



**TURUN  
YLIOPISTO**

**TURUN YLIOPISTON**

**LAATUKÄSIKIRJA**


# **Turun yliopiston laatukäsikirja**

Yliopiston rehtori hyväksynyt 22.1.2019

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 toiminnanohjauksen periaatteet sekä strategia- ja vuosisuunnitteluprosessit.
- Neljäs luku kattaa yhteisten palvelujen roolin yliopiston kokonaisuudessa sekä palvelujen laadunhallinnan ja palautejärjestelmän.
- Viides luku on tiivistelmä laadunhallinnan toiminnoista ja laatujärjestelmän kokonaisuuden kehittämistä.

Palautetta laatukäsikirjasta voi antaa yliopiston laatupäällikölle, sähköpostissa osoitteeseen [quality@utu.fi](mailto:quality@utu.fi).



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

# SISÄLLYS

1	Laatujärjestelmä	6
1.1	Laatukäsitteet	6
1.2	Turun yliopiston laatupolitiikka	8
1.3	Laatujärjestelmän elementit	9
1.3.1	Laatutyön kohteet	9
1.3.2	Laatutyön toimintatavat	10
1.4.1	Laatutyön organisaatio	12
1.4.2	Yliopistoyhteisö ja sidosryhmät laatutyön osapuolina	15
1.5	Laatujärjestelmän tietopohja	16
1.5.1	Laatudokumentaatio	16
1.5.2	Laatutyön tietojärjestelmät	18
2.1	Yliopistollinen toimintakulttuuri	19
2	Perustehtävien laatu	19
2.2	Tutkimuksen laadunhallinta	20
2.3	Koulutuksen laadunhallinta	25
2.4	Yhteiskunnallisen vuoro-vaikutuksen laadunhallinta	29
3.1	Toiminnanohjauksen periaatteet	32
3	Toiminnanohjaus	32
3.2	Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus	33
3.3	Strategia ja toimenpideohjelmat	34
3.4	Vuosisuunnittelu	35
3.5	Seuranta ja kehittäminen	36
4.1	Yhteiset palvelut perustehtävien tukena	38
4	Yliopiston tukipalvelujen laatu	38
4.2	Palvelujen laadunhallinta	39
4.3	Yhteisten palvelujen palautejärjestelmä	43

5 Laadunhallinnan kokonaisuus .....	45
5.1 Laadunhallinnan toiminnot .....	45
5.1.1 Hyvien käytäntöjen edistäminen .....	46
5.1.2 Ohjeistaminen .....	46
5.1.3 Palautejärjestelmät .....	46
5.1.4 Arvioinnit, auditoinnit, akkreditoinnit, sertifiointit ja rankingit .....	47
5.1.5 Yksikkökohtaiset laatujärjestelmät .....	48
5.1.6 Riskienhallinta ja turvallisuustyö .....	48
5.1.7 Sisäinen valvonta ja tarkastus .....	49
5.2 Laadunhallinnan kehittäminen .....	50
5.2.1 PDCA-sykli .....	50
5.2.2 Laatujärjestelmäkartta .....	50
5.2.3 Laatukäsikirja ja toimintakäsikirja .....	50
5.2.4 Laadunhallinnan toimintasuunnitelma .....	51
5.2.5 Laatutyön seuranta ja arviointi .....	52
Laatukäsikirjan päivitykset .....	53

# 1 Laatujärjestelmä

Tässä luvussa kuvataan Turun yliopiston laatujärjestelmän pääpiirteet. Laatuksiteiden määrittelyn lisäksi esitellään järjestelmän rakenne ja keskeiset periaatteet. Yliopiston hallituksen hyväksymä laatu politiikka sisältää keskeiset yliopistotason linjaukset. Laatu kartta tiivistää laatu työn kohteet ja toimintatavat. Laatu työn organisaation rinnalla käsitellään eri osapuolten mahdollisuudet vaikuttaa yliopiston kehittämiseen. Luvun lopussa kuvataan laatu työn dokumentaatio ja tietojärjestelmät.

## 1.1 Laatuksitteet

Keskeiset Turun yliopistossa käytettävät laatuksitteet:

*Laadun käsitteellä<sup>1</sup>* on monia ulottuvuuksia:

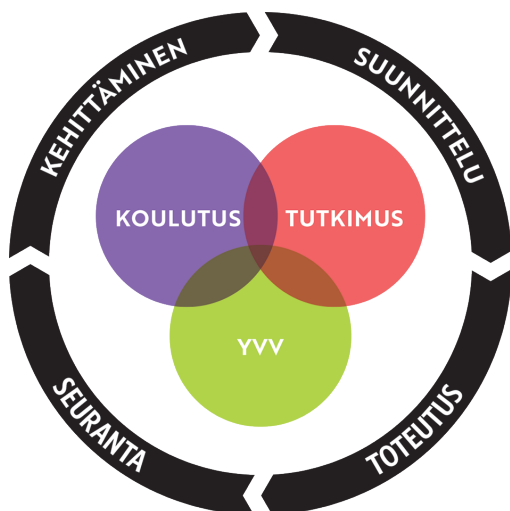
- laatu yliopiston toiminta-ajatuksen mukaisena toimintana
- laatu strategian suuntaisena ja toimenpideohjelmia toteuttavana toimintana (laadun kehittämislunne)
- laatu rahoittajien ja sidosryhmien tarpeiden/odotusten mukaisena toimintana (laatu tilivelvollisuutena)
- laatu pysyvänä korkeatasoisena toimintana ja tuloksina (erityisesti tukipalveluissa, opiskelijoiden ja henkilöstön tasapuolinen kohtelu, tasalaatuisuus).
- huippulaatu (poikkeuksellinen erinomaisuus, palkittu laatu, erityiskriteerien mukaisuus).

*Laatu työ* on yleiskäsite, jonka alaan kuuluvat kaikki toimet, joilla yliopisto kehittää ja varmistaa toimintansa laatu. *PDCA-sykli* (Plan–Do–Check–Act) on tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävä toimintamalli, joka perustuu suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämistoimien jatkuvasti etenevään prosessiin.

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

---

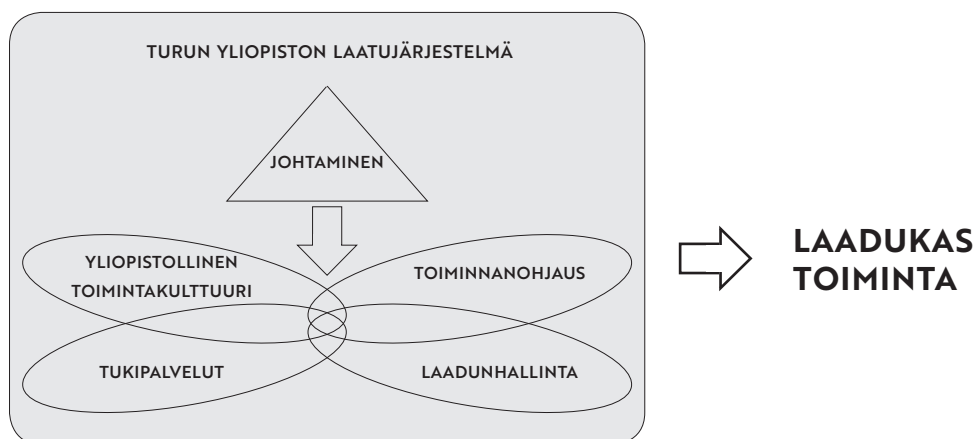
<sup>1</sup> EUA:n EQUIP-hankkeen laatumäärittelyn kategorioita soveltaen ja täydentäen



Kuvio 1. PDCA-sykli osana Turun yliopiston laatu työtä

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, seurataan ja raportoidaan toimintaa sekä arvioidaan ja kehitetään toiminnan laatua ja tuloksellisuutta.
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, yksiköiden laatu järjestelmät sekä riskienhallinta ja sisäinen tarkastus.

Toiminnan laatua kehitetään pitkäjänteisesti ja järjestelmällisesti. Yliopiston hallituksen hyväksymä *laatu politiikka* tiivistää yliopiston laatu työn periaatteet. Erilaiset *laatu kriteerit* määrittelevät toiminnalta edellytettävät laadulliset ominaisuudet. *Indikaattorien* avulla tarkastellaan toiminnan toteutumista suhteessa määriteltyihin kriteereihin. *Laadunvarmistus* tähtää siihen, että toiminta on laatu kriteerien mukaista. Määritellyt kriteerit täyttävälle yliopiston, sen osan tai toiminnon laadulle/laadunvarmistukselle voidaan myöntää laatu leima tai sertifikaatti.



Kuvio 2. Turun yliopiston laatutyön toimintatavat osana laatujärjestelmää

## 1.2 Turun yliopiston laatu politiikka<sup>2</sup>

Turun yliopisto luo edellytykset laadukkaalle toiminnalle ylläpitämällä ja kehittämällä vahvaa yliopistollista toimintakulttuuria ja järjestämällä perustehtävien tueksi tehokkaita ja asiantuntevia palveluita. Laatujärjestelmään kuuluvat lisäksi pitkäjänteinen toiminnanohjaus ja koko toiminnan kattava laadunhallinta.

Yliopiston laatutyön tavoitteena on:

- yliopiston toiminta-ajatuksen toteutuminen,
- yliopiston strategian ja toimenpideohjelmien edistäminen,
- tutkimuksen ja koulutuksen laatu ja yhteiskunnallinen relevanssi,
- yliopiston kehittäminen kansallisesti ja kansainvälisesti yhä kilpailukykyisemmäksi,
- jatkuva laadukas toiminta käytännön työssä.

Koko yliopistoyhteisö osallistuu toiminnan laadun jatkuvaan kehittämiseen. Yliopiston rehtori vastaa laatutyön kokonaisuudesta, yksiköiden johto laatutyöstä yksikössään.

Laadunhallinnan toimintoja ovat hyvien käytäntöjen edistäminen yliopistossa, tarkoituksenmukainen ohjeistus, toimivat palautejärjestelmät, monimuotoiset arvioinnit ja akkreditoinnit, tarvittavat kohdennetut laatujärjestelmät, turvallisuustyö sekä sisäinen tarkastus.

<sup>2</sup> Turun yliopiston hallitus hyväksynyt 11.1.2019.



Yliopiston sisäiseen laatudokumentaatioon kuuluvat laatukäsikirja, toimintakäsikirja ja yksikkökohtaiset ohjeet. Laatukäsikirjassa kuvataan yliopiston laatujärjestelmä ja sen kehittämisen periaatteet. Toimintakäsikirjaan yliopiston intranetissä on koottu yliopistotasoiset määräykset ja toimintaohjeet. Yksikkökohtaisia ohjeita laaditaan tarvittaessa täydentämään yliopistotasoisia ohjeita.

