



Kohti konsernia

Lapin korkeakoulukonsernin kirjaston
ja palvelukeskuksen arviointi

Antti Syväjärvi & Jenni Tyvitalo

Antti Syväjärvi ja Jenni Tyvitalo

Kohti konsernia
– Lapin korkeakoulukonsernin kirjaston
ja palvelukeskuksen arviointi

LUP LAPLAND UNIVERSITY PRESS
LAPIN YLIOPISTOKUSTANNUS

Rovaniemi 2015

© Tekijät & Lapin yliopistokustannus

Kansi: Paula Kassinen

Taitto: Taittotalo PrintOne

Myynti:

Lapin yliopistokustannus

PL 8123

96101 Rovaniemi

Puh. 040 821 4242

julkaisut@ulapland.fi

www.ulapland.fi/LUP

Lapin yliopistopaino, Rovaniemi 2015

ISBN 978-952-310-978-0 (painettu)

ISBN 978-952-310-977-3 (pdf)

Tiivistelmä

Duaalimallina tunnettu korkeakoulujärjestelmä rakentui Suomessa ammattikorkeakoulutuksen syntyamisen ja vakiintumisen myötä. Korkeakoulujärjestelmää ovat yhä enemmän haastaneet esimerkiksi talous, laatu, kilpailukyky, dynaamisuus ja uudistamispaineeet, joihin vastaaminen on hyvän korkeakoulutoiminnan edellytys. Toimintaympäristö muuttuu, ja korkeakoulukentässä on ollut tarvetta uudistaa korkeakouluja rakenteellisesti, rakentaa strategisia profiilialueita sekä myös löytää erilaisia yhteistoiminnan muotoja. Tässä arviointitutkimuksessa tarkastellaan Lapin korkeakoulujen responsia lähinnä rakenteellisen kehittämisen ja yhteistoiminnan muotojen kautta.

Arviointitutkimus keskittyy Lapin korkeakoulukonsernin yhteistyöverkoston rakentumisen ja organisoitumisen vaiheisiin. Arviointikohteina ovat Lapin korkeakoulukirjasto ja palvelukeskus. Lisäksi arviointitutkimuksen tarkoitus on tuoda soveltuvin osin lisäarvoa ja vaikuttavuutta kehittämistarpeisiin ja -toimenpiteisiin. Arviointitutkimuksen menetelmänä hyödynsimme realistisen monitahoarvioinnin ideaa, jossa tavoitellaan kokonaiskuvaa arvioinnin kohteista. Tutkimuksessa ovat olleet mukana eri toimintaympäristöjä edustavat 20 haastateltavaa ja tutkimusaineistona heille tehdyt avoimet, puolistrukturoidut syvähaastattelut. Edelleen aineisto on koostunut Lapin korkeakoulukonsernin valmisteluasiakirjoista, kirjallisista dokumenteista ja strategiapapereista. Kyseessä on arviointitutkimus, jolloin tutkimus kiinnittyy myös laajemmin verkostojen, verkostoyhteistyön, palveluiden ja yhteistyön johtamisen organisatoriseen kontekstiin.

Arvioinnin eräänä keskeisiä havaintoina voi todeta, että korkeakouluilla on omat vahvat identiteettinsä, historiansa ja toimintakulttuurinsa. Verkostomainen yhteistyö on ollut pääsääntöisesti onnistunutta. Konsernin palvelukeskuksen IT-palveluissa on havaittavissa hienointa, kehittyntä kumppanuusperusteista yhteistyötä. Opetuksen ja opiskelun tukipalveluissa

sekä korkeakoulukirjaston osalta voidaan puhua sovitetusta yhteistyöstä, jolloin toiminnoissa on orastavia onnistumisia mutta myös paljon kehittämistarvetta. Tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiopalveluissa näkyy toistaiseksi melko vaatimaton toiminta, jota kuvastaa yhteydenpidollinen yhteistyö elementteineen. Kehittyäkseen edelleen konsernissa tarvitaan: seuraavat käytännön strategiset valinnat, konsernin osien keskinäistä vertaisoppimista ja kokeiluja, konsernin osapuolten lisäyhteistyötä kirjaston ja palvelukeskuksen osalta sekä lopulta panostusta konsernin osien johtamiseen.

Asiasanat: arviointi, johtaminen, konserni, korkeakoulu, palvelu, verkosto, yhteistyö

Esipuhe

Lapin korkeakoulukonserni aloitti toimintansa vuonna 2008. Alun perin konserni oli Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun, Lapin yliopiston ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun muodostama kokonaisuus, jonka tehtävänä oli yhdistää kolmen korkeakoulun koulutus- ja tutkimusosaaminen Lappia, Suomea ja globaalia maailmaa palvelevaksi korkeatasoiseksi ja vaikuttavaksi kokonaisuudeksi. Kun Lapin ammattikorkeakoulut yhdistyivät vuoden 2014 alussa, konserni jatkoi toimintaansa entiseltä pohjalta.

Taloudellisesti tehokkaan voimavarojen käytön vaatimus korkeakoulutusta järjestettäessä edellyttää alueellisia federaatioita strategisessa ohjauksessa, hallinnossa ja tukipalvelujen tuottamisessa. Vahvat liittoutumat pystyvät tuottamaan kansainvälisen tason laatua sekä tutkimuksen että opetuksen saralla. Lapin korkeakoulukonserni on tunnustettu yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhteistyön edelläkävijä Suomessa.

Lapin korkeakoulujen strategiat on rakennettu toisiaan täydentäviksi. Tutkimus- ja kehittämistoiminta painottuu korkeakoulujen omiin vahvuuksiin siten, että korkeakoulut palvelevat alueellisesti omalta osaltaan Lappia ja täydentävät toisiaan kansallisesti ja kansainvälisesti. Lapin korkeakoulukonsernin koulutusyhteistyö perustuu yhteisessä strategisessa suunnitelmassa sovittuihin koulutusvastuisiin sekä yliopiston ja ammattikorkeakoulujen tehtävien mukaiseen dualimalliin. Maakunnan yksityisen ja julkisen sektorin kehittämistä palvelevassa toiminnassa korkeakoulut sitoutuvat yhteisesti hyväksytyyn innovaatio-ohjelmaan.

Lapin korkeakoulukonserni -hanketta johti aluksi Arvo Jäppinen ja hänen jälkeensä konserninjohtajan tehtävää on hoitanut Markku Tarvainen. Yhteistyön eri osa-alueita pohdittiin konsernin alkutaipaleella kymmenessä eri työryhmässä, joiden työskentelyyn osallistui toista sataa henkilöä. Vuoden 2007 aikana Lapin yliopisto luopui omasta neuvottelukunnastaan ja asetti

Rovaniemen ammattikorkeakoulun kanssa yhteisen neuvottelukunnan. Vuoden 2009 alusta lukien neuvottelukunta laajennettiin yliopiston ja ammattikorkeakoulujen yhteiseksi neuvottelukunnaksi. Valtakunnallista kehittämistehtävää hoitavan Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin (MTI) avajaiset järjestettiin 1. lokakuuta 2009.

Konsernin yhteisten palvelujen järjestämisen kärkihankkeena toimi aluksi yhteinen Lapin korkeakoulukirjasto, joka aloitti toimintansa 2010. Toinen vahva yhteisten palvelujen ala on IT-palvelut, jossa yhteistyö on muuttunut luonnolliseksi alkuvaikeuksien jälkeen. Suomalaisen yhteiskunnan keskeinen uudistus lähivuosina on sosiaali- ja terveysalan yhteensovittaminen. Odotamme Lapin korkeakoulukonsernilta aktiivista roolia Lapin sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisessä, mihin korkeakoulujen yhdessä perustama Sociopolis-yhteistyörakenne antaa hyvän perustan.

Korkeakoulukonsernin kokonaisuuden rakentamiseen haasteena oli toiminnan käynnistämävaiheessa päätöksenteon monimutkaisuus kolmessa korkeakoulussa ja kahdessa koulutuskuntayhtymässä. Yliopiston ja ammattikorkeakoulujen ylläpitojärjestelmien ja lainsäädännön sekä hallinto- ja tietojärjestelmien erilaisuus hidastivat konsernin kehittämistä. Lapin ammattikorkeakoulun perustaminen vuoden 2014 alussa muutti konsernin kahden erilaisen korkeakoulun kumppanuudeksi. Konsernia vahvisti Lapin yliopiston osakkuus Lapin ammattikorkeakoulu osakeyhtiössä.

Konsernin strategisten valmistelu- ja päätöksentekoelementtien toimivuutta on tarpeen jatkuvasti arvioida ja tarvittaessa kehittää rakenteita ja toimintatapoja. Konsernin haasteena tällä hetkellä ei ole niinkään toiminnan laajentaminen vaan sen syventäminen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa.

Toukokuussa 2015

Reijo Tolppi

Vararehtori, Lapin ammattikorkeakoulu

Mauri Ylä-Kotola

Rehtori, Lapin yliopisto

Sisällys

1 Johdatus korkeakouluympäristöön ja arviointiin	9
1.1 Korkeakoulu-uudistukset ja -hallinto Suomessa	10
1.2 Katsaus korkeakoululainsäädäntöön ja yhteistyön muodot ..	12
1.3 Arviointitutkimuksen tehtävä ja rakenne	15
2 Korkeakoulukonsernin arvioinnin lähtökohta ja toteutus.....	17
2.1 Arvioinnin kohteet Lapin korkeakoulukonsernissa.....	21
2.1.1 Lapin korkeakoulukonsernin kirjasto.....	24
2.1.2 Lapin korkeakoulukonsernin palvelukeskus.....	25
2.2 Arvioinnin lähtökohtaiset peruskriteerit	29
2.3 Arviointitutkimuksen menetelmä, aineisto ja prosessin kuvaus	31
3 Arvioinnin teoreettinen perusta	34
3.1 Vuorovaikutteinen ja yhteistoiminnallinen verkostoyhteistyö.....	34
3.2 Verkostomaisen konserniyhteistyön hallinta ja kehittyneisyys	37
4 Tulokset ja havainnot.....	42
4.1 Tulokset liittyen konsernin kirjastoon	42
4.2 Tulokset liittyen konsernin palvelukeskukseen.....	50
5 Johtopäätökset ja suositukset.....	74
5.1 Johtopäätöksiä.....	74
5.2 Suosituksia makro- ja mikrotasolla	80
Lähteet.....	85
Liitteet.....	90

1 Johdatus korkeakouluympäristöön ja arviointiin

Korkeimmilla opetus- ja tutkimustoiminnan asteilla (higher education) on ollut muutoksia ja uudistuksia kautta historian. Vuosituhannen vaihteen molemmin puolin muutoksia ja uudistuksia ovat sivistisyhteiskunnissa ohjanneet periaatteet, joissa korostuvat muun muassa yrittäjyyden, innovatiivisuuden ja adaptiivisuuden näkökulmat (Clark 1998, Virranniemi 2015). Näissä yhteistä on ollut se, että korkeakoulujen tulisi kehittyä ja uudistua toimintaympäristön muutoksia mukaillen sekä hyödyntäen. Esimerkiksi Clark (1998) on todennut, että korkeakoulut eivät ole aina tasapainossa toimintaympäristönsä kanssa ja lisäksi ne joutuvat usein haasteellisiin olosuhteisiin kohtuullisen nopeasti tapahtuvien muutosten kanssa. Virranniemi (2015) summaa, kuinka esimerkiksi yliopistoja on viime vuosina ruodittu käsittein McYliopisto, akateeminen kapitalismi, postmoderni yliopisto, yritysmäinen yliopisto, jne.

Korkeakouluja ja niiden kohtaamia muutospaineita voidaan analysoida erilaisista, toisiaan täydentävästä näkökulmasta. Marginsonin (2000) analyysia hyödyntäen on löydettävissä ainakin neljä keskeistä korkeakouluja paineistavaa ulottuvuutta: strategiapaine (eli kyky tehdä valintoja ja vastata kehittyvään toimintaympäristöön), hallintopaine (eli kyky toimia vaadittavan sitoutumisen ja rahoituksen varmistamiseksi), arvo- ja identiteettipaine (eli kyky käsitellä korporatiivisen ja ammattijohtajuuden tuottamia vaikutuksia) sekä uusiutumispaine (eli kyky siirtyä uudenlaisten, korkeasti koulutettujen työtehtävien pariin). Tässä arviointitutkimuksessa lähtökohtaisena taustana ovat Suomessa ja laajemmin esimerkiksi Pohjoismaissa käynnissä olleet, varsin ajankohtaiset korkeakouluhallinnolliset trendit ja uudistukset. Näitä on toteutettu tai suunniteltu toteutettavaksi vuosituhannen vaihteesta aina viime vuosiin ja näihin hetkiin asti (Fägerlind & Strömquist 2004).

Suomessa korkeakoulujärjestelmää rakennettiin 1950-luvulta lähtien koko maan alueelle ulottuvan, alueellisesti hajautetun yliopistoverkoston mukaisesti. Edelleen 1970- ja 1980-luvuilla korkeakouluja sulautettiin yhtenäiseksi korkeakoulujärjestelmäksi. Suomessa korkeakouluhallinnon viimeisille uudistuksille saatiin merkittävä avaus 1990-luvulla, kun maassa aloitettiin ammattikorkeakoulujärjestelmän rakentaminen. Suomessa adaptoitiin kansainvälisessä vertailussa tätä eurooppalaista korkeakoulukehitystä melko myöhään, jonka mukaisessa trendissä ammattikorkeakoulujen lisäksi perustettiin ja laajennettiin avoimen yliopiston toimintaa sekä erilaisia alueellisia sivutoimipisteitä toteuttamaan korkeakoulujen täydennyskoulutustehtävää tai tutkimus- ja kehitystoimintaa. (vrt. Hölttä 2008).

1.1 Korkeakoulu-uudistukset ja -hallinto Suomessa

Korkeakouluja, erityisesti yliopistoa (University), ja korkeakouluhallintoa on uudistettu niiden pitkän historian ajan. Varhaisimmat yliopistot syntyivät 1100-luvulla Euroopassa ja suomalainen yliopistojärjestelmä on kehittynyt humboldtilaista yliopistomallia mukaillen myöhemmin vuosisatoina. Tässä yhteydessä on merkityksellistä, että korkeakoulujärjestelmämme merkityksellisimmät rakenteelliset muutokset alkoivat yliopistoissa 1800-luvulla, jatkuen 1900-luvulla. Esimerkiksi ns. massakorkeakoulujärjestelmä alkoi kehittyä 1950-luvulta eteenpäin, jonka jälkeen yliopistot ovat muuttuneet eliittien kouluttamisesta laajamittaiseksi kansojen korkeakoulujärjestelmäksi (mm. Trow 1972).

Vähitellen, ja etenkin 1970-luvulta lähtien, korkeakoulusektoria käsiteltiin siten kansakunnan kilpailukyvyyn, kansallisen innovaatiojärjestelmän, alueellisten tekijöiden ja esimerkiksi yksikkökoon kasvattamisen sekä tehokkuuden nimissä. Kuitenkin erityisen oleellista oli keskustelu yliopistojen ja ammatillisesti painottuneiden korkeakoulusektoreiden työnjaon uudistamisesta. (Virranniemi 2015.) Uudistukset johtivat Suomessa 1990-luvulla merkitykselliseen korkeakoulupoliittiseen ratkaisuun, uudenlaisen ammattikorkeakoulujärjestelmän (Polytechnic, University of Applied Science) kehittymiseen, minkä rakenteet luotiin yhdistämällä aiempia toisen asteen oppilaitoksia. (vrt. Nokkala, Tirronen & Hölttä 2007, 10.)

Vuosituhanne vaihtuessa, 2000-luvulla on nähty jälleen tarkoituksenmukaiseksi uudistaa korkeakouluja. Uudistuksiin on haettu mallia muiden maiden ratkaisusta. Nyt korkeakoululaitosta kehitetään yhdistämällä korkeakouluja sekä luomalla edellytyksiä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteistyösopimuksiin perustuville kokonaisuuksille. Hallituksen korkeakoulupoliittisten linjausten pohjalta tuotettiin korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. Linjauksissa painottui esimerkiksi korkeakouluverkon tiivistäminen, mutta myös mahdollisuus alueellisesti tarkoituksenmukaisten rakenteiden säilyttäminen (OPM 2008). Näihin linjauksiin liittyy tietysti mahdollisuuksia, mutta kenties mahdolltomuusiakin. Korkeakoulujärjestelmissä onkin tultu ajanjaksoon, jossa esimerkiksi tuotannollinen tai yritysmäisen ajattelutavan mukainen tai muutoin vahvasti liiketoiminnallisesti orientoitunut korkeakoulu kohtaa kohtuullisen helposti muutos- ja uudistuskonflikteja (mm. Aarrevaara, Dobson & Elender 2009, Niiniluoto 2011).

Uudistusten vauhdittamiseksi opetusministeriö on asettanut konkreettista tavoitetta korkeakouluille, jolloin vuonna 2020 olisi esimerkiksi enintään 15 yliopistoa (vähintään 3 000 kokopäiväopiskelijaa) ja 18 ammattikorkeakoulua (vähintään 2 500 kokopäiväopiskelijaa). Lisäksi määriteltiin strategiseen liittoumaan perustuvan yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteistyön tavoitekooksi noin 8 000 kokopäiväistä opiskelijaa. Yhdistymiskehityksen arvioitiin toteutuvan voimakkaana (OPM 2008, 8–10), ja näin myös kävi. Uusia korkeakouluja on syntynyt useita: esimerkkinä ovat Aalto-yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, uusi Turun yliopisto sekä uusi Tampereen ammattikorkeakoulu. Tähän arviointiin kuuluvat Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu ja Rovaniemen ammattikorkeakoulu myös yhdistyivät vuonna 2014 Lapin ammattikorkeakoulu osakeyhtiöksi, josta enemmän myöhemmin.

Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen tavoitteena on ollut muun muassa vahvistaa korkeakoulujen toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja kansainvälistä kilpailukykyä. Tavoitteiden toteuttamiseksi on edellytetty korkeakouluilta profiloitumista, jonka yhteydessä olisi mahdollisuus tarkastella tiiviimmän korkeakouluverkon toteuttamista. Korkeakoulujen profiilien selkeyttämisellä tarkoitetaan etenkin strategisten painoalojen korostamista, jonka nähdään parantavan edellytyksiä tutkimusrahoituksen kohdentami-

selle (OPM 2008). Toisaalta korkeakoulujen profiilien selkeyttämisen on toivottu tuovan uudenlaisia mahdollisuuksia yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja innovaatiojärjestelmän toimijoiden uudennaiselle yhteistyölle. Näin ollen voidaan nähdä, että korkeakoulujen profiloituminen ja tiivistäminen kiteytyy opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteeseen strategisten liittoumien syntyäiseksi myös ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välille.

Toimenpiteiden lopputulokseksi on toivottu syntyvän aiempaa vahvempia ja laadukkaampia korkeakouluyksiköitä. Uudistusten on ajateltu myös vapauttavan voimavaroja opetukseen sekä vahvistavan tutkimuksen laatua. Esimerkiksi 2014 käynnistyi yliopistoissa eri tieteenaloilla rakenteellisen kehittämisen hankkeita, joilla myös on pyritty em. tavoitteisiin. Päämääränä on ollut tiivis korkeakoulusektori, joka muodostuu kilpailukykyisistä korkeakouluyksiköistä niin kansallisessa kuin kansainvälisessä korkeakoulukentässä. Rakenteellisen kehittämisen tavoitteiden myötä korkeakoulujärjestelmän perustyypeiksi on piirtynyt mielikuva korkeatasoisista kansainvälistä tiede- ja taideyliopistoista sekä laadukkaista ammatillista koulutusta, alueellista kehittämistä ja innovaatiotoimintaa toteuttavista ammattikorkeakouluista.

1.2 Katsaus korkeakoululainsäädäntöön ja yhteistyön muodot

Erinäinen lainsäädäntö velvoittaa korkeakouluja. Tässä yhteydessä oleellista on, että korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen on toteutettu duaalimallin pohjalta. Duaalimalli tarkoittaa kahden sektorin korkeakoulumallia, jonka perusta on lainsäädännössä. Duaalimallin mukaisesti yliopistoille ja ammattikorkeakouluille on määritetty lainsäädännössä toisistaan eroavat koulutukselliset perustehtävät ja yhteiskunnalliset velvoitteet. Duaalimalli toimii toistaiseksi edelleen perustana nykyiselle Suomen korkeakoulujen kehittämiselle. Rakenteellisen kehittämisen tavoitteiden saavuttamista tiiviimmistä ja profiloituneista korkeakouluyksiköistä on pyritty ohjaamaan myös lainsäädännöllisin uudistuksin: Uusi yliopistolaki (558/2009) tuli voimaan 1.1.2010. Ammattikorkeakoululainsäädännön uudistukset tulivat voimaan kahdessa vaiheessa 1.1.2014 ja 1.1.2015.

Uuden yliopistolain myötä yliopistoista muodostettiin itsenäisiä oikeushenkilöitä. Oikeusaseman muutoksen on ajateltu laajentavan yliopistojen ta-

loudellista ja hallinnollista autonomiaa sekä tukevan tavoitetta kansainvälisen kilpailukyvyyn vahvistamisesta. (OPM 2008.) Muutoksen myötä yliopistot irtautuivat valtiosta ja niistä on tullut oman valintansa mukaan joko julki-soikeudellisia laitoksia tai säätiölain mukaisia säätiöitä.¹ Käytännössä tämä on tarkoittanut, että suomalaiset yliopistot saavat rahoitusta valtion lisäksi liiketoiminnasta, lahjoituksista ja mahdollisista pääomatuloista. (OKMa.) Lisäksi yliopistojen toiminnan sisältöä ohjataan lakien ja asetusten kautta osana valtion korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaa (Yliopistolakityöryhmä 2007).

Ammattikorkeakoulusektoriin liittyvissä lainsäädännöllisissä uudistuksissa tahdotaan täsmentää ja selkeyttää eri ammattikorkeakoulujen tehtävää aluevaikuttajana sekä työelämän tarpeisiin vastaajana. Uudistuksen ensimmäisessä vaiheessa 1.1.2014 uudistettiin ammattikorkeakoulujen toimiluvat ja niihin sisältyvät keskeiset koulutusvastuut. Uudistuksen toisessa vaiheessa 1.1.2015 on ollut tarkoitus siirtää vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta kokonaan valtiolle ja tehdä myös ammattikorkeakouluista itsenäisiä oikeushenkilöitä osakeyhtiön muodossa. (OKMb.)

Korkeakoululainsäädäntö pohjautuu siten edelleen kahden korkeakoulusektorin perustehtävien erilaisuuteen. Kuitenkin tulevaisuudessa rakenteellinen kehittäminen voi viedä korkeakouluja lähemmäs toisiaan ja ajatusta yhdestä korkeakoululainsäädännöstä (ts. duaalimallin poistumisesta) on jo nostettu esiin. Tämä osoittaa eräänlaista korkeakoulujärjestelmän reformiherkkyyttä, jonka yhteydessä korkeakouluissa eletään 2000-luvulla. Korkeakouluhallinnollisesti on yhä käynnissä eri tavoin mukautumista ja sopeutumisprosessit ovat varsin eri vaiheissa (vrt. Aarrevaara ym. 2009). Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry on antanut

1 Julkisoikeudellisina laitoksina toimivat yliopistot katsotaan perustuslain 123 §:n tarkoittamiksi yliopistoiksi. Säätiöyliopisto on yhteisö, jolle perustuslain 124 §:n nojalla annetaan julkinen hallintotehtävä. Säätiömuodossa toimimisen edellytyksenä on, että myös muu taho kuin valtio osallistuu merkittävässä määrin säätiövarallisuuden muodostamiseen. Säätiönä toimivien yliopistojen ja julkisoikeudellisina laitoksina toimivien yliopistojen hallinto voidaan muodostaa toisistaan eriviä piirteitä omaaviksi hallintomalleiksi, sillä säätiön hallintoa koskee ensisijaisesti säätiölaki. Hallituksen valinnasta ja toimikaudesta määrätään säätiön säännöissä, joiden tekemiseen osallistuvat säätiön varallisuutta luovuttavat tahot.

kannanottonsa, jonka mukaan suomalaista korkeakoululaitosta tulisi kehittää kokonaisuutena ja kaksinkertaisesta korkeakoululaitoksesta pitäisi voida siirtyä joustavampiin rakenteisiin. Tavoitteena olisi korkeakouluja, joissa tuotetaan sekä tieteellisesti suuntautuneita tutkintoja että ammatillisesti painottuvia korkeakoulututkintoja. (ARENE 2014.)

Kahdesta erillisestä korkeakoululainsäädännöstä, erilaisista perustehtävistä ja erilaisesta organisaatiokulttuurisesta perimästä huolimatta korkeakoulut tekevät yhteistyötä. Korkeakoulujen välistä yhteistyötä voidaankin jäsentää konsortion, federaation ja yhdistymisen käsittein (esim. Tirronen 2006). Korkeakoulukonsortiolla tarkoitetaan korkeakoulujen välistä vapaaehtoista yhteistyötä, joka organisoituu jäsenkorkeakoulujen taloudellisesti ylläpitämään erilliseen organisaatioon tai verkostoon. Verkostokonsortiot toimivat koordinaatioperiaatteella tai niiden toiminta on tyypillisesti organisoitu kevyen organisaation varaan. Korkeakoulufederaatiossa jäsenkorkeakoulut ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä ja niillä on laaja toiminnallinen, hallinnollinen ja taloudellinen autonomia. Federaatiossa korkeakoulut perustavat yhteisen organisaation, jolle luovutetaan sopimuksenvaaisesti toimivaltaa ja tehtäviä. Federaatiolla on oma identiteetti ja se on hyvin lähellä yhdistymistä, joka tarkoittaa korkeakoulujen yhteensulautumista. Kuitenkin usein federaatiossa jäsenkorkeakoulut säilyttävät autonomisen aseman ja yhdistymisessä muodostetaan uusi oikeushenkilö (Nokkala ym. 2007, 14).

