
Opintojaksopalaute						
Eka vuosi -kysely	■					
Kandidipalaute ¹			■			
Maisteripalaute					■	
Uraseuranta ²						■ 5 v maisterit

Tohtorikoulutus

	1. vsk	2. vsk	3. vsk	4. vsk	valmistumisen jälkeen
Opintojaksopalaute					
Vuosiraportti		■	■	■	
Työhyvinvointikysely		■		■	
Tutkijakoulun palautekysely	■		■		
Tohtoripalaute				■	
Uraseuranta ²					■ 2 v tohtorit

- Opetus- ja ohjaustoiminnan arviointia
- Opintojaksoa suurempien kokonaisuuksien arviointia
- Ei anonyymikysely
- ¹Yliopistojen valtakunnallinen palautekysely
- ²Yliopistojen valtakunnallinen uraseuranta

Kuvio 7. Opiskelijapalautteen kerääminen

Palautejärjestelmän tuottama materiaali analysoidaan koulutuksen toimialan keskitetyissä tukipalveluissa sekä yksiköissä ja työryhmissä sekä tohtorikoulutuksen osalta myös tutkijakoulussa. Materiaali varastoidaan yliopiston tietovarastoon, josta se on saatavilla tiedekunta- ja yksikkökohtaiseen käyttöön. Palautetietoa käytetään koulutuksen ja opetuksen kehittämisestä. Palautetiedon [keräämisen ja hyödyntämisen](#)¹ käytännöt on kuvattu yliopiston intranetissä. Tukipalvelujen palautejärjestelmät on kuvattu luvussa 4.3.

Yliopiston johtoryhmä seuraa ja arvioi tiedekuntien tutkintomääriä säännöllisesti, ja niistä raportoidaan yliopiston hallitukselle. Koulutuksesta vastaava vararehtori

käy vuosittain tiedekunnissa keskustelut ajankohtaisista teemoista ja yksiköiden esiin nostamista aiheista. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen [Karvin](#) laatujärjestelmän auditoinneissa koulutus on keskeinen tarkastelukohde, minkä lisäksi koulutusta arvioidaan ala- ja teemakohtaisin kertaluonteisin arvioinsein.

Opettajien pedagoginen koulutus ja opetustyön kehittäminen. Yliopiston henkilöstönkehittämistoimikunta linjaa järjestettävää henkilöstökoulutusta. Se tukee myös yksiköiden kehittämistoimintaa vuosittain jaettavin avustuksin. Yliopistopedagogisesta koulutuksesta vastaa kasvatustieteiden tiedekunnan yliopistopedagogiikan keskus (UTUPEDA), jonka ohjausryhmässä yliopistoyhteisö on laajasti edustettuna. UTUGS järjestää koulutusta väitöskirjaohjaajille.

Opettajien käytännön opetus- ja ohjaustyön tukena toimii koulutuksen toimialan opetuksen kehittämisen tiimi (opetuki-tiimi). Yksittäiset opettajat ja opettajaryhmät voivat pyytää tukea ja apua opetuksen ja ohjauksen kehittämisen käytännöllisiin ja pedagogisiin kehittämistarpeisiin. Lisäksi digi-pedagoginen tiimi tarjoaa tukea digitaalisten oppimisympäristöjen ja opetusmenetelmien hyödyntämisessä. Tiimissä on sekä digipalveluiden että koulutuksen toimialan asiantuntijoita.

2.4 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunhallinta

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus (YVV) edistää yliopiston toiminnan vaikuttavuutta samalla, kun yhteistyö avaa sidosryhmille mahdollisuuksia olla mukana edistämässä yliopiston mission toteutumista. Laadukas vuorovaikutus perustuu sidosryhmien, tiedeyhteisön ja yliopiston tukipalvelujen yhteistyöhön, jota tuetaan monin tavoin yhteydessä tutkimuksen ja koulutuksen laadunhallintaan (esimerkiksi avoimen tieteen ohjeistus). Osaaminen ja uusi tieto ovat keskeisessä roolissa, kun ihmiskunta pyrkii parempaan. Vaikuttavuus ymmärretään Turun yliopistossa muutoksen aikaansaamisena ja sen edistämisenä.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kokonaisuutta johtaa tehtävään nimetty vararehtori. Toimintoja tässä kokonaisuudessa ovat muun muassa [varainhankinta](#)^a, [alumnisuhteet](#)^a, [yritysyhteistyö](#)^a, [kansainvälisten kumppanuuksien tuki](#)^a sekä [kestävyyden ja vastuullisuuden tukitoimet](#)^a, joita toteutetaan [Kumppanuudet ja vaikuttavuus -yksikössä](#)^a.

Turun yliopiston [neuvottelukunta](#) toimii yliopiston ja sen keskeisten sidosryhmien yhteistyöelimenä ja sen tehtävä on edistää yliopiston tutkimuksen ja koulutuksen sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämistä sekä yliopiston vaikuttavuutta. Vararehtorin johtama [YVV-neuvosto](#)^a käsittelee tehtäväkentän periaatteita, käytäntöjä ja kehittämistä asiakokonaisuuksien mukaan yhteistyössä koulutus- ja tutkimusneuvostojen kanssa. YVV-tiimi jakaa tietoa hyvistä käytänteistä ja valmistelee linjauksia neuvostolle. Turun korkeakoulujen yhteistyöryhmä on pysyvä toimintamuoto. Yliopistoyhteisön jäsenenä opiskelijoilla ja Turun yliopiston ylioppilaskunnalla on tärkeä rooli.

Tiedekunnilla on omia järjestelyjä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen käsittelyä varten. Korkeakoulu-yhteistyö tukee tarkoituksenmukaista profiloitumista, osaamisen jakamista ja osaamisen tuottavuuden parantamista. [Koulutusviennin](#)^a sisäisiä toimintaperiaatteita ja käytäntöjä ohjataan yliopistossa rehtorin päätöksin. Yliopiston johto määrittelee strategiset kumppanuudet ja niiden käytännön toteuttamista hoidetaan edellä mainituissa vararehtorin johtamissa YVV-tehtäväkokonaisuuksissa.

Yliopiston sidosryhmien asiantuntemuksen hyödyntämistä edistetään mm. neuvottelukunnissa. Tiedekunnat hyödyntävät sekä omia neuvottelukuntiaan että alumniyhteistyötä, jotka tiivistävät tutkimuksen ja koulutuksen työelämäyhteyksiä. Alumniyhteistyötä ja varainhankintaa ohjataan omilla toimintasuunnitelmillla. Paitsi palautteen antajina, sidosryhmien edustajat ovat mukana useiden, erityisesti työelämän tarpeisiin suunniteltujen, koulutusten ja aluekehittämishankkeiden ohjausryhmissä. Yhteyden ottamista helpottavat mm. turkulaisten korkeakoulujen projektipalvelu [Korkeakoulukumppani](#) ja kauppakorkeakoulun Laboratory of Business Disruption Research. Verkkosivuille on koottu [palveluohjeistus](#) yhteydenotto-osoitteineen.

Yhteiskunnallista vuorovaikutusta ohjataan osana yliopiston johtamis-, strategia- ja vuosisuunnitteluprosesseja. Strategian toimenpideohjelmien toteuttaminen ja seuranta ovat keskeisiä kehittämisvälineitä. Vuosittain seurataan kolmea asiakokonaisuutta: 1. maaliskuussa analysoidaan yliopiston yksiköiden tuottama vuosiraporttiaineisto, 2. syys-lokakuussa arvioidaan sidosryhmiltä ja yliopistoyhteisöltä kerättyä palautetta ja kehitystrendejä, 3. marraskuussa valmistellaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittäminen tulevalle vuodelle, osana yliopiston vuosisuunnitelmaa. Tästä valmistelusta vastaa Kumppanuudet ja vaikuttavuus- yksikkö.

Tutkimuksen ja koulutuksen monipuolinen seuranta lisäksi yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimintoja seurataan rehtorin päätöksen mukaisesti. Raportointi perustuu keskeisiksi arvioituihin seuranta-kohteisiin määriteltyjä mittareita hyödyntäen. Seuranta perustuu yliopistotason tiedonkeruuseen, yksiköiden raportteihin ja ympäristöstä kerättävään palautteeseen (mm. kyselyt ja välitön palaute verkkosivuilta). Tietoa hankitaan lisäksi omista ja ostetuista selvityksistä sekä seurantamenettelyistä. Keskeiset tietojärjestelmät ovat TOPI, Konsta ja UTUCRIS.

Yliopiston toimintamuotojen seuranta-kohteet	Sidosryhmien osallistumisen seuranta-kohteet
> Julkaiseminen ammattiyhteisölle ja suurelle yleisölle > Asiantuntijatehtävät > Käynnit tapahtumissa ja vierailukohteissa > Työelämäyhteistyö tutkintokoulutuksessa > Muu kuin tutkintokoulutus > Innovaatiot, yritys-yhteistyö ja koulutusvienti > Kehittämishankkeet > Resurssien yhteiskäyttö	> Osallistuminen yliopiston tehtävien toteuttamiseen > Osallisuus päätöksenteossa ja kehittämistyössä > Tilaukset ja lahjoitukset

Kuvio 8. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen seuranta-kohteita

Yliopiston tukipalvelut edistävät hyvien käytäntöjen leviämistä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen intranet-sivusto sisältää toimintojen määrittelyn ja periaatteet, esimerkkejä toimintatavoista sekä muuta vuorovaikutusta tukevaa aineistoa. Tärkeitä ovat myös aluekehittämishankkeiden toteuttamiseen ja tutkimussopimusten laatimiseen tarkoitetut yliopistotason ohjeistukset ja palvelut. YVV-tukipalvelut kuuluvat yliopiston tukipalvelujen palautejärjestelmän piiriin.