## 1.3 Laatujärjestelmän elementit

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

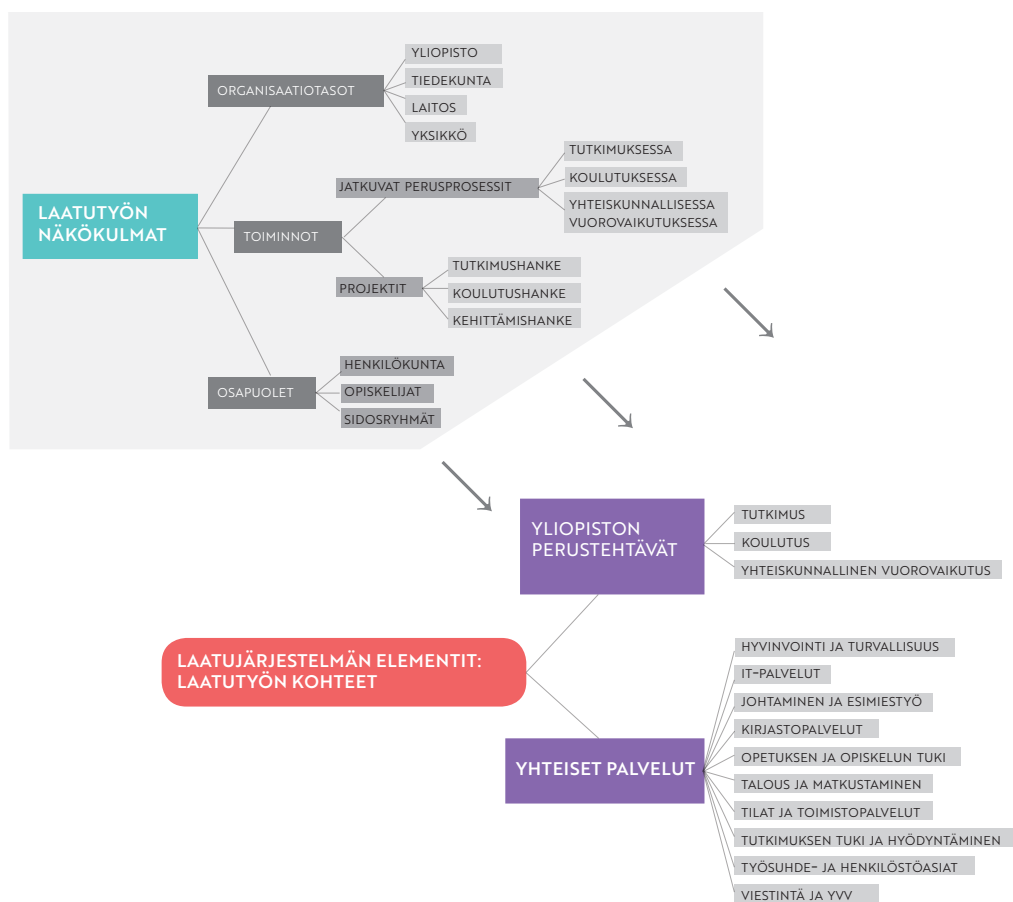
### 1.3.1 Laatutyön kohteet

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 3 a. Laatutyön kohteet osana laatukarttaa

## 1.3.2 Laatutyön toimintatavat

Yliopiston toiminnan laatua edistetään yliopistollisella toimintakulttuurilla, määrätieteisellä toiminnanohjauksella, asiantuntevilla tukipalveluilla ja jäsenytyneellä 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 toimintasuunnitelmaprosessi.

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

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

*Tukipalvelujen tuottaminen.* Yliopiston perusluonteen huomioonottavat 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 yliopistotasoisien laatukäsikirjan ja toimintakäsikirjan lisäksi erikseen määritellyt yksikkö- ja toimintokohtaiset ohjeistukset. *Tietopohjaa* on kuvattu luvussa 1.5.



Kuvio 3 b. 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 laadunhallinta noudattaa [yliopiston perusorganisaatiota](#), joka muodostuu tiedekunnista, erillisistä laitoksista ja yliopiston yhteisistä palveluista. Turun yliopiston johtosäännön mukaan yliopiston yleistä hallintoa hoitavat hallituksen ohella rehtori ja vararehtorit, yliopistokollegio, kehittämispalvelut, talouspalvelut, viestintä sekä yliopistopalvelut<sup>3</sup>. Näiden toimivallasta ja tehtävistä on säädetty yliopistolaissa ([558/2009](#)) sekä Turun yliopiston johtosäännössä. Toiminnan ja hallinnon järjestämisestä määrätään yliopiston johtosäännössä ja muissa vastaavissa yliopiston sisäisissä määräyksissä (yliopistolaki 558/2009, 28 §).

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

Yliopiston laadunhallinnasta vastaa *rehtori*, joka johtaa ja ohjaa yliopiston toimintaa strategian ja hallituksen linjauksien mukaisesti. Rehtorin vararehtorien tehtävänjaosta tekemän päätöksen<sup>6</sup> mukaisesti laatujärjestelmät kuuluvat koulutuksesta ja koulutus-rakenteiden kehittämisestä vastaavan *vararehtorin* tehtäväalueeseen.

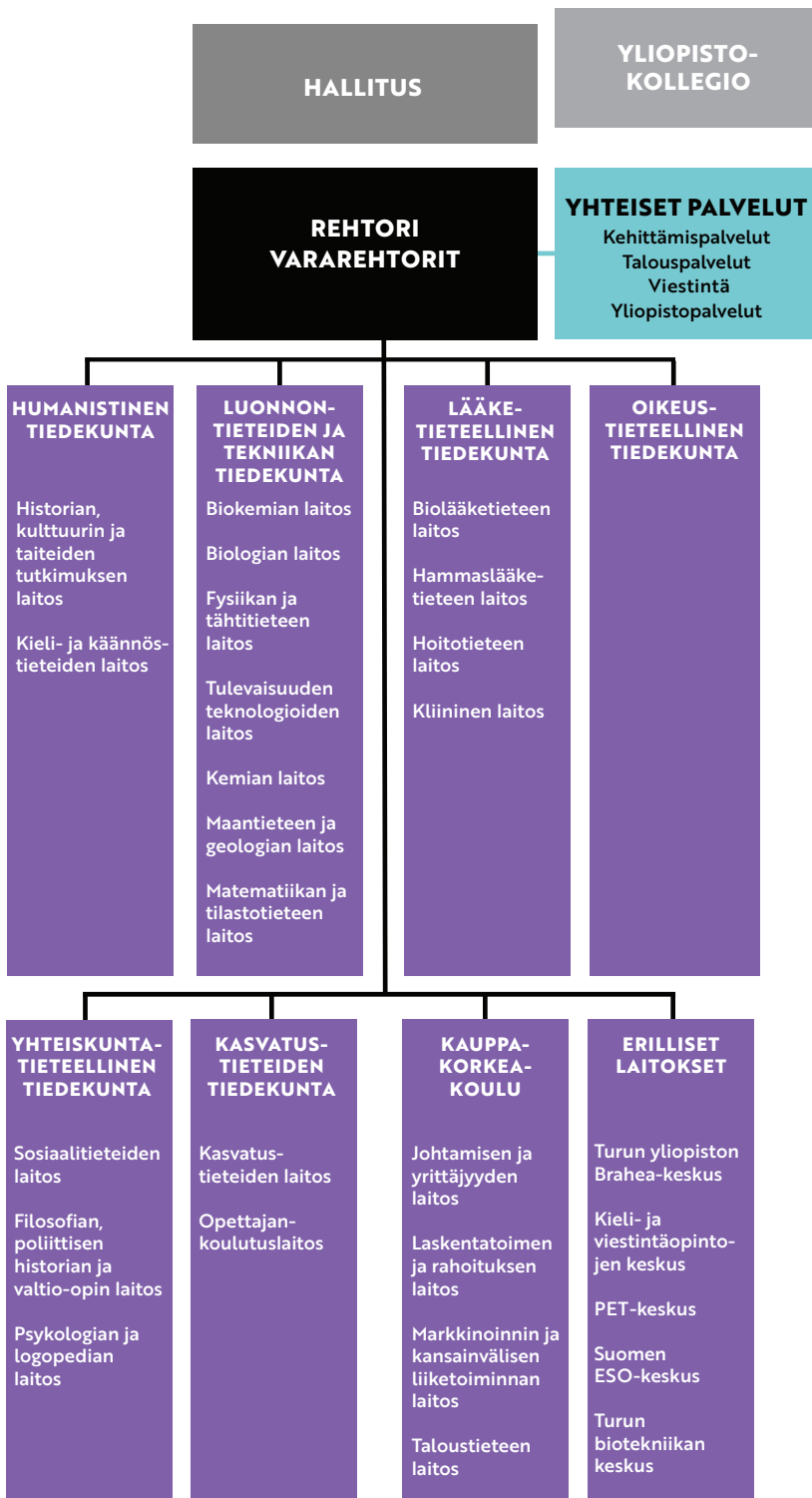
Rehtori on asettanut yliopiston *laatutyön ohjausryhmän*, jonka tehtävänä on yliopiston laadunhallinnan strategisten linjausten valmistelu ja niiden toteuttamisen seuranta. Ryhmä ohjaa laadunhallinnan ylläpitoa ja kehittämistä kaksivuotisella toimintasuunnitelmalla. Se valmisteleo hallituksen ja rehtorin laatutyöhön kohdistuvia päätöksiä. Ohjausryhmän rooli kytkeytyy tiiviisti toiminnanohjaukseen ja yliopiston perustehtävän toteuttamiseen. Ryhmän tehtäviin kuuluu laatutyön kokonaisuuden ja arviointitoimintojen sekä laadunhallinnan dokumentaation koordinointi.

3 Turun yliopiston johtosääntö, 5 §

4 Yliopistolaki 558/2009, 14 §

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

6 Rehtorin päätös 23.8.2012, Dnro 762/001/2012



Kuvio 4. Yliopiston organisaation perusrakenne

Yliopisto-organisaatiossa laadunhallinnan koordinaatio on sijoitettu kehittämisspalveluiden yliopiston vaikuttavuus -yksikköön. *Laatupäällikkö* vastaa

- yliopiston laadunhallinnan koordinoinnista ja kehittämisestä yliopiston johdon ja laatutyön ohjausryhmän linjausten mukaisesti,
- laadunhallinnan 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 toimintakäsikirjan sisällysluettelon päivittämisestä ja ohjeistuksen päivitysprosessin koordinoinnista sekä
- yhteistyössä viestinnän kanssa laatutyön viestinnästä yliopistossa ja sidosryhmille.

*Tiedekuntien* ja Turun kauppakorkeakoulun hallintoa hoitavat johtokunta ja dekaani sekä yksi tai useampi varadekaani.<sup>7</sup> 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. Tiedekunnan laatutyötä johtaa dekaani.

Tiedekunnat voivat jakaantua *laitoksiin* tai muihin niihin rinnastettaviin yksiköihin. Laitoksen hallintoa hoitavat sen johtaja sekä yksi tai useampi varajohtaja.<sup>8</sup> 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 laajennettu johtoryhmä ja yhteisten palvelujen osalta yliopiston johtoryhmä. Tutkimuksen laatuvas- tuita on kuvattu luvussa 2.2., koulutuksen laatuvas- tuita luvussa 2.3., yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen (YVV) laatuvas- tuita luvussa 2.4. ja yhteisten palvelujen laatuvas- tuita luvussa 4.2.

Yliopiston *kriisitoimintaa* organisoii kolme ryhmää: kriisitilanteiden johtoryhmä, turvallisuuden ohjausryhmä sekä riskienhallinnan ohjausryhmä. Ryhmien tehtävät on kuvattu luvussa 4.2.6. Työsuojeluorganisaatio on asetettu vuosille 2016–2019. Dekaanit ja laitosjohtajat vastaavat, että toiminnan riskit ja niihin varautuminen on asianmukai- sesti analysoitu, ennakoitu ja dokumentoitu.

7 Turun yliopiston johtosääntö, 6 §

8 Turun yliopiston johtosääntö, 7 §

## 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 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.<sup>9</sup> 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, 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

<sup>9</sup> Yliopistolaki 2 ja 46 §

työhyvinvointikysely. Yhteisten palvelujen palautemenettelyt on määritelty osana palvelukuvauksia. Yhteistoimintalain mukaiset toimintamallit on määritelty sopimuksessa yhteistoiminnasta Turun yliopistossa, jonka toteutumista yhteistyötoimikunta seuraa. Yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa edistetään lakisääteisen suunnitelman pohjalta.