Arviointitutkimuksen kohteena olevan Lapin korkeakoulukonsernin toiminta lähti liikkeelle konsortion muotoisesta yhteistyöverkostosta, joka muodostui Lapin yliopiston, Rovaniemen ammattikorkeakoulun ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun toimijoista. Myöhemmät muutokset ja uudistukset kuitenkin vaikuttivat konserniin siten, että Rovaniemen ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulut yhdistyivät ja muodostivat uuden Lapin ammattikorkeakoulun. Lapin ammattikorkeakoulun toiminta on sen jälkeen jatkunut Kemi-Torniossa ja Rovaniemellä. Lapin korkeakoulukonserni on siten muodostunut uudelleen 2014 alusta lähtien Lapin yliopiston ja Lapin ammattikorkeakoulun välisestä, keskinäisestä verkostoyhteistyöstä.

1.3 Arviointitutkimuksen tehtävä ja rakenne

Suomessa viime vuosien yksi keskeinen uudistus, ja monin tavoin eräänlainen edelläkävijämuutos, on ollut Pohjois-Suomessa toteutettu Lapin korkeakoulukonsernin (LUC 1. Lapland Univeristy Consortium) perustaminen. Tämä arviointitutkimus kohdentuu korkeakoulu-uudistusten ja -hallinnon viitekehyksessä Lapin korkeakoulukonserniin, tarkemmin konsernin kirjaston ja tukipalvelujen arviointiin. Arviointitutkimuksen tehtävänä on selvittää:

*Miten kirjaston ja tukipalvelujen organisoituminen ja toiminta ovat onnistuneet?
Miten kirjastoa ja tukipalveluita voisi tulevaisuudessa kehittää?*

Kyseessä on etenkin kehittävä arviointi, joka selvittää eräänlaisena välin-tilinpäätöksenä konsernin osien toimintaa ja yhteistoiminnallisuutta sekä pyrkii luomaan ohjaavaa katsetta tulevaisuuteen. Arviointi pyrkii tunnistamaan toimintaprosesseja, hyviä ja toisaalta kehitettäviä käytänteitä. Arviointi tuottaa tietoa, perusteita ja palautetta kehittämiseen tunnistamalla konsernin tavoitteita, toteutusta ja mahdollisia vaikutuksia. Arviointi keskittyy ajankohtaan, jossa korkeakoulukonsernia alun perin rakennettiin etenkin Lapin yliopiston, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun yhteistyöfoorumiksi, mutta jälkepäin 2014 lähtien kyse on ollut yliopiston ja keskenään yhdistyneiden ammattikorkeakoulujen konsorttiosta.

Arviointitutkimuksen johdannossa on käsitelty korkeakoulujen taustaa ja muutoksia Suomessa sekä tuotu esille korkeakoulujen rakenteellista kehittämistä tukevia lainsäädännöllisiä uudistuksia. Edelleen on kuvattu arvioinnin kohteena olevan Lapin korkeakoulukonsernin toteutuneet pääuudistukset sekä peilattu ne keskeisin osin kansallisen korkeakouluuudistuksen kehykseen. Toisessa pääluvussa nostetaan esiin arvioinnin lähtökohdat sekä tuodaan esiin arviointitutkimukseen liittyvät rajaukset ja arviointikriteerit. Toinen luku avaa myös arviointikohteita yksityiskohtaisemmin. Luvussa kerrotaan myös miten arviointi toteutetaan sekä mitkä ovat arvioinnissa käytettävät aineistot.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa tuodaan tiivistetysti esille arvioinnin teoreettista osuutta. Tutkimusta tukevaan teoreettiseen osuuteen on valittu näkökulmia, jotka jäsenyvät kolmena eri teemakokonaisuutena liittyen yhteistoimintaan ja kumppanuuteen, palveluihin palvelutoimintaan sekä johtamiseen ja kehittämiseen. Arvioinnin neljännessä luvussa tuodaan esille keskeisimpiä tuloksia ja havaintoja, jotka nostetaan esille erikseen eri arviointikohteissa. Tuloksia ja havaintoja jäsennetään suhteessa yhteistyöhön ja yhteistoimintaan, palvelujen toimivuuteen, toiminnan koordinointiin sekä saavutettuun lisäarvoon ja vaikuttavuuteen. Tuloksia esitetään sekä korkeakoulukirjastoja että tukipalveluita koskien.

Koska arviointi on luonteeltaan kehittävä ja osin niin sanottu realistinen arviointi (vrt. Pawson & Tilley 1997), arvioinnin lopussa avataan vielä konkreettiset johtopäätökset ja suositukset tutkimuksen aihe-alueisiin liittyen.

2 Korkeakoulukonsernin arvioinnin lähtökohta ja toteutus

Suomalainen korkeakoulujärjestelmä perustuu kahden korkeakoulusektorin duaalimalliin, joka syntyi, kun yliopistojen rinnalle luotiin ammatillisesti suuntatuntunut korkeakoulusektori. Duaalimalli saa perustansa lainsäädännöstä, joka määrittää yliopistoille ja ammattikorkeakouluille eri tehtävät. Suomalaisessa duaalimallissa yliopistoille on varattu tieteelliseen tutkimukseen painottuva tehtävä, ja ammattikorkeakouluille annettussa tehtävässä painotetaan yhteyttä työelämään mutta myös roolia aluekehityksessä.

Duaalimalli on oikeuttanut eri korkeakoulujen olemassaolon sekä siihen liittyvät erilaiset tehtävät ja arvot. Kahdella erillisellä toimijalla on luontaisesti kehittynyt myös sille ominainen korkeakoulukohtainen toimintakulttuuri. Tästä huolimatta suomalaisessa korkeakoulujen kehityksessä on ollut voimakkaasti esillä niin sanottu akateeminen vetovoima, joka tarkoittaa ammattikorkeakoulujen yliopistomaisten piirteiden vahvistumista. Toisaalta ammattikorkeakoulujen menestyksestä johtuva markkinavetovoima on vienyt yliopistoja lähemmäs ammattikorkeakouluja, yliopistojen on täytyntä kehittää opetustaan ja tiivistää suhteistaan työelämään. Ammattikorkeakoulun ja yliopiston lähentymisen on nähty vähentävän korkeakoulutuksen institutionaalista ja sisällöllistä monimuotoisuutta (mm. Tirronen 2007, 62). Vaikka korkeakoulut ovatkin lähentyneet merkittäväällä tavalla toisiaan, niin duaalimalliin liittyvässä diskurssissa on korostettu ammatillisen ja tieteellisesti orientoituneen korkeakoulutuksen tärkeyttä. Kuitenkin duaalimallin periaatteille laskettua korkeakoulujärjestelmän perustusta haastavat korkeakouluihin liittyvä kehitys sekä rakenteellisen kehittämisen tavoitteet.

Ministeriön asettamissa rakenteellisen kehittämisen tavoitteissa on korostettu yliopistojen välistä, ammattikorkeakoulujen välistä sekä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen keskinäistä lähentymistä ja yhteistyön merkitystä, mikä on vahvistanut korkeakoulujen välistä kerrostuneisuutta.

Stratifioituminen (kerrostuneisuuden vahvistuminen) näkyy siinä, että korkeakouluja pääkaupunkiseudulla ja muissa kaupungeissa kehitetään ja resursoidaan vastaamaan kansainvälisen kilpailun haasteisiin. Esimerkiksi vahvasti kansainvälisesti orientoitunut Aalto-yliopisto muodostui vuonna 2010 Helsingin kauppakorkeakoulun, Taideteollisen korkeakoulun ja Teknillisen korkeakoulun yhdistyessä. Aalto-yliopistolla on tavoite tuottaa kansainvälisesti korkeatasoista tutkimusta.

Rakenteellisessa kehittämisessä on siten pyritty kehittämään korkeakouluja myös ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välisten yhdistelmien kautta. Erilaisiin konsortiohankkeisiin sisältyy ajatus yhtenäisestä korkeakoulumallista, jossa kuitenkin eri instituutiot säilyttävät niille tyypilliset tehtävänasettelut, arvoperustan ja profiilit. Käytännössä kuitenkin eri sektorien tehtäväkentät helposti limittyvät toisiinsa ja on esimerkiksi vaikea määrittää milloin tutkimustoiminta liittyy soveltavaan tutkimukseen ja milloin perustutkimukseen. Toisekseen erityisesti alueellisessa korkeakoulutoiminnassa esimerkiksi aluekehitys on tällainen molemmille sektorille kuuluva toimintapiiri. Alueellisessa korkeakoulutoiminnassa työnjako perustuu taustaorganisaation sijasta ennen kaikkea käytettävissä olevaan asiantuntemukseen ja resursseihin (mm. Tura 2005).

Alueellisia korkeakoulukombinaatioita on syntynyt eri puolelle Suomea. Lapin korkeakoulukonserni on ollut yksi alueellinen yhteistyöhanke, jossa eri sektorin korkeakoulut toimivat yhdessä. Myös Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Saimaan ammattikorkeakoulun yhteistyö on esimerkki duaalimallin periaatteelle nojautuvasta yhteistyöstä. Lappeenrannan mallissa ammattikorkeakoulu ja yliopisto toimivat yhteisessä tilassa jakaen yhteisiä palveluja. Kohtuullisen pitkälle rakenteellisessa kehittämisessä ovat edenneet Tampereen korkeakoulut, joiden käynnistämässä Tampere3 -yhteistyöhankeena on toteuttaa osaamiseen perustuvaa yhteistyötä. Hankkeeseen on väläytetty kuuluvan eri sektorit yhdistäviä tutkintokokonaisuuksia, joissa yhdistyy alempi korkeakoulutus sekä masteri- ja tohtorikoulutus. Kolme erillistä tutkintoporrasta olisivat näin ollen yhtenäiset ja opiskelijoilla olisi mahdollisuus suuntautua joko ammatillisesti tai teoreettisesti. Muutoksen nähdään tasavertaistavan eri korkeakoulujen opiskelijoiden jatkokouluttautumista.

Yhä useampi on nähnyt tulevaisuuden korkeakoulutuksen muodostuvan yhtenäisistä, alueellisesti tarkoituksenmukaisista korkeakouluyksiköistä, jotka ovat profiloituneet omien vahvuusalueiden mukaan. Korkeakouluja koskettavat muutos- ja uudistusprosessit ovatkin usein moniulotteisia, makro- ja mikrotason tapahtumia (vrt. Lawton & Rose 1994, 177–187; Syväjärvi ym. 2014). Lapin korkeakoulukonserni arvioinnin lähtökohtana on edustanut suomalaisessa korkeakoulukentässä ajankohtaista korkeakouluysteistyötä ja se on ollut kiinteä osa suomalaisten korkeakoulujen muutosta ja uudistusta. Lapin korkeakoulut käynnistivät 1.4.2008 Lapin korkeakoulukonserni -hankkeen, jolla pyrittiin vastaamaan valtakunnallisiin tavoitteisiin korkeakoulujen rakenteellisesta kehittämisestä. (LUC-asiakirjat.) Lapin korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen on tavoiteltu konkretisoituvan neljällä eri toimenpidekokonaisuudella (LUC-asiakirjat):

1. Ensiksikin korkeakoulut ovat rationalisoineet toimintojaan muun muassa purkamalla päällekkäisiä koulutusaloja.
2. Toiseksi korkeakoulut ovat perustaneet kaksi yhteistä instituuttia.
3. Kolmanneksi korkeakoulut ovat vahvistaneet yhteistä innovaatiotoimintaa yhteisen tutkimuksen ja kehittämistoimenpiteiden avulla.
4. Neljänneksi korkeakoulut ovat kehittäneet yhteisiä tukipalveluja.

Lapin korkeakoulukonsernin toiminta perustuu korkeakoulujen väliin tarkoituksenmukaiseen strategiseen yhteistyöhön. Lapin korkeakoulukonsernin englanninkielinen nimi ”Lapland University Consortium” kuvastaa Lapin korkeakoulukonserniin toiminnan luonnetta: Consortium eli suomeksi konsortio on yksinkertaistetusti eri toimijoiden muodostama yhteenliittymä. Latinankielinen etymologia ”consors” viittaa osallisuuteen, jaettuun ja kumppanuuteen. Konsortio on sopimuksenvarainen, yhteisiä päämääriä palveleva ja muodollinen yhteistyömuoto, jonka ideana on saavuttaa synergiaetuja yhdistämällä ja jakamalla voimavaroja. Toiminnan tavoitteena on saada taloudellista etuja, mutta myös sisällöllistä hyötyä esimerkiksi koulutus- ja tutkimustoiminnan monipuolistumisena, uusina koulutusohjelmien myötä tai toimintojen rationalisointina. (Tirronen 2006, 13, 22).

Lapin korkeakoulukonsernin sopimuksessa tavoitellaan Lapin korkeakoulukonsernin profiloitumisesta yliopiston ja kahden ammattikorkeakoulun liittoutumana: *Konsernin profiloitumisessa hyödynnetään duaalimallia sekä toiminnallista, sisällöllistä, alueellista ja kansainvälistä yhteistyötä.* (LUC-asiakirjat.) Konsernin on ollut tarkoitus löytää yliopiston ja ammattikorkeakoulujen välisiä raja-pintoja, joissa kumppanuuden on mahdollista syventyä. Yhteisten rajapintojen löytyminen on mahdollistanut Lapin korkeakoulutuksen profiloinnin (MTI ja PKI). Rajapinnoista kumpuavan yhteistyön kautta on tahdottu lisätä voimavaroja myös opetukseen ja tutkimukseen.

Konserniin kuuluva yliopisto vahvistaa korkeatasoisen tieteellisen tutkimuksen, taiteellisen toiminnan ja tasa-arvoisen tutkijanuran edellytyksiä sekä asemaansa kansainvälisessä tutkimuskentässä.

Konserniin kuuluvat ammattikorkeakoulut vahvistavat työelämään ja alueellisiin tarpeisiin kytkeytyvää opetusta, yrittäjyyttä sekä erityisesti tuotekehitykseen sekä yritysten ja työyhteisöjen kehittämiseen liittyvää tutkimus- ja kehitystyötä.

(Lapin korkeakoulukonsernin sopimus)

Kuten todettua, niin Lapin korkeakoulukonserni on Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston strateginen yhteenliittymä tai toisaalta verkostomainen, keskinäinen yhteistoiminnallinen yksikkö. Konsernin ylläpitoon ja yhteisten yksiköiden toimintaan osallistuu myös Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Korkeakoulujen strateginen yhteistoiminnallisuus (tai yhteenliittymä) konkretisoituu keskenään hyväksytyissä strategisissa linjauksissa ja siten korkeakoulut toteuttavat edelleen lakiin perustuvia, duaalimallin mukaisia tehtäviään. Lapin korkeakoulukonsernin tehtävä on yhdistää soveltuvin osin Lapin yliopiston ja Lapin ammattikorkeakoulun koulutus-, tutkimus-, kulttuuri- sekä muu osaaminen Lappia, Suomea ja globaalia maailmaa palvelevaksi kokonaisuudeksi. Toiseksi korkeakoulukonsernin tehtävä on varmistaa yliopisto- ja ammattikorkeakoulutasoisen koulutuksen, tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan tulevaisuus Lapissa. (vrt. LUC-asiakirjat.)

2.1 Arvioinnin kohteet Lapin korkeakoulukonsernissa

Suomalaiset toimijat, kuten hallitus sekä opetus- ja kulttuuriministeriö kotouttavat globaalien toimijoiden (esim. OECD, EU) ohjeistuksia ja tavoitteita Suomen oloihin sekä korkeakoulujärjestelmään sopiviksi (Höltkä 2008). Edelleen korkeakoulut juurruttavat opetus- ja kulttuuriministeriön asettamia tavoitteita toimintaansa. Organisaatioiden ja työyhteisöjen tasoilla puolestaan eletään korkeakoulumuutosarkea, kohdataan organisaatioin johdon asettamia tavoitteita ja työntekijät haastetaan toteuttamaan heille asetettuja tavoitteita. (Syväjärvi ym. 2007, Koschke ym. 2011, 5–6.) Lapin korkeakoulukonsernissa on kyse juurikin globaaleista, kansallisista sekä alueellista tavoitteista ja niiden käytännön toteuttamisessa. Lapin korkeakoulukonserni on ollut erityisesti vastaus kansallisiin tavoitteisiin tiivistää yhteistyötä ammattikorkeakoulun ja yliopiston välille.

Lapin korkeakoulukonsernin (ks. Liite 1) tavoitteita on pyritty saavuttaa toiminnallisen yhteistyön avulla, mikä on tarkoittanut yhteisiä toimintayksiköitä. Yhteisiä toimintoja ovat Lapin korkeakoulukirjasto sekä Lapin korkeakoulukonsernin palvelukeskus² sekä aikuiskoulutuksen yksikkö. Korkeakoulut ovat myös yhdessä toisen asteen toimijoiden kanssa perustaneet kaksi yhteistä instituuttia: Rovaniemellä sijaitsevan Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin (MTI) ja Torniossa sijaitsevan, verkostomaisesti toimivan Pohjoisen kulttuuri-instituutin (PKI). Verkostomaisen yhteistoinnallisuuden avulla on myös rakennettu niin sanottu Sociopolis-verkosto, jonka välityksellä toteutetaan korkeakoulujen sosiaalialan yhteistyötä.

Konsortioilla on jäsenkorkeakouluista erillinen organisaatio, joka muodostuu jäsenkorkeakouluja edustavasta johdosta sekä hallituksesta, konsortion johtajasta sekä jäsenkorkeakouluista riippumattomasta konsortiohenkilökunnasta. Lapin korkeakoulukonsernin toimielimiä ovat konsernijohtajasta ja rehtoreista koostuva johtoryhmä, sihteeristö (joka lakkautettiin 2013 alusta) ja neuvottelukunta, joiden tehtävät, toimintatapa ja kokoonpano määritetään Lapin korkeakoulukonsernin hallintojohtosään-

2 Yhteinen tukipalvelukeskus käynnisti toimintansa 1.8.2011 ja yhteinen tietohallinto aloitti 1.1.2012.

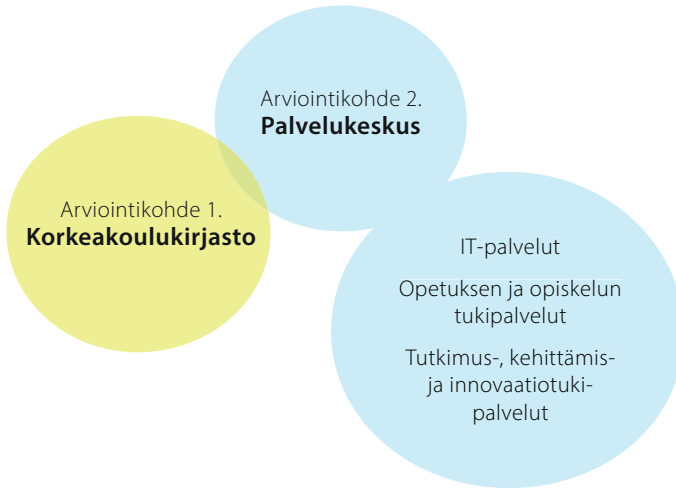
nössä. (Rauhala 2013, 54; LUC.) Lapin korkeakoulukonsernin erityispiirre on, että henkilöstö on edelleen sidottu tilaajaorganisaatioon eli työnantajana on joko Lapin yliopisto, Lapin ammattikorkeakoulu tai IT-palvelujen osalta Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Tukipalvelukeskuksen henkilöstö kuuluu kuitenkin hallinnollisesti palvelukeskukseen ja sen johdon alaisuuteen. (LUC-asiakirjat.)

Lisäksi konsernilla on ollut määräaikainen (1.1.2009–31.12.2011) neuvottelukunta, jonka tarkoitus on ollut edistää konsernin ja muiden alueen toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Neuvottelukunnan jäsenet ovat koostuneet alueen ulkopuolisista toimijoista. (LUC-dokumentaatio.) Konsernilla on ollut myös oma strategiaryhmä, joka lakkautettiin 26.11.2012. Strategiaryhmä nähtiin tarpeettomaksi sillä kahden korkeakoulun johtoryhmän nähtiin voivan viedä strategiset asiat suoraan korkeakoulujen päättäviin elimiin (LUC, Rauhala 2013.)

Lapin korkeakoulukonsernin sopimuksiin perustuvilla toimielimillä ei ole päätöksentekovaltaa. Toimielinten päätökset ovat kuitenkin olleet tosiasiallisesti sitovia, mistä syystä konsortiot toiminta on nähty riittävänä toiminnan organisoitumisen muotona (LUC-dokumentaatio). Tulevaisuudessa konsernin tavoitteena on toiminnan vakiintuminen ja laajeneminen: konsernin tavoite on koota alleen kaikki Lapin koulutusverkostot. Lapin korkeakoulukonsernin strategian (2010) mukaan korkeakoulukonserni kehittyi asteittain Lapin koulutuskonserniksi, joka yhdistää peruskoulun jälkeisen koulutuksen verkostoksi. Konsernin vision mukaan vuoteen 2020 mennessä koulutuskonserni olisi kansallisesti ja kansainvälisesti houkutteleva kokonaisuus, jonka vahvuus perustuu konsernin yliopiston, ammattikorkeakoulun sekä toisen asteen oppilaitosten asiantuntijuuteen.

Tämä arviointitutkimus rajautuu käsittämään Lapin korkeakoulukonsernin korkeakoulukirjaston ja tukipalvelukeskuksen. Korkeakoulukirjasto on kehittynyt suhteellisen yhtenäiseksi entiteetiksi omine sisältöalueineen. Tukipalvelukeskuksen sisällölliset osa-alueet ovat opetuksen ja opiskelun tukipalvelut; tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotukipalvelut (TKI-tukipalvelut) sekä informaatioteknologiset palvelut tai niin sanotut IT-palvelut. Viimeisessä on kyse IT-palvelualueesta, joka sisältä tietohallinnollisia elementtejä. Palvelutoimintoja arvioidessa on koko ajan pidettävä kiinni

konsernin alkuperäisistä yhteistyötavoitteista alueellisella tasolla, mutta myös huomioida valtakunnalliset tavoitteet taustalla. Edelleen on tärkeää havaita arvioinnin liittyminen kohteisiin holistisesti, eikä niinkään niiden yksittäisiin palvelutoimintoihin.



Kuva 1. Arviointitutkimuksen kohteet.

Arvioinnissa keskitytään kohteiden osalta selvittämään, miten näiden kahden osakokonaisuuden organisoituminen ja toiminta ovat onnistuneet. Arvioinnissa myös selvitetään tulevaisuuden kehittämistarpeita kirjaston ja palvelukeskuksen toimintakokonaisuuksissa. Arviointitutkimuksessa, sen kohdistuessa Lapin korkeakoulukonsernin organisoitumiseen, tarkastellaan kolmen korkeakoulun toimintaa, toisin sanoen mistä konsernitasoinen toiminta lähti liikkeelle. Näin ollen arviointi käsittää Lapin yliopiston, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun strategisen liittouman. Ammattikorkeakoulujen myöhemmin tapahtuneen yhdistymisen vuoksi on huomattava, että käytettäessä Lapin ammattikorkeakoulun käsitettä puhutaan sekä Kemi-Tornion että Rovaniemen ammattikorkeakoulun toiminnasta.

2.1.1 Lapin korkeakoulukonsernin kirjasto

Yhdeksi hanketoiminnan osa-alueeksi valikoituivat korkeakoulujen kirjastot. Kirjastojen henkilöstöstä muodostetulle työryhmälle asetettiin tavoitteeksi saavuttaa yhtenäinen kirjasto- ja tietopalvelukokonaisuus. Kirjastotyöryhmä toteutti esityksen toiminnallisen yhteistyön rakentamisesta, jossa tavoitteena oli toiminnallisten päällekkäisyyksien poistuminen. Yhteistyön tavoitteena on ollut tuottavuuden parantuminen sekä asiakasta lähellä olevien palvelujen turvaaminen. (LUC-dokumentaatio.) Yhteisillä kirjastopalveluilla haettiin myös laadukkaampia, monipuolisempia ja tehokkaampia kirjastopalveluita (LUC-asiakirjat).

Kirjastojen kehittämisen on ollut tarkoitus tuottaa kehysorganisaation perustehtävien sekä koulutus- ja tieteenalojen tarpeiden mukaisesti. Kirjastotyöryhmä tavoitteli hyvin laaja-alaista toiminnallista yhteistyötä: Konkreettisia yhteistyön tavoitteita oli yhteinen tiedonhakuportaali sekä tietoaineistojen kokoelma- ja hankintayhteistyö. Lisäksi on ollut tarkoitus kehittää tietoaineistojen lainaus- ja kuljetuspalveluja aineistojen yhteiskäytön edistämiseksi. Tavoitteena olivat myös yhtenäiset lainauskäytännöt, yhteinen kirjastokortti sekä tehokas logistiikka. (LUC-dokumentaatio.)

Lapin korkeakoulukirjasto on Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston yhteinen erillinen yksikkö. Lapin ammattikorkeakoulussa kirjasto toimii Rovaniemen ja Kemi-Tornion kampusalueilla. LUC korkeakoulu-kirjasto aloitti toimintansa 1.1.2011. (LUC-asiakirjat.)

Kirjaston hallinnosta vastaa palvelukeskuksen kanssa yhteinen johtokunta ja korkeakoulukirjaston johtaja. Korkeakoulukirjastolla on myös johtokunnan nimeämä varajohtaja sekä johtoryhmä, johon kuuluvat kirjaston johtaja ja yksiköiden esimiehet. (LUC-asiakirjat.) Korkeakoulukirjaston johtajana toimii yliopiston kirjaston johtaja. Kaikkiaan kirjasto on nähty selkeänä korkeakouluja palvelevana oheis- ja tukipalveluna, jonka merkitys on tiedostettu Lapin korkeakoulukonsernin organisoitumisen ja päätehtävän mukaisessa toiminnassa.