Avoimen tutkimuksen politiikka kuvaa tutkimusprosessin ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avaamisen ja datapolitiikka tutkimusdatan keräämisen, käytön ja hallinnan yliopistotason linjaukset. Käytännöt konkretisoidaan toimenpideohjelmassa. Innovaatiopalvelut-yksikön tarjoamalla asiamiestoiminnalla edistetään tutkimustulosten suojaamista ja kaupallista hyödyntämistä. Hankkeiden koko elinkaaren hallinnointi toteutetaan toiminnanohjausjärjestelmässä (TOPI). Rehtori on antanut ohjeet koulutusviennin toteuttamisesta.

Useat arvioinnit, akkreditoinnit ja rankingit, joihin yliopisto osallistuu, ottavat huomioon myös yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen. Yksi keskeisistä on Karvin toteuttama kansallinen korkeakoulujen auditointi. YVV-näkökulma esiintyy sekä temaattisissa (esim. yrittäjyysyliopisto, ACEEU) että yksikkökohtaisissa akkreditointiprosesseissa (Kauppakorkeakoulun akkreditoinnin selvitys henkilöstön muista kuin tieteellisistä ansioista, AACSB). Toimintojen laatua kehitetään myös sisäisissä (esim. innovaatioiden palkitsemismenettelyt ja mahdolliset muut YVV- palkitsemismenettelyt), alueellisissa (Opiskelijakaupunki Turku), kansallisissa (esim. hallituksen kärkihankkeet) ja kansainvälisissä, esimerkiksi EU-osarahoitteisissa hankkeissa.

3 OHJAUKSEN PERIAATTEET

TÄSSÄ LUVUSSA ESITELLÄÄN yliopiston [ohjauksen periaatteet](#)¹⁰. Kappale sisältää kuvaukset opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksesta, strategia- ja vuosisuunnitteluprosesseista sekä toiminnan ohjauksesta eli toiminnan suunnittelusta, seurannasta, raportoinnista ja kehittämisestä.

3.1 Toiminnanohjaus

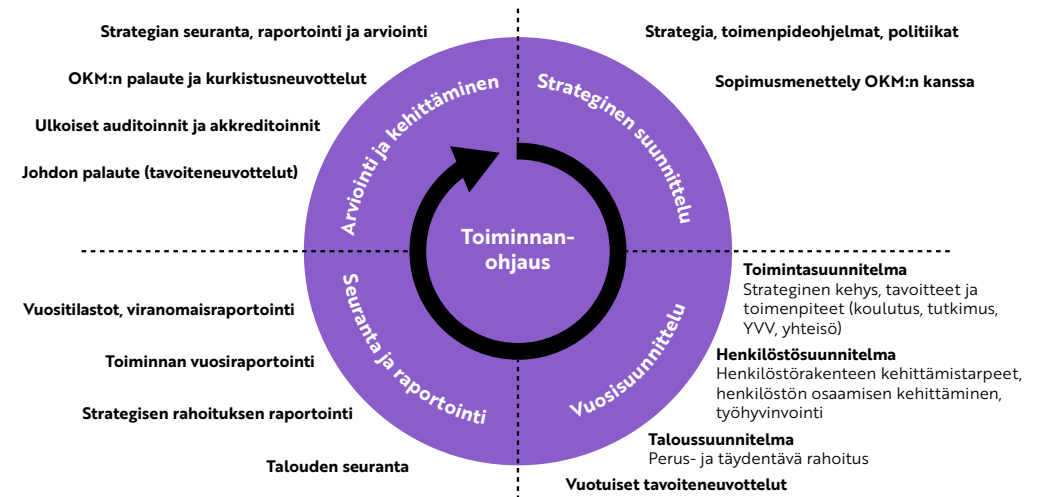
Toiminnanohjauksella tarkoitetaan yliopiston toiminnan suunnittelua, seuranta, raportointia ja kehittämistä, joiden ohjaamiseen yliopistolla on vakiintuneet prosessit ja vastuut. Sen tarkoituksena on saada yliopistolle asetetut tehtävät toteutettua mahdollisimman tehokkaasti, tuloksellisesti ja vaikuttavasti. Toiminnanohjaus on kiinteä osa yliopiston laatujärjestelmää.

Yliopistolain mukaan yliopiston hallitus hyväksyy ohjauksen periaatteet, jotka määrittävät yliopiston toiminnanohjausjärjestelmän. Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) kanssa tehdyt sopimukset ovat olennainen osa ohjauksen kokonaisuutta. Ohjauksen periaatteissa linjataan, miten yliopisto asettaa toiminnalle tavoitteita, osoittaa resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi, seuraa ja raportoi sekä arvioi ja kehittää toimintansa laatua ja tuloksellisuutta. OKM ohjaa korkeakouluja yleisin ohjein ja yliopistokohtaisin sopimuksin. Yliopisto ottaa tämän ohjauksen huomioon yliopiston strategian ja toimenpideohjelman toteutuksessa.

Lähtökohtana ovat kaikille yksiköille yhtäläiset tavoitteet, menettelytavat ja vastuunjako toiminnan vuotuisessa suunnittelussa, seurannassa, raportoinnissa ja kehittämisessä. Yliopiston sisäisessä toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa yksiköitä ovat tiedekunnat, laitokset, muut laitoksia vastaavat yksiköt, erilliset laitokset, vararehtorien johtamien toimialojen ja tehtäväkokonaisuuksien ja yliopistopalveluiden vastuualueet tai muut tulosyksiköiksi määritellyt toiminnot.¹⁰ Yksiköiden toimintaa ohjaavat yliopistolaki OKM:n ohjaus ja yliopiston hallituksen hyväksymät linjaukset.

¹⁰ Turun yliopiston taloussääntö, kohta 1.2

Turun yliopiston ohjauksen periaatteet on jäsennetty neljään asiakokonaisuuteen:¹¹



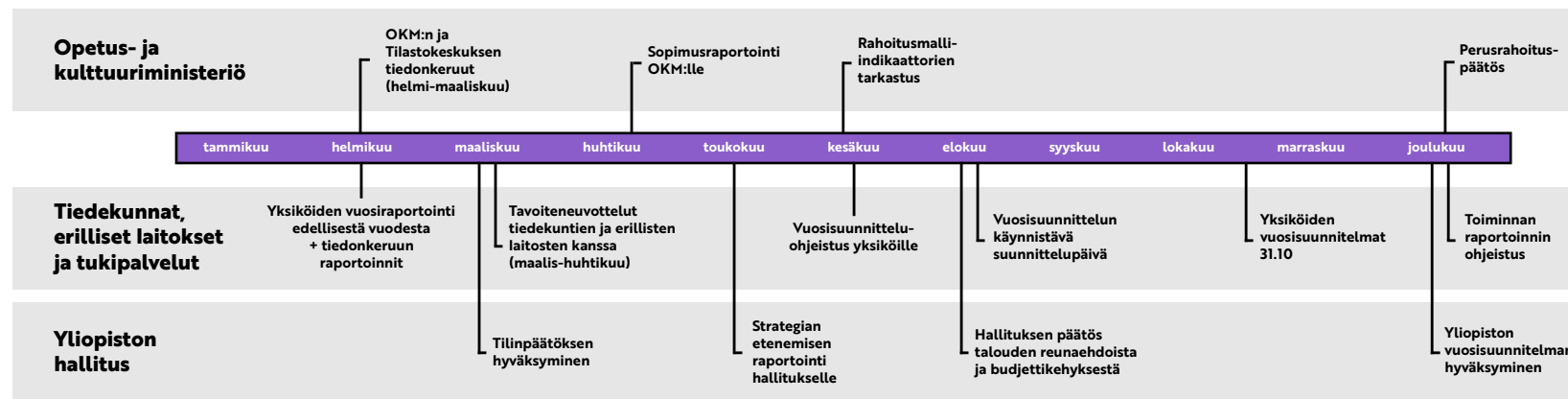
Kuvio 9A. Toiminnanohjauksen periaatteet

Toiminnanohjauksessa hyödynnetään tiedolla johtamisen käytäntöjä, joilla toimintaan vaikutetaan hyödyntämällä tilasto- ja ennakointitietoa, palautetietoa ja muita tietoa-aineistoja (OKM:n palaute, palautejärjestelmät, palautteen palaute, tutkimuksen kokonaisarviointi, rankingit jne.).