Toiminta-ajatuksensa 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. Vaikuttamisen muodoille on laadittu mittareita, joita seurataan säännöllisesti.

## 1.5 Laatujärjestelmän tietopohja

### 1.5.1 Laatudokumentaatio

Yliopiston laatujärjestelmää käsittelevä dokumentaatio on saatavilla pääsääntöisesti yliopiston Intranetissä ja tietojärjestelmissä. Yliopiston verkkosivuilla kuvataan laatu-työtä sidosryhmille. Keskeisimmät *laatudokumentit* ovat:

- toiminnanohjauksen asiakirjat
- yliopiston laatukäsikirja
- yliopiston toimintakäsikirja
- yksikköjen laatudokumentit

*Toiminnanohjauksen aineistot* ovat keskeinen osa laatudokumentaatiota (mm. strategiaproessin, vuosisuunnittelun sekä OKM:n sopimusneuvottelujen asiakirjat). *Yliopiston verkkosivujen* laatuosio dokumentoi sidosryhmille yliopiston laatujärjestelmän ja -käytännöt.

Yliopiston hallitus on 11.12.2015 hyväksynyt [strategian vuosille 2016–2020](#) ja sitä konkretisoivat toimenpideohjelmat on päivitetty 11.5.2018. Yliopiston johto seuraa strategian toteutumista säännöllisesti ja raportoi toteutumisesta puolivuositain yliopiston hallitukselle. Toimenpideohjelmia täydennetään tarvittaessa strategiakauden aikana. Vuosisuunnittelun dokumentit koostetaan toiminnanohjausjärjestelmään.



Strategian ja sitä toteuttavien toimenpideohjelmien lisäksi toimintaa ohjaavat yliopiston yhteiset politiikat, joita laaditaan eri aihealueille. Laatutyötä toteutetaan yliopiston laatupolitiikan mukaisesti. Muita toimintaa ohjaavia linjauksia ovat esim. avoimen tieteen linjaukset kuten [datapolitiikka](#) ja [julkaisupolitiikka](#), infrastruktuuripolitiikka (valmisteilla), IPR-politiikka (valmisteilla), henkilöstöohjelma, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma, riskienhallinta- ja turvallisuuspolitiikka sekä kieliohjelma.

*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. Kehittämispalvelujen yliopiston vaikuttavuus -yksikkö päivittää säännöllisesti intranettiin ja verkkosivuille tallennettavaa käsikirjaa, joka tukee tarkoituksenmukaista laatutyön koordinoitua.

Intranetissä oleva *toimintakäsikirja* sisältää yliopistotason toimintaohjeet koko yliopistoyhteisölle. Ohjeiden luettelo helpottaa niiden kokonaisuuden hahmottamista ja tarjoaa yhden tavan löytää tarvittavia ohjeita. Pääosa ohjeista löytyy yhteisten palvelujen sivustolta, jota täydennetään tarvittavin osin. Toimintakäsikirjan ohjeiden säännöllisestä päivittämisestä vastaavat kunkin toiminnon vastuuhenkilöt, ohjeiden luettelosta ja sen linkityksistä ohjeisiin Kehittämispalvelut.

*Yksikkö/toimintokohtainen ohjeistus* täydentää toimintakäsikirjaa. Yhteisten palvelujen perustamisen jälkeen tukipalveluja ei lähtökohtaisesti tarvitse ohjeistaa tiedekunta- tai laitoskohtaisesti. Sen sijaan yksikkökohtaista laadunhallintaa tarvitaan pysyvästi esimerkiksi laboratorioissa. Yksikkö/toimintokohtaisista laatukäytännöistä kootaan luettelo laatukäsikirjaan. Yksiköt vastaavat omien ohjeittensa päivittämisestä.

Laatudokumentaation ylläpidossa ja kehittämisessä noudatetaan laadunhallinnan ohjausryhmän hyväksymiä kriteerejä:

#### Dokumentaation perusominaisuudet

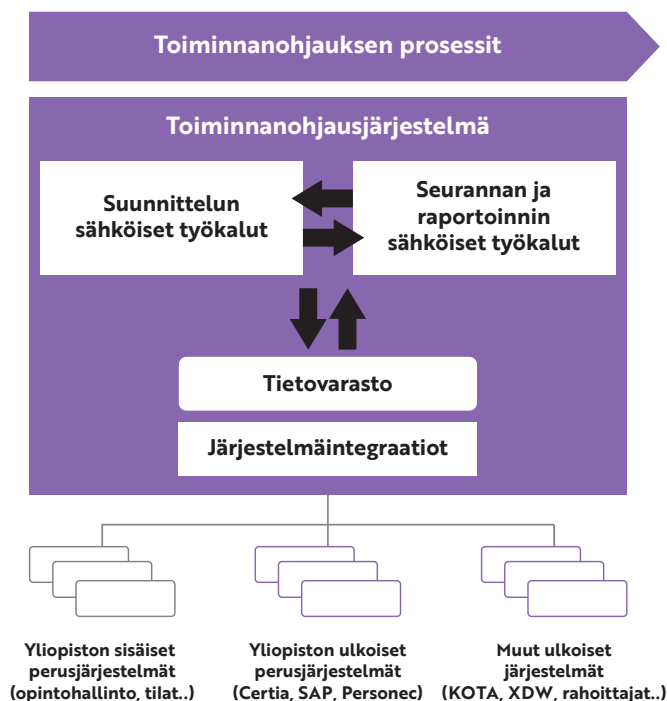
- viestin selkeys
- hyödynnettävyys ja vaikuttavuus
- kattavuus
- saavutettavuus
- sovellettavuus
- ajanmukaisuus
- raportoitavuus
- uskottavuus
- ylläpidon jatkuvuus

#### Dokumentaation toimivuus

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

## 1.5.2 Laatutyön tietojärjestelmät

Kaikki toiminnan suunnitteluun, seurantaan ja raportointiin tarvittavat keskitetysti 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. Yksiköiden käyttöön on tehty helppolukuisia valmisraportteja, joiden lisäksi yksiköt voivat tilata seikkaperäisiä raportteja toimintansa analysoinnin ja kehittämisen tueksi. Tietovarasto on integroitu OKM:n ylläpitämään valtakunnalliseen tietovarantoon. IT-palvelut ylläpitää ohjelmistokatalogia.

# 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 *toiminta-ajatus* määritellään strategiassa 2016–2020:

Turun yliopisto on kansainvälisesti kilpailukykyinen tiedeyliopisto, jonka toiminta perustuu korkeatasoiseen ja monialaiseen tutkimukseen. Edistämme sivistystä ja vapaata tiedettä sekä annamme siihen perustuvaa ylintä opetusta. Yliopisto on osa kansainvälistä tiedeyhteisöä. Toimimme tiiviissä yhteistyössä suomalaisen yhteiskunnan kanssa ja osallistumme aktiivisesti alueemme kehittämiseen.

Yliopiston kaikki toiminta perustuu yhteisille *arvoille*: eettisyyteen, kriittisyyteen, luovuuteen, avoimuuteen ja yhteisöllisyyteen. Läpileikkaavia teemoja toiminnassa ovat kansainvälisyys, vapaa, avoin ja vaikuttava tiede, vastuullisuus sekä yhteistyö ja vuorovaikutus.

Tutkimus luo pohjan tämän päivän ja tulevaisuuden monimutkaisten ongelmien ratkaisemiselle. Tutkimuksesta nousevat innovaatiot, ja yliopisto edistää tutkimuksen hyödyntämistä yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa. 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 jäsenensä 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. Tutkimus profiloituu yliopiston *strategiassa* määriteltyjen temaattisten kokonaisuuksien kautta. 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. Tutkimuksen infrastruktuureja vahvistetaan kansallisessa ja kansainvälisessä yhteistyössä.

Tutkimuksen ajankohtaiset kehittämislinjaukset määritellään yliopiston strategiaa toteuttavissa *toimenpideohjelmassa*, joita 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 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](#) ennakoarvioi kaikki ei-lääketieteelliset ihmiseen kohdistuvat tutkimukset, joihin osallistuminen saattaa aiheuttaa tutkittaville joko suoraa tai välillistä vahinkoa. Lääketieteellisessä tutkimuksessa tehdään yhteistyötä Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiirin eettisen toimikunnan kanssa.

Toimikunnassa ennakoarvioidaan 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.

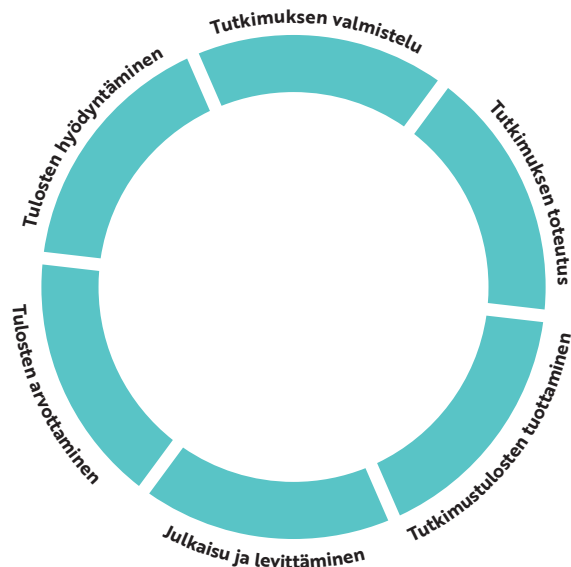
Yliopistossa on yksi tutkijakoulu, *Turun yliopiston tutkijakoulu* (UTUGS), jonka toimijat ja tehtävät on kuvattu tutkijakoulun johtosäännössä. Tutkijakoulu koostuu tohtoriohjelmista ja kattaa kaikki yliopiston edustamat tieteenalat ja tohtorikoulutettavat. Tohtorikoulutusta kehitetään ja ohjelmia arvioidaan 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 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 (RAE).

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 kokoneiden tutkijoiden asiantuntemuksen hyödyntämistä samalla kun se tarjoaa oppimismahdollisuuden myös arvioitsijoille. Yliopisto tukee muun muassa osaamista kehittämällä vertaisarvioinnin avoimuutta, joka korostaa arvioinnin laatua.

Yliopistossa suoritetaan säännöllisin väliajoin *tutkimuksen kokonaisarviointi* (RAE). Kehittämispalvelut 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.

Tiedekunnat, erilliset laitokset ja palveluyksiköt kehittävät yhdessä lähialueen muiden toimijoiden kanssa tutkimuksen *tukipalveluja*. Kehittämispalvelut tukee tutkijoiden, tutkimusryhmien ja tutkimusyhteisöjen työtä tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa tutkimuksen valmistelusta tulosten hyödyntämiseen.



Kuvio 6. Tutkimusprosessin vaiheet<sup>10</sup>

OpenUTU tiekarttaan on kirjattu toimet *avoimen tieteen* toimintakulttuurin edistämiseksi. Yliopisto on hyväksynyt datapolitiikan, julkaisupolitiikan sekä kansallisesti avoimella alustalla tehdyn avoimen tutkimuksen politiikan. Data- ja julkaisupolitiikan toimet on kirjattu ja jalkautettu yhteisöön. Rehtorin nimittämä OpenUTU-ohjausryhmä ja teemakohtaiset projektiryhmät edistävät ja arvioivat jatkuvasti avoimen tutkimuksen politiikan toimia ja avoimen tieteen kokonaisarkkitehtuuria. Toimintakulttuuria edistetään ohjeistuksin, koulutuksin ja työkaluin, sekä seurataan sovituin indikaattorein.