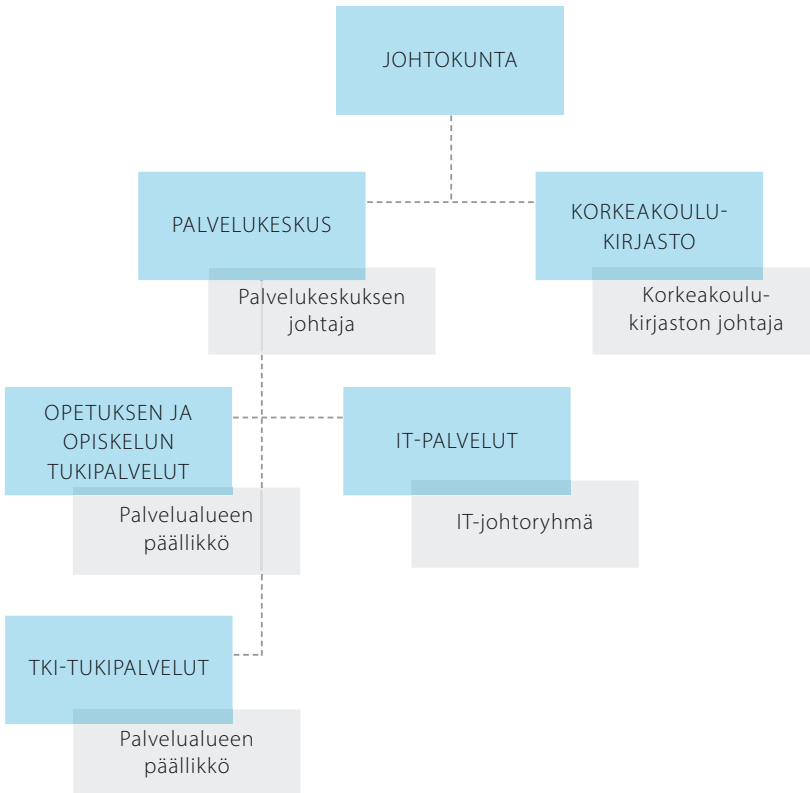
2.1.2 Lapin korkeakoulukonsernin palvelukeskus

Lapin korkeakoulukonsernin palvelukeskus on Lapin korkeakoulukonsernin yksikkö, joka tuottaa Lapin yliopistolle, Lapin ammattikorkeakoululle sekä Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle tukipalveluja. Palvelukeskuksen alkuvaiheessa on ollut mukana myös Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, joka kuitenkin on sittemmin erkaantunut pois yhteistyökuvioista. Korkeakoulujen yhteisen palvelukeskuksen toiminta käynnistettiin virallisesti 1.1.2012. Palvelukeskuksen toiminnan suunnittelu ja ensimmäiset toimenpiteet toteutettiin vuosien 2008–2009 aikana työryhmien esitysten toimesta. (LUC-asiakirjat.)

Palvelukeskuksen tarkoitus on ollut nimenomaan tukea korkeakoulujen perustehtävän (tutkimuksen ja opetuksen) toteutumista. Yhteistyön on ajateltu vapauttavan resursseja opetus- ja tutkimushenkilöstölle perustehtävien hoitamiseen mutta myös tuovan synergiaetuja. Alun perin palvelukeskuksen ajateltiin tuottavan merkittävä osa tutkimusta ja opetusta tukevista palveluista: tavoitteena oli saada palvelukeskukseen myös nykyisten palvelujen ohella muun muassa hankehallinnon, taloushallintopalvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut, yhteiset tilapalvelut sekä yhteinen kielikeskus. (LUC-dokumentaatio.) Yhteinen kielikeskus aloitettiin, vaikkakin sen konsernitason toiminta lopetettiin vuoden 2012 lopussa. Korkeakoulut ovat kuitenkin jatkaneet kielten opetukseen liittyvää yhteistyötä pienemmässä mittakaavassa.

Palvelukeskuksen hallinnosta vastaa korkeakoulukirjaston kanssa toimiva yhteinen johtokunta ja palvelukeskuksen johtaja. Kutakin palvelualueetta (TKI-tukipalvelut, opetuksen tukipalvelut, IT-palvelut) johtaa päällikkö, jonka korkeakoulujen rehtorit nimeävät palvelukeskuksen johtajan esittelystä. IT-palvelualueen toimintaa ohjaa oma johtoryhmä, joka koostuu asiakkaiden tietohallintojohtajista, palvelukeskuksen johtajasta sekä palvelupäälliköstä. (LUC-asiakirjat.) Tukipalvelukeskuksen toiminnalla on tavoiteltu: palveluvarmuutta (mm. yhden henkilön varassa tuotetut palvelut tuotetaan tiimivastuulla), palvelujen laadun parantumista (mm. laajemmat asiantuntijatiimit mahdollistavat erikoistumisen ja syventyneen asiantuntijuuden sekä edellytykset kehittää toimintaa), sekä lopulta on tavoiteltu

tukipalvelutoiminnan kustannusten alenemista pitkällä aikavälillä (mm. laajempi asiakaspohja vahvistaa palvelukeskuksen asemaa hankinnoissa). (LUC-dokumentaatio.)



Kuva 2. Korkeakoulukirjaston ja palvelukeskuksen organisaatiokaavio.

IT-palvelujen tarkoituksena on tarjota Lapin korkeakoulukonsernin yksiköille (instituutit, korkeakoulukirjasto, tukipalvelut) sekä konsernin osapuolille tietohallinnollisia palveluja. IT-palvelut sisältävät tietojärjestelmien yhteensovittamisen, teknologiapalvelut (mm. tietoverkot, käyttöpalvelut, ICT hankinta, koulutus) sekä asiantuntijapalvelut (mm. tietoturva, tietokannat,

hankinta). Lapin korkeakoulukonserni toimii kotioorganisaationa poistaen tietoverkon ohjeista ja käyttösäännöistä konsernirajoitukset. Konsernin osapuolilla on omat www-palvelimet, minkä ohelle on luotu konsernille yhteinen tietokanta. (LUC-dokumentaatio.) Laajemmin IT-palveluissa on kyse tietohallinnosta, joka esimerkiksi yliopiston osalta on ollut eriytettynä IT-palveluista.

IT-palvelujen muutosta on tukenut Opetusministeriön 2008 vuonna käynnistämä RAKETTI -hanke, jonka tarkoitus on hyödyntää tietohallintoa rakenteellisen kehittämisen tukena. Hankkeessa pyrittiin luomaan korkeakoulujen yhteinen kokonaisarkkitehtuuri, joka on strategisen johtamisen väline ja jonka avulla yhtenäistetään toiminnan kehittämistä sekä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä. Tietohallinnon kehittäminen konsernissa perustuu kokonaisarkkitehtuurimallinnukseen, jossa konsernin toimintoarkkitehtuuria tukevat määritellyt tieto-, järjestelmä- ja ICT-teknologia arkkitehtuurit. IT-palveluissa ovat mukana Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu. Koulutuskuntayhtymä Lappia on jäänyt yhteisen palveluntuotannon ulkopuolelle. IT-palvelualueen toimintaa ohjaa oma johtoryhmä. Johtoryhmä koostuu asiakkaiden korkeakoulujen tietohallintojohtajista, palvelukeskuksen johtajasta sekä palvelupäälliköstä. (LUC-dokumentaatio.)

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa tukevat hankehallinnon tukipalvelut (TKI-tukipalvelut) kattavat täydentävän rahoituksen eli hankkeiden taloushallintoon liittyvät tehtävät. Hankkeiden taloushallinnon toimijoiden kokoamisen yhteen on toivottu mahdollistavan työntekijöiden erikoistumisen eri rahoittajien rahoituskriteereihin ja menettelytapoihin. (LUC-dokumentaatio.) TKI-tukipalveluita tukeviin toimintoihin suunniteltiin aluksi laaja-alaisia henkilöstöhallinnon sekä taloushallinnon palveluita. Tavoitteena oli saada vuoteen 2011 mennessä matkahallinnon palvelut, hankintapalvelut, yhteinen toiminnan ohjausjärjestelmä sekä yhteiset koulutukset taloushallinnon henkilöstölle. (LUC-dokumentaatio.)

Yhteisten laaja-alaisen taloushallinnon palvelujen haasteeksi on nähty yliopistolain uudistuksen myötä uudistunut taloushallintojärjestelmä, joka toi yliopiston liikekirjanpidon piiriin. Näin siitäkin huolimatta, että yliopistouudistus lähensi ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen talouden

käsitteistöä. Toisaalta laaja-alaisten yhteisten palvelujen esteenä on ollut Lapin yliopiston ja Certia Oy:n tekemä puitesopimus. Palvelukeskus Certia Oy on yliopistojen yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tuottava asiantuntijaorganisaatio, joka on perustettu vastaamaan yliopistojen ja korkeakoulujen tarpeisiin. Puitesopimuksen voimassaolo päättyi kuitenkin 31.12.2015, jota ennen taloushallinnon palvelujen siirtymistä osaksi palvelukeskusta on tarkoitus arvioida uudelleen. (LUC-dokumentaatio.)

Opetuksen ja opiskelun tukipalvelut ovat hyvin laaja-alainen joukko erilaisia palvelukokonaisuuksia, jotka muotoutuvat vuosittain palvelusopimuksen sisällön perusteella. Palveluihin kuuluu muun muassa opiskelijoiden viranomaispalvelut (opintotuki), yhteinen koulutuksen markkinointi sekä opiskelijoiden rekrytointi ja hyvinvointipalvelut. Lisäksi opetuksen ja opiskelun tukipalveluihin on liitetty avoimeen korkeakouluopetukseen liittyviä koulutus- ja asiakaspalveluja. Opiskelijoiden hyvinvointipalveluihin kuuluvat yhteiset liikuntapalvelut sekä yhteiset psykologinpalvelut, jotka aloitettiin Esteetön opiskelu -hankkeella. Opiskelijoille suunnatut yhteiset työelämäpalvelut lähtivät liikkeelle 1.1.2009 käynnistetyn Valmis tutkinto työelämävaltina -hankkeen kautta. Hankkeen tavoitteena on ollut uudistaa opintojen ohjauskulttuuria lisäten työelämään ja opintoihin liittyvää sidosta. Tavoitteena on ollut käynnistää myös korkeakoulujen välinen yhteinen uraseuranta. (LUC-dokumentaatio.) Yhteistyö opiskelijoille suunnatuissa palveluissa aloitettiin vuonna 2009.

Opetusta tukevat palvelut ovat monimuotoisen opetuksen teknisen ja pedagogisen suunnittelun ja toteutuksen tukea. Monimuotoisen opetuksen tuen muodot ovat muun muassa työtilojen ja luokkatilojen luonti, koulutus, neuvonta ja ohjaus. Välineinä käytössä on Optima, Moodle ja LearnLinc. Avoimeen korkeakouluopetukseen kuuluvat avoin yliopisto ja Lapin kesäyliopisto sekä avoin ammattikorkeakouluopetus sekä siihen liittyvät koulutus- ja asiakaspalvelut. Avoimen korkeakouluopetuksen osalta on korostettu kiinteiden koulutusala- ja tiedekuntayhteyksien säilymistä. Opetuksen ja opiskelun tukipalveluihin kuuluu myös yhteisen korkeakoulubrändin luominen. Yhteistyössä on ollut tarkoitus lisätä koulutuksen markkinointia ja opiskelijoiden rekrytointia sekä toteuttaa opiskelun ja opiskelukaupunkien esittely. Opiskelijoiden rekrytointia varten luodun yhteisen korkeakoulub-

rändin tuli olla valmis vuoteen 2012 mennessä. Edelleen myös liikunta- palvelut, opintopsykologipalvelut (myöh. korkeakouluopintojen ohjaaja) ja avoimen yliopiston toimistopalvelut ovat korkeakoulujen yhteisiä, muilta osin palvelutarjonta on korkeakouluille eriytettyä. Opetuksen tukipalveluita johtaa alueen palvelupäällikkö. (LUC-dokumentaatio.)

2.2 Arvioinnin lähtökohtaiset peruskriteerit

Kuten aiemmin todettiin, niin arviointitutkimuksen tehtävänä on selvittää kuinka korkeakoulukirjaston ja tukipalvelukeskuksen organisoituminen ja toiminta ovat onnistuneet. Kehittävän arvioinnin luonteen mukaisesti on tarkoitus analysoida lisäksi, kuinka arvioinnin kohteita voisi tulevaisuudessa kehittää. Arviointi toteutetaan aina suhteessa ennakoilta asetettuihin kriteereihin tai muutoin esimerkiksi kokonaisuuden teoreettisen perustan ohjaamin valinnoin. Varsinaiset arviointikriteerit liittyvät keskinäiseen yhteistyöhön ja yhteistoiminnallisuuteen, palvelujen toimivuuteen, konsernin toiminnan koordinaatioon ja johtamiseen sekä hankittuun lisäarvoon ja vaikuttavuuteen.

Yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden arviointikriteerillä tarkoitetaan, kuinka konsernityö on syntynyt, rakentunut ja muotoutunut verkostomaisena kokonaisuutena. Arvioinnissa pureudutaan erityisesti yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimintatapoihin, niissä onnistumisen tai epäonnistumisen käytänteisiin.

Palvelujen toimivuuden arviointikriteerillä selvitetään kuinka hyvin arvioinnin kohteet ovat selviytyneet omasta perustehtävästään ja kuinka palveluita tällä hetkellä tuotetaan. Kyse on siten itse kulloistenkin palvelujen toimivuudesta ja alun perin tavoitelluista aikaansaannoksista sekä yhteistoiminnan tuloksellisuudesta.

Koordinaation ja johtamisen arviointikriteerillä selvitetään korkeakoulu- konsernin toimintaa, miten arviointikohteiden toimintojen suunnittelua ja koordinaatiota on toteutettu. Kyse on paljolti verkostomaisen toiminnan hallinnasta ja johtamisesta sekä yhteisten toimintojen ohjauksesta.

Lisäarvon ja vaikuttavuuden kriteerillä viitataan tuotettuihin hyötyihin ja vaikutuksiin. Kysymys on siitä mitä on saatu aikaiseksi ja kuinka mer-

kittävinä mahdolliset uudistukset ja muutokset nähdään. Tämä ulottuvuus pyrkii myös avaamaan konsernityön tulevaisuutta.

Arvioinnin perusta ja analyysi rakentuvat esitettyjen neljän toimintalinjan ja samalla niiden yhdistelmien varaan. Tutkimus on toteutettu arvioinnin asetettujen ydintehtävien, mutta myös aineistolähtöisen analyysin perusteella. Arviointitutkimus koskettaa erityisesti korkeakoulukonsernin osien, arviointikohteiden toimintaa. Tutkimus tuottaa peruskriteereiden kautta tietoa, perusteita ja kehittävää palautetta etenkin konsernin sisäiseen kehittämiseen. Arvioinnin valinnat ja johtopäätökset perustuvat tehtyihin haastatteluihin, arvioinnissa käytettyihin strategisiin asiakirjoihin ja dokumentaatioon sekä alan tutkimuskirjallisuuteen.

Olemme pyrkineet täsmälliseen, mutta monitahoiseen arviointiin jotta saisimme kattavan arviointitiedon. Arviointitutkimus on luonteeltaan monitahoarviointia, jossa on lähestytty tarkoituksenmukaisia avainhenkilöitä. Avainhenkilöt ovat edustaneet analyysin kannalta relevanttia tietoa omaavia toimijoita ja riittävän laajoja intressejä. Lähtökohtaisesti avainhenkilöitä ovat kaikki ryhmät tai yksilöt, joilla on intressejä arvioinnin kohteena olevan toimintaan. Yksilöt siten selventävät, kyseenalaistavat ja täydentävät toistensa näkökulmia ja tuovat kokemuksellisuutta arviointiin. Esimerkiksi Virtanen (2007) ja Syväjärvi ym. (2012) ovat korostaneet, että avainhenkilöt ja heidän kokemukset tuovat mukanaan arviointiin tärkeää subjektiivista tulkintaa, mikä tarkoittaa autenttista ja kontekstisidonnaista arviointitutkimustietoa. Kokemustietoa voi siten hyödyntää myös arvioinnin yhteydessä. Kokemuksen tutkimus on tutkimusta, joka perustuu kykyyn ajatella selkeästi ja käsitteellistää kokemus arvioinnin kannalta johdonmukaisella tavalla. Kokemusta koskevassa tutkimuksessa on kyse arviointitutkijan taidosta ajatella, mitä subjektin kokemus on ja miten se olisi parasta kuvata käsitteillä ja arviointikriteereiden välisinä suhteina. Tässä yhteydessä perusidea on siten ollut tutkia ja ymmärtää avainhenkilön kokemusta Lapin korkeakoulukonsernin eri vaiheissa.

2.3 Arviointitutkimuksen menetelmä, aineisto ja prosessin kuvaus

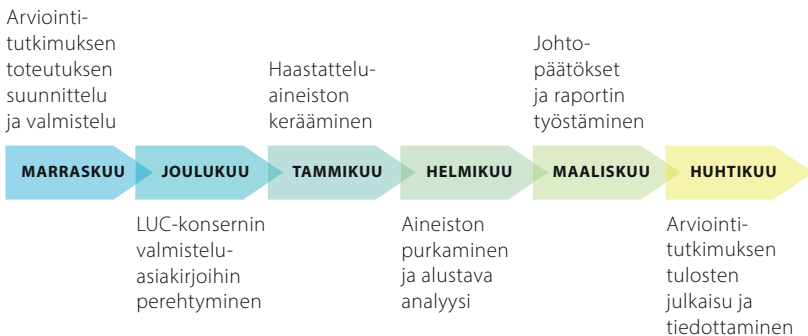
Arviointitutkimuksen painotukselliseksi lähestymistavaksi valittiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, jossa päähuomio on tutkimuskohteen ymmärtämisessä. Arvioinnissa on sovellettu Pawsonin ja Tilley'n (1997) kehittämää arviointiasetelmaa realistisesta monitahoarvioinnista. Arvioinnin kannalta on ollut siksi merkityksellistä nähdä muutokset korkeakouluhallinnossa, tuntea Lapin korkeakoulukonsernin korkeakouluhallinnollinen tausta sekä huomata monitahoisesti keskeiset vaikuttavat tekijät, konkreettiset toimintatavat ja toimintaympäristö. Täsmällisempiä arviointikohteita on ollut neljä. Haastateltu kohdejoukko on edustanut näitä kohteita laaja-alaisesti, sekä lopulta primaaria tutkimusaineistoa ovat täydentäneet konsernin asiakirjat.

Ensisijainen laadullinen aineisto rakentuu puolistrukturoiduista haastatteluista, jotka edelleen mahdollistivat tarkoituksenmukaisten lisäkysymysten tekemisen (vrt. Patton 2002). Haastatteluaineisto tuki tutkimustehtävän monipuolista analysointia ja merkityksellistämistä etenkin avainhenkilöiden kokemuksiin pohjautuen. Tutkimukseen haastateltiin joulukuussa 2014 ja tammikuussa 2015 yhteensä 20 henkilöä, joiden työkuva liittyi kiinteästi Lapin korkeakoulukonsernin toimintoihin. Pääosa haastateltavista kuului Lapin korkeakoulukonsernin tuotantoyksiköihin. Osa haastateltavista oli tilaajapuolella toimivia, osa asiakkaita ja osa myös jossain vaiheessa Lapin korkeakoulukonsernissa mukana olleita työntekijöitä. Kiinnitimme huomiota myös haastateltavien taustaorganisaatioon konsernissa, mistä syystä valikoimme haastatteluihin sekä Lapin yliopiston että Lapin ammattikorkeakoulun väkeä. Lisäksi myös Rovaniemen koulutus kuntayhtymä on ollut edustettuna haastattelussa.

Arvioinnin pääaineistona olevat haastattelut kestivät keskimäärin 40–70 minuuttia. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja ennen kohtaamista painotettiin haastateltavien anonymiteetin säilymistä. Haastattelurunko rakennettiin erilaisten teema-aiheiden mukaan, jotka liittyvät tutkimuksen perusasetelmaan ja arviointikriteereihin. Haastatteluteemoina olivat keskiössä Lapin korkeakoulukonsernin yhteistyö ja yhteistoiminnallisuus,

palvelujen toimivuus, hallinto ja johtaminen sekä lisäarvo, vaikuttavuus ja tulevaisuus (vrt. Liite 2). Haastatteluaineiston analyysitavaksi oli perusteltu ottaa teema-aiheiden mukainen lähestymistapa, jolloin saadaan kehittävän arvioinnin kohteina olevat yksiköt luontevimmin esiin. Tällöin aineistoa analysoidaan valittujen teemakokonaisuuksien mukaan ja aineistosta nostetaan esiin lainauksia, jotka konkretisoivat ja välittävät lukijalle haastatteluvien kokemuksesta, monitahoarvioinnin mukaiset kriteerit täyttävää arviointitietoa.

Toinen aineisto arvioinnissa muodostui Lapin korkeakoulukonsernin valmisteluasiakirjoista ja kirjallisista dokumenteista. Näitä asiakirjoja ovat konserniin liittyvät niin sanotut strategiset asiakirjat, joita ovat palvelutoimintojen työryhmien suunnitelmat, kokouspöytäkirjat ja muistiot, luonnokset sopimuksista sekä konsernin toiminnasta kertovat viralliset tiedotteet. Nämä LUC-asiakirjat ja LUC-dokumentaatiot ovat listattuina arvioinnin lopussa. Kaiken kaikkiaan näillä Lapin korkeakoulukonsernin strategisten asiakirjojen ja dokumentaatioiden avulla on saatu tietoa konsernin tavoitteista, tarkoituksesta ja perustamisvaiheen toimenpiteistä sekä konsernityön edistymisestä.



Kuva 3. Arviointiprosessin etenemisen vaiheet.

Arviointitutkimusprosessille varattiin alkuperäisen suunnitelman mukaan puoli vuotta aikaa. Arviointitutkimus aloitettiin marraskuussa 2014 ja tutkimuksen valmistumisen aikatauluksi asetettiin huhtikuu 2015. Arviointitutkimusprosessia voidaan kuvata kuuden eri vaiheen tai tutkimusportaan avulla. Arviointiportaat jäsentävät tutkimuksen kulkua kuvan kolme mukaisesti.

3 Arvioinnin teoreettinen perusta

Korkeakoulukonsernia voisi analysoida varsin erilaisista viitekehyksistä. Tässä arvioinnissa teoreettinen tarkastelu rakentuu arvioinnin tavoitteiden ja tutkimuksellisen asetelman mukaisesti. Teoreettinen tarkastelu tehdään tiiviisti ja siihen on osaltaan vaikuttanut myös arviointitutkimuksen empiirisen toteutuksen myötä syntyneet havainnot. Teoreettisen tarkasteluperustan arvioinnille ja siten korkeakoulukonsernityön kehittyneisyyden analyysille muodostaa ensisijaisesti verkoston hallinnan ja strategisen toimintakumppanuuden viitekehys. Keskeistä on nähdä Lapin korkeakoulukonserni verkostomaisena yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden kokonaisuutena, jonka kehityksessä korostuvat korkeakouluhallinnon ja -koordinaation osa-alueet.

Oleellisia arviointiteoreettisia ulottuvuuksia ovat konsernin verkostoyhteistyön rakentumiseen ja kumppanuuden kehittymiseen vaikuttanut vuorovaikutteinen ja yhteistoiminnallinen yhteistyö sekä toisaalta verkostomaisen korkeakoulukonsernin yhteistyön hallinta. Näiden lisäksi on syytä sivuta muun muassa saatujen aikaansaannosten palvelutoiminnallisia hyötyjä ja konsernitoiminnan tulevaisuutta. Kokonaisuudessa on kuitenkin syytä huomioida, että korkeakouluhallinnollisia tavoitteita, yhteistyötä ja hallintaa on analysoitava suhteessa varsin monimuotoiseen, kompleksiseen korkeakouluympäristön todellisuuteen.

3.1 Vuorovaikutteinen ja yhteistoiminnallinen verkostoyhteistyö

Korkeakoulukonserni voidaan perustellusti nähdä julkishallinnollisena verkostona. Verkosto on hyvin monimerkityksellinen käsite, ja sitä onkin tulkittu julkishallinnon verkostojen tutkimuksessa ja sovelluksissa melko löyhästi. Verkosto voidaan hahmottaa useamman tahon, organisaation muo-

dostamana ryhmänä, jonka väliset yhteydet katalysoivat yhteisen päämäärän saavuttamista. Verkoston osapuolet työskentelevät yhdessä saavuttaakseen omat ja yhteiset päämääränsä. Verkostot voivat olla verkoston jäsenten itse oma-aloitteisesti muodostamia tai ne voivat perustua toimeksiantoon tai sopimukseen. Verkostot ovat usein päämäärähakuisia, ja ne on perustettu jotain valikoitua tarkoitusta varten. Tässä arvioinnissa korkeakoulukonserni on verkostomainen rakenteellinen järjestelmä, alkujaan kolmen itsenäisen koulutus- ja tutkimusorganisaation ryhmä, jossa osapuolet ovat pyrkineet työskentelemään sovitulla osa-alueilla yhdessä saavuttaakseen asetetut konsernin päämäärät.