¹¹ Hallitus hyväksynyt ohjauksen periaatteet 18.3.2022

Toiminnanohjauksella on vakiintunut aikataulu:

Toiminnanohjauksen vuosikello



Kuvio 9B. Toiminnanohjauksen vuosikello

3.2 Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus

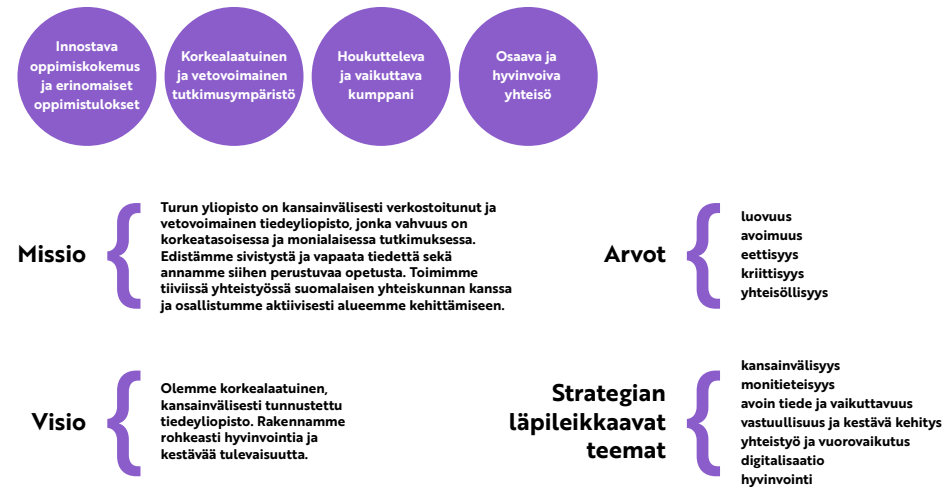
[Yliopistolain](#) ohella opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus luo keskeiset puitteet yliopiston toiminnalle ja sen suunnittelulle. Keskeisiä kansallisia asiakirjoja, joissa on asetettu tavoitteita koulutukselle ja tutkimukselle, ovat [hallitusohjelma](#), [OKM:n linjaukset](#), muut strategiset erillisohjelmat sekä OKM:n selvitykset ja työryhmämuistiot. Lisäksi yliopistoja ohjataan tuloksellisuusindikaattoreihin perustuvan yliopistojen rahoitusmallin avulla. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja yliopisto sopivat määrävuosiksi yliopiston toiminnalle asetettavista koulutus- ja tiedepolitiikan kannalta keskeisistä määrällisistä ja laadullisista tavoitteista sekä niiden toteutumisen seurannasta ja arvioinnista.¹² Nämä kirjataan [yliopistojen ja OKM:n välisiin sopimuksiin](#). Vuotuisen raportoinnin ja seurantatietojen sekä pyydettyjen erillisraportointien perusteella ministeriö antaa palautetta yliopiston toiminnasta.

¹² Yliopistolaki 558/2009, 48 §

3.3 Strategia ja toimenpideohjelma

Yliopiston johtaminen perustuu organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa yksiköissä yliopiston yhteisesti hyväksyttyyn strategiaan, toimintaperiaatteisiin ja arvoihin. Strategia laaditaan OKM:n määräämälle strategiakaudelle. [Strategia-asiakirjasta](#)^a ilmenevät yliopiston missio, visio, yhteiset arvot, läpileikkaavat teemat ja strategiset tavoitteet perustehtäville sekä mahdollisille muille toimintakokonaisuuksille. [Toimenpideohjelma](#)^a kattaa kaikki strategiset tavoitteet. Toimenpideohjelmapiirissä toimenpiteet määritellään, vastuutetaan ja aikataulutetaan.

Strategian tavoitteet



Kuvio 10. Turun yliopiston strategian keskeiset linjaukset

Strategiaan pohjautuvat ja sitä täydentävät yliopiston yhteiset politiikat. Politiikka laaditaan määriteltujen aihealueiden ympärille, kuten esim. eettisyys, henkilöstö, ja digitalisaatio. Politiikan tehtävä on kuvata yliopiston yhteisiä toimintaperiaatteita ja linjauksia ko. aihealueen osalta. Politiikkaa ei ole sidottu strategiakauteen. Politiikkojen laatimisesta päättää rehtori, ja yliopiston hallitus vahvistaa ne. Katso asiasta lisätietoa laatukäsikirjan kpl 1.5.1 laatudokumentaatio. Tiedekunnat laativat lisäksi oman toimintansa strategisia linjauksia.

3.4 Vuosisuunnittelu

Yliopiston ja OKM:n sopimuksen tavoitteiden sekä yliopiston strategian toteuttamiseksi yksiköt (tiedekunnat, erilliset laitokset, vararehtorien johtamat toimialat ja tehtäväkokonaisuudet, yliopistopalvelut ja tohtoriohjelmat) laativat vuosisuunnitelman. Suunnitelmat laaditaan sähköiseen

toiminnanohjausjärjestelmään ja suunnitelman laatimisesta annetaan vuosittain erilliset ohjeet. Järjestelmän taustalla toimii yliopiston tietovarasto.

Vuosisuunnitelman rakenne on yhdenmukainen kaikissa yksiköissä, ja se koostuu toiminta-, henkilöstö- ja taloussuunnitelmasta. Toimintasuunnitelman rakenne noudattaa yliopiston strategian rakennetta. Strateginen kehys -osassa käsitellään yksikön missio ja visio, menestystekijät ja vahvuudet, uhkakuvat ja heikkoudet sekä yksikön kehittämisen painopisteet. Tavoitteet ja toimenpiteet -osio koostuu yliopiston strategian neljästä osiosta. Toimintasuunnitelmassaan yksikkö kuvaa, miten se osaltaan edistää strategian toimenpideohjelman toteuttamista meneillään olevana nelivuotisena sopimuskautena sekä erityisesti seuraavan vuoden aikana.

Yliopistopalvelut valmistelee rehtorin johdolla hallituksen hyväksyttäväksi yliopiston budjetoinnin reunaehdot. Sen pohjalta lasketaan tiedekuntien, erillisten laitosten ja tukipalveluiden perusrahoitus, mikä linjaa toiminnan ja talouden suuntaviivat seuraavalle vuodelle.

Yliopiston hallitus käsittelee ja hyväksyy yliopiston vuosisuunnitelman. Jos hallitus tekee muutoksia toiminta- ja/tai budjettisuunnitelmaan, yksiköt päivittävät omat suunnitelmansa vastaamaan hallituksen päätöksiä.

Vuosisuunnitelmien ja -raporttien pohjalta rehtori käy tiedekuntien ja erillisten laitosten kanssa vuosittaiset tavoiteneuvottelut. Tarvittaessa rehtori ja tiedekunnan dekaani neuvottelevat ja sopivat vuosisuunnittelussa esiin nousevista avoimista kysymyksistä sekä strategisista kehittämisesityksistä lisää. Tavoiteneuvottelujen pohjalta yliopiston johto antaa palautteen tiedekunnille ja erillisille laitoksille.

3.5 Seuranta ja kehittäminen

Yliopiston ja tulosyksiköiden tulosten seuranta toteutetaan ohjauksen periaatteissa määriteltujen menettelytapojen mukaisesti. Yliopiston hallintoryhmä ja johtoryhmä (rehtoraatti, vararehtorien johtamien toimialojen

ja tehtäväkokonaisuuksien johto, yliopistopalveluiden johto, dekaanit, erillisten laitosten ja TYY:n edustajat) seuraavat säännöllisesti tuloksellisuuden kehitystä ja suunnittelevat tältä pohjalta tulevia kehittämistoimia. Talouden tunnuslukuja seurataan yksiköissä kuukausittain. Informaation avulla dekaanit voivat arvioida tiedekuntansa kehitystä yliopistoyhteisön osana.

Yliopiston keskeisiä tuotoksia ovat tieteelliset julkaisut, perus- ja jatkotutkintojen määrä, jatkuvan oppimisen opintopisteiden määrä, kilpailtu tutkimusrahoitus sekä innovaatiotoiminnan seurantatiedot. Keskeiset tiedot tallentuvat toimintaa ja toiminnanohjausta tukevaan tietovarastoon, josta ne ovat monipuolisesti hyödynnettävissä toiminnan seurannassa ja kehittämisessä erilaisten raporttien muodossa (esim. Power BI). Tietovaraston pohjalta laadittuja tilastoja julkaistaan yliopiston intranet- ja internet-sivuilla

Tulosvastuullinen yksikkö on velvollinen säännöllisesti seuraamaan toimintaansa, tavoitteiden toteutumista sekä taloustilanteensa kehittymistä ja raportoimaan niistä yliopiston hallituksen antamien ohjauksen periaatteiden ja taloussäännön mukaisesti.

Toiminnasta raportoidaan [vuosiraportissa](#)¹³, joka tehdään toimintavuotta seuraavan vuoden helmikuun puoliväliin mennessä. Raportointi on samalla yksikön itsearviointia ja yksiköt laativat raporttien pohjalta omat kehittämistavoitteensa.

Yliopistopalvelut seuraa säännöllisesti yliopiston ja yksiköiden tavoitteiden toteutumista ja taloustilannetta sekä raportoi niistä rehtorille, yliopiston johtoryhmälle ja hallitukselle. Rehtori antaa vuosiraporteista tiedekunnille ja erillisille laitoksille kirjallisen palautteen.

Strategian ja sen toimenpideohjelman toteutumista seurataan ja analysoidaan vuosiraportoinnin yhteydessä ja tarvittaessa erikseen toteutettavissa kyselyissä. Kukin toimenpide on vastuutettu, pääsääntöisesti yliopiston tai tiedekuntien johtoon kuuluvalla henkilölle. Myös yksiköiden vuosiraportit ja strategisen rahoituksen erillisraportit ovat yliopiston strategian toteutumisen seurannan tietolähteitä.

Yliopistopalvelut koordinoi toimenpiteiden etenemisen seuranta. Säännöllisen seurannan tarkoituksena on varmistaa toimenpiteiden eteneminen ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. Strategian etenemisestä raportoidaan yliopiston hallitukselle. Toimenpideohjelmat ajoittuvat kokonaan tai osittain strategiakaudelle, ja niitä voidaan täydentää strategiakauden aikana.