Yhteiset palvelut (YPA) tekee jatkuvaa selvitystyötä *tutkimusdatan* hallinnasta ottaen huomioon tutkijoiden tarpeet sekä rahoittajien ja kustannustoimittajien ehdot. Moniammatillisia tukipalveluita digitaalisen datan hallinnalle pilotoidaan FAIR (findable, accessible, interoperable, reusable) -periaatteiden mukaisesti. Datainventaaritietokannassa on kootusti tietoa tutkimusdatasta kuten metatiedoista, datan sijainnista ja avoimuudesta sekä datan tietosuojailmoituksista. Tutkijoita tuetaan aineistojen metadatoittamisessa, tallentamisessa ja uudelleenkäytössä, ja heitä kannustetaan aineistojen avaamiseen. Tutkijoille tarjotaan tukea datanhallintaan yhden luukun periaatteella osoitteesta [openutu@utu.fi](mailto:openutu@utu.fi).

Kehittämispalvelut 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.

<sup>10</sup> Tiivistetty [avoimen tieteen kansallisen koordinaation](#) kuviosta

Ohjelmassa määritellään yliopiston tutkimusinfrastruktuuri, ohjataan laiteajan hinnoitteluun ja kannustetaan laitteiden yhteiskäyttöön. Ohjelmaa päivitetään määrärajoin.

Kaikessa tutkimuksessa noudatetaan dokumentoitavuuden, jäljitettävyyden ja vaikuttavuuden periaatteita. Tutkimuksen laadun kriteerit kuitenkin vaihtelevat eri tieteenaloilla, minkä vuoksi laadun *indikaattoreita* ei voida määritellä absoluuttisesti. Kehittämispalveluiden tiedontuotannon tiimi kehittää 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.

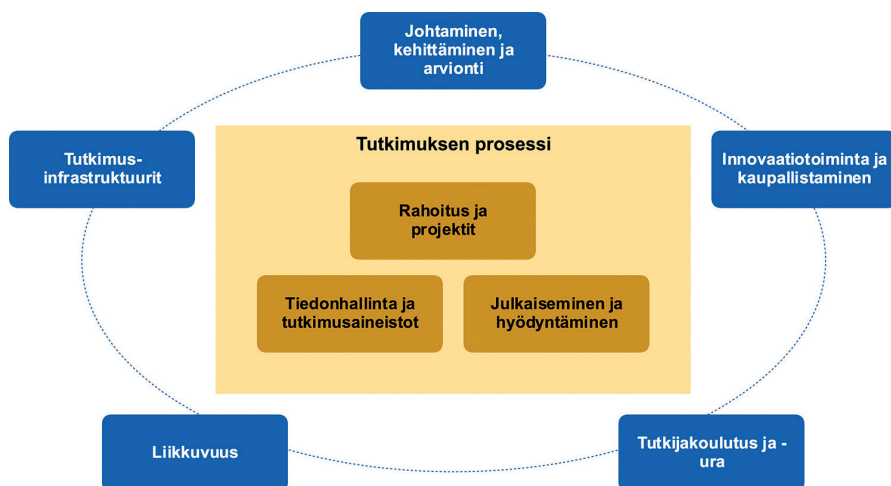
Kehittämispalvelut, IT-palvelut ja kirjasto suunnittelevat, miten tutkimustuotokset (julkaisut, data, ohjelmistot, meriitit jne.) kirjataan, raportoidaan ja tehdään näkyviksi. Pääasiallisena tehtävänä on kehittää yliopiston *tutkimustietojärjestelmää* (UTUCris) sekä sen yhteensopivuutta yliopiston omien ja kansallisten järjestelmien kanssa. UTUCris-ohjausryhmä ja moniammatillinen projektiryhmä päättävät kehittämisen prioriteeteista. Järjestelmästä saatava tieto tarjoaa mahdollisuuden tutkimusansioden seurantaan, tutkimuksen kehittämiseen ja näkyvyyden edistämiseen.

Tutkimuksen rahoittajien toteuttamat *arvioinnit 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.

Yliopiston tavoitteena on lisätä ja monipuolistaa *täydentävää rahoitusta* tarjoamalla tarvittavaa tukea tutkijoille ja tutkimusryhmille. Palveluja on tarjolla muun muassa rahoituksen hakemiseen, budjointiin, hankintoihin, sopimukseen, IPR-kysymyksiin, tietosuojaan, aineiston hallintaan, tulosten ja osaamisen hyödyntämiseen sekä talouden seurantaan ja ennustamiseen. Tutkijoiden tueksi on tehty projektin vastuullisen johtajan opas<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Katso myös yliopiston taloussääntö.



Kuvio 7. Tutkimusta tukevat palvelukokonaisuudet <sup>12</sup>

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. 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 nimenkirjoitusoikeyden omaava henkilö hyväksyy hakemukset lähetettäväksi rahoittajalle. TOPI:ssa hyväksytään myös rahoituksen vastaanottaminen ja projektitilien avaaminen. YPA tukee sekä projektin vastuullista johtajaa että laitosjohtajaa prosessin eri vaiheissa. YPA kerää laitosjohtajilta ja muulta akateemiselta yhteisöltä palautetta, jonka perusteella moniammatillinen projektiryhmä kehittää järjestelmää ja palveluja.

<sup>12</sup> (Lähde: [Tutkimuksen tuen ja hallinnon viitearkkitehtuuri](#))



## 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* 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 kehittämissinjaukset määritellään yliopiston strategiaa toteuttavissa *toimenpideohjelmissa*, joita päivitetään tarpeen mukaan. Toimien toteutus on vastuutettu, ja niiden etenemistä seurataan säännöllisesti. Koulutuksen linjaukset sisältyvät 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 sekä jatkuva oppiminen.

### 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*, jonka tehtävänä on ohjata ja seurata yliopiston strategian toteuttamista, kehittää yliopiston koulutusta ja varmistaa koulutuksen laatua. Koulutusneuvostossa ovat edustettuina kaikki tiedekunnat ja henkilöstöryhmät sekä opiskelijat. Koulutusneuvoston alaisuudessa toimii opiskelijan hyvinvointijaosto, 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.

*Tiedekunnat* antavat tutkintoon johtavan koulutuksen. Kullakin tiedekunnalla on opetuksesta vastaava dekaani tai varadekaani, jotka ovat myös koulutusneuvoston jäseniä. Kussakin tiedekunnassa on koulutuksen kehittämisen työryhmä, joka toimii opetuksesta vastaavan dekaanin tai varadekaanin johdolla. Tohtorikoulutus on vastuutettu joko dekaanille tai yhdelle varadekaaneista, ja tiedekunnissa on tohtorikoulutuksesta vastaava elin. 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 kehittamisestä. 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, 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* on päävastuu perustutkintokoulutuksen palveluista ja hallinnosta. Toimiala osallistuu koulutussuunnitteluun yhteistyössä akateemisen henkilökunnan kanssa ja tarjoaa opiskelijapalveluja. Yliopistotasolla vastuuhenkilönä on opintoasiainjohtaja, tiedekuntatasolla tiedekuntien opintopäälliköt. Tohtorikoulutuksen hallintoa ja palveluita johtaa tutkijanurayksikön päällikkö.

Koulutuksen toimialan ohella tukipalveluja tuottavat *useat yksiköt*. Kirjasto tarjoaa aineistoja ja kehittää opiskelijoiden tiedonhankinnan valmiuksia. IT-palvelut 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. Mentorointiohjelmiä on tarjolla sekä perustutkinto-opiskelijoille, tohtorikoulutettaville, työntekijöille että johtamistehtävissä toimiville.

### **Koulutuksen järjestäminen**

Keskeinen yliopistotasoisesti sitova ohjeistus on *opintojohtosäntö*, jossa on määräykset muun muassa koulutuksen ja opetuksen suunnittelusta ja kehittamisestä, 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.

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 järjestäjä.

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 koulutustyöryhmät johtavat opetussuunnitelmatyötä ja kokoavat opetussuunnitelmat. Opiskelijat ovat edustettuina yhdessä opetusta ja tutkimushenkilökunnan kanssa tiedekuntien koulutustyöryhmissä. 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.

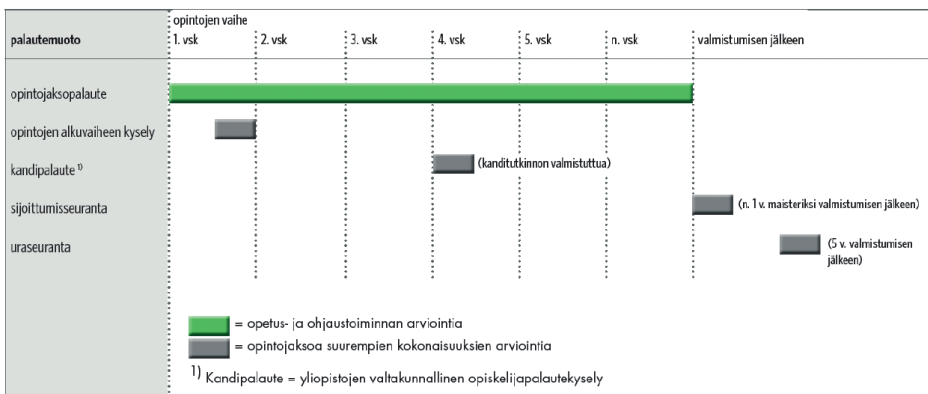
Tutkintokoulutuksen lisäksi yliopisto tarjoaa erikoistumiskoulutusta, avointa yliopisto-opetusta, johtamiskoulutusta ja monimuotoista täydennyskoulutusta. Aikuiskoulutuksen toteuttajat kokoontuvat säännöllisesti *jatkuvan oppimisen* koordinoitua ja kehittämistä varten. Avoimen yliopisto-opetuksen opetussuunnitelmat 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 on koulutuksen laadunhallinnan ydin. Opiskelijoilta pyydetään palautetta opintojaksokohtaisesti, ensimmäisen opiskeluvuoden jälkeen, kandidaatin vaiheen saavuttamisen jälkeen (nk. kandidipalautte), maisteriopintojen valmistumisen jälkeen (nk. maisteripalautte) sekä opiskelun päättymisen jälkeen vuoden ja viiden vuoden kuluttua. Palautetietoa kerätään myös tiedekuntakohtaisissa neuvottelukunnissa, jotka koostuvat tieteenalakohtaisista työelämäedustajista. Tohtorikoulutuksessa opiskelijoilta palautetta pyydetään toteutetusta opetuksesta opintojaksokohtaisesti, vuosiseurannan yhteydessä, tutkijakoulun tyytyväisyyskyselyissä ja opiskelun päättymisen jälkeen.



Kuvio 8. 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 kehittämiseen. Palautetiedon keräämisen ja hyödyntämisen käytännöt on kuvattu yliopiston intranetissä. Tukipalvelujen palautejärjestelmät on kuvattu luvussa 4.3.

Yliopiston laajennettu 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 arvioinnein.

### 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 yksikkö, jonka ohjausryhmässä yliopistoyhteisö on laajasti edustettuna. UTUGS järjestää koulutusta väitöskirjaohjaajille.

Opettajien käytännön opetus- ja ohjaustyön tukena toimii koulutuksen toimialan *opetuksen kehittämisen 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 IT-palveluiden että koulutuksen toimialan asiantuntijoita.