Edelleen verkostomaisuudesta saatetaan käyttää myös muita rinnakkaisia termejä, kuten kumppanuus, organisaatiosuhde, koalitio, konserni ja yhteistyö (Isett ym. 2011, 162). Tässä arvioinnissa käytetään käsitettä verkosto, joka viittaa myös eritasoiseen yhteistyöhön, yhteistoiminnallisuuteen ja luonnollisesti konsernimaiseen yhteenliittymään. Konsernimaisessa toiminnassa kyse on keskinäisestä riippuvuussuhteesta, joka koostuu useammasta korkeakoulukonsernin osasta. Korkeakoulukonserni on siten verkostomainen rakenne, jonka kautta suunnitellaan, tuotetaan ja toimitetaan konsernin sisältöä tai palveluita. Verkosto konsernina tarkoittaa siten myös yhteistyön tai yhteistoiminnallisuuden tilannetta, jossa yksi tai useampi taho on vastuullinen (tai riippuvainen) jonkin tehtävän suorittamisesta. Tässä arviointitutkimuksessa keskitytään erityisesti korkeakoulukonsernin toimintaan, jolloin verkosto tulee mieltää etenkin toimintana tai prosessina. Verkostotoiminta puolestaan edellyttää kehittyntä vuorovaikutusta ja yhteistoiminnallisuutta.

Verkoston toimivuuden edellytyksenä on, että osapuolet lähtökohtaisesti työskentelevät yhdessä yhteisen päämäärän eteen. Verkostossa osapuolet muuntuvat yhteistoiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Verkstorakenne ja -toiminta muotoutuvat, kun jäsenet ja edustetut tahot ymmärtävät olevansa osa suurempaa, yhteistä kokonaisuutta. Tämän suuren kuvan aikaansaamiseksi konsernin osapuolten on tunnistettava, että verkoston yhteiset päämäärät saavutetaan todennäköisesti parhaiten yhteistyöllä (vrt. Agranoff 2007). Yhteinen toiminnallinen tavoite ja tehtävä ovat vastaavasti myös konsernin rakenteellisia ominaisuuksia. Nämä kaikki muodostuvat verkoston eri

osapuolien yksilöllisten näkemysten yhdistämisestä yhteiseksi päämääräksi. Verkoston rakenteellinen järjestely käsittää lopulta monet erilaiset yksiköiden edustajat, joiden tyypillisesti tulisi olla tasavertaisia keskenään ja muutoinkin kumppanuusperustaisia.

Uudistuvassa ja muutoksellisessa korkeakoulukonsernityössä on monia tärkeitä lähtökohtia. Tämän arvioinnin ytimessä ovat erityisesti vuorovaikutukselliset ja yhteistyöperustaiset lähtökohdat, koska konsernityötä on pyritty nimenomaisesti hahmottamaan prosessimaisena, alati etenevänä toimintakokonaisuutena. Verkostomaista prosessia voidaan tarkastella yhteistoiminnallisuuden näkökulmasta, johon voi soveltaa eritasoisia, ja erityisesti erilaisia, yhteistoiminnallisuuden, kumppanuuden tai yhteistyön verkostomaisuutta ja kehittyneisyyttä selittäviä kokonaisuuksia (Stoker 2006, Agranoff 2007). Näin voidaan teoreettisesti analysoida aineistostamme sitä, miten Lapin korkeakoulukonserni on edennyt vuorovaikutteisena kokonaisuutena ja millä kehittyneisyyden tasolla ovat olleet konsernin yhteistyö ja yhteistoiminnallisuus.

Korkeakoulukonsernin verkostomainen kypsytys voidaan suhteuttaa julkishallinnon toiminnan erilaisiin toteutusastoihin, verkostoihin ja yhteistoiminnallisuuden tuottamaan arvoon (mm. Stenvall, Syväjärvi, Vakkala, Virtanen & Kuoppala 2015). Täten vuorovaikutteista ja yhteistoiminnallista verkostoyhteistyötä voidaan analysoida joko yhteydenpidollisena, koordinoituna, kumppanuusperustaisena tai toiminnallisena. Yhteydenpidollisessa on kyse näennäisestä, passiivisesta, eriäviä tulkintoja sisältävästä, epäsymmetrisestä ja aikomuksia käsittävästä yhteistoiminnallisuudesta. Koordinoitu tarkoittaa jonkin vahvasti ohjaamaa, pakonomaista, valmiiksi jäsenneltyä, ideologista ja paperinmakuista yhteistoiminnallisuutta. Kumppanuusperustainen edustaa hyvää yhteistoiminnallisuutta eli tasavertaista, sitoutunutta, vastuullista, odotuksia ja toiveita jakavaa sekä selkeästi yhteiseksi koettua. Kehittynein muoto eli toiminnallinen on aktiivinen, luottamuksellinen, osallinen, riskiä ottava, luontainen sekä täysin keskinäinen ja integroitunut.

Lopulta vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnallisessa yhteistyössä on kysymys siitä, että julkishallinnon toiminta ja siihen liittyvät uudistukset ovat yhä enemmän riippuvaisia kumppanuuden ja yhteistoiminnallisuuden keinoista (Isett ym. 2011). Uudistukset, haasteet ja esimerkiksi muutokset

tulee yhä enemmän pyrkiä ottamaan haltuun yhteistoiminnallisesti, koska niiden luonne on usein vaikeasti ennustettavissa ja toisaalta vaikutukset eivät ole rajattavissa johonkin äärelliseen kokonaisuuteen. Verkostoyhteistyö on osapuolien sitoutumista, luottamusta, osallisuutta, kommunikaatiota sekä yhdessä työskentelemistä asioiden ratkaisemiseksi ja edistämiseksi. Yhteistyö voi olla satunnaista tai säännöllistä, mutta jäsenten välinen toiminta vaatii usein joustavuutta ja kompromisseja. Yhteinen toiminta ja yhteistyön foorumit ovat usein myös lähtökohtana verkoston välisille toimiville suhteille. Verkostojen tehtävänä on myös eräänlaisen sosiaalisen vaihdon mahdollistaminen ja esimerkiksi yhteistyösuhteiden transaktiokustannusten vähentäminen.

3.2 Verkstomaisen konserniyhteistyön hallinta ja kehittyneisyys

Korkeakoulukonsernin rakentamisessa ja kehityksessä on paljolti ollut kyse verkstomaisen konserniyhteistyön hallinnasta. Hallinnon, organisaatioiden, palvelujen ja johtamisen jatkuvissa uudistuksissa ja muutoksissa on ilmeistä myös korkeakoulujen osalta, että tarvitaan uudenlaista ajattelutapaa ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Siirtyminen hallinnosta hallintaan tarkoittaa esimerkiksi uudenlaisten tai uusiutuvien toimijaverkostojen ja kumppanuuksien hallintaa. Uudistuvissa toimintatavoissa ja yhteistyön muodoissa on olennaista kaikenlaisten rajojen ylittäminen sekä usein varsin tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet. Suhteiden lisäksi kyse on paljolti uudistuvan toiminnan hallinnasta ja johtamisesta, jolloin tässä yhteydessä korostuu Lapin korkeakoulukonsernin ja sen osien mukainen verkstojen hallinta ja johtaminen. Verkstomaisen konserniyhteistyön hallinnassa ja sen kehittyneisyyden analyyseissä asiakokonaisuuksia tulee arvioida toimijoiden, palvelutoimintojen ja esimerkiksi syntyneiden rakenteiden kautta. Verkstojen kehittyneisyys määrittelee tässä ajassa paljon julkishallinnollisten organisaatioiden menestystä ja esimerkiksi uudenlaisten innovaatioiden syntyä (vrt. Agranoff 2012).

Verkstoja rakennetaan, ohjataan ja johdetaan monin eri tavoin. Verkstojen hallinta ja johtaminen ovat myös korkeakoulukonsernissa toimijoiden, toimintaprosessien ja rakenteiden johtamista. Näitä hallitaan ja johdetaan

toimintakokonaisuuden ulkopuolelta ja sisäpuolelta. Ominaista julkishallinnollisille verkostoille on, että verkoston johtajana on tai verkosto on johdettu ja koordinoitu jonkin edustajan toimesta. Ylipäättänsä verkostossa keskeisessä roolissa ovat edustajat, jotka toimivat organisaatioiden rajojen yli ja oman organisaationsa puolesta (esim. Stoker 2006). Verkoston jäsenten väliset riippuvuussuhteet eivät välttämättä ole tasa-arvoisia verkoston eri osapuolien välillä (Klijn, Steijn & Edelenbos 2010). Verkostossa jäsenet ovat tyypillisesti tasavertaisia horisontaalisessa kumppanuussuhteessa ja toimivat keskinäisessä riippuvuussuhteessa vahvojen tai heikkojen siteiden mukaisesti. Siksi verkostomaisen yhteistyön hallinnan tulee kehittävässä arvioinnissa kuvastaa keskinäistä riippuvuutta, vuorovaikutusta sekä yhteistoiminnan laadullista syvyyttä.

Hallinnon ja kulloisenkin toiminnan kannalta verkostot ovat usein haasteellisia johtaa (esim. Goldsmith & Eggers 2004, Klijn ym. 2010), mutta yleensä vaatimuksena on jonkin toimijan erityinen paneutuminen ja valtuuttaminen verkostomaisen yhteistyön hallintaan. Verkoston johtajat koordinoivat toimintaa, kehittävät ja arvioivat, pyrkivät hallitsemaan riskejä, jakavat tietoa, arvottavat osaamisista, tekevät muutosjohtamista, jne. Nämä verkostojohdamisen periaatteet on sovellettavissa myös korkeakoulukonserniin, jolloin toimintaa tulee koordinoida muun muassa strategian mukaisesti, ohjata toimijoita yhteiseen suuntaan, edistää verkoston osapuolten keskinäisyyttä ja tavoitteellista yhteistoimintaa (vrt. Kickert, Klijn & Koppenjan 1997).

Verkostojohdamisessa ja korkeakoulujen julkishallinnollisessa kokonaisuudessa korostuvat mikro- ja makrohallinnolliset ulottuvuudet, joiden yhteydessä vertikaaliset ja horisontaaliset johtamistavat verkostomaisen yhteistyön edistämiseksi määrittelevät itse johtamisen ja koordinaation onnistumista (Agranoff & McGuire 2003). Verkostojohdamisen aktiviteetit joko tukevat tai ovat tukematta konsernin menettelytapoja ja strategisia pyrkimyksiä. On selvää, että verkostojohdamisen käytännöllä on yhteys konsernin toimintojen kehittyneisyyteen. Verkostojohdaminen voi parhaimmillaan esimerkiksi tukea yhteistä tiedonmuodostusta, luoda sovittuja menettelytapoja, sitouttaa yhteistyöhön, lisätä osallisuutta, kehittää yhteistä hyvää, edistää kommunikaatiota, parantaa projektiperustaista toimintaa, sekä

ylipäättänsä luoda uudenlaista, toimivaa organisaatiokulttuurista käytäntöä yli osapuolten aikaisempien toimintamallien.

Verkostomaisella yhteistyöllä ja kumppanuudella tavoitellaan lopulta kehittyneempää perus-, oheis- tai tukitoimintaa eli tässä yhteydessä kyse on Lapin korkeakoulukirjaston ja tukipalvelukeskuksen tuottamista palveluista. Onnistunut verkostomainen yhteistyösuhde ja kumppanuus perustuvat luottamukseen, yhteiseen tietopäähömaan sekä saavutettuihin lisäarvoihin toiminnassa. Luottamuksen määrä vaikuttaa kumppanuuden ja yhteistyön syvyyteen, tiedolla kehitetään osapuolten toimintasuhdetta ja lisäarvo tulee vaikuttavista aikaansaannoksista korkeakoulukonsernin palveluissa. Palvelujen kehittäminen on kaikkien toimijoiden, mutta erityisesti palvelutoiminnasta vastaavien aktiivista yhteistoimintaotetta palveluihin sekä niiden uudelleen muotoiluun (mm. Pestoff 2014). Palvelut tuotteina tai konsepteina rakentuvat pitkälti siitä, miten niiden suunnittelu, muotoilu ja johtaminen ovat toteutettu. Palveluissa julkishallinnollisen toimijan kohdalla korostuvat tällöin asiantuntijatyö sekä esimerkiksi asiakaslähtöiset ja yhteisvastuulliset toimintatavat.

Palvelut korkeakoulukonsernissa ovat osaamisen tai muun palvelutuotteen soveltamista ja tuottamista jonkin toisen osapuolen hyödyksi. Palveluita koordinoivat johtajat, asiantuntijat palveluissa, vertaispalvelutoimijat ja asiakkaat ovat yhdessä keskeisiä palvelutoiminnan rakentajia. Verkostomaisessa yhteistyössä, palvelujen tuottamisen yhteydessä korostuvat erilaiset tavat toimia yhdessä ja vuorovaikutukset menettelyt. Mandell ja Keast (2008) soveltavat esimerkiksi verkostotoiminnasta kolmea erilaista vuorovaikutusperustaista yhteistoiminnan mallia eli yhteistoimintaverkostot (cooperative), koordinoivat verkostot (coordinative) ja yhteistyöverkostot (collaborative).

Yhteistoimintaverkostossa osapuolet lähinnä säilyttävät itsenäisyytensä, ottavat huomioon osapuolten päämäärät, tiedostavat toisensa ja yrittävät saavuttaa omat päämääränsä. Koordinoiva on jo pidemmälle viety vuorovaikutteisen toiminnan muoto, sillä siinä osapuolet toimivat systemaattisesti asetettujen päämäärien eteen. Koordinaatio on tehtäväkeskeistä ja toimintaa ohjaavaa, mutta vielä toimintaa ei vahvasti organisoida esimerkiksi koskemaan verkoston jäseniä, palvelutehtäviä ja resursseja. Yhteistyöverkosto edustaa jo pitkälle vietyä yhteistoiminnallisuutta, siinä eräänlainen itsenäisyys on

jo menetetty ja jäsenet ovat vahvasti keskenään riippuvaisia onnistuen tai epäonnistuen yhdessä. Yhteistyöverkostossa on jo pitkälle vietyä yhteispalvelutuotantoa (coproductive), joka perustuu vahvaan keskinäiseen, avoimeen ja verkostomaiseen yhteistyöhön (esim. Laitinen 2013, Pestoff 2014).

Kehittävän arvioinnin näkökulmasta on keskeistä, että teoreettinen tarkastelu kytkeytyy verkostomaisen yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden kehittyneisyyden tai kypsyyden arviointiin. Tämän arvioinnin lähtökohtaiset peruskriteerit ovat tällöin arviointia ohjaavia elementtejä eli vuorovai-
kutteisen yhteistyön ja yhteistoiminnallisuuden, palvelujen toimivuuden yhteistoiminnallisuuden, koordinaation ja johtamisen sekä myös osittain lisäarvon ja vaikuttavuuden kriteerinä. Nämä puolestaan kytkeytyvät korkeakoulukirjaston ja tukipalvelukeskuksen eli arviointikohteiden kehittyneisyyden viitekehukseen.

Kehittävän arvioinnin teoreettinen viitekehys perustuu julkishallinnollista verkostoa, palveluita ja palvelutoimintaa, strategisuutta, johtamista sekä osin lisäarvoa analysoiville ja niitä soveltaville lähtökohdille (mm. Miles & Snow 1978, Agranoff 2007, Mandell & Keast 2008, Järvensivu & Möller 2009, Syväjärvi & Ihalainen 2011, Pestoff 2014). Tiivistetysti kyse on siitä, miten konsernin arviointikohteissa rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus-, ja verkostosuhteet, miten niiden palvelutoiminta muotoutuu, miten toimintaa on strategisesti suunniteltu, johdettu ja koordinoitu sekä millaista vaikuttavuutta on saatu aikaan. Miles ja Snow (1978) esittävät typologiaa organisaation strategisille valinnoille, osajille ja näiden elementtien keskeisyydelle organisaatioiden toiminnassa. Typologian mukaan voidaan hahmottaa reagoitua, puolustautumista, analysointia tai edelläkävijätoimintaa. Syväjärven & Ihalaisen (2011) mukaan organisaation strategisessa toiminnassa ja palveluissa (esim. tietohallinnossa) on kyse oheis- ja tukitoiminnasta, osatoiminnasta, kehittyneestä ydintoiminnasta tai parhaimmillaan muutos- ja innovaatio-toiminnasta.

Agranoff (2007), Mandell ja Keast (2008) sekä Pestoff (2014) käsittelevät vuorovai-
kutteista, verkostomaista yhteistoimintaa tuoden esille verkostojen muotoja sekä toisaalta erilaisia tapoja verkostojen hallinnan, palvelullisen yhteistoiminnan ja toiminnan johtamisen toteuttamiseksi. Järvensivu ja Möller (2009) täydentävät edellisten analyysiä esittelemällä verkostojohdamiselle

kontingenssista perspektiiviä. Tällöin tutkijat erottelevat verkostojohtamisen toimintoina esimerkiksi rakentamisen, aktivoinnin, mobilisoinnin ja syntetisoinnin tarpeita. Rakentamisessa luodaan edellytykset yhteistoiminnalle, aktivointi nimensä mukaisesti luo sytykkeitä verkoston toimintaan ja palvelutuotantoon, mobilisointi on toiminnan innoittamista ja konkreettista tekemistä ja lopulta syntetisointi vuorovaikutuksellisen, luontaisen yhteistoiminnan hallintaa. Pestoffin (2014) mukaan yhteistoiminta haastaa pohtimaan kumppanuutta ja tavoiteltavia palveluita uudesta näkökulmasta, muuttaen osapuolten keskinäisiä suhteita sekä myös suhdetta palvelujen käyttäjiin.

Lopulta esitetty kehittävän arvioinnin teoreettinen viitekehys rakentaa vuorovaikutteiselle, yhteistoiminnalliselle konserniyhteistyölle ja sen hallinnalle nelikantaisen kehittyneisyyden tai kypsyyden mallin. Vaatimattomin kehittyneisyyden tai kypsyyden taso on *yhteydenpidollista yhteistyötä*, jota kuvastavat näennäisyys, aikomukset, pakonomaisuus, passiivisuus, keskinäinen tiedottomuus, tiedon asymmetria, eriävä tulkinnallisuus, korostunut itsenäisyys toiminnoissa, kulttuurinen erilaisuus, ulkopuolelta ohjattu palvelu ja tehtävät sekä eräänlainen johtamattomuus. *Sovitettu yhteistyö* on toimintaa tavoitteiden suuntaisesti, josta tyypillisesti löytyy jo yhteistoiminnallisuutta, tilivelvollisuutta, oma-aloitteellisuutta, keskinäisyyden pyrkimyksiä ja toteutuksia, koordinoitua toimintaa ja aihioita yhteisen suunnitelmallisuuden edistämiseksi sekä hallituksi toteutukseksi. *Kumppanuusperustainen yhteistyö* edustaa edistyksellistä keskinäisyyttä ja vuorovaikutteisuutta yhteisten tavoitteiden viitoittamana, jossa toimintaa kuvastavat tasavertaisuus, sitoutuneisuus, jaetut vastuut, yhteiset toiveet ja odotukset, vakiintumassa oleva yhteishallinta ja yhteistyön foorumit sekä ajoittain saumattomat käytänteet. Korkeinta kehittyneisyyttä tai kypsyyttä edustaa *saumaton ja toiminnallinen yhteistyö*, joka rakentuu erittäin aktiiviselle yhteistoiminnalle, rohkeudelle ja riskinotolle, luontaiselle osallisuudelle ja avoimuudelle, pitkälle jaetuille resursseille, yhteiseksi koetulle kulttuurille, muutos- ja innovaatio-otteelle sekä hallitulle ja johdetulle strategisuudelle.

4 Tulokset ja havainnot

Tässä luvussa esitetään arviointitutkimuksen keskeisimmät löydökset ja huomiot. Tulokset on raportoitu arviointikohteiden mukaisesti, koska näin on saatu paremmin esiin kohdeyksiköiden tai palvelualueiden ominaispiirteitä. Arvioinnin perustehtävän mukaisesti havainnoidaan konsernin palvelualueiden suhteen, eikä siten esimerkiksi yksittäisten palvelutoimintojen tai tehtävien tasolla. Tässä osiossa esitetään laadullisia aineistolainauksia ja tukeutuen arvioinnin teoreettiseen viitekehykseen, tehdään tuloksia avaavaa ja suhteuttavaa tulkintaa.

Tässä yhteydessä esitetään arvioinnin tehtävän kannalta keskeisimmät pääkohdat lähinnä empiirisen aineiston valossa. Tulkintojen ja havaintojen pohjalla on myös muu arviointiaineisto. Lainaukset ovat suoraan litteroidusta haastatteluaineistosta. Kuten aiemmin todettiin, niin haastateltavat edustavat arvioinnin kohdeyksiköitä tai he ovat muutoin olleet keskeisesti mukana konsernityössä. Haastateltavilla on perusteellinen käsitys konsernityöstä joko makrotasolla tai mikrotasolla. Arviointitutkimuksen johtopäätökset ja suositukset esitetään myöhemmin omana lukunaan.

4.1 Tulokset liittyen konsernin kirjastoon

Alkujaan kahden ammattikorkeakoulun ja yliopiston yhteistyön syventämiseksi toteutetun konsernihankkeen yhdeksi potentiaaliseksi osa-alueeksi nousi kirjastoyhteistyö. Kirjastoyhteistyötä on ollut jo ennen varsinaista korkeakoulukonsernitoimintaa, jolloin konsernityö on nähty eräänlaisena jatkumona aiemmalle. Kirjastotoiminnassa yhteistyötä ja yhteistoiminnallisuutta on pyritty rakentamaan, mutta aina ei yhteisiä käytänteitä ole ollut kovin helppoa löytää. Esimerkiksi uudenlaista yhteistoiminnallista toimintakulttuurista muutosta konsernihanke ei ole tuonut kirjastotoiminnalle, sillä

kirjastot olivat verkostoituneet jo ennen konsernihanketta monella tasolla paikallisesti, alueellisesti sekä kansallisesti. Verkostoista saadun kokemuksen perusteella kirjastot olisivat halunneet enemmän kehittää kirjastoa omista lähtökohdista. Näin ollen sopimus pohjaisen yhteiskirjaston rakentamiseen on siten lähdetty osittaisesta muutosvistarinnasta käsin.

... kun tätä LUC:ia mietittiin tuli esiin se, että eivät monet tästä kirjastotoiminnasta tiedä... monen eri tason yhteistoimintaa on jo ollut... että se, että täällä lyötiin yhteen, niin ei tässä kauheasti lisäarvoa saa...

... ei olisi haluttu hallinnollisesti yhteen, koska pelättiin, että byrokratia lisääntyy. Olisi haluttu tehdä konkreettisia asioita... tiedettiin jo silloin, että on paljon talokohtaisia asioita... olisi haluttu tehdä yhteistyötä niissä asioissa missä voidaan...

... tuli ylhäältä päätös, että meidän on perustettava sopimus pohjainen kirjasto.

Kirjastoyhteistyötä on kuitenkin pyritty rakentamaan työryhmien muodossa ja eräänlaisena hallinto-organisatorisena kokonaisuutena. Työryhmien kokoonpano muodostuu organisaatorajat ylittävien palveluprosessien perusteella, esimerkiksi aineiston hankinta ja kaukopalvelut ovat omia palveluprosessejaan. Työryhmien aktiivisuus on ollut kohtuullisen vahvaa konsernihankkeen alkuvaiheessa, jolloin henkilöstöllä on ollut selkeä tavoitetilä muodostaa kirjastojen yhteinen tietokanta ja sitä tukevia palveluprosesseja. Toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen jälkeen yhteistyötä on toteutettu ”tarpeen mukaan” ja siis yhteistyö on muodostunut lähinnä yhteisten palveluprosessien ylläpidosta. Yhteistyön jonkinasteiseen passivoitumiseen on vaikuttanut erityisesti kirjastojen väliset, erilaiset organisaatiokulttuurit.

Alussa se yhteistyö oli tiiviimpää, kun käytiin läpi näitä yhteisiä käytäntöjä, mitä ne vois olla... se yhteinen tietokanta oli yksi näistä päätavoite, että sitten keskityttiin aineiston liikkumiseen...

... sellaisen tarpeen mukana tehdään tätä yhteistyötä, että jos tulee jotain asiaa.

Alun jälkeen, eivät ole oikein toimineet nämä työryhmät... että se erilainen toimintakulttuuri siellä taustalla vaikuttaa...

Useista aikaisemmista tutkimuksista tiedetään, että uudistusten ja muutosten tilanteissa tarvitaan tekoja sekä yhtenäisyyden että omaksi koetun organisaatiokulttuurin eteen (mm. Kets de Vries & Miller 1986). Kulttuurin rakentaminen, keskinäiset toiminnot ja muutoksen haltuun ottaminen kuvastavat vahvasti verkostomaisessa yhteistyössä onnistumista, joka vaikuttaa konsernin kirjaston osalta osittain yhteistoiminnalliselta, kaikesta huolimatta keskinäisyyteen pyrkimiseltä, toki ajoittain väkisinkin sovitetulta yhteistyöltä. Tyypillisesti haasteet koordinoida ja integroida organisaatiotoiminnan kokonaisuutta (kuten esim. kirjaston) juontuvat yhteistyön puutteellisesta tilivelvollisuudesta ja keskinäisyydestä sekä toiminnallisista eroavaisuuksista sekä kulttuurisesta erilaisuudesta (mm. Cameron & Quinn 2006).

Kirjastoverkoston yhteistoimintaa on myös hidastanut ammattikorkeakoulukirjastojen toimintaympäristön muutokset, jotka juontuvat Rovaniemen ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulujen yhdistymisestä. Lisäksi ammattikorkeakoulujen sisällä käydyt yhteistoimintaneuvottelut näkyvät kirjastotoiminnan supistuneina resursseina. Esimerkiksi Kemi-Torniossa aikanaan aloitettu kirjastohenkilöstön työnkierto eri kirjastotoimipisteissä nousi voimavaroja kuluttavaksi muutokseksi työntekijöiden osalta. Kirjastoymäristön muutosten haastaessa henkilöstön voimavaroja, aloitteet yhteistoiminnan vahvistamiseksi ovat jokseenkin jääneet toteutumatta. Esimerkiksi henkilöstön tutustuminen uusiin kirjastoymäristöihin on jäänyt odottamaan aikaansa.