Yliopisto laatii vuosittain toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen. Tilinpäätös liitteineen laaditaan noudattaen yliopistolain 61 §:n tarkoittamalla tavalla kirjanpitolakia ja -asetusta. Opetus- ja kulttuuriministeriö on lisäksi julkaissut korkeakoulujen taloushallinnon koodiston, jossa on määritetty yhteiset tilinpäätöslaskelmamallit, joiden mukaisesti yliopistot laativat tilinpäätösraportointinsa. Yliopiston tukipalvelut valmistelee yliopiston toimintakertomuksen sekä tilinpäätöksen, jotka hallitus hyväksyy ja yliopistokollegio vahvistaa.

OKM:n antamat palautteet käsitellään hallintoryhmässä ja johtoryhmässä. Rehtori päättää palautteen perusteella aiheutuvista toimenpiteistä sekä raportoi palautteesta ja siihen perustuvista toimenpiteistä hallitukselle. Hallituksen iltakoulut ja laajennettu johtoryhmä ovat ajantasaisen tilannekuvan ylläpitämisen ja jatkuvan seurannan kannalta olennaisia toimintamuotoja: niissä käydään säännöllisesti nykytilaa arvioivia keskusteluja.

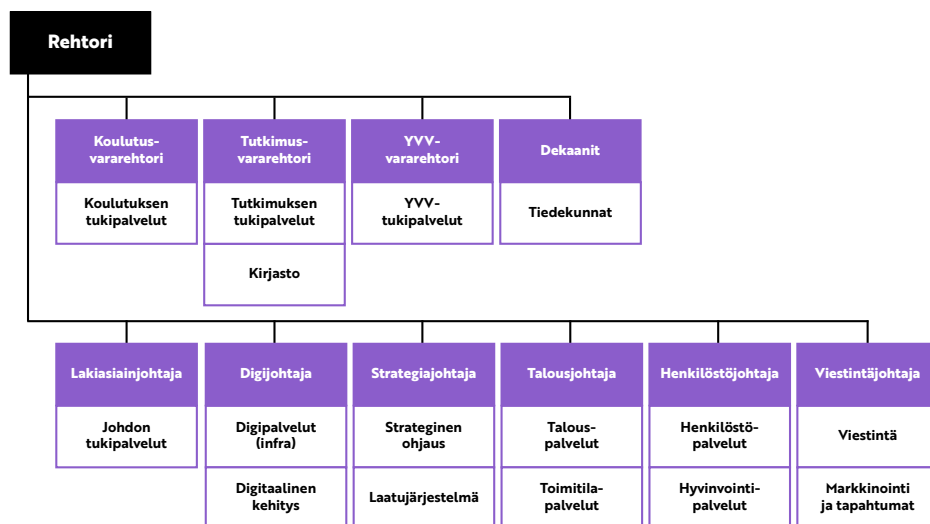
Yliopiston hallitus arvioi säännöllisesti työskentelyään. Vuoden viimeisessä kokouksessa käsitellään itsearviointi, jossa hallitus arvioi omaa toimintaansa ja toimintaedellytyksiään sekä johtoryhmän arvio hallitustyöskentelystä. Arviointikyselyiden vastaukset esitetään yliopistoyhteisölle intranetissä muiden hallituksen kokousaineistojen tavoin. Arviointien perusteella hallituksessa käydään palautekeskustelu.

Yliopistokollegio seuraa lakisääteisesti yliopiston johtamista ja talouden hoitoa ja tekee vuosittain päätöksen yliopiston tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen vahvistamisesta. Tämän lisäksi kollegio pitää yhteiskokouksia hallituksen ja rehtoraatin kanssa yhteiskokouksia, joissa keskustellaan koko yliopiston ajankohtaisista asioista.¹³

¹³ Turun yliopiston johtosääntö, 17 §

4 YLIOPISTON TUKIPALVELUJEN LAATU

TÄSSÄ LUVUSSA KUVATAAN yliopiston tukipalvelujen^a roolia perustehtävien toteuttamisen tukena. Yliopiston tukipalveluilla tarkoitetaan vararehtorien johtamia toimialoja ja tehtäväkokonaisuutta, yliopistopalveluja sekä tiedekuntien alaisia tukipalveluita. Tukipalveluiden kokonaisuus on esitetty kuvassa 11. Palvelujen tuottamisen keskeisten periaatteiden lisäksi esitellään eri palvelukokonaisuuksien laadunhallinnan käytäntöjä. Palautejärjestelmä kattaa palautteen antamisen ja hyödyntämisen toimintamallit.



Kuvio 11. Yliopiston tukipalvelujen vastuut

4.1 Tukipalvelut perustehtävien tukena

Yliopiston perustehtävien toteuttaminen edellyttää tehokkaita ja asiantuntevia tukipalveluja. Yliopiston tukipalveluilla tuetaan yliopistoyhteisön jokaisen jäsenen mahdollisuuksia keskittyä ydintehtäviinsä. Tukipalvelujen kokonaisuus toimii sekä asiantuntija- että palvelu- ja kehittämisorganisaationa. Olennaista on tiivis yhteistyö palvelujen käyttäjien kanssa.

Vararehtorien johtamat toimialat ja tehtäväkokonaisuudet sekä yliopistopalvelut tuottavat palveluja yhtä tiedekuntaa tai yhtä erillistä laitosta laajemmalle asiakaskunnalle. Ne on organisoitu sisäisten asiakkuuksien mukaan opettajien, tutkijoiden, opiskelijoiden, johdon ja työntekijöiden palvelukokonaisuuksiksi.

Määriteltyjen vastuiden ja työnjaon mukaan palveluja tarjotaan sekä keskitetysti että tiedekunnissa. Keskitettyihin palveluihin kuuluvat koulutuksen ja tutkimuksen toimialat, YVV-tehtäväkenttä sekä yliopistopalveluihin kuuluvat strateginen ohjaus, digipalvelut, talous- ja toimitilapalvelut, henkilöstö- ja hyvinvointipalvelut ja viestintä sekä johdon tukipalvelut.

Tukipalvelut toimivat hallituksen ja yliopiston johdon valmistelu- ja toimeenpanoeliminä sekä tuottavat ja kehittävät keskitetysti yliopistossa käytettäviä hallinnollisia palveluja, kehittävät yliopiston toimintatapoja, harjoittavat yliopiston toimintaan liittyvää laillisuusvalvontaa sekä antavat tehtäviinsä liittyviä yliopiston sisäisiä ohjeita ja määräyksiä. Eri vastuualueiden johtajat vastaavat vastuualueensa toiminnan tuloksellisuudesta rehtorille.

Tiedekunnissa toimivat hallintopalveluyksiköt tarjoavat henkilöstö-, talous- ja toimistopalveluja sekä toimivat tiedekuntien ja laitosten johdon ja perustehtävien toteuttamisen tukena.

Porin yliopistokeskuksessa, Rauman kampuksella ja kesäaikaan Kevolla toimivat omat tukipalvelut. Hyvien käytäntöjen luomista ja hyödyntämistä edistetään intranettiin kootulla ohjeistuksella, henkilökohtaisella palvelulla ja monimuotoisella henkilöstön kehittämisellä.

Tukipalvelujen keskeisiä periaatteita:

- Palvelukokonaisuuden toimivuus ja selkeys
- Palvelujen käyttäjien kuuleminen
- Akateemisen henkilökunnan hallintotehtävien sujuvoittaminen
- Dekaanien ja laitosjohtajien riittävä hallinnollinen tuki

- Selkeät vastuut sekä toimintojen välisten siilojen ehkäisy
- Tehokas johtamisjärjestelmä ja varmistettu tiedonkulku
- Prosessien yhtenäisyys ja tasa-arvoinen palvelutarjonta
- Keskittyminen lisäarvoa tuottaviin töihin
- Työprosessien kokeileva uudistaminen koko työyhteisön voimin
- Mahdollisuus työssä kehittymiseen ja työkiertoon

4.2 Palvelujen laadunhallinta

Tarjolla olevat palvelut on jäsennelty yliopiston intranettiin henkilökunnan ja opiskelijoiden näkökulmasta kymmeneksi kokonaisuudeksi. Palvelu- ja asiahakemiston sisältöä voi selata vapaasanahauilla, aihealueittain tai vastaavan yksikön perusteella. Tässä luvussa tukipalvelujen osakokonaisuuksien laadunhallintaa esitellään henkilöstönäkymän jaottelun mukaisesti. Tutkimuksen osalta laadunhallintaa on käsitelty luvussa 2.2. ja koulutuksen osalta luvussa 2.3.



Kuvio 12. Tukipalvelujen palvelukokonaisuudet

Tutkimuksen osalta laadunhallintaa on käsitelty luvussa 2.2. ja koulutuksen osalta luvussa 2.3.

Johtaminen ja esihenkilötyö. Palvelusivustossa on kootusti nähtävillä johtajille ja esihenkilöille tarjolla olevat palvelut, joista suurinta osaa on laatukäsikirjassa käsitelty muiden palvelukokonaisuuksien yhteydessä. Toiminnanohjauksen periaatteet ja käytännöt on kuvattu luvussa 3. Erityisesti johtajille ja esihenkilöille suunnatut palvelut kohdistuvat johtamiseen, strategiseen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Tukimuodot kohdistuvat sekä henkilökohtaisten johtamisvalmiuksien kehittämiseen että henkilöstö- ja työyhteisöjohtamisen menetelmien hallintaan. Esteellisyysohjeella edistetään toiminnan objektiivisuutta, riippumattomuutta ja neutraalisuutta.