## 2.4 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunhallinta

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus (YVV) edistää yliopiston toiminnan vaikuttavuutta, joka on perusluonteeltaan tutkimusperustaista ja toimintaympäristölle relevanttia. Yhteistyö avaa sidosryhmille myös mahdollisuuksia edistää yliopiston toiminta-ajatuksen toteuttamista. Laadukas vuorovaikutus syntyy sidosryhmien, tiedeyhteisön ja ammattitaitoisten tukipalvelujen *yhteistyönä*, ja sitä tuetaan monin tavoin yhteydessä tutkimuksen ja koulutuksen laadunhallintaan (esimerkiksi avoimen tieteen ohjeistus).

Yhteiskunnallista vuorovaikutusta ohjataan osana yliopiston *johtamis-, strategia- ja vuosisuunnitteluprosesseja*. Strategian toimenpideohjelmien toteuttaminen ja seuranta ovat keskeisiä kehittämisvälineitä. Yliopiston laajennettu johtoryhmä tarkastelee YVV-ohjausryhmänä kolmea asiakokonaisuutta: huhtikuussa analysoidaan yliopiston yksiköiden tuottama vuosiraporttiaineisto, syys-lokakuussa tarkastellaan sidosryhmitä kerättyä palautetta ja kehitystrendejä, marraskuussa valmistellaan YVV-toiminnan vuosisuunnitelma seuraavalle vuodelle.

Vakiintunut *YVV-raportointi* kohdistetaan keskeisiksi arvioituihin seurantakohteisiin määriteltyjä mittareita hyödyntäen. Seuranta perustuu yliopistotason tiedonkeruuseen, yksiköiden raportteihin ja ympäristöstä kerättävään palautteeseen (mm. kyselyt ja välitön palaute verkkosivuilta). Tietoa hankitaan lisäksi useista omista ja ostetuista selvityksistä ja seurantamenettelyistä. Keskeiset tietojärjestelmät ovat TOPI, Konsta ja UTUCRIS.

YLIOPISTON TOIMINTAMUOTOJA	SIDOSRYHMIEN ROOLEJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• JULKAISEMINEN AMMATTIYHTEISÖILLE JA SUURELLE YLEISÖLLE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OSALLISTUMINEN YLIOPISTON TEHTÄVIEN TOTEUTTAMISEEN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASiantuntijatehtävät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OSALLISUUS PÄÄTÖKSENTEOSSA JA KEHITTÄMISTYÖSSÄ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KÄYNNIT TAPAHTUMISSA JA VIERAILUKOHOEISSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TILAUKSET JA LAHJOITUKSET</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TYÖELÄMÄYHTEISTYÖ TUTKINTOKOULUTUKSESSA</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MUU KUIN TUTKINTOKOULUTUS</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• INNOVAATIOI, YRITYSYHTEISTYÖ JA KOULUTUSVIENI</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KEHITTÄMISHANKKEET</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RESURSSIEN YHTEISKÄYTTÖ</li> </ul>	

Kuvio 9. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen seurantaohjeet

Yliopiston *sidosryhmien* hyödyntämistä edistetään mm. neuvottelukunnissa. [Yliopiston neuvottelukunnan](#) kokoukset keskittyvät yliopiston profiilin kannalta tärkeisiin teemoihin, joiden käsittely tukee niin strategian valmistelua kuin sen toimeenpanoaakin. Tiedekunnat hyödyntävät sekä neuvottelukuntia että alumniyhteistyötä, jotka tiivistävät tutkimuksen ja koulutuksen työelämäyhteyksiä. Alumniyhteistyötä ja varainhankintaa ohjataan omilla toimintasuunnitelmilla. Paitsi palautteen antajina, sidosryhmien edustajat ovat mukana useiden erityisesti työelämän tarpeisiin suunniteltujen koulutusten ja aluekehittämishankkeiden ohjausryhmissä. Yhteyden ottamista helpottavat mm. yhteistyöalusta [Korkeakoulukumppani](#) ja yhteydenottoa helpottava [palvelulinkki](#) verkkosivuilla.

*Ohjeistukset ja keskitetyt palvelut* edistävät hyvien käytäntöjen leviämistä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen intranet-sivusto sisältää toimintojen määrittelyn ja periaatteet, esimerkkejä toimintatavoista sekä muuta vuorovaikutusta tukevaa aineistoa (esim. ympäristöopas). Tärkeitä ovat myös aluekehittämishankkeiden toteuttamiseen ja tutkimussopimusten laatimiseen tarkoitetut yliopistotason ohjeistukset ja palvelut. Avoimen tutkimuksen politiikka kuvaa tutkimusprosessin ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avaamisen ja datapolitiikka tutkimusdatan keräämisen, käytön ja hallinnan yliopistotasoiset linjaukset. Käytännöt konkretisoidaan toimenpideohjelmissa. Innovaatiopalvelut-yksikön tarjoamalla asiamiestoiminnalla edistetään

tutkimustulosten suojaamista ja kaupallista hyödyntämistä. Hankkeiden koko elinkaaren hallinnointi toteutetaan toiminnanohjausjärjestelmässä (TOPI). Rehtori on antanut ohjeet koulutusviennin toteuttamisesta. YVV-tukipalvelut kuuluvat yhteisten palvelujen palautejärjestelmän piiriin.

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. YVV- palkitsemismenettelyt), alueellisissa (Opiskelijakaupunki Turku), kansallisissa (esim. hallituksen kärkihankkeet) ja kansainvälisissä (esim. EU-osarahoitteiset hankkeet) hankkeissa. Turun korkeakoulujen yhteistyöryhmä on pysyvä toimintamuoto.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laatua varmistetaan myös *rakenneratkaisuin*. YVV-toiminnan koordinaatiosta vastaa yliopiston kehittämisspalvelut. Rehtorin asettama YVV-projektiryhmä käsittelee tehtäväkentän periaatteita, käytäntöjä ja kehittämistä YVV-ohjausryhmän tukena. Tiedekunnilla on omia järjestelyjä YVV-asioiden käsittelyä varten. Korkeakouluysteistyö tukee tarkoituksenmukaista profiloitumista, osaamisen jakamista ja tuottavuuden parantamista. Finland University Oy tukee omistajayliopistojensa kansainvälisiä koulutuspalveluja. Koulutusviennin laajentuminen edellyttää huolellista riskien arviointia ja hallintaa. Koulutusviennin periaatteita ja käytäntöjä ohjataan rehtorin päätöksin. Yliopiston johto määrittelee strategiset kumppanuudet.

# 3 Toiminnanohjaus

Tässä luvussa esitellään yliopiston toiminnanohjauksen periaatteet. Kappale sisältää kuvaukset opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksesta, strategia- ja vuosisuunnittelu- prosesseista sekä toiminnan seurannasta ja kehittämisestä.

## 3.1 Toiminnanohjauksen periaatteet

Toiminnanohjauksella tarkoitetaan yliopiston toiminnan *suunnittelua, seuranta ja raportointia*. Sen tarkoituksena on saada yliopistolle asetetut tehtävät toteutettua mahdollisimman tehokkaasti, tuloksellisesti ja taloudellisesti. Tulosohtauksella ja tavoitteiden asettamisella pyritään saavuttamaan yliopiston strategiaan sekä ministeriön ja yliopiston väliseen sopimukseen kirjatut keskeiset tavoitteet. Toiminnanohjaus on kiinteä osa yliopiston laatu järjestelmää.

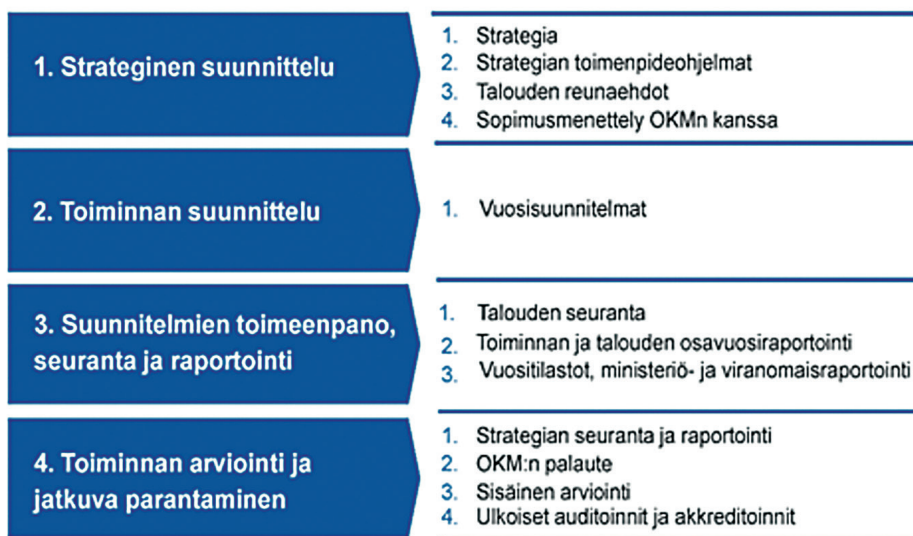
Yliopistolain mukaan yliopiston hallitus hyväksyy *ohjauksen periaatteet*, jotka määrittävät yliopiston toiminnanohjausjärjestelmän. Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) kanssa tehdyt sopimukset ovat olennainen osa ohjauksen kokonaisuutta. Ohjauksen periaatteissa linjataan, miten yliopisto asettaa toiminnalle tavoitteita, osoittaa resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi, seuraa ja raportoi sekä arvioi ja kehittää toimintansa laatua ja tuloksellisuutta.

Lähtökohtana ovat kaikille yksiköille yhtäläiset tavoitteet, menettelytavat ja vastuunjako toiminnan vuotuisessa suunnittelussa, seurannassa ja raportoinnissa. Yliopiston sisäisessä toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa *tulosityksiköitä* ovat tiedekunnat, laitokset, muut laitoksia vastaavat yksiköt, erilliset laitokset, yliopiston yhteisten palveluiden vastuualueet tai muut tulosityksiköiksi määritellyt toiminnot.<sup>13</sup> Tulosityksiköiden toimintaa ohjaavat yliopistolaki sekä OKM:n ja yliopiston hallituksen hyväksymät linjaukset. Ohjauksen periaatteet on jäsenetty neljään asiakokonaisuuteen:<sup>14</sup>

13 Turun yliopiston taloussääntö, kohta 1.2

14 Hallituksen päätös ohjauksen periaatteista 7.6.2016





Kuvio 10. Toiminnanohjauksen periaatteet

Toiminnanohjauksessa hyödynnetään *tiedolla johtamisen* käytäntöjä, joilla toimintaan vaikutetaan hyödyntämällä tilasto- ja ennakointitietoa, palautetietoa ja muita tietoaineistoja (OKM:n palaute, palautejärjestelmät, palautteen palaute, tutkimuksen kokonaisarviointi, rankingit jne.). Kehitysohjauksen asettaman tiedontuotannon tiimin tehtävänä on jäsenneilytilastotiedon tuottaminen yliopiston ja sen yksiköiden strategisen ja operatiivisen johtamisen tueksi.

## 3.2 Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus

[Yliopistolain](#) ohella opetus- ja kulttuuriministeriön tulosohjaus 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 työryhmämuis-tiot. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja yliopisto sopivat *nelivuotiskausittain* yliopiston toiminnalle asetettavista koulutus- ja tiedepolitiikan kannalta keskeisistä määrällisistä ja laadullisista tavoitteista sekä niiden toteutumisen seurannasta ja arvioinnista.<sup>15</sup> Nämä kirjataan [yliopistojen ja OKM:n välisiin sopimuksiin](#). Vuotuisen raportoinnin ja seurantatietojen sekä pyydettyjen erillisraportointien perusteella ministeriö antaa palautetta yliopiston toiminnasta.