... meillä Kemi-Torniossa vähennettiin toimipisteitä ja kaikki kiertää kaikissa pisteissä... että monet eivät siitä oikein tykkää... se tuli liian nopealla aikataululla.

... kehitimme oman ”TET-harjoittelun” eli vapaaehtoiset kävivät tutustumassa toisiin toimipisteisiin 1-2 päivän ajan. Tämä on ollut jäissä ammattikorkeakoulun yt-neuvottelujen vuoksi.

Konsernin kirjastotoiminnassa on kaikkienensa ollut pyrkimystä koordinoitua toimintaan, ja toisaalta halua yhteisten suunnitelmallisten toimintatapojen löytämiseksi. Vähäinen vuorovaikutus on vaikuttanut kuitenkin siihen, että ruohonjuuritason yhteistoiminnassa ei ole saatu rakennettua vahvaa luottamusta ja ymmärrystä eri organisaatioissa työskentelevän henkilöstön välille. Henkilöstön luottamusta ja yhteishenkeä on pyritty rakentamaan pari kertaa vuodessa kokoontuvilla henkilöstön kehittämispäivillä. Vuosittaiset yhteistapaamiset eivät ole kuitenkaan riittävästi antaneet välineitä arjessa toteutuvalla yhteistoiminnalle.

Luottamuksen ja yhteistoiminnan vahvistuminen edellyttäisivät toimivia verkostomaisen yhteistyön vuorovaikutusta helpottavia työkaluja sekä aktiivista johtamisotetta ja toiminnan hallintaa (vrt. Kickert 1997, Klijn ym. 2010). Nämä korostuvat siksikin, että konsernin kirjastotoiminnassa on ollut erilaisia toiminatakkulttuureja ja toisaalta myös fyysinen etäisyys on haasteellinen. Kokonaisuudessa nostetaan esille tärkeänä jatkotoimenpiteenä yhteisen toimivan virtuaalisen kirjastoymppäristön kehittäminen. Eli on olemassa keskinäisyyden pyrkimyksiä, tahtoa sovittaa yhteistyötä ja koordinoita konsernin kirjaston yhteistoimintaa.

... yhteistoiminnan kehittämisessä yksi ongelma on, että ollaan eri paikkakunnilla ja organisaatioissa.

... huomattiin, että on sitä osaamista kummallakin puolella... mutta on niitä epäluuloja edelleenkin.

Ei ole ollut sellaista yhteistä työkalua, jolla tätä yhteistyötä paremmin hoidetaan... on meillä nyt yhteinen intra, mutta se ei ole vielä oikein kehittynyt...

Erillisestä työnantajasta johtuen verkostoyhteistyöhön vaikuttaa myös eräänlainen organisaatiosolidaarisuus, jolloin käsillä olevien muutosten tai vaikkapa niukkojen resurssien johdosta työntekijät asettavat oman organisaation edun ensisijaiseksi. Esimerkiksi ammattikorkeakoulukirjastossa tiukentuneet resurssit ovat pakottaneet henkilöstön keskittymään täysin oman organisaation toiminnan ylläpitoon. Lisäksi kirjastohenkilöstön osalta

erilaiset työsuhteisiin ja palkkaukseen liittyvät kysymykset ovat vaikuttaneet kirjastohenkilöstön liikkuvuuteen, eikä tavoite kirjastohenkilöstön yhteisestä varamies-järjestelmästä ole toteutunut. Organisaatioiden erillinen oikeushenkilöllisyys näkyy kirjaston yhteistyön haasteena myös siinä suhteessa, että useat e-aineistot ovat saatavilla tällä hetkellä organisaatiokohtaisesti. Näin ollen yhteisten toimintatapojen vasta muotoutuessa toisaalta myös yhteisen työnantajan puute näkyy korkeakoulukirjaston yhteistyön syvyydessä.

... se rajoittaa aika paljon, että on työsuhteessa omaan organisaatioon... haluttaisiin tehdä enemmänkin yhteistyötä, mutta tämä rakenne ei anna periksi.

... kumpikin tähtää omiinsa, että tulisivat palvelut annettua omille asiakkaille...

Perustavasti kyse on kirjastotoiminnan koordinaatiosta ja johtamisesta sekä toisaalta kirjastopalvelujen toimivuudesta. Kirjastoyksiköiden erilaiset hallintokulttuurit rajoittavat kirjastoverkoston yhteistoimintaa. Erityisesti ammattikorkeakoulun kirjastoyksikössä koetaan korostuvan perinteinen hierarkkinen johtamiskulttuuri. Verkoston johtamisen lähtökohdat rakentuvat kuitenkin horisontaalisen ja vertikaalisen yhteistyön mahdollistamiselle sekä henkilöstön huomioimiselle kompleksisissa muutostilanteissa (mm. Agranoff & McGuire 2003, Syväjärvi ym. 2007), jolloin perinteisen hierarkkisen johtamisen keinot eivät tue verkostomaisen yhteistoiminnallisuuden ja yhteiseksi koetun muutoksen edellytyksiä.

... yliopistolaisilla on se oma vastuualue ja amk:n henkilöstö tekee kaikkea... sitten siellä on johtamiskulttuureissa eroa.

... ei ole halua muuttaa niitä prosesseja toimintakohtaisiksi... että ne amk:ssa haluaa pitää kiinni siitä, että johdon pitää tietää kaikki...

Vahvat rajapinnat viestivät osin myös korkeakoulukirjaston epäselvästä, strategisesti yhteisestä tavoitetilasta. Haastatteluaineistossa ja LUC-dokumenteista on todettavissa, että konsernin johtamisesta on ajoittain uupunut

konsernin vaatima verkostohallinta. Toisaalta korkeakoulukirjastolla olisi tärkeää olla riippumaton, selkeämpi tavoitetila. Erityisesti tilaajaorganisaatioilta tulee saada strateginen tuki yhteistyön priorisointiin, jotta korkeakoulukirjasto voisi jalkautua vahvemmin ruohonjuuritason toimintaan. Nyt kirjasto tukiprosessina nähdään riippuvan vahvasti ydinprosessissa, jolloin ydinprosessien tehtävien erilaisuus nähdään edellyttävän kirjastotoiminnalta riittävää erillisyyttä, joka kenties ylläpitää erilaisia toimintakulttuureja.

... on myös aidosti asiakkaiden tarpeista lähteviä eroja, ei meidän tule missään nimessä vaikeuttaa korkeakoulun ydintehtävään toteuttamista.

Yhteinen visio on epäselvä ja ihmiset pitää tätä LUC:ia myös pakollisena pahana... aina ei tiedä kelle mikään kuuluu...

Vaikka korkeakoulukirjastosta ei ole toistaiseksi muodostunut selkeä yhteistoiminnallinen kirjastoyksikkö, nähdään konserniyhteistyö pääsääntöisesti positiivisessa valossa. Verkostomainen yhteistyö on vähitellen kääntynyt kumppanuusperustaiseen yhteistoiminnallisuuteen, jota on edesauttanut ammattikorkeakoulujen keskinäinen fuusio. Koska konsernin kirjastotoiminta on vähitellen kehittymässä yhteistoiminnallisempaan ja kumppanuusperustaisempaan suuntaan, sitä tulisi tukea kehittyneemmillä johtamisen mahdollisuuksilla ja yhteistyön foorumeilla. Edellytykset vuorovaikutteisudelle ja keskinäisyydelle ovat olemassa, jotka puolestaan eri tavoin ilmentävät onnistumisia annettavien palvelujen suhteen.

Orastavan kumppanuuden myötä kirjastoja tarkastellaan kokonaisuutena, mikä on poistanut päällekkäisyyksiä esimerkiksi aineistojen hankinnassa. Kirjastojen kumppanuus on lisäksi tuonut käyttöön myös laajemman kirjastoaineiston. Asiakkaille tarjottavien palvelujen nähdään pääsääntöisesti toimivan hyvin, palvelut ja tuotteet ovat pitkälle yhteneväisiä. Toki asiakkailla nähdään olevan erilaisia palvelutarpeita ja esimerkiksi e-aineistojen kanssa on ollut hieman lisenssiongelmia.

Asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun se sama kortti käy kaikissa näissä...

... voi kattoa sitä kokonaisuutta...että millainen kokoelma siellä toisessa kirjastossa on...

... e-aineisto ovat joskus hankalia, kun juridisesti ollaan eri yhteisöjä...

Yhteistyössä luodut palveluprosessit koetaan onnistuneina. Aineistossa nousee esiin yksimielinen näkökulma siitä, että yhteistyöllä on onnistuttu vähitellen luomaan laadukkaampia kirjastopalveluja. Yhteistoiminta ja yhteispalvelutuotanto ovat tyypillisesti asioita, jotka kehittyvät keskinäisen toiminnan, luottamuksen ja palveluonnistumisten kautta (vrt. Pestoff 2014). Palveluihin kiinnittyy kokonaisvaltaisesti palvelutuottajien kumppanuus sekä kokemus palvelujen onnistumisesta (esim. toimivuus, saatavuus, laatu). Esimerkkinä yhteisestä onnistuneesta palveluprosessista nostetaan esiin yhteinen kirjastotietokanta sekä onnistunut aineiston kuljetusjärjestelmä. Tässä prosessissa asiakas saa – riippumatta taustakorkeakoulusta – varata ja lainata yhteisen tietokannan kautta kaikista konserniin kuuluvista kirjastoyksiköistä. Erityisesti etäopiskelijat ovat hyötäneet laajoista kirjastoverkostoista, mitä kautta myös korkeakoulukirjaston maakunnallinen vaikuttavuus nähdään aiempaa vahvempana.

Moninaisen palveluvaikuttavuuden lisäksi konsernin yhteistyö on lisännyt myös korkeakoulukirjaston kansallista näkyvyyttä, sillä kirjastoja viedään kansallisella tasolla vahvasti kohti verkostomaista yhteistyötä. Lapin korkeakoulukirjasto on saanut olla yksi edelläkävijä yhteiskirjastojen toiminnassa ja korkeakoulukirjasto on vaikuttanut aktiivisesti yhteiskirjastojen kehittämiseen. Lisääntynyt näkyvyys ja laajempi kirjastoaineisto ovat johtaneet kirjaston imagon vahvistumiseen, mikä on lisännyt palveluina myös kaukolainojen määrää.

Kokoelmat ovat laajentuneet ja se näkyy myös aineistossa... meiltä on kaukolainattu paljon, kun on saatu enemmän näkyvyyttä...

... puuhataan paljon tällä yhteiskirjastopuolella... valtakunnallista näkyvyyttä saatu, kun kirjasto oli lähes ensimmäinen, joka lähti konsernissa liikkeelle...

Laajentuva verkostotoiminta nähdään jatkossakin tärkeäksi tavoitteeksi kirjastotoiminnassa. Annettavien palvelujen toimivuuden sekä toisaalta saadun vaikuttavuuden näkökulmista myös se, millaisen käsityksen palvelut tuottavat toiminnasta, on tärkeää (vrt. Hartley & Sklecher 2008). Kyse on siten palvelun julkisuudesta mutta myös koetusta ja toteutuneesta lisäarvosta. Laajat kirjastoverkostot nähdäänkin tulevaisuuden kirjastotoiminnan vahvuutena ja kehittämiskohteena. Tällä hetkellä korkeakoulukirjastot ovat järjestäneet välilleen kirjastoaineistojen kuljetuksen. (Erillinen Lapin kunnan- ja kaupunginkirjastojen Rekku-kuljetusjärjestelmä mahdollistaa aineiston liikkumisen myös Lapin maakunnan kirjastoihin.) Tätä voidaan pitää hyvänä esimerkkinä ja jatkumona alueellisen lisäarvon ja vaikuttavuuden näkökulmista. Verkoston laajentuminen konsernikirjaston myötä on siten vahvistanut kirjastojen maakunnallista vaikuttavuutta.

... kyllähän isompi organisaatio pystyy tarjoamaan paremmin palveluita koko alueelle...

... meillä on kehitetty yhteistyötä myös kunnan kirjastoihin... sitäkin voisi kehittää vielä pidemmälle....

Supistuvat resurssit tai kilpailu pakottavat usein organisaatiot keskittymään ydintoimintoihinsa, jolloin yhteistyö saattaa jäädä toissijaiseen asemaan. Toissijaisuutta esiintyy, mikäli edellytetään resursseja, joiden ei tulkita kuuluvan muuttuvien organisaatioiden ydintoimintojen alueelle tai keskinäistä yhteistyötä ei osata muutoin järjestää ja johtaa luontevasti (vrt. Hamel & Prahalad 1994, Syväjärvi, Stenvall, Harisalo & Jurvansuu 2005, Pelkonen & Nieminen 2015) Tällä hetkellä ajoittain sekundäärisenä näyttäytyvä kirjastoyhteistyö ei ole mahdollistanut maksimaalisella tavalla synergiaetujen saavuttamista. Kuitenkin yhteistyöllä voidaan paikata supistuvia resursseja, tuottaa vaikuttavuutta ja tulevaisuuden kirjastoa, joista syistä yhteistyön priorisointi tulisi nähdä mahdollisuutena: joustavana rakenteena konserni voisi kompensoida supistuvia resursseja ja rakentaa kirjaston uutta ydinosaa, sekä mahdollisesti kohdentaa rahoitusta tarkoituksenmukaisemmin.

... ilman konsernia meillä olisi vähemmän tarjottavaa ja vähemmän mahdollisuuksia tehdä isompia uudistuksia... toistaiseksi varmaan mahdollisuuksia ollut vähemmän kun rahat on ollut vähissä...

... konsernin tulisi mahdollistaa resurssien kohdentamisen paremmin, kun voi katsoa yhteistä kokonaisuutta...

Tulevaisuudessa potentiaalia kirjastoyhteistyön syventämiselle on olemassa ja myös verkostomaisen yhteistoiminnallisuuden erilaisia synergiaetuja on mahdollisuus saavuttaa. Tällä hetkellä konserni on turvannut toimivat palveluprosessit ja laadukkaat palvelut resurssien kohdennuksista huolimatta. Korkeakoulukirjaston vision tulee voida lähteä yhteistyön ja kumppanuusperustaisten hyötyjen näkemisestä, jolloin henkilöstökin saataisiin paremmin toteuttamaan ja viemään muutosta läpi. Tulevaisuudessa toiminnalle tulee luoda kehittyneemmän hallinnan ja johtamisen mahdollisuudet sekä selkeät yhteistyön foorumit pelkkien ohjaustoimenpiteiden sijaan. Mikäli korkeakoulukirjaston yhteistyön syventäminen on yhä tavoite, edellyttää se seuraavien rohkeiden muutosten toteuttamista. Nämä muutokset käytännössä edesauttavat konsernin päämäärien saavuttamista.

4.2 Tulokset liittyen konsernin palvelukeskukseen

Tässä osiossa käsitellään konsernin palvelukeskuksen, kolmen asiakokonaisuuden tuloksia ja havaintoja. Käsitteilyjärjestys on satunnainen ja esiin on nostettu vain keskeisiä näkökulmia. Rakenteellisesti käsitteilyjärjestys on: IT-palvelut (sis. tietohallinnon osia), opetuksen ja opiskelun tukipalvelut sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotukipalvelut (TKI).

Kolme tukipalvelualuetta nimensä mukaisesti tuottavat korkeakoulukonsernille sen ydintoiminnoille keskeisiä palveluita. Yhteisöissä, kuten korkeakoulukonsernissa, on varsinaisten ydintoimintojen lisäksi joukko oheis- ja tukipalveluita, joiden tehtävänä on mahdollistaa konsernin ydintoimintojen toteutumista ja tehdä myös oma tukipalvelutoiminta arvokkaaksi varsinaiselle ydintoiminnalle. Verkostomaisessa yhteistyössä yhteiskäytänteiden ja tukipalvelujen merkitys korostuvat, koska parhaimmillaan niiden avulla

voidaan lisätä organisaatioille tärkeitä, ja verkostomaisessa yhteistyössä keskeisiksi todennettuja, toiminnan juostavuuden ja luottamuksen tekijöitä (vrt. Willem & Lucidarme 2014). Joustavuus ja luottamus tarkoittavat muun muassa ammattimaista ja osaavaa verkostoyhteistyötä, joita suhteutetaan kehittävän arvioinnin arviointikriteereihin.

IT-palvelut ja palvelualue

Informaatiohallinnon ja -organisaatioiden aikakaudella tietoa on pitkään ja systemaattisesti yritetty ottaa haltuun julkishallinnollisten organisaatioiden toiminnassa, eivätkä korkeakoulut poikkea tästä suuntauksesta. Perusteellisemmin kyse on ollut tietohallinnosta (information management), mikä ei ole yksiselitteinen käsite korkeakouluille. Aihepiirin täsmällisiä käsitteitä onkin vaikea esittää, koska tietohallinnolla on monitieteinen tausta ja sen asiasällöt painottuvat hallinto-, organisaatio- ja johtamistieteellisesti, palvelutieteellisesti, oikeustieteellisesti, informaatioteknologisesti (IT) sekä informaatiotieteellisesti (mm. Bekkers 2003, Syväjärvi & Ihalainen 2011).

Korkeakoulukonsernin ensisijainen toimintakenttä on ollut IT-palveluisa ja toiminnan sähköisyydessä (vrt. eGovernance), mutta vähitellen tulleiden hallinto- ja organisaatiopainotusten myötä myös strategisessa eheydessä. Korkeakoulukonsernin verkostomaisessa yhteistyössä IT-palvelut (ts. laajemmin tietohallinto) on ollut eräänlainen alkuvoima. Konserniyhteistyön suunnittelu aloitettiin 2008 työryhmätyöskentelynä, jolloin työryhmien tehtäväksi jäi pohdittavaksi millaisia mahdollisuuksia olisi erilaisten teknisten toimintaympäristöjen yhdistämiseksi.

... aluksi mietittiin, miten saadaan yhdistettyä teknisesti näitä ympäristöjä, että voitais yhdessä pitää yhteistä ympäristöä...

Konserniyhteistyö on hyvin tyypillisesti alkanut informaatioteknologian painotuksin. Alussa oli epäselvää miten tukipalvelualue organisoidaan, mutta edelleen toiminnassa olevien ryhmien kautta on vähitellen päästy palvelujen funktiolliseen tarkasteluun. Alussa yhteistyö herätti palvelualueen henkilöstössä muutosvastarintaa ja henkilöstö koki jopa ennakkoluuloja sopimuskumppaneita kohtaan. Osapuolilla oli erilaisia näkemyksiä

yhteistyön hyödyistä. Osittain näiden, ajoittain ristiriitaisten näkemysten johdosta koulutuskuntayhtymä Lappia on irtaantunut vuosien jälkeen pois yhteistyökuvioista. Jäljelle jääneiden osapuolien näkemykset yhteistyön hyödyistä ovat olleet samansuuntaiset, yhteistyö on tiivistynyt koordinoivan vuorovaikutuksen myötä ja IT-palvelualueen henkilöstö on vähitellen sisäistänyt yhteistoiminnallisuuden merkityksen (vrt. Mandell & Keast 2008).

... työntekijät ovat sisäistäneet, että näitä nyt tehdään yhdessä...

... on tullut muutosvastarintaa koulutuskuntayhtymän puolella, kun koko ajan puhuttiin korkeakoulujen välisestä yhteistyöstä...

... aika puolitiehen jäi se tehtävänanto... että oli sitä kotia päin vetoa... ois kyllä paljon järeämmin määritellä se tavoitetila...

Haastatteluissa korostetaan palveluryhmien roolia verkostomaisen yhteistoiminnan muotoutumisessa ja erityisesti ryhmien jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden merkitys nostetaan esille tärkeänä tekijänä verkoston toimivuudessa. Esimerkiksi Lapin ammattikorkeakoulun ja Rovaniemen koulutuskuntayhtymän välinen yhteistoiminta on tiiviimpää, mikä johtuu organisaatioiden yhteisestä historiasta ja siten osittain toimintakulttuurisista tekijöistä. Haastateltavat nostavat esille myös kokemuksen, että palveluryhmien henkilöihin liittyvät sidokset ja vuorovaikutussuhteiden toimivuus määrittävät sitä, miten tehokasta yhteistoiminta on.

... me (RKK ja Lapin amk) tehdään vanhasta historiasta johtuen töitä ristiin enemmän, kun taas yliopiston kanssa meillä on vain ne LUC -tasoiset työt...

IT-palvelualueen organisoitumisessa on pyritty hakemaan toimivaa kokonaisuutta, mistä syystä palvelualueen rakenne on muokkautunut vuosien myötä. Koko palvelualueen tai IT-palvelujen rakentamista voisi kuvata onnistuneeksi, joskin pitkäjänteiseksi ja asteittain kasvavaksi kumppanuusprosessiksi. IT-palveluissa on saavutettu keskinäisyyttä, jaettuja vastuita, yhteishallintaa ja ajoittain saumattomia käytänteitä. Palvelualueella on

alkanut muotoutumaan jopa tietohallinnollista strategiaotetta ja arkkitehtuuria, joita voidaan pitää korkeakoululähtöisen IT:n kehittyneisyyden tai yhteistoiminnallisen kypsyyden positiivisina ilmentyminä (vrt. Reddick 2011, Ihalainen ym. 2011). IT-palvelualueen perusrakenteen muodostavat palveluryhmät ja IT-johtoryhmä.

... prosesseja on yksinkertaistettu, mikä lisää toiminnan tehokkuutta.

... työryhmämallia on nyt pienennetty ja siinä on ne henkilöt mukana, jotka tekevät sitä kokonaisuutta.

... niin se on tehostanut sitä, että jos on yhteinen juttu niin myös tehdään yhdessä... ja jos on omia juttuja, niin tehdään omia...

Palveluryhmät rakentuvat niin sanotuista IT-palveluista muodostuvista toiminnallisista kokonaisuuksista³. Palveluryhmät toteuttavat konserniyhteistyön operatiivista toimintaa, toisin sanoen palvelujen tuotanto ja kehittäminen toteutetaan palveluryhmissä. Palveluryhmillä nähdään olevan merkityksellinen rooli verkoston aktiivisuudessa, verkoston toiminta nähdään olevan riippuvainen henkilökemioiden toimivuudesta ja henkilöstön aktiivisuudesta. IT-johtoryhmä puolestaan koostuu tilaajaorganisaatioita edustavista henkilöistä ja johtoryhmälle kuuluu ylin päätösvalta konsernin asioissa. Johtoryhmän kokoonpanoa kuvataan onnistuneena ja IT-johtoryhmälle nähdään kuuluvan eräänlainen intressiristiriitojen sovittelijan rooli.

Koska IT-palveluryhmien merkitys on havaittu konsernissa, on niiden vaikuttavuutta lähdetty vahvistamaan. Tuorein muutos palveluryhmien toimenkuvaan on palvelualueen käyttöönottava toimintamalli, jossa otetaan huomioon paremmin palveluryhmien toiminnalliset kokonaisuudet. Uudistus selkeyttää henkilöstön toimenkuvat, vastuut ja velvollisuudet sekä esimiessuhteita. Toiseksi palveluryhmille laajennetaan uusien palvelujen

3 IT -alueella on yhteensä kuusi eri palveluryhmää: IT-palvelupiste ja lähituki, hankintaryhmä, työasemahallintoryhmä, palvelinylläpito ja kehitys, verkkoryhmä ja tietoturva.

kehittämisen ja tuottamisen vastuu. Kolmanneksi päätösvaltaa yhteisissä operatiivisissa asioissa annetaan palveluryhmien koordinaattoreille⁴. (Pöytäkirja 23.1.2015.)

... aina ei ole ollut hirveästi painoarvoa näillä ryhmillä, mutta nyt on kuitenkin tullut...

Kuten todettua, niin kehittyvä tietohallinnollinen toimintaote on tuonut mukanaan hallinto- ja organisaatioperustaisia toimintoja; näitä ovat esimerkiksi strategisuus ja johtaminen. IT-palvelualueen johtaminen on ollut verkoston kannalta onnistunutta. Palvelualueella on toteutettu verkostoa tukevia rakenteita ja integraatiota edistäviä toimenpiteitä, joilla tyypillisesti on verkostomaisuutta ja tehokkuutta palvelevia vaikutuksia (vrt. Nohria & Ghoshal 1997, 151). Esimerkiksi palveluryhmiin panostaminen on tukenut verkoston toimintaa ja IT-palvelualueen sosiaalista pääomaa.

Palvelualueen toimivuuden saavuttaminen on kuitenkin vuoropuhelun tulos ja matkalla on tehty myös verkostoa lamauttavia valintoja. Esimerkiksi palvelualueen päällikön poistumisen on koettu passivoittaneen yhteistyötä, jolloin konserniyhteistyön syventäminen ei ehkä ajoittain ole ollut kenenkään vastuulla. Toisaalta haasteelliset verkostojohdamisen tilanteet ovat osoitus kontingenssisuudesta, jolloin muuttuvat olosuhteet yhteistyössä voivat vaatia uudistuksia verkoston hallintaan (esim. Järvensivu & Möller 2009). Problemaattiset tilanteet ovat lisäksi antaneet sysäyksen IT-palvelujen sisäiselle kehittämiselle, jossa toiminnan painopistettä on siirretty palveluryhmille. Palveluryhmien vastuuttaminen on pääsääntöisesti tukenut verkoston toimintakykyä.

suunta koko ajan on oikea ja se yhteistyö on joskus huonontunut, että kun meillä ei ole käytännössä johtoa...

4 IT-palvelualueen palveluryhmillä on omat koordinaattorit, jotka muodostavat koordinaatioryhmän. Koordinaatioryhmän tehtävänä on välittää edelleen IT-johtoryhmälle kehittämisehdotuksia.

... yhteistyö on lopulta kiinni siitä, miten suorittavat henkilöt tekevät asioita...