Työsuhde ja henkilöstöasiat. [Henkilöstöohjelmassa](#)^a kuvataan strategian ja sen toimenpideohjelmien tavoitteiden jalkauttamista ja kehittämistä. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan ja seurataan säännöllisesti henkilöstökertomuksessa, minkä lisäksi henkilöstöjärjestöt arvioivat ja seuraavat ohjelman toteutumista. Vuosisuunnittelun yhteydessä laadittavassa henkilöstösuunnitelmassa tarkastellaan toiminnan muutosten vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin, rakenteeseen ja määrään. Suunnitelma kohdistuu lisäksi osaamisen kehittämiseen, toiminnan kansainvälisyyden lisäämiseen sekä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Turun yliopisto on sitoutunut tutkijoiden aseman ja työolosuhteiden jatkuvaan kehittämiseen [Tutkijoiden eurooppalaisen peruskirjan ja säännösten](#) (Charter & Code) periaatteiden mukaisesti. Henkilöstöpalvelujen ylläpitämä [perehdytys sivusto](#)^a sisältää ohjeita uusille työntekijöille ja perehdyttäjille. Palvelussuhdeasioista on intranet-sivuilla laaja ohjeistus.

Henkilöstön kehittämistoimikunta määrittelee ajankohtaisia henkilöstön osaamistarpeita, kehittää henkilöstön kehittämisen menetelmiä ja määrittelee henkilöstönkehittämispalvelujen tarjoamisen sekä yksikkökohtaisten koulutus- ja kehittämishankkeiden tukemisen periaatteet. Koulutuskalenteri on nähtävissä kontaktin- ja tapahtumanhallintapalvelu Konstassa. Säännöllisissä kehityskeskusteluissa tunnistetaan osaamistarpeita ja määritellään oppimispolkuja.

Rekrytointia ohjaavat henkilöstöohjelman lisäksi voimassa oleva työehtosopimus ja yliopiston johtosääntö sekä työsuhteeseen ottamisesta annetut ohjeet. E-rekry-järjestelmä Saima jäsentää mm. tehtävien haettavaksi ilmoittamisen, hakemusten jättämisen sekä hakemusten hallinnoinnin prosessit.

Hyvinvointi ja turvallisuus. Hyvinvointipalveluista vastaavaan yksikköön (HYPA) on koottu sekä henkilöstön, opiskelijoiden että yhteisön hyvinvoinnista vastaavat toimijat. Varhaisen tuen (Vartu, OpintoVartu ja EsihenkilöVartu) periaatteet ja käytännöt on rakennettu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Työyhteisön konfliktien käsittelyä varten on määritelty sovitteluprosessi. Yksikkökohtaista kehittämistä tuetaan työhyvinvointisuunnitelmien ohjeistuksella ja HYPA-yksikön tarjoamilla asiantuntijapalveluilla. [Työhyvinvointikyselyllä](#)^a selvitetään säännöllisesti yhteisöllisyyden, oman työn sisällön ja osaamisen, työolojen, lähihenkilötyön sekä strategisen johtamisen kehittymistä. Tulosten perusteella työyhteisöjen toimintaa kehitetään esihenkilöiden johdolla, joille tarjotaan tehtävään valmennusta. [Opiskelijoiden hyvinvointiohjelma](#)^a tarkoituksena on varmistaa, että opiskelukyvyn tukeminen on hyvin johdettua, suunnitelmallista ja tavoitteellista.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa täydentää palveluntuottajan kanssa tehty sopimus. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotoimikunta edistää ja seuraa tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja esteettömyyden toteutumista ja kehittymistä hallituksen hyväksymän [suunnitelman](#)^a pohjalta. Työsuojelua ohjaavat työsuojelelun yhteistoimintasopimus, toimintaohjelma ja vuotuinen toimintasuunnitelma. Työsuojelelun eri aihepiirien ohjeet ja aineistot on koottu yliopiston intranetiin. Turkulaisten korkeakoulujen opiskelijoille ja henkilöstölle suunnatut liikuntapalvelut on koottu yhtenäiseksi CampusSport-kokonaisuudeksi. Turvallisuustyötä ja riskienhallintaa on kuvattu luvussa 5.1.6.

Talous ja matkustaminen. Lainsäädännön ja viranomaisohjeiden lisäksi taloudenpitoa ohjataan talous- ja hankintasäännöissä, talouteen liittyvissä ohjeistuksissa sekä sisäisen tarkastuksen johtosäännössä. Taloushallinnon käytännöt on kuvattu intranetin palveluhakemiston aineistossa ja talouden vastuualueen sisäiseen käyttöön tarkoitettu toimintakäsikirjassa. Yliopiston [matkustusohjeet](#)^a määrittelevät työmatkojen menettelytavat ja toimintaohjeet.

Budjettisuunnittelun ja -seurannan käytännöt on kirjattu ohjauksen periaatteisiin ja vuosisuunnitteluohjeisiin. Rehtorin johdolla käytävissä sisäisissä tavoite- ja budjettineuvotteluissa sovitaan tiedekuntien, erillisten laitosten ja yliopistopalveluiden sekä vararehtorien johtamien toimialojen ja tehtäväkokonaisuuksien kanssa lähivuosien toiminnan tavoitteet ja budjetti. Yksiköt ja johto raportoivat budjettinsa toteutumisesta kuukausittain talousjohtajalle sekä neljännesvuosittain rehtorille (ml. johtoryhmä) ja hallitukselle. Suunnittelun ja seurannan työkaluna käytetään toiminnanohjausjärjestelmä TOPI:a.

Infrastruktuurisuunnitelmassa tarkastellaan toimintaympäristöä ja investointitarpeita. Hankinnat tehdään keskitettyjen kilpailutusten perusteella valituilta puitetoimittajilta tai yhteisen liittymäilmoituksen perusteella käytettäviltä kilpailutetuilta toimittajilta. Hankintojen päätösvalta on yksityiskohtaisesti ohjeistettu, tilaustenhallinnan järjestelmä systematisoi erityisesti volyymituotteiden hankintoja. Tietoa hankinnoista ja kilpailuttamisesta on kerätty intranetiin.

Täydentävän rahoituksen menettelytavat määritellään taloussäännössä. Täydentävän rahoituksen hakemista, sopimushallintoa, seuranta ja raportointia säätelevät lisäksi mm. rahoittajan ehdot, maksullisen palvelututkimuksen yleiset sopimusehdot, yleiskustannusmenettely ja kustannuskertoimet. Rahoituksen hakuohjeet ja projektin toteuttamisvaiheen ohjeet on koottu päärahoittajakohtaisesti. Täydentävän rahoituksen kannalta keskeinen asiakirja on projektin vastuullisen johtajan opas, johon on koottu vastuulliselle johtajalle kuuluvia tehtäviä, vastuita, velvollisuuksia ja oikeuksia sekä käytännön neuvoja ja ohjeita. Projektien elinkaarta hallitaan TOPI-järjestelmällä.

Yliopistolla on sisäinen prosessi innovaatioaihioiden etsintään, seulontaan ja jatkojalostamiseen. Hakemuksia voi jättää jatkuvasti, arviointiprosessi toteutetaan kahdesti vuodessa. Innovaatiopalvelut koordinoi Business Finlandin Research to Business (R2B) -rahoitushakua. Yliopiston keksintöohje perustuu korkeakoulueksintölakiin. Ohjeita on myös patenteista, tavaramerkeistä ja tuotettujen materiaalien käyttöoikeuksista. [Yrittäjyysyliopisto-sivusto](#) muodostaa

yliopiston yrittäjyyspolun, joka tarjoaa tietoa, verkostoja sekä kannustusta yrittäjyyteen. Yliopisto on mukana useissa yritysyhteistyöverkostoissa, jotka tehostavat yrittäjyyspolun toimivuutta.

Yliopisto seuraa sijoitustoiminnassaan hallituksen ja sen sijoitustoimikunnan hyväksymiä periaatteita. Osakeomistuksia hallinnoidaan UTU Holding Oy:n kautta. Konsernitilinpäätöksessä yliopiston tilinpäätökseen yhdistellään tytäryritys UTU Holding Oy:n alakonsernin konsernitilinpäätös ja osuus osakkuusyritys Certian tuloksesta.

Tilat ja toimistopalvelut. Tilatyöryhmä ylläpitää kokonaiskuvaa uudisrakennus- ja peruskorjaushankkeista ja muista tila-asioista. Yliopiston hallinnassa olevat tilat käyvät ilmi tilarekisteristä. Tilojen tunnusluvut löytyvät mm. vuosikertomuksesta sekä tilinpäätöksen toimintakertomuksesta.

Digipalveluiden perustana on kaiken aikaa kehitettävä ja hyvin valvottu tietotekniikkainfrastruktura sekä tietoturvallisuuden varmistaminen. Informaatioteknologian käyttöä ohjaavat käytösäännöt. Lisäksi jokaisella palvelulla on omat kuvauksensa ja sitovat ohjeensa (sähköpostisäännöt, ylläpitosäännöt, tietoturvapoliittika). Parhaiden käytäntöjen perusteella laaditaan tietoturvaohjeita. Ohjelmistokatalogi kerää yhteen tutkimuksessa, opetuksessa, opiskelussa ja hallintotyössä tavallisimmin käytetyt ohjelmistot. Palautetta ja kehitysehdotuksia it-palveluista voi tehdä eri tavoin (mm. sähköposti ja chatti) helpdesk-tiimille, joka antaa apua tietotekniikan hankinnassa ja käytössä. Asiakirjahallinnon ja arkistotoimen johtosääntöä täydentävät arkistonmuodostussuunnitelma sekä asiakirjahallinnon ja arkistotoimen ohjeet.