15 Yliopistolaki 558/2009, 48 §

## 3.3 Strategia ja toimenpideohjelmat

Yliopiston johtaminen perustuu organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa yksiköissä yliopiston yhteisesti hyväksytyyn strategiaan, toimintaperiaatteisiin ja arvoihin. Strategia laaditaan yliopiston hallituksen määräämälle strategiakaudelle. Strategia-asiakirjasta ilmenevät yliopiston toiminta-ajatus, yhteiset arvot ja strategiset tavoitteet perustehtäville sekä mahdollisille muille toimintakokonaisuuksille. Jokaiselle strategiselle tavoitteelle on laadittu joukko puolivuositain seurattavia toimenpideohjelmaa, joista määritellään toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulu.

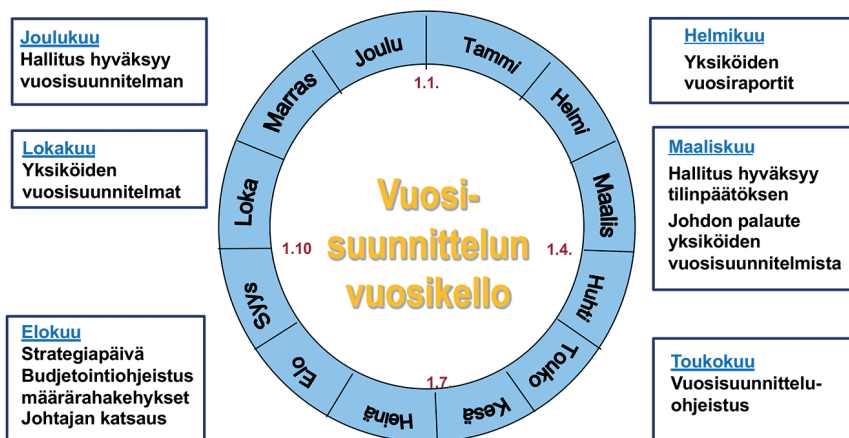


Kuvio 11. Turun yliopiston strategiset tavoitteet, yhteiset arvot ja teemat

Strategiaan pohjautuvat ja sitä täydentävät yliopiston yhteiset *politiikat*. Poliittikka laaditaan määriteltujen aihealueiden ympärille, kuten esim. eettisyys, henkilöstö, tietohallinto. Poliittikan tehtävä on kuvata yliopiston yhteisiä toimintaperiaatteita ja linjauksia ko. aihealueen osalta. Poliittikkaa ei ole sidottu strategiakauteen. Poliittikkojen laatimisesta päättää rehtori, ja yliopiston hallitus vahvistaa ne. Poliittikoille valmistellaan toteuttamissuunnitelma. 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, yhteiset palvelut ja tohtoriohjelmat) laativat vuosisuunnitelman. Suunnitelmat laaditaan sähköiseen toiminnanohjausjärjestelmään ja suunnitelman laatimisesta annetaan vuosittain erilliset ohjeet. Järjestelmän tukena on yliopiston tietovarasto, ja siihen voivat kirjautua vuosisuunnittelusta ja projektihallinnasta vastaavat henkilöt. Vuosisuunnittelulla on vakiintunut aikataulu:



Kuvio 12. Vuosisuunnittelun sykli

Vuosisuunnitelman rakenne on yhdenmukainen kaikissa yksiköissä, ja se koostuu *toiminta-, henkilöstö- ja budjettisuunnitelmasta*. 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 toimenpideohjelmien toteuttamista meneillään olevana strategiakautena sekä tulevan vuoden toimenpidesuunnitelman. Vuosisuunnitelman yhteydessä yksikkö voi tehdä myös aloitteita toimintansa ja/tai rakenteensa strategiasta kehittämisestä.

Yhteiset palvelut valmistelee rehtorin johdolla yliopiston budjettikehyksen. Sen pohjalta lasketaan yksiköiden budjettikehykset, jotka linjaavat toiminnan ja talouden suuntaviivat seuraavalle vuodelle. Vuosisuunnitelmien pohjalta rehtori käy tiedekuntien kanssa *tavoite- ja budjettineuvottelut* joka neljäs vuosi, silloin kun ministeriön sopimuskausi vaihtuu. Neuvottelujen tuloksena sovitaan tiedekuntien toiminnan

suuntaviivat ja kehittäminen seuraavalle neljälle vuodelle. Neuvottelujen väli vuosina rehtori ja tiedekunnan dekaani neuvottelevat ja sopivat vuosisuunnittelussa esiin nousvista avoimista kysymyksistä sekä strategisista kehittämissesityksistä. Åbo Akademin kanssa yhteisten erillisten laitosten kanssa rehtori käy tavoite- ja budjettineuvottelun vuosittain.

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

Tiedekuntien, erillisten laitosten ja yhteisten palvelujen sisäiset *tavoite- ja budjettisopimukset* allekirjoittavat rehtori, talousjohtaja ja kyseessä olevan yksikön johtaja.

## 3.5 Seuranta ja kehittäminen

Yliopiston ja tulosyksiköiden tulosten seuranta toteutetaan ohjauksen periaatteissa määriteltyjen menettelytapojen mukaisesti. Yliopiston *johtoryhmä* ja laajennettu johtoryhmä (rehtoraatti, yhteisten palvelujen johto, dekaanit, erillisten laitosten ja TYY:n edustajat) seuraavat kuukausittain henkilöstön sekä tutkimuksen ja koulutuksen tuloksellisuuden kehitystä ja tekevät tämän pohjalta päätöksiä tulevista kehittämistarpeista. Talouden tunnuslukuja seurataan kvartaaleittain. Informaation avulla dekaanit voivat arvioida tiedekuntansa kehitystä yliopistoyhteisön osana. Yliopiston tuloksellisuudesta ja kehittämistarpeista raportoidaan edelleen hallitukselle.

Yliopiston *keskeisiä suoritteita* ovat tieteelliset julkaisut, perustutkintojen, jatkotutkintojen ja suoritettujen opintopisteiden määrä, ylempien korkeakoulututkintojen läpäisyaste, OKM:n rahoitusmallin mukaisesti määritelty kilpailtu tutkimusrahoitus sekä innovaatiotoiminnan seurantatiedot. Keskeiset suoritettiedot on tallennettu toimintaa ja toiminnanohjausta tukevaan tietovarastoon. Sisäiseen käyttöön tarkoitettuja tilastotietoja on julkaistu opinto-, henkilöstö- ja taloushallinnon intranet-sivuilla, jossa ne ovat henkilökunnan ja opiskelijoiden nähtävissä. Lisäksi tietovarastosta voidaan milloin tahansa tuottaa tietovarastoraporttien avulla ajantasaista tilastoja keskeisistä suoritteista. Rehtori hyväksyy yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen seurantakäytännöt.

*Budjettivastuullinen yksikkö* on velvollinen jatkuvasti ja säännöllisesti seuraamaan toimintaansa, tavoitteiden toteutumista sekä taloustilanteensa kehittymistä ja raportoi niistä yliopiston hallituksen antamien ohjauksen periaatteiden ja taloussäännön mukaisesti. Toiminnasta raportoidaan kaksi kertaa vuodessa: osavuosisraportti tehdään elokuun loppuun mennessä ja vuosiraportti seuraavan vuoden helmikuun puoliväliin mennessä. Raportointi on samalla yksikön itsearviointia ja yksiköt laativat raporttien pohjalta omat kehittämistavoitteensa.

Yliopiston *yhteiset palvelut* seuraa säännöllisesti yliopiston ja yksiköiden tavoitteiden toteutumista ja taloustilannetta sekä raportoi niistä rehtorille, yliopiston johtoryhmälle ja hallitukselle. Rehtori antaa vuosiraporteista tiedekunnille kirjallisen

*palautteen*. Erillisille laitoksille annetaan yhteinen palaute. Rehtori tekee myös säännöllisin väliajoin yksikköierroksen, joissa vierailujen asialistan yhtenä kohtana on edellisellä kierroksella sovitut kehittämistoimet ja niiden ajankohtainen tilanne.

Strategian *toimenpideohjelmien toteutumista* seurataan ja analysoidaan kaksi kertaa vuodessa. Kukin toimenpide on vastuutettu, pääsääntöisesti yliopiston tai tiedekuntien johtoon kuuluvalle henkilölle. Toimenpiteisiin nimetyt vastuutahot vastaavat niiden etenemisen seurannasta ja kullekin toimenpiteelle on laadittu tarkemmat toteuttamissuunnitelmat, aikataulut ja toteuttamisen seurantatavat. Myös yksiköiden (osa)vuosiraportit ja strategisen rahoituksen erillisraportit toimivat yliopiston strategian toteutumisen seurannan tietolähteinä.

Yliopiston kehittämisspalvelut koordinoi toimenpiteiden etenemisen seurantaa. Säännöllisen seurannan tarkoituksena on varmistaa toimenpiteiden eteneminen ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. Strategian etenemistä seurataan yliopiston johtoryhmässä ja siitä raportoidaan yliopiston hallitukselle. Toimenpideohjelmat ajoittuvat kokonaan tai osittain strategiakaudelle, ja niitä voidaan täydentää strategiakauden aikana.

Yliopisto laatii vuosittain *toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen*. Tilinpäätös liitteenä laaditaan noudattaen yliopistolain 61 §:n tarkoittamalla tavalla kirjanpitolakia ja -asetusta. Opetus- ja kulttuuriministeriö on lisäksi antanut yliopistoille taloushallinnon koodiston, jossa on määritetty yhteiset tilinpäätöslaskelmamallit, joiden mukaisesti yliopistojen tulee laatia tilinpäätösraportointinsa. Yliopiston yhteiset palvelut valmistelee yliopiston toimintakertomuksen sekä tilinpäätöksen, jotka hallitus hyväksyy ja yliopistokollegio vahvistaa.

*OKM:n antamat palautteet* käsitellään johtoryhmässä ja laajennetussa johtoryhmässä, ja rehtori päättää mahdollisista palautteen perusteella aiheutuvista toimenpiteistä. Rehtori 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 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 noin kaksi kertaa vuodessa yhteiskokouksia hallituksen ja rehtoraatin kanssa. Yhteiskokouksissa keskustellaan koko yliopiston ajankohtaisista asioista.<sup>16</sup>

16 Turun yliopiston johtosääntö, 17 §

# 4 Yliopiston tukipalvelujen laatu

Tässä luvussa kuvataan yliopiston yhteisten palvelujen roolia perustehtävien toteuttamisen tukena. Palvelujen tuottamisen keskeisten periaatteiden lisäksi esitellään eri palvelukokonaisuuksien laadunhallinnan käytäntöjä. Palautejärjestelmä kattaa palautteen antamisen ja hyödyntämisen toimintamallit.

## 4.1 Yhteiset palvelut perustehtävien tukena

Yliopiston perustehtävien toteuttaminen edellyttää tehokkaita ja asiantuntevia tukitoimintoja. Yhteisillä palveluilla tuetaan yliopistoyhteisön jokaisen jäsenen mahdollisuuksia keskittyä ydintehtäviinsä. Yhteisten palvelujen kokonaisuus toimii sekä *asiantuntija- että palvelu- ja kehittämisorganisaationa*. Olennaista on tiivis yhteistyö palvelujen käyttäjien kanssa.

Hallinto- ja toimistohenkilökunta on keskitetty hallinnollisesti yliopiston *yhteisiin palveluihin* (YPA). Palveluja tuotetaan yhtä tiedekuntaa tai yhtä erillistä laitosta laajemmalle asiakaskunnalle. Ne on organisoitu ja dokumentoitu sisäisten asiakkuuksien mukaan opettajien, tutkijoiden, opiskelijoiden, johdon ja työntekijöiden palvelukokonaisuuksiksi. Palveluihin kuuluvat kehittämispalvelut, talouspalvelut, viestintä ja yliopistopalvelut.