*... se tilaaja tekee nyt käytännössä niitä töitä, mitä konsernin pitäisi tehdä...
että kun se palvelupäällikkö lähti pois, niin se on jäänyt vähän puolitiehen...*

IT-palvelualueella kumppanuuteen yltävä, sitouttava yhteistyö on tarjonnut maaperän laadukkaiden palveluprosessien kehittymiselle. Yhteisiä palveluprosesseja toteutetaan suljetusti ja palvelutoimintaa hoidetaan sähköpostitse ja puhelimitse. IT-palvelupisteet ovat kuitenkin sijoitettu korkeakoulukohtaisesti siten, että Rovaniemen koulutuskuntayhtymälle ja Lapin ammattikorkeakoululla on yhteinen palvelupiste ja Lapin yliopistolla on oma IT-palvelupiste.

Konsernin myötä asiakkaille tarjottavat palvelut ovat laajentuneet ja parantuneet. Lisäksi palveluvarmuus on parantunut merkittäväällä tavalla vaikkakin edelleen osa palveluista nähdään henkilösidonnoisia. Esimerkiksi voi ottaa kahden henkilön vastuulla oleva tietoverkko. Asiakasnäkökulmasta erityisesti henkilöstön liikkuvuus korkeakoulujen välillä on helpottunut yhteisen teknisen ympäristön avustuksella. Samalla henkilötyömäärällä ja kehittyneemmällä varamiesjärjestelyllä on kyetty tuottamaan laajempia, reagoitiherkempiä ja aiempaa toimivampia palveluja. IT-palvelut ovat luonteeltaan tukipalveluita. Tällöin asiakkaalle yksi mittari on se, ettei asioidessa itse asiassa edes huomaa erityisiä muutoksia tukipalveluissa.

Verkostoyhteistyön nähdään vahvistaneen myös henkilöstön osaamisen tasoa ja lisännyt palvelujen keskinäistä suunnittelukykyä. Useamman henkilön ollessa palveluista vastuussa on henkilöstön työhön tullut lisää joustavuutta ja esimerkiksi lomien pitäminen on aiempaa helpompaa. Joustavuus ja luottamus keskinäisessä toiminnassa ovatkin verkostomaisen yhteistyön kriittisiä mittareita (Willem & Lucidarme 2014). Yhteistyöllä hankinnoissa on saatu aikaan myös kustannussäästöjä sekä palvelujen palveluvarmuus on lisääntynyt.

*... tällaisen laaja-alaisen osaamisen ylläpitäminen ois yksin aika hankalaa...
varsinkin näiden loma-aikojen sijaistaminen helpottaa...*

... ja näissä hankinnoissa nyt ei tehdä kolmea eri hankintaa vaan yksi...

... ylläpitotyö on vähentynyt ja kehittämiseen jää enemmän panoksia...

... meillä on toimiva varamiesjärjestely ja lomien sovittelu on aiempaa helpompaa... ja kun on tämä tiimi, niin ne ongelmat ratkeavat ihan eri tavalla kuin ois yksin...

Monet yhteistyön hyödyistä on saavutettu keskinäisen tiedon hallinnan avulla sekä laajentamalla hyviä käytäntöjä konsernissa. Aineisto puoltaa sitä, että muun muassa IT-palveluissa taloudelliset kustannukset on saatu pidettyä kurissa. Osaamisen vahvistumisen ja suuntaamisen kautta linjakkaammat palveluprosessit ja käytännöt ovat mahdollistaneet kustannustehokkuuden. Päällekkäisen työn poistuminen on osaltaan nopeuttanut toimintoja ja ylläpitotyön vähentyessä voidaan resursseja kohdentaa aiempaa enemmän tarpeen mukaan. Yhteistyön rakentaminen on kuitenkin vienyt voimavaroja ja aikaa, mistä johtuen kustannushyödyt asemoituvat todeksi ajan kuluessa.

... aluksi oli kallista, tehtiin raskaita valintoja ja istuttiin paljon palaverissa...

... kun tätä hommaa on yksinkertaistettu, niin on saatu tätä kustannustenhallintaa... ja tämä osaamisen jakaminen on suurin hyöty, mitä sitten on hankala mitata...

Saavutetut lisäarvo ja vaikuttavuus ovat ilmeisiä IT-palvelualueella. Toimintaa on myös kyetty strategisemmin organisoimaan kumppanuusyhteistyönä. Kuitenkin myös IT-palvelualueella näkyy kahden eri työnantajan vaikutus. Haastateltavat tuovat esille, että intressiristiriitojen esiintyessä oman työnantajan etu nousee ensisijaiseksi. Lisäksi kahdesta erillisestä työnantajasta (verkosto ja tilaajaorganisaatio) muodostuva, eräänlainen kahden johtajan loukku koetaan ongelmallisena verkoston sisäisen kehittymisen kannalta. Haasteeksi nostetaan myös se, että palkkauskäytännöt ja työehdot ovat riippuvaisia taustaorganisaatiosta. Haastatteluissa nousee esille pelko siitä, että pidemmän päälle sopimus pohjaisessa toiminnassa voi nousta jonkin ongelmia, sillä lisääntyvä yhteistyö voi aiheuttaa ristiriitoja kolmen eri organisaation intressejä huomioitaessa. Näin ollen mikäli tulevaisuuden

visiona on yhteistoiminnan vahvistaminen, edellytetään yhteneväisiä henkilöstöpoliittisia ratkaisuja ja johtajuutta.

... pitkässä juoksussa tämä sopimuskumppanuus aiheuttaa ongelmia tässä henkilöstötasolla... varsinkin kun pyritään jatkossa tekemään enemmän ristiin, niin sitten se voi tulla ongelmaksi...

... tietty kun meillä on useampi asiakas niin siinä tulee haaste, että kuka sen toteuttaa... koko ajan se korostuu, että kuka on kenenkin palveluksessa...

... se aiheuttaa närää, että henkilöstöpolitiikka on sen tasoista, kenen palkkailtoilla on... että palkat ja edut ovat erilaisia...

... ei ole tullut vielä isoa ristiriitaa, että mitä sitten kun se tulee.

IT-palvelualueen henkilöstöä kaippaa tavoitteita ja visiota tulevaisuuden konsernitoiminnasta. Kohtuullisen pitkällä jo olevan IT-palvelujen seuraava askel todennäköisesti vaatii tietohallinnon strategista toimintaotetta, jossa kokonaisvaltaisesti pohditaan seuraavia ydintoiminta- ja innovaatio-otetta sekä pyritään jalkauttamaan tietohallintoa konsernin käytänteisiin (vrt. Syväjärvi & Ihalainen 2011). Myös haastateltavat korostavat tarvetta vahvistaa palvelualueen strategisuutta ja selkeyttä. Mikäli verkostoyhteistyö nähdään nyt riittävänä, on tärkeää kuitenkin palvelujen osalta määrittää selkeästi, mitä palveluja konserni tuottaa ja mitkä palvelut ovat tilaajaorganisaation palveluja. Lisäksi on tärkeää selkeyttää, millä panoksilla yhteisiä ja oman organisaation palveluja tuotetaan.

... pitäisi olla selkeät palvelut, mitä tuotetaan LUC:ssa ja ne pitäisi olla selkeitä, että minkä panoksen kukin tuo...

... varmaan nyt tehdään oikeita asioita paremmin kuin aikaisemmin... ja kunhan tässä vielä jatkossa saadaan määriteltyä, että mitkä on ne konsernin IT-palvelut...

... jatkossa on oltava entistä enemmän sovittuna ne suuntaviivat ja kaikki sitoutuu siihen...

Lopulta IT-palvelualue kaipaa tulevaisuudessa omistajapohjaista tukea ja varmuutta yhteistyön priorisointiin. Korkeakoulujen alueellisen yhteistyön ohella korkeakouluilla on mahdollisuus osallistua myös valtakunnallisiin tietohallinnon yhteistyöverkostoihin. Tällöin on tärkeää selkeästi osoittaa, priorisoidaanko korkeakoulujen omiin valtakunnallisiin verkostoihin vai alueelliseen, konsernipohjaiseen verkostoon. Ilman priorisointia yhteistyö nähdään riskinä palvelujen osalta, kun osaaminen ei ole kiinteästi sidottu omaan kotiorganisaatioon. Uhkakuvaksi saattaa muodostua, että valtakunnalliset verkostoyhteistyöt ajavat korkeakoulu yhteistyön edelle, mikä edelleen vaikuttaa sopimuskumppaneiden väliseen luottamussuhteen syvyyteen.

... yhden johdon alaisuus toisi työntövoimaa... jos siitä haluttaisiin se hyöty, niin IT-henkilöstö organisoitaisiin tän palvelualueen sisälle... ja että IT-palvelualueella olis osaava johto... se (yhtiöittäminen) vois olla selkein...

... täysinhan se toiminta ei ole yhteistyötä, että olisi samanlaiset toimintamallit ja voitais tehdä ristiin...

... pitäisi kehittää, että tässä asiassa olisi riippumattomuus...

Edellä mainittuja tulevaisuus- ja lisäarvotekijöitä on tärkeä konstruoida ja arvioida jatkossa tiukemmin, koska IT-palvelujen yhteistyöllä on saatu näkyvyyttä ja brändiarvoa alan kansallisissa verkostoissa. Verkostomaisessa yhteistyössä ja sen hallinnassa korkeinta tasoa edustaa tyypillisesti saumaton ja toiminnallinen yhteistyö, joka rakentuu aktiiviselle yhteistyölle, rohkeudelle ja riskinotolle sekä tematiikan kansalliselle edelläkävijätoiminnalle. Jatkossa näyttäisi korostuvan IT-palvelujen johtoryhmän työskentely ja kokonaisuuden tietohallintojohtaminen. IT-palvelualueen osalta synergiaetujen maksimointi edellyttäisi lisääntyvää työskentelyä organisaatorajojen yli ja pitkälle jaettuja resursseja. Suurin osa haastateltavista esimerkiksi korosti yhtenäisen henkilöstöpolitiikan sekä yhteisten käytäntöjen merkitystä yh-

teistyötavoitteiden toteuttamisessa. Myös tukipalvelun riippumattomuus tilaajaorganisaatiosta koetaan lisäävän selkeyttä sekä mahdollistavan yhteistyön hyötyjen maksimoinnin.

Opetuksen ja opiskelun tukipalvelut

Opetuksen ja opiskelun tukipalvelut koostuvat pienistä eri palvelukokonaisuuksista, jotka jakautuvat palvelualueen sisältöjen mukaisiin tiimeihin. Vuosittain kirjoitettavat palvelusopimukset ohjaavat palveluntuotantoa, joka tällä hetkellä koostuu muun muassa e-oppimisen, avoimen korkeakouluopetuksen, hyvinvointipalvelujen, koulutuksen markkinoinnista sekä haku- ja opintotoimiston kokonaisuuksista. Vuosittaisen palvelusopimuksen myötä palveluntuotannon kuvataan ”säilyvän elävänä”. Opetuksen ja opiskelun tukipalvelut ovat siten hyvin heterogeeninen joukko erilaisia, toisistaan usein irrallisia palvelukokonaisuuksia.

Palvelualueella vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa on palvelukokonaisuuksista muodostuvien tiimien sisällä, ja yhteistyötä koko palvelualueen laajuisesti on vuosittain lähinnä yhteisten kehittämispäivien tai muiden hyvin satunnaisten kokoontumisten muodossa. Opetuksen ja opiskelun tukipalveluissa esiintyy yhteydenpidollista yhteistyötä, mutta myös sovitettua yhteistyötä tiimien sisällä.

... hyvin vähän ollaan tekemisissä niiden muiden tiimien kanssa...

... ei me välttämättä edes tiedetä toisten töistä...

Verkostoituminen nähdään positiivisessa valossa ja konsernin avulla opetuksen ja opiskelun tukipalveluissa on saavutettu joitakin synergiahyötyjä. Orastavan ja sovitetun yhteistoiminnan myötä hyvät käytännöt ovat siirtyneet organisaatioiden välillä. Edelleen esimerkiksi e-osaamisen palvelukokonaisuus, joka keskittyy opetuksen kehittämiseen, nähdään erityisen merkityksellisenä osaamisen siirtymänä uusiin toimintaympäristöihin. Julkishallinnossa asiantuntijaorganisaatiossa alun yhdenmukaisemmat käytännöt usein painottuvat sähköiseen asiointiin ja teknologisiin näkökulmiin, koska niihin kiinnittyvät kaikille yhdenmukaiset tarvelähtöisyydet (mm. Bekkers

2003). Uuden osaamisen hyödyntäminen tilaajaorganisaatiossa ei kuitenkaan toteutunut automaattisesti vaan osaamista on täytynyt markkinoida aktiivisesti uudessa toimintaympäristössä.

E-oppiminen on suurelta osin sitä kehittämistyötä, että miten kehitetään opetusta, mitä työkaluja annetaan opettajille ja miten koulutetaan opiskelijat.. siinä on erityisen hyvää, että asioita tehdään yhdessä...

... palvelujen osalta on jouduttu tekemään töitä sen eteen, että uusissa kampanjoissa tunnustetaan se meidän osaaminen...

Keskinäisyyden pyrkimyksiä ja osatoteutuksia on, mutta ne ovat olleet jokseenkin tiimikohtaisia. Aihioita yhteistyön ja yhteisen suunnitelmallisuuden edistämiseksi on, mutta ne riippuvat hyvin paljon toimijoista itses-tään ja perustehtävien mahdollistamasta resurssista. Kuitenkin konsernin myötä osaaminen on kumuloitunut laajemminkin ja erityisesti itsenäistä asiantuntijatyötä tekevät kokevat erittäin hyödyllisenä laajentuneen työyhteisöverkoston. Laajentunut työyhteisöverkosto helpottaa myös supistuvien resurssien kohdentamista ja toisaalta vahvistaa myös työyhteisön ongelmanratkaisukapasiteettia.

Yhteistyössä onnistuminen on eri tiimien sisällä toteutunut vaihtelevasti. Esimerkiksi opetuksen ja oppimisen tukipalveluissa yhteistyötä sävyttävät vahvat hallintokulttuuriset raja-aidat. Hallintokulttuuriset raja-aidat estävät yhteistyön kehittymisen, jolloin verkoston merkitys organisaatioita yhdistävänä tekijänä jää ohueksi. Tällöin konserniyhteistyö jää helposti samalle tasolle kuin ennen konsernia, jolloin yhteistyötä on myös ollut Rovaniemellä sijaitsevien korkeakoulujen välillä.

Aineistossa nousee esille kaksi merkittävää organisaatiokulttuurista piirrettä, jotka estävät osaa verkoston tiimeistä saavuttamasta merkittäviä synergiahyötyjä. Ensiksikin erilaiset järjestelmät ja toiseksi erilaiset käytännöt ovat vaikuttaneet siihen, että verkosto ei yhdistä eri organisaatioissa työskenteleviä, samaa työtä tekevää henkilöstöä. Korkeakouluissa ja niiden johtamisessa operatiivisella tasolla onkin havaittu, että tulisi panostaa välittävään johtamiseen, mikä tukee asiantuntijoiden vahvuuksia ja myön-

teisiä kokemuksia yhteisöllisyydestä (Syväjärvi ym. 2014). Tämä on tärkeää siksi, että eri yksiköt ja toimijat ovat usein erilaisissa korkeakoulujen muutos- ja sopeutumisvaiheissa (Aarrevaara ym. 2009). Konsernin sisällä ruohonjuuritason kokemus verkostosta pelkistyy sanoin ”verkosto sekoittaa käytännön arkea”. Käytännössä henkilöstö ei tiedä esimerkiksi kuka oma esimies on ja toisekseen samassa organisaatiossa työskenteleviltä, samaa työtä tekevältä henkilöstöltä ei voida kysyä apua.

... me näyttäytydään yhdessä, mutta käytännön palvelut eivät juuri onnistu...

... ammattikorkeakoulu ja yliopisto ovat niin erilaisia, että ei voi palvelulla toisten opiskelijoita... siellä on ihan erilaiset käytännöt ja järjestelmät...

Tiedon ja osaamisen monimuotoisissa organisaatioissa tulee tyypillisesti kilpailla, oppia, kehittyä ja kokea tilanteita, jotta pystyy luontevasti kohtaamaan uudet vaatimukset ja muutokset (mm. Argote & Miron-Spektor 2011). Näitä odotuksia ja tilanteita koettelevat erilaiset tekijät ja usein vaaditaan muutososaamista ja -malttia viedä uudistuksia lävitse. Opetuksen ja opiskelun tukipalvelualueen verkostoa on haastanut jo yhteistoiminnan alkuvaiheessa vahvat hallintokulttuuriset rajapinnat. Esimerkiksi avoimen korkeakouluopetuksen yhteistoimintaa yritettiin käynnistää yhdistämällä toimintaa yhdeksi työpisteeksi, joka sittemmin nopeasti lakkautettiin. Koettiin, että opiskelijat löytävät parhaiten avoimen korkeakouluopetuksen tilaajaorganisaatioiden yhteydestä. Tästä huolimatta yhteistyö nähdään tarpeelliseksi: yhteistyöstä elämään jäänyt avoimen korkeakouluopetuksen – brändi- ja organisaatorajat ylittävä – palvelutarjonta koetaan tärkeäksi säilyttää jatkossakin.

... olisi ihana kun vois hoitaa avointa yhdessä ja unohtaa ne organisaatiot, mutta ei vaan onnistu.

... siinä avoimessa on mahdollisuus tarjota sitä koko korkeakoulujen repertuaaria... että se on se hedelmällisin yhteistyö...

... ei sille opiskelijalle ole väliä, missä se fyysisesti on vaan että saa käyttöön koko repertuaarin...

Jälleen kerran opetuksen ja opiskelun tukipalvelua leimaavat hyvät aikomukset, mutta etenkin sovitettu ja tilivelvollinen yhteistyö ilman merkittäviä, kehittäviä läpimurtoja. Hallinnollisten haasteiden lisäksi yhteistyön syventämisen haasteeksi nousevat fyysinen etäisyys ja riittävän ajan puute. Muun muassa Lapin ammattikorkeakoulun organisoitumisen on koettu vievän resursseja yhteistyöltä, eikä konsernin sisäiseen kehittämiseen ole jäänyt voimavaroja. Myös palvelujen kehittäminen on jäänyt odottamaan aikaansa. Toisaalta aktiivisissa palvelutiimeissä, kuten hyvinvointipalveluissa, on riittävän ajan puuttuessa priorisoitu oman organisaation töihin. Tällöin vuorovaikutus (yhteistoiminta) on jäänyt riippuvaiseksi muista ulkoisista tekijöistä tai vajaista resursseista.

... kyllä sitä yhteistyötä ja yhteistä kehittämistä... kunhan se Lapin ammattikorkeakoulu siitä tasaantuu, niin pääsisi siihen palvelujen kehittämiseen...

... että kyllä sen uuden organisaation rakentaminen on vienyt sitä aikaa ja resursseja... ei ole pystytty paneutumaan asioihin niin kuin olisi toivottu...

Opetuksen ja opiskelun tukipalveluissa on kohtuullisesti yhdenmukaisuutta aikaisemmin käsiteltyyn konsernin kirjastoon. Opetuksen ja opiskelun tukipalvelurepertuaarin moninaisuuden vuoksi kirjastopalveluissa tietty eheys on kuitenkin hieman helpommin saavutettavissa. Verkostokompleksisuus on todennäköisesti myös suurempi haaste palvelualueen hallinnon ja johtamisen kannalta (vrt. Kickert ym. 1997). Toisaalta tukipalveluihin vertautuu myös aiemmin käsitelty IT-palvelut, mutta opetuksen ja opiskelun tukipalveluissa ei ole ylletty vastaavaan yhteistoiminnallisuuteen, yhteistyön foorumeihin tai tukipalvelujen johtamiseen. Opetuksen ja opiskelun tukipalveluista osa tuotetaan isäntäorganisaatioissa ja osa on siirretty konsernissa tuotettaviksi palveluiksi. Kahdessa eri toimintaympäristössä liikkuminen on esimerkiksi henkilöstölle hyvin haasteellista, mistä syystä verkoston

hallinnan ja yhteistoiminnallisuuden haasteita yksinkertaisesti vain esiintyy sekä strategisella että operatiivisella tasolla.

Operatiivisen tason haasteeksi nousee se, että verkostossa toimiva esimies koetaan etäiseksi. Uudistuksissa ja muutoksissa nimenomaan lähiesimiestyö on keskeistä. Verkoston johtamisen operatiivisella tasolla tulisi olla vahvasti vuorovaikutteista, sillä eri palveluryhmien henkilöstö joutuu mukautumaan tilaajaosapuoltenkin päätöksiin. Opetuksen ja opiskelun palvelualueella toimivan sidoksen aikaansaaminen esimiehen ja ruohonjuuritason välille on hyvin vaikeaa. Lisäksi palvelualueen koostuessa useista pienistä tiimeistä, muodostuu koordinointi haasteelliseksi. Tässä yhteydessä ollaan lähinnä yhteistoimintaverkostossa, jossa oma itsenäisyys, toisen tiedostaminen ja halu saavuttaa omat päämäärät korostuvat (Agranoff 2007, Mandell & Keast 2008). Teknologian avullakaan ei näyttäisi olevan mahdollista kuroa umpeen kaikkia etäisyyden muotoja, joita palvelualueen ominaispiirteisiin liittyy. Toisaalta esitetyt ongelmat eivät aina ole sellaisia, joihin ei ratkaisua löytyisi.

... kun se johto ei ole tässä arjessa, niin ei se palvelupäällikkö pysty kaubeasti vaikuttaa päätöksiin, mitä tästä meidän (ammattikorkeakoulun) arjesta tulee...

... jos se palvelupäällikkö olisi osa jotain tiimiä, mitä meillä täällä on... operatiivinen tiimi, strateginen tiimi, työryhmää... siinä tulisi ainakin pienet linkit tänne... että voi jossain työryhmässä tuoda meidän asioita ja nähdä tätä meidän arkea...

... kun saisi tilaisuuden kokoontua yhteen, niin se aina olisi paikallaan...

Haasteista ja vaikeuksista huolimatta opetuksen ja opiskelun tukipalveluissa on toimintaa ja pyrkimystä tiedostettujen konsernin tavoitteiden suuntaisesti. Operatiivisen tason hallinnan haasteisiin vastaamiseksi nähdään mahdollisuutena tiimien painoarvon vahvistaminen. Tämän alueen tukipalveluissa ollaan hyvin asiantuntija- ja substanssiorientoituneita (esim. korkeakoulu- tai opintopsykologi). Erityisen tärkeäksi nousee tiimien asiantuntemuksen esiin nostaminen palvelujen kehittämisessä. Tällä hetkellä

tiimeille on delegoitu työnjohtovastuuta, mikä on koettu toimivana ratkaisuna. Lisäksi jatkossa tiimien vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin olisi tärkeää panostaa (esim. auditoida IT-palveluita), mikä on edellytys keskinäisyyden, osaamisen ja hyvien käytäntöjen kehittymiselle.

... se työnjohtovastuun delegoiminen oli hyvä ratkaisu...

.... näiden tiimien osalta pitäisi vielä kehittää, että se asiantuntemus, mikä asiantuntijalla on, niin se valjastettaisiin sen paremmin käyttöön....

... annettaisiin sille asiantuntijalle valtaa ja vastuuta... että se tiedon ja kokemusten jakaminen on aika vähäistä... kun olisi sitä yhteistä aikaa...

Verkoston hallinta strategisella tasolla on myös tärkeää. Johtamisen haasteisiin strategisella tasolla liittyy muun muassa tilaajan ja tuottajan välinen selkeä roolijako. Palvelusopimuksilta ja työntekijöiden tehtäväkuvilta voidaan edellyttää verkostotoiminnassa riittävää tarkkuutta. Selkeiden tehtäväkuvien merkitys paitsi yksiköille niin myös työntekijöille on suuri sillä ne raamittavat konsernia eheytenä, joka muutoinkin on yksittäisille työntekijöille hyvin vaikeasti hallittava kokonaisuus. Tyypillistä on ollut laajemminkin, että korkeakoulukonserni tunnistetaan ja tiedostetaan melko heikosti konsernin omien toimijoiden joukossa.

... me tehdään sellaisia tehtäviä, joissa tilaajalla on vahva rooli, mutta mikähän tehtävä niissä konsernilla sitten on...

... sovitaan liian yleisellä tasolla tilaajan ja tuottajan välillä, niin sitten jää niitä harmaita alueita...

... pitäisi sen selkeyttäminen toteuttaa, että missä se päätös voidaan tehdä...

... että tulisi se arki lähemmäs... en tiedä onko LUC:n päällikölläkään ja näillä opetusjohtajillakaan ihan selkeä näkemys, kuka vastaa mistäkin?

Opetuksen ja opiskelun tukipalvelualue tuo esille myös näkökulman, että tukipalvelun ja tilaajaorganisaation välinen sidos on vahva. Kuitenkaan vahva sidos ei tarkoita automaattista tilaajan ja tuottajan välille syntyvää vuorovaikutusta. On mahdollista, että tukipalvelun rooli voi jäädä jopa irralliseksi tilaajaorganisaation strategisista linjauksista ja näin ollen tukipalvelu tarvitsee tilaajaorganisaation tuen, joka mahdollistuu tiiviin vuorovaikutuksen kautta.

... tukipalvelulla ei ole ollut sitä tukea...

... me ollaan niin kiinni siinä ydinprosesseissa, että pitäisi löytää se vuoropuhelun kanavat monelle eri tasolle...