Kirjastopalvelut. Kirjasto tuottaa yliopistoyhteisölle tieteellisen tiedon välittämistä ja hallintaa tukevia palveluita. Kirjastolla on oma toimintakäsikirja, joka on osa kirjaston www-sivuja. Kirjasto tarjoaa maksutonta opetusta ja koulutusta kaikille yliopistolaisille esimerkiksi kirjaston tietoaineistojen ja -palvelujen käytöstä. Maksuttomien itseopiskelumateriaalien lisäksi asiakkaiden käytössä on ohjeita mm. tiedon- ja aineistohakuun sekä chatti. Kirjastopalvelujen käyttöä ohjaavat sitovat käytösäännöt. Asiakastytyväisyyskyselyjä tehdään säännöllisesti ja

tarjolla on useita kanavia asiakaspalautteen antamiseksi. Palautteen kerääminen ja analysointi on jatkuva prosessi kirjastossa.

Viestintä ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Viestintäyksikkö palvelee ja tukee yliopistolaisia tiede-, yhteisö-, markkinointi- ja sidosryhmäviestinnässä sekä toimii johdon viestintätukena. Yksikkö tarjoaa viestintävalmennusta ja -konsultointia sekä kehittää yliopiston yhteisökuva, mediasuhteita ja yhteisiä viestinnän välineitä. Tutkimustulosten julkistamiseen ja yleiseen tieteestä tiedottamiseen on tarjolla asiantuntijatukea, valmennusta ja monipuolinen ohjeistus. Tieteen avoimuutta edistetään avoimen julkaisemisen ja tutkimusdatan hallinnan oppailla. Yliopiston graafinen ohjeisto sekä materiaalintuotannon ohjeet helpottavat yliopiston yhtenäisen ilmeen mukaisten materiaalien tuottamista. Graafisen suunnittelun ja mainostuotosten palvelujen sekä paino-, kopio- ja tulostuspalvelujen hankintaa ohjaavat kilpailutukseen perustuvat sopimukset. Tapahtumien laatua varmistetaan yli 50 osallistujan tieteellisten kongressien osalta yhtiötettyjen kongressi- ja tapahtumapalvelujen käytöllä (Aboa kongressi- ja tapahtumapalvelut Oy).

Yliopiston hallituksen hyväksymä tietosuojapolitiikka määrittelee, miten tietosuojasta huolehditaan kaikessa yliopiston toiminnassa. Turun yliopiston tietosuojailmoituksen avulla rekisteröityjä informoidaan siitä, miten henkilötietoja yliopiston päätoiminnoissa käsitellään ja mitä kautta rekisteröidyn on mahdollista saada lisätietoa henkilötietojensa käsittelystä.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunhallintaa kuvataan luvussa 2.4.

4.3 Tukipalvelujen palautejärjestelmä

Yliopiston tukipalvelujen ohjaukseen tarvitaan toimiva palautejärjestelmä. Järjestelmä määrittelee kaikkien yhteisten palvelujen kattavan palautteenantomahdollisuuden, palautteen dokumentointi- ja käsittelytavat sekä viestintäkäytännöt.

Tavoitteena on, että palautetta on helppo antaa ja että yliopistoyhteisö kokee palautteenannon ja hyödyntämisen normaaliksi osaksi yliopiston kehittämistä. Ideaalina on suora välitön palaute, joka mahdollistaa korjaavat toimet ilman turhia viivytyksiä ja raskaita prosesseja. Palautteen antajaan ollaan viipymättä yhteydessä asian käsittelystä. Samalla kun kaikki yhteiset palvelut kattava järjestelmä ottaa huomioon eri palvelujen erityiset seurantatarpeet, se edistää yliopistotason päätöksentekoa palvelukokonaisuuden kehittämiseksi. Yliopistoyhteisössä tavoitellaan palautteen antamisen ja käsittelyn läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutteisuutta.

Kaikilla yliopistoyhteisön jäsenillä on mahdollisuus antaa palautetta. Palautetta voidaan antaa:

- > välittömästi palvelutilanteessa
- > yksikkö- tai palvelukohtaisiin sähköpostiosoitteisiin
- > intranetin palvelusivuston anna palautetta -kanavan kautta
- > palvelun ohjausryhmässä tai neuvottelukunnassa yliopistotasoisissa
- > yliopistotasoisissa palvelujen yleishallinnollisessa ohjausryhmässä ja digiohjausryhmässä
- > palvelujen käyttäjien ja tuottajien yhteisissä tapaamisissa
- > vuosiraportoinnin yhteydessä
- > palautekyselyissä (esim. opintojen alkuvaiheen ja kandipalaute, uraseurannat, tilaisuuksien palautekyselyt)
- > asiakaspalvelukyselyissä ja selvityksissä

Palautejärjestelmä toimii yliopiston organisaatorakenteen mukaisesti. Palautteen käsittelyn vastuut ja käytännöt on määritelty palveluittain. Palautteen käsittelyprosessiin kuuluu vastuu tiedottaa palautteen antajalle toimista, joihin sen perusteella on ryhdytty. Tehdyistä muutoksista rooleihin, käytäntöihin ja ohjeisiin tiedotetaan yliopistoyhteisölle.

Eri asiakokonaisuuksia varten perustetut yliopiston toimielimet (ohjausryhmät, projektiryhmät jne.) seuraavat osaltaan palvelujen kehittymistä. Palautetta käsitellään:

- > työntekijän ja esimiehen kesken
- > vastuutiimissä tai -yksikössä
- > muiden palveluun osallistuvien yksiköiden kanssa
- > palvelun ohjausryhmässä
- > yksikön johtoryhmässä
- > yliopiston johdon kanssa

Toiminta- ja laatukäsikirjojen päivityskäytäntö täydentää palautejärjestelmää siten, että palautteiden perusteella tehdyt kehittämistoimet otetaan huomioon yliopistotasoisissa ohjeistuksissa sekä laatujärjestelmän kehittämisessä ja ylläpidossa. Strategisen ohjauksen yksikkö seuraa palautejärjestelmän yleistä toimivuutta osana laatujärjestelmän kokonaisuutta.

5 LAADUNHALLINNAN KOKONAISUUS

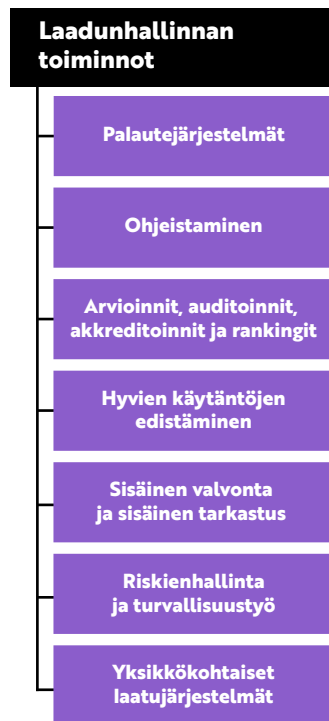
TÄSSÄ LUVUSSA KUVATAAN tiivistetysti laadunhallinnan keskeisiä toimintoja ja niiden toteuttamistapoja. Luvun loppuosassa käsitellään yliopiston laatujärjestelmän kokonaisuudenhallintaa sekä järjestelmän arvioinnin ja kehittämisen käytäntöjä.

5.1 Laadunhallinnan toiminnot

Laadunhallinnan tavoitteena on kehittää yliopiston toimintaa PDCA-syklin periaatteiden mukaisesti. Laadunhallinnan toiminnot vahvistavat tietopohjaa, kehittävät osaamista ja parantavat päätöksenteon edellytyksiä. Yksikkökohtaisia laatujärjestelmiä laaditaan erityistarpeisiin, esim. laboratorioita varten.

5.1.1 Hyvien käytäntöjen edistäminen

Yliopisto on perusluonteeltaan oppiva organisaatio. Toimintatapoja ja käytäntöjä kehitetään jatkuvasti kaikilla tehtäväalueilla ja kaikissa yksiköissä. Esimerkiksi tutkimustoiminnan säännöllinen arviointi tarjoaa mahdollisuudet onnistuneiden menetelmien ja ratkaisujen jakamiseen. Koulutuksessa muun muassa opetussuunnitelmatyön koordinaatio ja tutkijakoulujärjestelmä ovat parantaneet vuorovaikutusta eri yksiköiden ja opettajien välillä. Yliopiston tukipalvelut tuottavat ja kehittävät yliopistossa käytettäviä hallinnollisia palveluja, kehittävät yliopiston toimintatapoja



Kuvio 13. Laadunhallinnan toiminnot

ja käytäntöjä, harjoittavat yliopiston toimintaan liittyvää laillisuusvalvontaa sekä antavat tehtäviinsä liittyviä yliopiston sisäisiä ohjeita ja määräyksiä.

Kehiteltujen ratkaisujen ja toimintamallien leviäminen ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, vaan se edellyttää jatkuvaa herkkyyttä uudistusten havainnoimiselle, esiin nostamiselle, levittämiseksi ja vakiinnuttamiselle. Strategisen ohjauksen yksikkö ja henkilöstön kehittämispalvelut toimivat yhteistyössä koko yliopistoyhteisön kanssa hyvien käytäntöjen edistämiseksi.