Määriteltyjen vastuiden ja työnjaon mukaan palveluja tarjotaan *keskitetysti ja palvelukeskuksissa*, jotka jakaantuvat edelleen palvelupisteisiin. Erikseen organisoidut lähipalvelut huolehtivat tiedekuntien ja laitosten yleisistä tukipalvelutehtävistä sekä antavat yleisneuvontaa yliopiston toiminnasta ja palveluista. Porin yliopistokeskuksessa, Rauman kampuksella ja kesäaikaan Kevolla toimivat omat palvelupisteet. YPA-kokonaisuus tukee prosessien vakioimista, toimintojen välisten raja-aitojen madaltamista ja palvelutarjonnan tasa-arvoistamista. Hyvien käytäntöjen luomista ja hyödyntämistä edistetään intranettiin kootulla ohjeistuksella, henkilökohtaisella palvelulla ja monimuotoisella henkilöstön kehittämisellä.

Kehittämispalvelut	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaatiot, yrittäjyys ja koulutusvienti</li> <li>• Lakiasiat</li> <li>• Strateginen ohjaus</li> <li>• Tutkijanura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkimusedellytykset</li> <li>• Tutkimusrahoitus</li> <li>• Yliopiston vaikuttavuus</li> </ul>
Talouspalvelut	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controller-palvelut</li> <li>• Hankintapalvelut</li> <li>• Laskentapalvelut</li> <li>• Matkapalvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektipalvelut</li> <li>• Reskontrapalvelut</li> <li>• Tilaus- ja ostopalvelut</li> </ul>
Viestintä	
Yliopistopalvelut	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöpalvelut</li> <li>• Hyvinvointipalvelut</li> <li>• IT-palvelut</li> <li>• Kirjasto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutuksen toimiala</li> <li>• Lähipalvelut</li> <li>• Toimitilapalvelut</li> </ul>

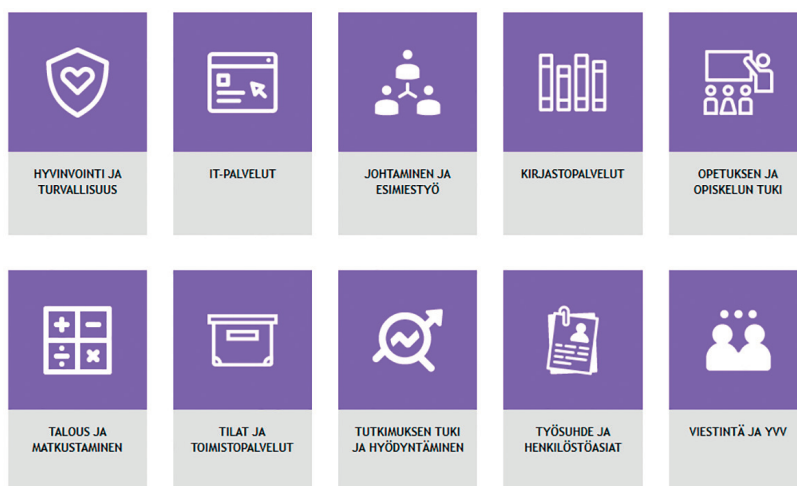
Kuvio 13. Yhteisten palvelujen organisaatio

Yhteisten palvelujen 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 tasarvoinen 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 yhteisten palvelujen osakokonaisuuksien laadunhallintaa esitellään henkilöstönäkymän jaottelun mukaisesti.



Kuvio 14. Yhteisten palvelujen palvelukokonaisuudet

Tutkimuksen osalta laadunhallintaa on käsitelty luvussa 2.2. ja koulutuksen osalta luvussa 2.3. Yhteisten palvelujen kokonaisuus on *määritelty* yksittäisiä palveluja kuvaavissa palvelukorteissa, käyttäjäryhmittäin määritellyissä palvelukuvauksissa sekä tuottamisvastuun ja -paikan määrittelyissä. Päätösvalta yhteisten palvelujen laadunhallinnasta on yliopiston rehtorilla, vastuu järjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä yhteisten palvelujen johtoryhmällä.

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

**Työsuhde ja henkilöstöasiat.** Henkilöstöohjelmassa 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 toiminnassa tapahtuvien muutosten vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin, rakenteeseen ja määrään. Suunnitelma kohdistuu lisäksi osaamisen kehittämiseen, kansainvälisen toiminnan 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 sisältää ohjeita uusille työntekijöille ja perehdyttäjille. Palvelussuhdeasioista on intranetsivuilla laaja ohjeistus.



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

*Rekrytointia* ohjaavat henkilöstöohjelman lisäksi voimassaoleva työehtosopimus ja yliopiston johtosääntö sekä työsuhteeseen ottamisesta annetut ohjeet. E-rekryjärjestelmä 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 ja OpintoVartu) periaatteet ja käytännöt on rakennettu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Työyhteisön konfliktien käsittelyä varten on määritelty sovitteluprosessi. Yksikkökohtaista kehittämistä tuetaan työhyvinvointisuunnitelmien ohjeistuksella ja HYPA-yksikön tarjoamalla asiantuntijapalveluilla. Työhyvinvointikyselyllä selvitetään säännöllisesti yhteisöllisyyden, oman työn sisällön ja osaamisen, työolojen, lähiesimiestyön sekä strategisen johtamisen kehittymistä. Tulosten perusteella työyhteisöjen toimintaa kehitetään esimiesten johdolla, joille tarjotaan tehtävään valmennusta. Opiskelijoiden hyvinvointiohjelman tarkoituksena on varmistaa, että opiskelukyvyn tukeminen on hyvin johdettua, suunnitelmallista ja tavoitteellista.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa täydentää palveluntuottajan kanssa tehty sopimus. Tasa-arvotoimikunta edistää ja seuraa tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja esteettömyyden toteutumista ja kehittymistä hallituksen hyväksymän suunnitelman pohjalta. Työsuojelua ohjaavat työsuojelun yhteistoimintasopimus, toimintaohjelma ja vuotuinen toimintasuunnitelma. Työsuojelun eri aihepiirien ohjeet ja aineistot on koottu yliopiston intranettiin. 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 valtakunnallisten ohjeiden lisäksi taloudenpitoa ohjataan talous- ja hankintasäännöissä sekä sisäisen tarkastuksen johtosäännössä. Taloushallinnon käytännöt on kuvattu intranetin palveluhakemiston aineistossa ja talouden vastuualueen sisäiseen käyttöön tarkoitettussa toimintakäsikirjassa. Yliopiston matkustusohjeet määrittelevät työmatkojen menettelytavat ja toimintaohjeet.

*Budjettisuunnittelun ja -seurannan* käytännöt on kirjattu ohjauksen periaatteisiin ja vuosisuunnitteluohjeisiin. Rehtorin johdolla käytävissä sisäisissä tavoite- ja budjettimeuvotteluissa sovitaan tiedekuntien, erillisten laitosten ja yhteisten palveluiden 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, tiloja ja investointitarpeita. Hankinnat tehdään keskitettyjen kilpailutusten perusteella valituilta puite-toimittajilta tai yhteisen liittymäilmoituksen perusteella käytettäviltä kilpailutetuilta toimittajilta. Hankintojen päätösvalta on yksityiskohtaisesti ohjeistettu, tilausten-hallinnan järjestelmä systematisoi erityisesti volyymituotteiden hankintoja. Tietoa hankinnoista ja kilpailuttamisesta on kerätty intranettiin.

*Täydentävän rahoituksen* menettelytavat määritellään taloussäännössä. Täydentävän rahoituksen hakemista, sopimushallintoa, seurantaa ja raportointia säätelevät lisäksi mm. 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 rahoitusta hallitaan TOPI-järjestelmällä.

Yliopistolla on sisäinen prosessi *innovaatioaihioiden* etsintään, seulontaan ja jatkojalostamiseen. Hakemuksia voi jättää jatkuvasti, arviointiprosessi toteutetaan kahdesti vuodessa. Innovaatiopalvelut, yrittäjyys ja koulutusvienti -yksikkö koordinoi Business Finlandin Tutkimustuloksista uutta liiketoimintaa (TUTLI) -rahoitushakua. Yliopiston keksintöohje perustuu korkeakoulukeksintölakiin. Ohjeita on myös patenteista, tavaramerkeistä ja tuotettujen materiaalien käyttöoikeuksista. [Yrittäjyysyliopisto-sivusto](#) muodostaa yliopiston yrittäjyyspolun, joka tarjoaa tietoa, verkostoja sekä innoitusta yrittäjyyteen. Yliopisto on mukana useissa yritysyritysoververkostoissa, jotka tehostavat yrittäjyyspolun toimivuutta.

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

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

**IT-palveluiden** perustana on kaiken aikaa kehitettävä ja hyvin valvottu tietotekniikkainfrastrukturi sekä tietoturvallisuuden varmistaminen. Informaatioteknologian käyttöä ohjaavat käytösäännöt. Lisäksi jokaisella palvelulla on omat kuvauksensa ja sitovat ohjeensa (sähköpostisäännöt, ylläpitosäännöt, tietoturvapoliittikka). 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 aineistonhakuun sekä chatti. Kirjastopalvelujen käyttöä ohjaavat sitovat käyttösaan-  
not. Asiakastytyväisyyskyselyjä tehdään säännöllisesti ja tarjolla on useita kanavia asiakaspalautteen antamiseksi. Palautteen kerääminen ja analysointi on jatkuva prosessi kirjastossa.

**Viestintä ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus.** Viestintäyksikkö tukee sekä ulkoista että sisäistä viestintää eri kanavien kautta. Tutkimustulosten julkistamiseen ja yleiseen tieteestä tiedottamiseen on tarjolla sekä asiantuntijatukea että monipuolinen ohjeistus. Tieteen avoimuutta edistetään avoimen julkaisemisen ja tutkimusdatan hallinnan oppailla. Materiaalintuotannon ohjeet helpottavat yliopiston yhtenäisen ilmeen mukaisten materiaalien tuottamista. Graafisen suunnittelun ja mainostoimistopalvelujen sekä paino-, kopio- ja tulostuspalvelujen hankintaa ohjaavat kilpailutukseen perustuvat sopimukset. Tapahtumien laatua varmistetaan intranetissä olevien ohjeiden lisäksi keskittämällä tilaisuuksien tuki lähipalveluihin ja yli 50 osallistujan tieteellisten kongressien osalta yhtiöitettyihin kongressi- ja tapahtumapalveluihin (Aboa kongressi- ja tapahtumapalvelut Oy).

Yliopiston hallituksen hyväksymä *tietosuojoipolitiikka* 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 Yhteisten palvelujen palautejärjestelmä

Yhteisten palvelujen keskittäminen edellyttää toimivaa palautejärjestelmää. Palautejärjestelmä 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 seurantarapeet, 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
- YPA-johdon tiedekuntakierroksilla
- palvelun ohjausryhmässä tai neuvottelukunnassa
- palvelujen käyttäjien ja tuottajien yhteisissä tapaamisissa
- vuosittaisessa YPA-kyselyssä
- vuosiraportoinnin yhteydessä
- säännöllisessä laitosjohtajakyselyssä
- 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. Kehittämispalvelut 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 osana PDCA-sykliä. Laadunhallinnan toiminnot vahvistavat tietopohjaa, kehittävät osaamista ja parantavat päätöksenteon edellytyksiä. Yksikkökohtaisia laatujärjestelmiä laaditaan erityistarpeisiin, esim. laboratorioita varten.