Haasteista huolimatta konserniyhteistyö näyttäytyy myös opetuksen ja opiskelun tukipalvelujen osalta melko tarkoituksenmukaisena ratkaisuna. Palvelujen kehittämisenäkökulmasta yhteistyö nähdään myös tulevaisuudessa tärkeänä. Toisaalta palvelualueen osalta nähdään tarve tarkastella kriittisesti palvelukokonaisuutta eli missä määrin eri palveluprosessit ovat tuoneet lisäarvoa ja mitkä palvelut ovat tarkoituksenmukaista säilyttää jatkossa. Erityisen keskeisenä ovat olleet näkökulmat, joiden mukaan: yleensä asioita (joistakin tukipalvelualueen vaikeuksista huolimatta) voidaan katsoa nyt laajempaan kokonaisuutena, on otettu askelta kehittyneempään korkeakoulu-yhteistyöhön, opiskelijoille voidaan tarjota mielekkäitä opintokokonaisuuksia ja erityisesti on pystytty edistämään korkeakoulujen alueellista vaikuttavuutta Pohjois-Suomessa.

... kun kaksi korkeakoulua tekee ja kehittää yhdessä, niin se on enemmän kuin yksin tehty... on myös palveluita, jossa tulisi lisäarvoa tarkastella kriittisesti...

että mitkä on meidän korkeakoulujen tavoitteet ja sitä kautta mennä LUC tasolle ja korkeakoulujen tasolle...

haettaisiin sitä, että mitkä palvelut ovat korkeakoulukohtaisia ja mitkä LUC-tason palveluja... ja sit tää valtakunnallinen taso, että kun meillä on korkeakoulukohtaisia velvoitteita mutta myös yhteisiä velvoitteita...

Kaiken kaikkiaan opetuksen ja opiskelun tukipalvelut ovat pienistä, usein pirstaleistakin tekijöistä koostuva kokonaisuus. Tukipalvelualueella näyttäisi olevan selvä strategiapaineen ja strategiakäytäntöjen kehittämisen tarve (Feldman & Orlikowski 2011), jotta verkostomainen yhteistyö konsernin arjessa voisi kehittyä. Yhteiset valinnat ja toiminnot rakentavat todellisuutta, jolloin yhteistoiminta voi muotoutua olemassa olevan toimintaympäristön mukaan. Yhteisiä käytäntöjä ja sosiaalista konstruktioita rakentavan toiminnan kautta strategiset, verkostomaiset toimijat olisivat paremmin sidoksissa ohjaaviin yhteiskäytäntöihin (vrt. Vaara & Whittington 2012).

Kyse on koruttomasti siitä, miten yhteistyötä ja yhteistä strategiaa opetuksen ja opiskelujen tukipalveluissa todella tehdään sekä mitä työvälineitä, metodeja ja rooleja toimijoilla on käytössään? Esimerkiksi haastateltavat ja muu aineistodokumentaatio osoittavat tärkeäksi vahvistaa palvelualueen visiota liittyen erityisesti siihen, kuinka yhteistyötä arvotetaan arjen tasolla tapahtuvissa valinnoissa ja käytännöissä. Vision ja siihen liittyvien strategisten tavoitteiden avulla verkostoyhteistyö saa selkeät raamit sekä tuen tilaaja-organisaatiolta toimiakseen ja edistyäkseen myös sisältäpäin. Opetuksen ja opiskelun palvelualueella yhteistyö jää sekundääriseksi ilman selkeää visiota ja operatiivista strategiaa käytäntönä kohti yhteistyön tavoitteita.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotukipalvelualue

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiohankkeiden tukipalvelut ovat osa palvelukeskusta. Eräänlainen lähtötilanne on ollut, että palvelualueella on tarvetta verkostomaiselle yhteistyölle. Konsernin osapuolilla on tutkimus- ja kehittämistehtävää ja esimerkiksi innovaatiotoiminnassa on omia ja yhteisiä lähtökohtia muun muassa suhteessa Pohjois-Suomeen. Marginsonia (2000) ja Laitista (2013) soveltaen palvelualueelta löytyy kaksi korkeakouluja lähentävää tai haastavaa ajankohtaista ulottuvuutta. Hallinnollinen ulottuvuus, eli tarve hallitusti ja palveluhenkisesti toimia suhteessa ympäristöön sidosryhmätyön ja rahoituksen edellytysten mukaisesti sekä strateginen ulottuvuus, eli tarve tehdä sisällöllisiä valintoja, jotta ylipäättänsä kyetään vastaamaan kehittyvään toimintaympäristöön. TKI-tukipalvelualue on siten perusteltu osa konserniyhteistyötä, jolloin sen organisoitumiselle ja toiminnalle on selviä tarpeita ja odotusarvoja.

Tässä arvioinnissa tehdään selkoa TKI-tukipalvelujen organisoitumisesta ja kehittyneisyydestä. TKI-palvelualueen ajateltiin aluksi olevan hyvin kattava tutkimusta, kehittämistä ja innovaatiotoimintaa tukeva tukipalvelualue. Monista kohtaamistaan haasteista huolimatta, TKI-palvelualue on ollut kehitysaskel aiempaan. Esimerkiksi palvelualueetta tangeeraavan Lapin korkeakoulukonsernin innovaatio-ohjelmalla on pyritty alueen osaamisen, yrittäjyyden ja liiketoiminnan kehittämiseen, jolloin ohjelmalla on saavutettu konsernissa verkostomaista yhteistoimintaa, parannettu keskitettyä hanketoimintaa rahoittajien suuntaan sekä osittain poistettu tutkimus- ja kehittämistoiminnan päällekkäisyyksiä.

TKI-tukipalvelualueella on ollut ensisijaisesti aluekehitysvaikutuksia ja vasta toissijaisesti korkeakouluja verkostomaisesti profiloivaa aktiviteettia, joka on kehittävän arvioinnin kannalta merkityksellisempää. Kokonaisuuteen ajateltiin delegoitavan laaja-alaisia henkilöstö- ja taloushallinnon palveluita, jotka kuitenkin eräiden käytännön esteiden vuoksi tyypistyivät täydentävän rahoituksen eli hanketaloushallinnon palveluiksi. Hanketaloushallinnon osalta saavutettaviksi synergiaeduiksi asetettiin töiden tekeminen yli organisaatorajojen, yhteisen koulutuksen järjestäminen sekä laajan osaamis pohjan hyödyntäminen.

... työryhmät miettivät, mitä palveluja TKI:ssa ylipäättensä voisi olla...

... yksi lähtökohta oli, että miten hankkeiden taloushallinnossa voisi käyttää yhteistä koulutusta, erilaista osaamista hyväksi...

... sitten oli lähtökohta, että voisi tehdä töitä ristiin.

Hanketaloushallinnon yhteistyössä on saavutettu joitain synergiaetuja, vaikka pääsääntöisesti toiminnassa, ja suhteessa alkuperäisiin tavoitteisiin, on näennäisyyden piirteitä, keskinäistä tiedottomuutta, tiedon ja tiedonkäsitteilyn (mm. järjestelmä) ongelmia sekä hetkittäin palvelujen eriävää tulokinnallisuutta. Erityisesti osaamisen kumuloituminen nähdään positiivisena yhteistyön seurauksena. Hanketaloushallinnon osaamistason vahvistuminen on lisännyt Lapin korkeakoulukonsernin TKI-tukipalvelujen luotettavuutta

ja tuloksellisuutta. Uuden tiedon ja hyvien käytäntöjen nähdään liikkuvan laaja-alaisessa verkostossa hieman aiempaa nopeammin. Lisäksi yhteisen hanketaloushallinnon eduksi on noussut myös joustavuus ja palveluprosessien sujuvuus sekä ajoittainen tehokkuus. Myös uusien henkilöiden rekrytointi koetaan vähän helpommaksi, kun hyvät käytännöt ovat jo tiedossa. Lisäksi yhteiset koulutukset nähdään tärkeänä yhteistyön muotona.

... nämä työtoiminnot on parantunut, kun nämä hyvät käytännöt on siirtynyt...

... asiakas on voinut luottaa siihen tekemiseen...

... koulutuksiin on porukka voinut osallistua yhteen...

... hanketaloushallinto on hyvinkin joustava, että pystytään pienillä henkilöstöresursseilla hoitamaan suurikin hankevolyymi.

Hanketaloushallinnon henkilöstön vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa lähdettiin käynnistämään luomalla henkilöstölle yhteistä työskentelytilaa. Yhteiset tilat eivät kuitenkaan edesauttaneet yhteistoimintaa ja henkilöstö hajautettiin takaisin tilaajaorganisaatioiden sisälle. Tässä yhteydessä leimallista palvelualueen organisoitumiselle ja toiminnalle on ollut hyvät aikomukset, mutta eräänlainen passiivisuus tai korostunut itsenäisyys toiminnassa. TKI-tukipalvelualueella on ollut havaittavissa muutosvastarintaa, eikä aidosta kumppanuudesta ole vahvoja merkkejä tai ainakaan siitä ei ole koettu saavutettavan merkittävästi hyötyä. TKI-tukipalveluihin liittyvä suhteellisen vaatimaton yhteistyön tai verkostomaisen kypsyyden taso, kun toiminta on usein yhteydenpidollisuuden tasolla (vrt. Isett ym. 2011). TKI-tukipalvelualue edustaakin monessa mielessä konsernin perustasoisinta verkostomaista yhteistyötä, sen organisoitumista ja toimintaa.

Yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen on kuitenkin pyritty panostamaan pitämällä kuukausittain säännöllisiä tiimipalavereita. Tästä huolimatta vahvoista hallintokulttuurisista raja-aidoista ei ole edetty merkittävällä tavalla eteenpäin, eli jälleen erilaisuus ja asymmetria ovat vallalla. Osapuoltenvälille ei ole löytynyt tällä palvelualueella kovin pitkälle meneviä yhteisiä käytän-

töjä. Koska yliopiston ja ammattikorkeakoulun välisessä yhteistyössä ei ole onnistuttu odotusten mukaan, ovat myös yhteistyöstä saatavat synergiaedut kietoutuneet abstraktien asioiden ympärille.

... meidät siirrettiin samalle käytävälle, mutta eihän se toiminut kun meillä oli ne omat käytännöt... ei saatu tuulta purjeisiin...

... jokainen vaan teki omalla tavalla Kemissä, Ramkissa ja yliopistolla...

... me Ramk:ssa tehtiin yhteiset toimintatavat... kun istuttiin laajemmalla porukalla, niin ne ei vaan lähtenyt lentoon...

TKI-tukipalvelualueen kulttuurisia raja-aitoja ovat ylläpitäneet erityisesti hallinnolliset haasteet, jotka juontuvat yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen erillisestä oikeushenkilöllisyydestä. Tämä ilmentyy muun muassa sopimuksellisuuskysymyksinä hankkeissa. Lähinnä yhteydenpidolliseen yhteistyöhön on osittain ajanut sekin, että palvelualueita on ikään kuin ohjattu ja johdettu ulkopuolelta, hieman etäältä. Itsenäisyys toiminnoissa on mahdollistunut muutoinkin. Esimerkiksi yliopisto on sitoutunut valtakunnallisiin verkostoihin, eli sen velvoitteena on ollut käyttää verkoston edellyttämää tietojärjestelmää. Edelleen töiden ristiin tekeminen on kariutunut erilaisiin tietojärjestelmiin. Lisäksi erilaiset hallinnolliset säännökset rajoittavat yhteistyön syventymistä, sillä muun muassa turvallisuuden liittyvät säännökset estävät tehokkaan palvelualueen hallinnan. Hallinnolliset esteet ovat vaikuttaneet myös siihen, että taloudellisia säästöjä on saatu vain vähän.

... tietojärjestelmät ovat erityyppisiä... että piti olla yhteinen Repotronin hanketaloushallinnon järjestelmänä, mikä olisi mahdollistanut töiden ristiin tekemisen...

yliopisto oli sitoutunut eri järjestelmään ja esimerkiksi sitä käytetään vain työajan kirjaukseen...

... jos henkilö johtaa jotain palvelualueita, niin sillä pitää olla pääsy niihin järjestelmiin, joka antaa sille sen tiedon, miten koko palvelualue etenee...

... käytännön esteet estävät kuitenkin näiden taloudellisten hyötyjen saamisen ja toinen että tietojärjestelmillä on eri turvallisuusmääräykset...

... käytännössä henkilöstöhallinnon tietojenkäyttö on rajoitettu, että tässäkään ei voi tehdä ristiin...

TKI-tukipalvelualueen haasteena on ollut muutoksen hallinnan ja läpiviennin vaikeus. Muutoksen, innovaatioiden ja verkostojen hallinnan yhteydessä olisi pohdittava muun muassa johtamisen kohdetta, hallittavuutta, ajallista etenemistä, toteutustapaa ja kokemuksellisuutta (Syväjärvi ym. 2007, Agranoff 2007, 83–123). Toki tukipalveluissa muutos voi edustaa myös muuttumattomuutta, eli muuttumaton voi olla onnistuneen muutoksen lopputulos, mutta TKI-tukipalveluissa valinnat eivät ole syntyneet kovin tietoisien hallinta-analyysien kautta. Suuri osa muutoshankkeista voi epäonnistua, koska lähiesimiestasoinen, muutoksen vaatima johtamiskompetenssi on puutteellista tai henkilöstö ei ole riittävästi huomioituna kompleksissa organisaatiotilanteissa (vrt. Farias & Johnson 2000, Pietiläinen 2010, 69).

... että kenet miellät esimieheksi... että onko toinen läsnä... että esimies voisi olla perillä meidän asioista, niin sen tulisi olla läsnä...

... kun on ne omat säännökset ja hallinnot, jotka estävät että LUC-palvelualueen johtaminen olisi riittävän tehokasta...

... onko se vielä edelleenkin selkeää, että kuka päättää mistäkin...

Hallinnolliset haasteet vaikuttavat palvelualueen johtamiseen. Johtamiselta on puuttunut työvälineitä hallita palvelualueetta, jolloin verkoston toiminta on jäänyt usein yhteishengen ja yhteydenpidon tasolle. TKI-tukipalveluissa ilmenee hallinnan yhteydessä sekä operatiivisen että strategisen tason haasteita. Operatiivisella tasolla nousee esiin verkoston työntekijöiden ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen vähäisyys, säännöllisistä tiimipalaverista huolimatta. Verkoston esimiehen haasteena on ollut, toimipaikkojen etäisyyden vuoksi, olla läsnä riittävällä intensiteetillä. Vaikka teknologian avulla tapahtuva vuorovaikutus helpottaa etäisyyttä, kokee henkilöstö ver-

kostoesimiehen etäisemmäksi kuin oman tilaajaorganisaatiossa toimivan esimiehen. Lisäksi koettaessa verkosto etäisenä ja ulkopuolelta ohjaavana, niin oman työnantajaorganisaation säännökset ja päätökset nousevat ensisijaisiksi toimintaa määritteleviksi tekijöiksi. Näin ollen TKI-tukipalvelualueella tiiviimpi sidos omaan työnantajaorganisaatioon näkyy osaltaan haasteena, joka ilmenee erityisesti verkoston ja yhteistyön hallintaan liittyvissä kysymyksissä.

Kuitenkin pyrkimystä yhteistoiminnallisuuteen tai sovitettuun yhteistyöhön löytyy. Palvelualueella on halua lisäarvon ja vaikuttavuuden tuottamiseen sekä yhteisöllisemmän tulevaisuuden selvittämiseen. Tätä pyrkimystä voi varovasti tulkita suuntautumisenä TKI-tukipalvelualueen alkuperäisiin tavoitteisiin. Palveluprosessien kehittämisessä nähdään tärkeäksi laajentaa työntekijöiden tehtäväkuvaa, mikä käytännössä voisi tarkoittaa hanketalous-sihteereiden lisääntyvää roolia jo hankkeiden valmisteluvaiheessa. Verkoston tuleekin olla hyvin tiiviissä vuoropuhelussa tilaajaorganisaation kanssa. Esimerkiksi yhteisen hanketietokannan tuleminen nähdään mahdollistavan tilaajan ja tuottajan välistä lisääntyvää informaation kulkua, jotta välttyttäisiin nykyiseltä tiedottomuudelta ja tiedon asymmetrialta.

... tukipalvelujen kiinnittäminen projektin suunnitteluvaiheeseen, jolloin myös sovittaisiin selkeä työnjako...

... nyt puuttuu sellainen koordinoitu tieto. Olisi tärkeää olla joku yhteinen hankekanta, jossa olisi suunnitellut hankkeet, rahoituspäätöksen saaneet ja päätetyt hankkeet.

... olemme amk:ssa pyrkineet siihen, että nämä hanketaloussihteerit olisivat mukana jo tässä hankkeiden valmisteluvaiheessa... että tietää jo hankkeen toteutusvaiheessa, että kaikki kustannukset on huomioitu. En tiedä miten tämä yliopiston osalta menee?

Hankehallinnon toiminnoissa kyse on tietysti sekä asiasisällöllisistä että teknisistä hankepalveluista. Matka kokonaisvaltaiseen TKI-tukipalveluun on pitkä ja se vaatii perusteellista otetta muun muassa tutkijoihin ja kehittäjiin. Vahvasti kilpailtu tutkimus- ja kehittämistoiminta vaatii myös vahvaa

sisällöllistä kompetenssia. TKI-tukipalvelualueen osalta on kuitenkin tärkeää tehdä kriittistä arviota halutusta tavoitetilasta sekä keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi. Edelleen on kriittisesti arvioitava, onko korkeakoulujen mahdollista vastata vielä kehittyneempään yhteistyön tasoon, joka synergiaetujen saavuttamiseksi voi olla olemassa.

... mutta jos asiat jäävät tukipalvelujen ulkopuolelle, niin siinä kannattaa edelleen katsoa että millainen toimintamuoto pitäisi säilyttää... että joku yhteistyö kuitenkin tulee säilyttää...

... jos synergiaetuja ei saavuteta, niin periaatteessa sen osaamisen jakamisen voisi tuoda muullakin tavoin.

... se konsernitason palvelukuvauksella on vielä kesken, että mitä meiltä halutaan...

... jos joku ei tällaisena tukipalveluna toimi, niin se pitäisi pystyä nostaa esille... tällä hetkellä painotetaan infrayhteistyötä sekä tähän avoimeen tieteeseen ja tutkimukseen liittyvää yhteistyötä...

... pitäisi tehdä arvioita, että mitä uutta voitais ottaa tähän LUC konseptiin ja mitä jättää pois...

Henkilöstön keskuudessa on havaittavissa pettymystä ja turhautumista yhteistyön ollessa sisällöllisesti löyhää. Palvelujen tarkoituksenmukaisuus tulee olla lähtökohtana ja TKI-tukipalvelualueen sisältöä tulee voida tarvittaessa uudistaa. Hanketaloushallinnon käsittäessä suppean joukon, eli täydentävän rahoituksen palvelut, voidaan pohtia konsernitason organisoimisen tarpeellisuutta ja kaikkiaan myös tulevaisuudessa tavoiteltavaa tasoa tulisi kirkastaa. TKI-tukipalvelujen osalta yhteistyö nähdään tarpeellisena, mutta on tärkeää aktiivisesti pohtia palvelualueen tarkoituksenmukaista sisältöä. Kehittyäkseen toimintaan todennäköisesti tarvitaan konkreettisia ja hyvin rajattuja palvelu-alueita, joissa saavutetut onnistumiset voisivat sovittaa yhteistyötä pidemmälle tai muutoin kehittää tutkimus- ja innovaatiotoiminnan hallintaa (vrt. Virranniemi 2015). TKI-tukipalvelujen osalta

myös tutkimuslaitosten selkeämpi liittyminen mukaan verkostoyhteistyöhön, nähdään tuovan vaikuttavuutta ja lisäarvoa alueelliseen toimintaan. Tuki-palvelualueen osalta on siten hyvä pohtia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja rohkeasti tehdä strategisia, laajempia palveluvalintoja. Esimerkkiä organisointiin löytyy LUC-konsernin muista palvelualueista ja muuta vertailua saa vastaavista kansallisista ratkaisuista.

5 Johtopäätökset ja suositukset

Korkeakoulut ovat kohdanneet viimeisten vuosikymmenien aikana merkittäviä muutoksia ja uudistuksia. Muutokset ja uudistukset ovat leimallisia myös ajalle, jossa tätä kehittävää arviointia on laadittu. Pohjois-Suomessa Lapin korkeakoulujen välinen konserniyhteistyö on toiminut yhtenä kansallisena edelläkävijänä korkeakoulujen verkostoyhteistyössä, jossa on päämäärätietoisesti ja soveltuvin osin pyritty rakentamaan uudenlaisia yhteistoiminnan käytäntöjä.

Tässä tutkimuksessa on tehty Lapin korkeakoulukonsernin arviointia keskittyen osittain konserniin, mutta etenkin konsernin kirjastoon ja palvelukeskukseen. Kehittävän arvioinnin tehtävänä on ollut selvittää, miten organisoituminen ja toiminta ovat onnistuneet sekä miten arvioinnin kohteita voisi kenties tulevaisuudessa kehittää? Seuraavaksi ensisijaisia johtopäätöksiä, joiden jälkeen esitetään kehittämishenkisiä suosituksia.

5.1 Johtopäätöksiä

Johtopäätöksiä ja suosituksia on rakennettu niin makro- kuin mikrotasolla, koska ne näyttävät kietoutuvan toisiinsa hyvin luonnollisesti tässä arvioinnissa. Arviointi on luonteeltaan kehittävä arviointi. Arviointi on tunnistanut Lapin korkeakoulun organisoitumista, toimintaprosesseja sekä niihin liittyviä käytänteitä. Arvioinnilla on pyritty kriittisesti nostamaan esille onnistumisia ja mahdollisia kehitettäviä asioita, jotta voidaan synnyttää autenttista arviointitietoa jo tapahtuneista, mutta toisaalta ohjauksellista ajattelutapaa ja tilivelvollisuutta konsernin tulevaisuuden tapahtumiin.

Konserniyhteistyö voidaan nähdä pääosin onnistuneena. Haasteena on ollut alun perin kolmen, myöhemmin kahden korkeakoulun ylläpitojärjestelmien ja lainsäädännön erilaisuudet sekä myös toimintakulttuuriset

erot. Korkeakoulut ovat kuitenkin vähitellen löytäneet yksimielisyyttä ja ylläpitäjien hallitukset ovat eritavoin tavoittaneet avoimuutta ja luottamusta. Keskinäinen yhteistyö ja yhteistoiminnallisuus ovat hienoisen hapuilun jälkeen löytäneet uomansa myös konsernikirjaston ja palvelukeskuksen osalta. Konserniyhteistyön myötä on saatu aikaan konsernin sisäistä eheyttä ja vähitellen aitoa yhteistoimintaa, mutta etenkin voidaan tunnistaa ulkoisia vaikutuksia kuten lisääntynyttä alueellista ja valtakunnallista vaikuttavuutta. Organisoitumisen ja yhteistoiminnallisuuden kehittymisen kautta esimerkiksi pohjoisuus ja arktisuus ovat nousseet korkeakoulujen toiminnan yhdistäviksi painopisteiksi, mikä näkyy erityisesti korkeakoulukirjaston, mutta osittain myös palvelukeskuksen toiminnassa.

Lapin korkeakoulut ovat olleet esimerkkinä, että miten aluevaikuttavuutta voidaan lisätä yhteistyöllä...

... konserni on nostanut tätä aluenäkökulmaa... että kumpikin korkeakoulu erilaisuudestaan huolimatta haluaa viedä pohjoisuutta eteenpäin...

Jotta konsernin kehittyisi, tulee konsernin koordinaatioon, johtamiseen ja strategiseen tavoitteellisuuteen panostaa. Yhteistyömuotona konsortio nähdään tarkoituksenmukaisena ja kohtuullisen tehokkaana organisoitumisena. Yhteistyön eduksi nähdään mahdollisuus turvata laadukkaat palvelut rajallisista resurssien puitteissa. Ja vaikka uusi toimintaympäristö nähdään vaikeaksi ottaa haltuun, on toisaalta verkosto ollut ainutlaatuinen maaperä hyvien käytäntöjen siirtymiselle ja osaamisen kumuloitumiselle. Hyvät käytännöt eivät kuitenkaan siirry itsestään, vaan yhteistyön tulee olla vuorovaikutteista ja koordinoitua. Esimerkiksi palvelukeskuksen osalta näyttäisi, että konsernitason toiminnan hyödyt ovat erilaisia eri palvelualueilla.

Hyötyjen saavuttaminen on seurasta luottamuksen, sitoutumisen, osallisuuden ja kommunikaation määrästä ja laadusta. Näiden ohella yhteistyö edellyttää aktiivista tiedon jakamista ja joustavuutta, joiden kanssa ope-roiminen on haastavaa ajankohtaisten muutosten keskellä. Yhteistoiminta edellyttää mahdollisuuksia tiiviille vuorovaikutukselle. Tällaisia voivat olla esimerkiksi virtuaaliset ympäristöt, jossa on mahdollisuus reaaliaikaiseen

yhteistyöhön. Yhteistoiminnan toimivuus edellyttää etenkin toimivia horisontaalisia ja vertikaalisia suhteita sekä yhteistyönfoorumiteita, jotka rakentuvat luottamuksen ja ymmärryksen lisääntymisestä eri osapuolten välillä. Verkostopohjaisessa kumppanuudessa onnistumisten taustalla näkyy ajoittain sitoutumista kumppaniin. Sitoutuminen on seurausta luottamuksesta, mutta myös yhteistoiminnan priorisointi vaikuttaa sitoutumisen syvyyteen.