5.1.2 Ohjeistaminen

Yliopistoyhteisön intranetissä käytettävissä olevat monipuoliset ohjeet löytyvät myös yliopiston asianhallintajärjestelmästä. Ohjeiden sisällöstä ja ajantasaisuudesta vastaavat asiantuntijat ja heidän yksikkönsä tarjoavat henkilöstölle ja opiskelijoille asiantuntija-apua.

5.1.3 Palautejärjestelmät

Palautejärjestelmien tarkoituksena on seurata ja edelleen kehittää yliopiston eri toimintoja. Palautejärjestelmät noudattavat PDCA-sykliä, jossa keskeisinä elementteinä ovat palautteen anto ja kerääminen, palautteen dokumentointi ja käsittely, palautteen anto palautteesta sekä palautteen hyödyntäminen. Palautetta voi antaa suorana palautteena työntekijöille ja esihenkilöille palvelutilanteessa sekä yksikkö- tai palvelukohtaisten sähköpostiosoitteiden kautta. Lisäksi yliopisto kerää säännöllisesti palautetta opiskelijoilta ja henkilökunnalta (esim. opintojen eri vaiheissa toteutettavat kyselyt ja työhyvinvointikysely). Tutkimuksen, koulutuksen ja tukipalveluiden palautejärjestelmiä on kuvattu kappaleissa 2.2., 2.3. ja 4.3.

5.1.4 Arvioinnit, auditoinnit, akkreditoinnit, sertifiointit ja rankingit

Yliopiston toiminnasta tehdään sisäisiä ja ulkoisia laadunhallinnan arviointeja sekä muita erillisarviointeja. [Tutkimuksen kokonaisarviointi](#)^a RAE toteutetaan säännöllisesti. Merkittäviä ovat myös Karvin toteuttamat [temaattiset ja koulutusalaakohtaiset arvoinnit](#). Yliopiston yksiköt ja toiminnot arvioivat ja kehittävät toimintaansa osana jokapäiväistä työskentelyään, mutta myös itsearviointien ja benchmarking-arviointien sekä sisäisten ja ulkoisten arviointien avulla. Käynnissä olevat ja tulevat arvoinnit kirjataan osaksi laatutyön toimintasuunnitelmaa.

Korkeakouluilla on Suomessa lakiin perustuva velvoite osallistua säännöllisiin väliajoin ulkoisesti toteutettuun toimintansa arviointiin. Auditointi on määrämuotoinen ja riippumaton arviointi sen havaitsemiseksi, onko auditoinnin kohteelle asetetut vaatimukset täytetty. Turun yliopisto on tilannut auditoinnin [Karvilta](#). Siinä arvioidaan, onko korkeakoulun laatujärjestelmä tarkoituksenmukainen ja toimiva sekä täyttääkö se eurooppalaiset laadunvarmistuksen kriteerit. Tarkastelun kohteena ovat menettelytavat, joilla korkeakoulu pitää yllä ja kehittää toimintansa laatua. Karvi on myöntänyt Turun yliopistolle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 16.6.2023 saakka. Lisätietoa viimeisimmästä auditoinnista on Karvin [auditointiraportissa](#). Karvi on valmistanut kolmatta auditointikierrosta varten käsikirjan, joka noudattaa eurooppalaisen korkeakoulualan käytännöistä tehtyjä linjauksia. Korkeakoulutuksesta vastaavien ministerien kokous vahvisti käytännöt ja ohjeet toukokuussa 2015 ([Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area](#) (ESG)).

Akkreditoinnin ja sertifiointin taustalla ovat tyypillisesti kansainväliset standardit. Näiden kolmannen osapuolen toteuttamien prosessien avulla todetaan arvioinnin kohteen pätevyys ja sen antamien todistusten uskottavuus, minkä jälkeen arvioitu toimija voidaan liittää arviointiprosessin hyväksyttävästi läpikäyneiden kohteiden luetteloon. Akkreditointi- ja sertifiointiprosessit (esimerkiksi Kauppakorkeakoulun

akkreditointi) ovat yliopistolle vapaaehtoisia, ja se voi itse määritellä kohteen, jolle akkreditointia hakee.

Rankinglistojen tarkoituksena on tarjota välineitä yliopistojen esittelyyn ja vertailuun. Listojen pohjana ovat mm. yliopistojen opiskelija-, henkilökunta-, resurssi- ja julkaisutiedot eri tavoin painotettuina rankingistä riippuen. Joissakin rankingeissa hyödynnetään myös vertaisarviointia. Osana ulkoista arviointia yliopisto on mukana useissa kansainvälisissä rankingeissa. Yliopisto toimittaa niihin pyydyt tiedot kunkin rankingin antaman ohjeistuksen mukaisesti. Lisäksi yliopisto seuraa sijoittumistaan rankingeissa, joihin rankinglaitokset hakevat itse tiedot käyttämistään lähteistä. Strategisen ohjauksen -yksikkö vastaa ranking-tehtävistä osana yliopistopalveluja. Ajan tasalla olevaa tietoa [rankingtoiminnoista](#) on yliopiston verkkosivuilla.

5.1.5 Yksikkökohtaiset laatujärjestelmät

Yksiköillä voi olla tarve kohdennettujen laatujärjestelmien ylläpitoon. Esimerkkejä ovat laboratoriot ja erityistoimintoja toteuttavat yksiköt. Strategisen ohjauksen -yksikkö pitää yllä luetteloa järjestelmistä ja niiden vastuuhenkilöistä.

5.1.6 Riskienhallinta ja turvallisuustyö

Riskienhallinnan tavoitteena on sellaisten tekijöiden tunnistaminen ja analysointi, jotka saattavat johtaa strategian tai muiden tavoitteiden epäonnistumiseen. Riski voi olla myös myönteinen luonteeltaan, ts. käyttämätön mahdollisuus voi olla riski. Riskienhallinta on parhaimmillaan integroitu strategiseen päätöksentekoon. Riskienhallinnassa kiinnitetään huomiota myös riskien yhteisvaikutuksiin yksittäisten riskien ohella.

Riskienhallinta painottuu ennaltaehkäisevään toimintaan: näin varmistetaan toiminnan jatkuminen häiriöttä ja keskeytyksittä laadukkaalla ja kustannustehokkaalla tavalla. Yleisen riskitietouden lisääminen ja turvallisuusnäkökulman huomioon ottaminen on osa jokapäiväistä toimintaa sekä

kotimaisessa että kansainvälisessä ympäristössä. Ennakoivassa riskienhallinnassa voi käyttää apuna toimintaympäristön seurannan ohella mm. varoitussignaaleja (Key Risk Indicators, ”KRI”).

Riskienhallinta on osa yliopiston johtamis-, suunnittelu- ja päätöksentekoprosessia. Riskienhallinta- ja turvallisuuspolitiikassa määritellään riskienhallinnan periaatteet ja tavoitteet, riskienhallinnan organisointi ja vastuut sekä riskienhallinnan seurantaan ja raportointiin liittyvät keskeiset periaatteet. Tiedekunnissa dekaani ja laitoksissa johtajat vastaavat, että yksikön toiminnan riskit ja niihin varautuminen on asianmukaisesti analysoitu, ennakoitu ja dokumentoitu.

Riskienhallinta- ja turvallisuustyön tehtävänä on tukea yliopistoa sen strategiassa määritettyjen tehtävien toteuttamisessa sekä henkilöstön, opiskelijoiden ja omaisuuden turvaamisessa erilaisilta riskeiltä. Kriisitilanteissa yliopiston toimintaa ohjaavat valmiussuunnitelma, riskienhallinta- ja turvallisuuspolitiikka, turvallisuusohjeet sekä kriisiviestinnän ohjeet. Kriisitoimintaa organisoivat kolme eri ryhmää: kriisitilanteiden johtoryhmä, turvallisuuden ohjausryhmä sekä riskienhallinnan ohjausryhmä.

Kriisitilanteiden johtoryhmä valmistelee toimintaa ohjaavat suunnitelmat ja ohjeet. Kriisitilanteiden johtoryhmä johtaa kriisitilannetta, määrittelee yliopiston kannan ja pääviestit sekä antaa viralliset lausunnot kriisitilanteessa. Kriisitilanteiden johtoryhmä antaa turvallisuuskatsauksen yliopiston hallitukselle kerran vuodessa.

Turvallisuuden ohjausryhmä valmistelee toimintaa ohjaavien suunnitelmien ja ohjelmien vuosittaiset tarkistukset. Kriisitilanteessa ohjausryhmä johtaa operatiivista toimintaa ja tuottaa tietoa kriisitilanteiden johtoryhmälle päätöksenteon tueksi. Turvallisuuden ohjausryhmä laatii vuosittain suunnitelman kriisiharjoitusten, poistumisharjoitusten, pelastus- ja sammutusharjoitusten, kriisiviestintäharjoitusten yms. järjestämisestä.

Riskienhallinnan ohjausryhmän tehtävänä on kartoittaa ja valvoa yliopiston taloudellisia ja juridisia riskejä sekä huolehtia kattavasta vakuutusturvasta.¹⁴

Työsuojelun^a turvallisuusasiat on kuvattu henkilöstöpalvelujen sivuilla. Työsuojeluorganisaatio on asetettu vuosille 2020-2023.

5.1.7 Sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus

Sisäisen valvonnan peruseräpäätteet määritellään taloussäännössä. Sisäinen valvonta käsittää johdon toteuttaman talouden ja toiminnan valvonnan järjestelmäkokonaisuuden, joka osaltaan auttaa organisaatiota toimimaan laillisesti, kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Sisäinen valvonta on osa yliopiston taloudellista ja toiminnallista seurantajärjestelmää.¹⁵ Sen tehokasta toteutumista edistetään valta- ja vastuusuhteiden selkeillä määrittelyillä, toiminta- ja talousprosessien dokumentoinneilla, tukemalla henkilöstön koulutusta ja työhönsä sitoutumista sekä kiinnittämällä huomiota riskialttiisiin työketjuihin.