Kuvio 15. Laadunhallinnan toiminnot

## 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. Yhteisten palvelujen kokoaminen yhteen organisaatioyksikköön mahdollistaa palvelujen tasalaatuisuuden parantamisen ja käytäntöjen uudistamisen.

Kehiteltyjen ratkaisujen ja toimintamallien leviäminen ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, vaan se edellyttää jatkuvaa herkkyyttä uudistusten havainnoimiselle, esiin nostamiselle, levittämiselle ja vakiinnuttamiselle. Laatutyön ohjausryhmä ja yliopiston vaikuttavuus -yksikkö toimivat yhteistyössä yhteisten palvelujen ja koko yliopistoyhteisön kanssa hyvien käytäntöjen edistämiseksi.

## 5.1.2 Ohjeistaminen

Yliopistoyhteisön käytettävissä intranetissä olevat monipuoliset ohjeet muodostavat yliopiston toimintakäsikirjan. 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 esimiehille palvelutilanteessa, yksikkö- tai palvelukoh- taisten sähköpostiosoitteiden kautta sekä intranetin anna palautetta -kanavan 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, sertifioinnit ja rankingit

Yliopiston toiminnasta tehdään sisäisiä ja ulkoisia laadunhallinnan arviointeja sekä muita erillisarviointeja. Tutkimuksen kokonaisarviointi RAE toteutetaan säännöllisesti. Merkittäviä ovat myös Karvin toteuttamat [temaattiset ja koulutusalaakohtaiset arvioinnit](#). 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 arvioinnit kirjataan yliopiston *arviointisuunnitelmaan*.

Korkeakouluilla on Suomessa lakiin perustuva velvoite osallistua säännöllisin 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 sekä toimiva, ja täyttääkö se määritellyt kriteerit. Tarkastelun kohteena ovat menettelytavat, joilla korkeakoulu pitää yllä ja kehittää toimintansa laatua. Karvi on myöntänyt Turun yliopistolle laatu-leiman, joka on voimassa kuusi vuotta 16.6.2023 saakka. Lisätietoa viimeisimmästä on Karvin [auditointiraportissa](#). Karvi on valmistellut 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 sertifioinnin* 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 määrittellä 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 myös rankingeissa, joihin rankinglaitokset hakevat itse tiedot käyttämistään lähteistä. Yliopiston vaikuttavuus -yksikkö vastaa ranking- tehtävistä osana Kehittämispalveluja. Ajan tasalla olevaa tietoa [rankingtoiminnoista](#) on yliopiston verkkosivuilla.

## 5.1.5 Yksikkökohtaiset laatujärjestelmät

Yhteisten palvelujen keskittäminen vähensi olennaisesti tarvetta yksikkökohtaisen ohjeistuksen ylläpitoon. Yksiköillä voi kuitenkin erityisistä syistä olla tarve kohdennettujen laatujärjestelmien ylläpitoon. Esimerkkejä ovat laboratoriot ja erityistoimintoja toteuttavat yksiköt. Yliopiston vaikuttavuus -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 määriteltyjen 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.<sup>17</sup>

Työsuojelun turvallisuusasiat on kuvattu henkilöstöpalvelujen sivuilla. Työsuojeluorganisaatio on asetettu vuosille 2016–2019.

## 5.1.7 Sisäinen valvonta ja tarkastus

*Sisäisen valvonnan* ja sisäisen tarkastuksen peruseriaatteet 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.<sup>18</sup> 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. Tulosyksikön esimiehet huolehtivat riittävästä sisäisestä valvonnasta ja säännöllisten tarkastusten suorittamisesta. Esimiehen valvontavelvollisuus koskee kaikkea yksikön toimintaa ja taloudenpitoa. Tulosyksikön esimies vastaa siitä, että sisäisen valvonnan tuottaman tiedon pohjalta ryhdytään viivytyksettä tarvittaviin toimenpiteisiin. Epäselvyyksistä, virheistä tai mahdollisista väärinkäytöksistä ilmoitetaan välittömästi asianomaisen tulosyksikön esimiehelle ja talousjohtajalle.<sup>19</sup> Osana väärinkäytösten estämistä ja kontrollia pidetään lähipiirekisteriä. Johdon sidonnaisuudet selvitetään vuosittain. Selvitys ulottuu laitosjohtajasolle.

*Sisäinen tarkastus* toimii yliopiston rehtorin johdolla ja alaisuudessa. Se kohdistuu kaikkeen yliopiston toimintaan, erityisesti hallintotoimeen sekä muihin tukitoimintoihin. Sisäisen tarkastuksen tehtävät määritellään johtosäännössä:

17 Rehtorin päätös 7.12.2012, Dnro 1053/051/2012

18 Turun yliopiston taloussääntö, kohta 3

19 Turun yliopiston taloussääntö, kohta 3.1–3.2

- valvoa ja tarkastaa toiminnan ja taloudenhoidon tuloksellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä niistä annettujen tietojen oikeellisuutta ja riittävyyttä,
- valvoa ja tarkastaa toiminta- ja seurantajärjestelmien luotettavuutta,
- seurata ja edistää toimintayksiköiden suorittamaa sisäistä omavalvontaa,
- valvoa ja tarkastaa, että säännöksiä, keskitetysti annettuja määräyksiä ja ohjeita noudatetaan ja että kirjanpidon ja muun laskentatoimen tiedot ovat luotettavat sekä
- tehdä johdolle aloitteita ja ehdotuksia edellä mainittujen toimintojen kehittämiseksi.

## 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 Laatujärjestelmäkarta

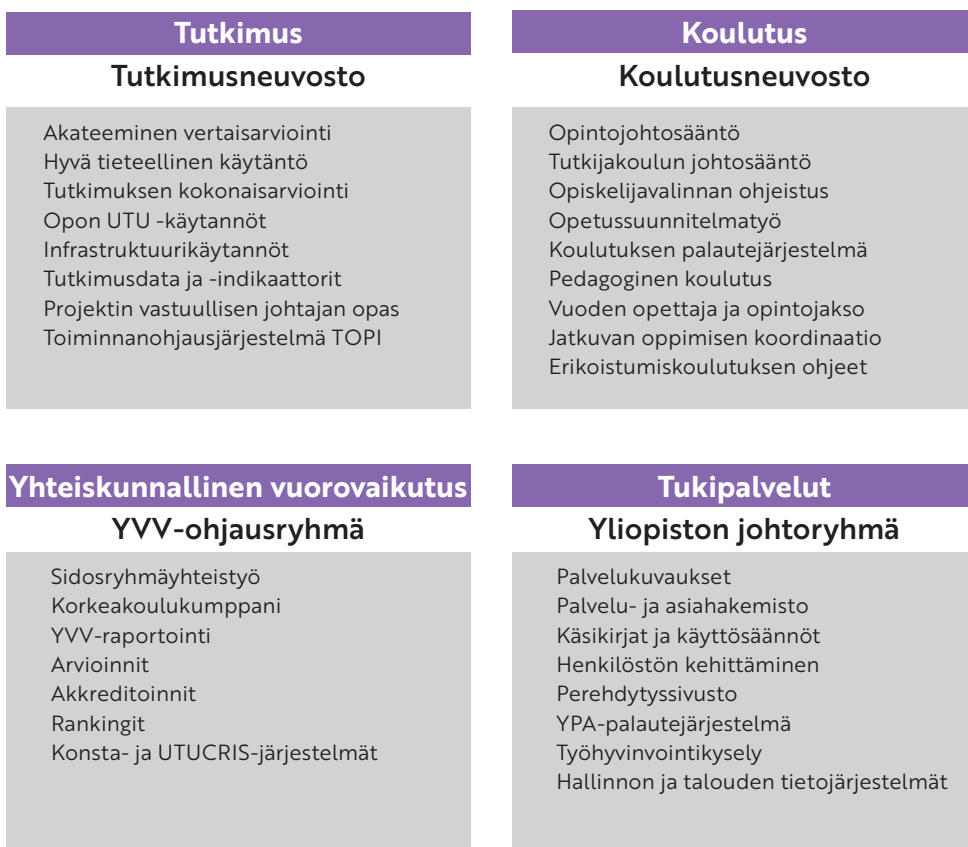
Laatujärjestelmän arviointia ja kehittämistä sekä laatutyön kuvaamista ja koordinoimista varten laadittua laatukarttaa käytetään erityisesti laatutyön priorisoinnin ja vastuiden määrittelyn tukena. Katso tarkemmin luku 1.3.

### 5.2.3 Laatukäsikirja ja toimintakäsikirja

Laadunhallinnan dokumentaatio on jäsennetty laatukäsikirjaksi, joka on laatujärjestelmän arvioinnin ja kehittämisen työkalu, sekä toimintakäsikirjaksi, joka sisältää toiminnasta annetut ohjeet. 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 kehittämispalvelujen, erityisesti yliopiston vaikuttavuus -yksikön yhteistyöhön. Perustehtävien ja yhteisten palvelujen kehittämisen linjaukset kirjataan säännöllisesti päivitettäviin yliopiston strategian toimenpideohjelmiin ja vuosisuunnitelmiin.



Kuvio 16. Laadunhallinnan käytäntöjä tehtäväalueittain

Laatutyön ohjausryhmä hyväksyy kaksivuotiskausittain laadunhallinnan toimintasuunnitelman, jossa määritellään tärkeimmät asiakokonaisuudet, joiden kehittämiseen ohjausryhmän huomio ja laadunhallinnasta vastaavan henkilöstön työpanos kohdennetaan. Tavoitteena on

- tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen hyvä laatu ja vaikuttavuus
- yliopiston henkilöstön resurssien vapauttaminen perustehtävien hoitamiseen
- laadunhallinnan priorisointi toimintoihin, joilla suurin vaikutus laatuun ja kilpailukykyyn
- laadunhallinnan koordinaatio ja tiivis kytkentä toiminnanohjaukseen ja arjen työhön
- prosessien, työnjaon ja dokumentaation selkiyttäminen siten, että toiminta tehostuu.

Laadunhallinnan toimintasuunnitelman jäsentämisessä hyödynnetään toiminnan kohteita ja toimintatapoja kuvaavaa laatujärjestelmäkarttaa. Suunnitelmaan kirjataan itse käynnistettyjen yliopistotasoisien 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 yliopiston vaikuttavuus -yksikön roolia laatujärjestelmän ylläpidossa ja kehittämisessä sekä laatutyön koordinaatiossa.

### 5.2.5 Laatutyön seuranta ja arviointi

Laatutyön ohjausryhmä seuraa laatutyön kehittymistä jatkuvasti ja arvioi kaksivuotis-kausittain toimintasuunnitelman toteutuksen onnistumista. Yliopiston rehtori tekee ratkaisut arvioinnin edellyttämistä jatkotoimista.

# Laatukäsikirjan päivitykset


Yliopiston vaikuttavuus -yksikkö päivittää laatukäsikirjaa jatkuvasti käytettävissä olevien tietojen mukaisesti. Rehtori hyväksyy päivitykset vuosittaisen 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

Nykyinen laatukäsikirja

version numero	laatijat	hyväksynyt
4.0	erityisasiantuntija (laatupäällikkö) Kari Seppälä kehittämisasiantuntija Ilona Tuominen	rehtori Kalervo Väänänen 22.1.2019



**Turun yliopisto luo edellytykset laadukkaalle toiminnalle ylläpitämällä ja kehittämällä vahvaa yliopistollista toimintakulttuuria ja järjestämällä perustehtävien tueksi tehokkaat ja asiantuntevat palvelut. Laatujärjestelmään kuuluvat lisäksi pitkäjänteinen toiminnanohjaus ja koko toiminnan kattava laadunhallinta.**