Yliopiston sisäistä valvontaa johtaa rehtori. Käytännön järjestämisestä vastaa talousjohtaja. Tulosityksikön esihenkilöt huolehtivat riittävästä sisäisestä valvonnasta ja säännöllisten tarkastusten suorittamisesta. Esihenkilön valvontavelvollisuus koskee kaikkea yksikön toimintaa ja taloudenpitoa. Tulosityksikön esihenkilö vastaa siitä, että sisäisen valvonnan tuottaman tiedon pohjalta ryhdytään viivytyksettä tarvittaviin toimenpiteisiin. Epäselvyyksistä, virheistä tai mahdollisista väärinkäytöksistä ilmoitetaan välittömästi asianomaisen tulosityksikön esihenkilölle ja talousjohtajalle.¹⁶ Osana väärinkäytösten estämistä ja kontrollia pidetään lähipiirirekisteriä. Johdon sidonnaisuudet selvitetään vuosittain. Selvitys ulottuu laitosjohtajatasolle.

Sisäisen tarkastuksen tarkoitus ja periaatteet määritellään sisäisen tarkastuksen johtosäännössä. Sisäinen tarkastus raportoi toiminnallisesti rehtorille ja hallitukselle sekä hallinnollisesti lakiasiainjohtajalle. Se kohdistuu kaikkeen yliopiston toimintaan ja toimintayksiköihin sekä yliopistokonsernin sataprosenttisesti omistamiin yhtiöihin. Sisäisen tarkastuksen tehtävänä

¹⁴ Rehtorin päätös 7.12.2012, Dnro 1053/051/2012

¹⁵ Turun yliopiston taloussääntö, kohta 3

¹⁶ Turun yliopiston taloussääntö, kohta 3.1–3.2

on arvioida yliopiston sisäisen valvonnan, riskienhallinnan sekä johtamis- ja hallintomenettelyiden asianmukaisuutta, toimivuutta, tehokkuutta, lainmukaisuutta ja riittävyttä ja antaa suosituksia näiden parantamiseksi.

5.2 Laadunhallinnan kehittäminen

5.2.1 PDCA-sykli

Laadunhallinta on järjestelmällistä, yliopiston perustehtäviä tukevaa toimintaa, jossa edetään jatkuvan kehittämisen kehän (suunnittelu–toteutus–seuranta–kehittäminen) mukaisesti. Laadunhallinnan tärkeimpänä tavoitteena on yliopiston perustehtävien, tutkimuksen ja koulutuksen sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen korkea laatu. Perustehtävien lisäksi on kaikille toiminnan osa-alueille yhteisiä asiakokonaisuuksia, joissa toteutuu jatkuvan kehittämisen kehä.

5.2.2 Laatujärjestelmäkartta

Laatujärjestelmän arviointia ja kehittämistä sekä laatutyön kuvaamista ja koordinoimista varten laadittua laatukarttaa käytetään erityisesti laatutyön priorisoinnin ja vastuiden määrittelyn tukena. Katso tarkemmin luku 1.3.

5.2.3 Laatukäsikirja ja toimintaohjeet

Laadunhallinnan dokumentaatio on jäsennetty laatukäsikirjaksi, joka on laatujärjestelmän arvioinnin ja kehittämisen työkalu, sekä toimintaohjeiksi, jotka löytyvät yliopiston intranetistä. Laatujärjestelmän dokumentaation kokonaisuuteen kuuluvat lisäksi toiminnanohjauksen aineistot. Katso tarkemmin luku 1.5.1.

5.2.4 Laadunhallinnan toimintasuunnitelma

Laadunhallinta perustuu koko yliopistoyhteisön, eri toiminnoista ja niiden laadunhallinnasta vastaavien ja strategisen ohjauksen yksikön yhteistyöhön. Perustehtävien ja tukipalvelujen kehittämisen linjaukset kirjataan yliopiston strategian toimenpideohjelmaan ja vuosisuunnitelmiin.

Laadunhallinta tehtäväalueittain

Koulutus	Tutkimus
KOULUTUSNEUVOSTO > Koulutuksen alueen strategia > Opintojohtosääntö > Aloituspaikat ja hakukohteet > Opetussuunnitelmatyö > Koulutuksen palautejärjestelmä > Opetuksen, ohjauksen ja oppimisen laatu > Opiskelijoiden hyvinvointi > Opintotietojärjestelmä	TUTKIMUSNEUVOSTO > Akateeminen vertaisarviointi > Hyvä tieteellinen käytäntö > Tutkimuksen kokonaisarviointi > Open UTU –käytännöt > Infrastruktuurikäytännöt > Tutkimusdata ja -indikaattorit > Projektin vastuullisen johtajan opas > Toiminnanohjausjärjestelmä
Yhteiskunnallinen vuorovaikutus	Tukipalvelut
YVV-NEUVOSTO > Sidosryhmäyhteistyö ja kumppanuusohjelma > Tutkimus- ja tuotekehityspalvelualustat > Innovaatiopalvelut ja -ohjeet > Yliopiston ja tiedekuntien neuvottelukunnat > Alumnitoiminnan ja varainhankinnan käytäntöjen jakaminen > Kumppanuuksien hallintajärjestelmä	YLIOPISTON HALLINTORYHMÄ > Hallintopalveluiden ohjausryhmät > Perekäytännöt ja -sivusto > Tukipalveluiden palautejärjestelmä > Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan toiminnot > Palvelu- ja asiakasemistio > Palvelukuvaukset ja ohjeistukset > Käsikirjat ja käyttöohjeet > Henkilöstön kehittäminen > Työhyvinvointikysely > Hallinnon tietojärjestelmät

Kuvio 14. Laatutyön käytäntöjä tehtäväalueittain

Laatutyön ohjausryhmä hyväksyy [laadunhallinnan toimintasuunnitelman^A](#), jossa määritellään tärkeimmät asiakokonaisuudet, joiden kehittämiseen ohjausryhmän huomio ja laadunhallinnasta vastaavan henkilöstön työpanos kohdennetaan. Toimintasuunnitelma laaditaan niin, että auditointikausi jaetaan kahteen osaan. Tavoitteena on

- Laatutyö kytketään tiiviisti jokapäiväiseen perustehtävien toteuttamiseen, toiminnanohjaukseen ja kehittämistyöhön.
- Huomio kohdistetaan toimintoihin, joilla on suurin vaikutus laatuun ja kilpailukykyyn.
- Laatutyö dokumentoidaan selkeästi.
- Laatutyön edellyttämä työmäärä ja aikaansaadut vaikutukset ovat tasapainossa.

Laadunhallinnan toimintasuunnitelman jäsentämisessä hyödynnetään toiminnan kohteita ja toimintatapoja kuvaavaa laatujärjestelmäkarttaa. Suunnitelmaan kirjataan itse käynnistettyjen yliopistotasoisten toimintojen rinnalla käynnissä olevat Koulutuksen arviointikeskuksen valtakunnalliset hankkeet sekä toimikaudelle ajoittuvat yksikkö- tai toimintokohtaiset hankkeet. Suunnitelmakauden ylittävään arviointisuunnitelmaan kootaan perustiedot suunnitteilla ja käynnissä olevista arvioinneista, auditoinneista, akkreditoinneista ja sertifioinneista. Toimintasuunnitelma konkretisoi laatutyön ohjausryhmän ja strategisen ohjauksen yksikön roolia laatujärjestelmän ylläpidossa ja kehittämisessä sekä laatutyön koordinaatiossa.

5.2.5 Laatutyön seuranta ja arviointi

Laatutyön ohjausryhmä seuraa laatutyön kehittymistä jatkuvasti ja arvioi toimintasuunnitelman toteutuksen onnistumista suunnitelmakauden lopussa. Yliopiston rehtori tekee ratkaisut arvioinnin edellyttämistä jatkotoimista.

LAATUKÄSIKIRJAN PÄIVITYKSET

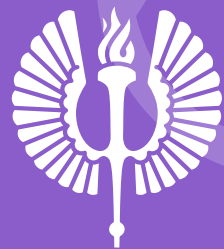
Strategisen ohjauksen yksikkö päivittää laatukäsikirjaa käytettävissä olevien tietojen mukaisesti. Rehtori hyväksyy päivitykset ajanmukaisuuden tarkistamisen pohjalta.

Turun yliopiston aikaisemmat laatukäsikirjat

version numero	laatijat	hyväksynyt
1.0	suunnittelija Tia Loukkola	rehtori Keijo Virtanen 10.8.2007
2.0	Laatupäällikkö Anu Mäkelä	rehtori Keijo Virtanen 5.10.2010
3.0	Laatupäällikkö Anu Mäkelä harjoittelija Tiia Matikainen	rehtori Kalervo Väänänen 10.2.2017
4.0	erityisasiantuntija (laatupäällikkö) Kari Seppälä kehittämisasiantuntija Ilona Tuominen	rehtori Kalervo Väänänen 10.2.2017

Nykyinen laatukäsikirja

version numero	laatijat	hyväksynyt
1.0	kehittämisasiantuntija Ilona Tuominen, kehittämisasiantuntija Susanna Sutinen ja erityisasiantuntija Kari Seppälä	rehtori Jukka Kola 31.3.2022



**TURUN
YLIOPISTO**