Yleensä konsortiomaisessa toiminnassa voidaan todeta riskejä, jotka liittyvät toiminnan näennäisyyteen, kustannustehokkuuteen, taloudelliseen sitoutumiseen, jäsenten väliseen kilpailuun ja epäselviin hyötyihin. Aktiivinen konsortion on puolestaan havaittu edellyttävän investointeja, kaaoksen sietokykyä, sisäistä kehittämistä ja panostamista tulevaisuuteen. Esimerkiksi konsortion hyötyjen suhteen onkin tärkeää arvioida sitä, mistä yhteistyön muodosta ja osa-alueesta saa eniten hyötyä. Makrotasolla Lapin korkeakoulukonsernin verkostomaisessa yhteistyössä nousee esille useita haasteita. Alkuperäiset odotukset nähdään epärealistisina ja esimerkiksi heikosti johdettuina. Osa synergiaeduista on kuitenkin edelleen saavutettavissa syventämällä yhteistyötä, esimerkiksi tavoite töiden ristiin tekemisestä edellyttäisi tiivistyvää yhteistoimintaa, yhteisiä käytäntöjä sekä järjestelmiä.

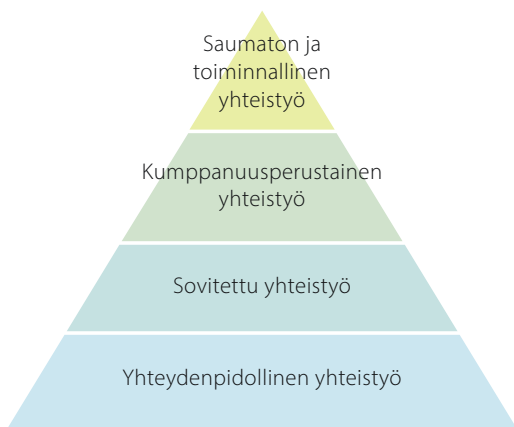
Konsortion rajallisuus kumpuaa tilaajaorganisaatioiden erillisestä oikeushenkilöllisyydestä. Organisaatioiden erillisyydestä johtuen yhteistyöverkoston tulee pyrkiä sopeutumaan erilaisten hallinnollisten säännösten vaikutusten alla, mikä helposti lamauttaa yhteistyötä. Lisäksi kun työnantajina toimivat tilaajaorganisaatiot, näkyy se henkilöstössä organisaatiosolidarisuutena, joka kietoutuu siihen, että työntekijät ovat vastuussa oman organisaationsa toiminnasta. Esimerkiksi konfliktisissa tilanteissa tai hämmentävien kysymysten äärellä palvelusuhde-esimies on merkittävämmässä asemassa kuin konsernin työnjohdollisen esimiehen.

Edelleen kun tilaajaorganisaatiot toimivat työnantajina, tukipalvelut sitoutuvat vahvasti ydinprosessiinsa ja pitävät yllä vahvoja hallintokulttuurisia raja-aitoja. Erilaisista työnantajista nousevat myös muut hallinnolliset haasteet (kuten erilaiset järjestelmät ja työehdot), jotka käytännössä ovat esteenä saumattomamman verkoston toiminnalle yli organisaatorajojen. Toisaalta hallintokulttuuriset raja-aidat pysyvät, mikäli konsernilla ei ole selkeää yhteistä visiota yhteistyöstä. Korkeakoulujen yhteistyöstä tehdyssä

arvioinnissa on havaittu, että jos yhteistyötä halutaan lisätä, niin korkeakoulujen johdon tulisi selkeästi linjata mitä halutaan tehdä ja miksi. Ilman selkeitä linjauksia yhteistyötä ei lähdetä rakentamaan, koska oman organisaation toimintaan liittyvät kysymykset ovat ensisijaisia. Kun yhteistyö nähdään sekundäärisenä, vaikuttaa se siihen, että organisaation sisäinen toiminta priorisoidaan suhteessa yhteistyöhön.

Yhteistyön hidasteeksi voi nousta myös eri organisaatioiden voimakkaat organisaatiokulttuurit. Pahimmillaan erilaiset kulttuurit ovat niin hallitsevia, että syventyvä yhteistoiminta nähdään jopa mahdottomana toteuttaa. Verkostoissa yhteistyön johtaminen olisi suotavaa, mikä on ennen kaikkea hyvän verkostoitumisen mahdollistamista. Lapin korkeakoulukonsernin palvelukeskuksen ja korkeakoulukirjaston henkilöstö kaipaa vision terävöittämistä niissä kysymyksissä, jotka liittyvät yhteistyön syvyyteen ja laajuuteen. Palvelualueiden yhteistyötä voidaan toteuttaa hyvin eri tasoilla ja yhteistoiminta konsernin sisällä voi painottua valittujen tavoitteiden mukaisesti. Nyt konsernin sisäinen kehittäminen on jäänyt vähäiseksi, sillä tavoitetilä on jäänyt hyvin abstraktille tasolle. Yhteistyön tasot eri palvelualueilla ovat loppusumma siitä, miten yhteistyön haluttu tila on ymmärretty (priorisoidaanko yhteistyö) sekä siitä, miten palvelualueiden johtamisen kulttuuri on tukenut verkoston toimintakykyä.

Johtopäätöksiä arviointikohteisiin mikrotasolla liittyen, ja perustuen kehittävän arvioinnin teoreettiselle viitekehykselle ja arvioinnin tuloksiin, voidaan esittää konsernin organisoitumisen ja toteutuksen kehittyneisyystasoa (ks. Kuva 4). Johtopäätöksiin vaikuttavat kehittävässä arvioinnissa kohteiden toiminnalle asetetut alkuperäiset tavoitteet – tai laajemmin, konsernin strategiset pyrkimykset. Vaatimattomin kehittyneisyyden taso edustaa yhteydenpidollista yhteistyötä, hieman kypsempi taso puolestaan sovitettua yhteistyötä. Hyvää kehittyneisyyden tasoa kuvaa kumppanuusperustainen yhteistyö. Kaikkein kypsintä, parasta tasoa konserniyhteistyön organisoitumisessa ja toteutuksessa symboloi saumaton ja toiminnallinen yhteistyö. Arviointikohteet ovat lopulta asemoitavissa pyramidikuvioon.



Kuva 4. Kehittyneisyyden tasot verkostomaisen, vuorovaikutteisen konserniyhteistyön organisoitumiselle ja toteutukselle.

Tutkimus-, kehittämisen-, ja innovaatiopalvelut sijoittuvat pyramidikuviossa alimmalle tasolle. Tämä vaatimattomin kehittyneisyyden tai kypsyyden taso on yhteydenpidollista yhteistyötä, jota kuvastavat organisoitumisessa ja toteutuksessa näennäisyys, aikomukset, pakonomaisuus, passiivisuus, keskinäinen tiedottomuus, tiedon asymmetria, eriävä tulkinnallisuus, korostunut itsenäisyys toiminnoissa, kulttuurinen erilaisuus, ulkopuolelta ohjatut palvelut ja tehtävät sekä eräänlainen johtamattomuus. Palvelujen lisäarvo ja vaikuttavuus konsernin toiminnoille on ollut toistaiseksi vain kohtuullinen ja se on asemoitunut ehkä enemmän ulkopuolisiin sidosryhmiin. TKI-palvelualue odottaa uusia ratkaisuja ja panostuksia.

Opetuksen ja opiskelun tukipalveluista on vastaavia havaintoja kuin TKI-palveluista, mutta enemmän konstituentteja on kehittyneemmästä toimintojen organisoitumisesta ja toteutuksesta. Opetuksen ja opiskelun tukipalveluissa löytyy pyrkimystä tiiviimpään yhteistoiminnallisuuteen sekä selviä aihioita yhteisen suunnitelmallisuuden edistämiseksi ja toteutukseksi. Lisäarvoa on pystytty tuottamaan konsernin sisäisesti, alueellisesti ja etenkin asiakkaisiin nähden. Organisoinnin ja toteutuksen kanavoitinta on häirinnyt ao. tukipalvelujen pirstaleisuus, mikä tarkoittaa tukipalvelun koostumista useista pienistä osaelementeistä.

Korkeakoulukirjasto sijoittuu pyramidimaisessa kehittyneisyyskaaviossa sovitetun yhteistyön tasolle. Kirjaston toiminta ei lähtenyt liikkeelle tyhjästä, vaan yhteistyötä on tehty jo aiemmin. Sovitettu yhteistyö kuvastaa kuitenkin parhaiten toimintaa yhteisten kirjastotavoitteiden suuntaisesti, eli konsernikirjastossa on monenlaista yhteistoiminnallisuutta, keskinäisiä hankekokonaisuuksia, vastavuoroisuutta ja tilivelvollisuutta, oma-aloitteellisuutta yhteiseksi hyväksi, keskinäisyyden pyrkimyksiä ja toteutuksia, selkeästi koordinoitua toimintaa sekä aihioita yhteisen suunnitelmallisuuden edistämiseksi ja niiden jokseenkin hallituksi toteutukseksi. Lisäarvoa ja vaikuttavuutta on saatu aikaan, jolloin jatkossa toiminnan kehittyneempi konserniyhteistyö on todennäköistä.

IT-palvelut tai -palvelualue on esimerkki hyvästä kasvusta ja kehittyneisyydestä, jopa malli muille kohteille. Toiminta ei toki ole täydellistä, mutta palvelualueen kehittyneisyyttä kuvastaa parhaiten kumppanuuksperustainen yhteistyö. Tällöin kyse on jo edistyksellisestä keskinäisyydestä ja vuorovaikutteisuudesta yhteisten tavoitteiden viitoittamana. Palvelualueen toimintaa kuvastavat tasavertaisuus, sitoutuneisuus, osittain jaetut vastuut ja velvoitteet, yhteiset toiveet ja odotukset, vakiintumassa oleva yhteishallinta ja yhteistyön foorumit sekä ajoittain saumattomat käytänteet. Lisäarvoa on todennettavissa palvelujen sisäisen organisoitumisen ja toteutuksen lisäksi myös taloudellisessa mielessä. Vaikuttavuutta on saatu myös alan kansallisissa verkostoissa, kun pelkästä informaatioteknologisesta näkökulmasta on päästy tietohallinnon strategiseen tasoon.

Parasta tasoa ei saavuta vielä kukaan. On huomattava, että korkein kehittyneisyyden taso edustaa tietynlaista ideaali- tai ihannetilannetta. Korkein kehittyneisyyden taso saavutetaan verkostomaisissa organisaatio- ja palvelutoiminnan käytänteissä vasta vuosien harjaantumisen ja yhteistyön myötä. Taso on kuitenkin merkityksellinen, koska se edustaa hyvin luontaista yhteistoiminnallisuutta, jota voi parhaimmillaan tavoitella ja ehkä jopa toteuttaa. Kyseessä on saumaton ja toiminnallinen yhteistyö, joka rakentuu aktiiviselle yhteistoiminnalle, rohkeudelle ja riskinotolle, luontaiselle osallisuudelle ja avoimuudelle, hyvin pitkälle jaetuille resursseille, yhteiseksi koetulle kulttuurille, muutos- ja innovaatio-otteelle sekä hallitulle ja johdetulle strategisuudelle.

5.2 Suosituksia makro- ja mikrotasolla

Arviointitutkimuksen lähtökohta on rajattu mikrotasoon, etenkin sisäiseen konsernitoimintaan. Arvioinnissa tuli kuitenkin toistuvasti esille laajempia, alueellisia ja kansallisia näkökulmia. Usein erilaisiin tasoihin kiinnyyttävät asiat myös nivoutuivat yhteen kokonaisaineistossa. Makrotasoon nähden on kehitettävää, jotta Lapin korkeakoulukonsernin visio kirkastuisi. Konserni on nyt kirkaampi ulospäin erilaisille sidosryhmille, kuin sisäisesti esimerkiksi konsernin osille tai toimijoille. Kehittyäkseen seuraavat rohkeat uudistusaskleet tulisi tehdä lähitulevaisuudessa. Konserniyhteistyössä on ollut eräänlainen katkos, koska hiljattain tapahtunut ammattikorkeakoulujen yhdistyminen on vaatinut voimavaroja. Tulisi kuitenkin tietää, kuinka syvää ja missä laajuudessa yhteistyötä jatkossa tehdään? Alueellinen verkostoyhteistyö on edelleen priorisoitava suhteessa sidosryhmiin ja yhä strategisempi käytännön sisäinen yhteistyö tulisi rakentaa oheis- ja tukitoimintojen osalta.

Eräänlainen huomaamaton onnistuminen on toisaalta merkki oheis- ja tukipalvelujen onnistumisesta. Koettu muuttumattomuus voi siten olla paras mahdollinen uudistus esimerkiksi tukipalveluissa. Tämä latenssi on ehkä ollutkin yksi tavoite, mutta arvioinnin mukaisesti nyt painotetaan kehittämisen ja kehittymisen merkitystä. Jatkossa konsernityöhön voisi kuulua yhteistyön rajojen ja mahdollisuuksien reaaliaikaisempi arviointi ja kehittäminen. Tällöin eri toimintojen käytännön organisoinnin ja toteutuksen sekä verkoston perusteellisemmän johtamisen kautta asemoitaisiin aikaisempaa paremmin konsernityötä ja siitä saatavia kokonaishyötyjä.

Makrotasolla konsernissa

Alueellisen verkostoyhteistyön priorisointi: Mikäli tulevaisuuden tavoitteena on aktiivinen korkeakoulukonserni, edellyttää se tilaajaorganisaatiolta aikaisempaa tiiviimpää vuorovaikutusta tuottajaorganisaation kanssa. Tärkeää on mahdollistaa ne perusedellytykset, jotka konsortion tehtävät vaativat. On tärkeää arvottaa, mikä painoarvo alueelliselle yhteisyydelle annetaan ja keskittyä ensisijaisesti alueelliseen, toissijaisesti valtakunnalliseen rooliin.

Lapin korkeakoulukonsernin vision kirkastaminen: Eli kuinka syvää ja missä laajuudessa yhteistyötä halutaan tehdä? Verkostotoiminnan vaikuttavuutta

on mahdollista lisätä määrittämällä yhteistyölle selkeät tavoitteet. Vision, ja siitä kumpuavien strategisten tavoitteiden, pohjalta on mahdollista jalkauttaa yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä arjen työssä. Strategia käytäntönä korostuu, jolloin konsernityöhön löytyy paremmin optimaalinen, tavoiteltava toiminnallinen tasapaino. Kirkkaan vision pohjalta on mahdollista täsmällisemmin määrittää todelliset konsernintasoiset palvelut, määritellä konsernintasoiset tehtäväkuvat sekä valtuuttaa toimijoita.

Verkostojohdamiseen ja yhteistyösuhteiden johtamiseen panostaminen: Verkostojohdamisen olennainen tehtävä on varmistaa yhteinen suorituskyky sekä luoda mahdollisuuksia vuorovaikutukselle ja yhteistoiminnalle. Yhteistyösuhteiden johtamiseen panostamalla kehitetään keskinäistä vaihdantaa, toimintaa, ajattelua ja kehittymistä kohti yhteisesti jaettuja strategisia tavoitteita. Kaikkiaan verkostojohdamista tulee kehittää ja erilaisilla työryhmillä, tai palvelutiimeillä, palvellaan myös yhteistyösuhteita.

Mikrotasolla arviointikohteissa

Arviointikohteissa tulisi etsiä ja räätälöidä jokaiselle kohteelle oma toiminnallinen tasapainotila, joka siis voi olla erilainen ja eritasoinen kohteiden välillä. Välttämättä yhtä ainoa oikea tapaa toimia tai muuta spesifiä toimintatasoa ei ole olemassa. Kohteita voisi jatkossa tarkastella esimerkiksi tietoverkostoina (ts. tiedonvaihdannan sosiaalisia verkostoja toimijoiden välillä ja yhteistä tilannekuvaa), oppimisverkostoina (ts. kehittyneisyyden kasvattamista ja tiivistyvää keskinäistä toimintaa jaetuun käytäntöön) ja innovaatioverkostoina (ts. pitkälle vietyjä, luontaisia yhteistoimintoja ja suuntaamisia).

Arviointikohteista esimerkiksi hyvin kehittynyt IT-palvelualue voisi soveltuvin olla vertailuanalyysin (benchmarking) antava malli. Oleellisinta kaikissa arviointikohteissa olisi verkostomaisen yhteistoiminnallisuuden hallinta ja sen edellytyksiin panostaminen. Kehittyminen vaatii yhtenäisyyttä palvelevaa toimintapolitiikkaa ja -kulttuuria sekä kehittyneempää työjakoa. Lisäksi kohteisiin liittyy vaatimus tulosvastuullisemmasta toiminnasta ja sen täsmällisestä seurannasta. Kehittämisessä tarvitaan palvelumuotoilua hyödyntävää toimintaotetta. Kuten makrotasolla, myös mikrotasolla tulee panostaa johtamiseen. Nyt tiedon ja osaamisen arviointikohteissa, muu-

tokset ja uudistukset mahdollistetaan vahvan lähiesimiestoiminnan sekä henkilöstön sitouttamisen kautta. Lyhyesti arviointikohteista:

Kirjastoyhteistyön tulevaisuus ja kehittäminen henkilöstön kanssa: Kirjastototoimintaan liittyvät muutokset vievät henkilöstön voimavaroja, jolloin on tärkeää pohtia yhdessä henkilöstön kanssa yhteistyön syventämisen tarkoituksenmukaisuutta. Toisekseen on pohdittava, missä määrin yhtenäisellä korkeakoulukirjastolla on ylipäätänsä mahdollisuus vastata erilaisten palvelukuluttajien tarpeisiin? Kirjastotoiminta on alan muutosten kourissa, jolloin on tärkeää strategisemmin pohtia muutoksiin vastaamista. Muutoksiin vastaaminen ja lisäarvon tuottaminen edellyttävät yhteistoiminnan vahvistamista, todennäköisesti suurempia yksikkökokoja sekä laaja-alaisen kirjastohenkilöstön parempaa tyäjakoa ja osaamisen hyödyntämistä.

Kirjaston johtaminen ja konsernitasoinen organisointi: Korkeakoulukirjastossa näkyy vahvasti toimintakulttuurien kollisio. Toimintaprosessien yhdistäminen organisaatorajat ylittäviksi kokonaisuuksiksi on jatkossa tärkeää, mikä mahdollistaa aidon kumppanuuden kehittymisen. Yhteistyön vaikuttavuuden lisäämiseksi olisi tärkeää toteuttaa enemmän yhteistä henkilöstöpolitiikkaa ja -johtamista, joiden myötä mahdollistuisi henkilöstön liikkuvuus yli organisaatorajojen sekä keskenään vertailukelpoiset käytänteet. Lisäksi korkeakoulukirjaston synergiahyötyjen lisääminen on mahdollista yhteisillä tietokannoilla ja niiden ristiin käyttämisellä.

IT-palvelualueen syventyvä yhteistyö ja sen mallintaminen: Toiminta on ollut pääosin onnistunutta. Jossain määrin yhteistyö on jäänyt riippuvaiseksi työntekijöiden aktiivisuudesta ja syventyvä yhteistyö kaipaa jatkossa työntövoimaa ulkoapäin. Yhteisiin palveluihin ollaan tyytyväisiä, mutta kuitenkin edelleen on mahdollisuuksia yhteisten konseptien, hankintojen ja järjestelmien lisäämiselle. Mikäli haetaan maksimaalista synergiaetujen saavuttamista, on yhdentyvä henkilöstöpolitiikka edellytys organisaatorajat ylittävälle töiden ristiin tekemiselle sekä henkilöstön joustavalle liikkumiselle organisaatioiden välillä. Jatkossa on yhä selvemmin päästävä irti pelkästä informaatioteknologiasta ja kohti julkishallinnollista, strategista korkeakouluhallinnollista tietohallintoa.

IT-palvelualue kokeilujen ja mahdollisuuksien sektorina: Palvelualueen jatkotoimintaan liittyy olemassa olevien käytänteiden ja toimivien yhteis-

työfoorumien turvaaminen. Palvelualueeseen voisi liittää tietoista riskiä, mutta riskienhallinnallisesti. Esimerkiksi yhteistyön toteuttamista voisi kehittää konsernitasoisen palkkiojärjestelmän kokeilulla ja itsenäisemmällä organisoitumisella, riippumattomammin tilaajaorganisaatioista. Yhden johdon alle sijoittuva kokonaisuus vastuineen on kokeilunarvoinen ja voisi viedä tietohallinnollisen strategiaotteen avulla lähes saumattomaan ja toiminnalliseen yhteistyöhön.

Opetuksen ja opiskelun tukipalvelualueen uudelleentarkastelu: Tarvitaan konkreettisempia tavoitteita ja toteutuksia palvelukohtaisesti. On tehtävä kriittistä arvioita, missä palvelualueen osakokonaisuuksissa on mahdollista syventää yhteistyötä ja toisaalta tulee selvittää missä yhteistoiminnallisuuden rajat tulevat vastaan? Näiden lisäksi tulee selvittää uusia yhteistyöalueita ja rakentaa sidosryhmien kanssa palvelukonsepteja. Pienet ratkaisut ja onnistumiset voivat olla merkityksellisiä askeleita, koska muutokset ja uudistukset eivät tyypillisesti omaa absoluuttista määrää esimerkiksi koettuna palveluna.

Opetuksen ja opiskelun tukipalvelualueen kehittäminen: Konsernitasoiset palvelut ovat jääneet alkuvaiheen tasolle. Konsernitasoiset palvelut tulee rakentaa yhteisen vision pohjalta. Yhteinen visio nousee konsernin sisäisistä pyrkimyksistä, ja vastaavasti aluenäkökulma olisi kirkaammin otettava työjaon ja strategian ytimeen. Palvelumuotoilu korostuu potentiaalisen sidosryhmätyöskentelyn kanssa. Kehittämiseen liittyy vaatimus säännöllisistä ja etenkin sisällöltään merkityksellisistä yhteistyöfoorumeista, joissa palvelualueen asioista ja yhteistä tulevaisuutta voidaan palveluittain määrittää sekä hallita varsin heterogeenistä tukipalvelujoukkoa. Foorumit luovat pohjaa palvelualueen henkilöstön sitouttamiselle ja kokonaisuuden strategisemmalle verkostojohtamiselle.

TKI-tukipalvelut ja palvelurevoluutio: Tukipalvelut ovat asemoituneet paljon hanketalouden palveluihin, mutta jatkossa tämä tulevaisuudessa yhä keskeisempi palvelualue tarvitsee merkittävän kehittämisrevoluution. Revoluutio tarkoittaa aikaisemman kyseenalaistamista, opituista tavoista luopumista uuden hyväksi ja yhteisten ratkaisujen intensiivistä hakemista. Nyt TKI-tukipalveluissa ei ole riittävän kattavasti sisäistetty pidemmälle viedyn yhteistyön merkitystä, jolloin yhteistyön uudelleenjärjestelyille ja toimivien tukipalvelujen kokonaisuudelle on jatkossa tarvetta.

TKI-tukipalvelut korostuvat tulevaisuudessa: Muutokset ja uudistukset tulee nähdä jatkossa strategisena kokonaisuutena, ne tulee toteuttaa määrätietoisesti ja niitä olisi koordinoitava lisäarvon ja vaikuttavuuden varmistamiseksi. Yhteiset järjestelmät ja käytännöt ovat sopimusoikeudellisista rajoitteista huolimatta edellytyksenä vaikuttavuuden realisoimiseksi. Suosituksena on hakea laajempaa kokonaisuutta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiohenkeen, projektitekniisten tukipalvelujen sijaan. Tukipalvelutoiminnan vaikuttavuutta on mahdollista lisätä sitomalla tukipalveluprosessia vahvemmin osaksi hankkeiden suunnitteluvaihetta, eli lähemmäksi itse tutkijoita ja kehittäjiä.

Lopuksi. Menestyksellinen korkeakoulukonsernin kirjaston ja palvelukeskuksen organisoituminen, toteutus ja vaikuttavuuden aikaansaaminen edellyttävät tulevaisuudessa niin sisäistä kuin ulkoista yhteistyötä. Lapin korkeakoulukonsernissa nämä tarkoittavat, että yhä ajankohtaisemmat korkeakoulukentän haasteet vaativat kirjaston ja palvelukeskuksen kehittyvää yhteistoiminnallisuutta ja kokonaisuuksien hallintaa. Tulevaisuudessa, kuten itse asiassa jo nyt ollaan kompleksisessa, muutoksia ja uudistuksia sisältävässä korkeakoulukentässä, konsernin verkostomainen yhteistoiminnallisuus rakentuu, kehittyvän vuorovaikutuksen ja yhteistyön varaan.

Arviointi osoittaa, että Lapin korkeakoulukonsernin kirjasto ja palvelukeskus ovat pääsääntöisesti, ja toistaiseksi, olleet onnistumisia. Kehitettävää ja parannettavaa kuitenkin riittää konsernin eri sektoreilla. Jatkossa merkittävimmät haasteet liittynevät verkostomaisen yhteistyön syvyyden ja laajuuden määrittelyyn, tasapainotilan löytymiseen eri palvelualueilla, erilaisten intressien ja tavoitteiden yhteensovittamiseen, kokeilu- ja riskinottokykyyn sekä konsernin johtamiseen. Tästä kaikesta perustehtävää edistävästä, haasteellisesta oheis- ja tukipalvelusta tulisi konsernityössä suoriutua, kuitenkin unohtamatta konsernin osapuolten perustehtävien eroja.

Lähteet

- Aarrevaara, T., Dobson, I. & Elander, C. (2009). Brave new world: Higher education reform in Finland. *Higher Education Management and Policy*, 21(2), 89–104.
- Agranoff, R. (2012). *Collaborating to manage: A primer for the public sector*. Georgetown University Press. USA.
- Agranoff, R. (2007). *Managing within networks: Adding value to public organizations*. Georgetown University Press. USA.
- Agranoff, R. & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local managers*. Georgetown University Press. USA.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organizational Science*, 22(5), 1123–1137.
- Bekkers, V. (2003). e-Government and the Emergence of Virtual Organisations in the Public Sector. *Information Polity*, 8(3-4), 89–102.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass, Wiley Imprint. USA.
- Clark, B.R. (1998). *Creating entrepreneurial universities*. IAU Press, Pergamon. UK.
- Farias, G. & Johnson, H. (2000). Organizational development and change management: Setting the record straight. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(3), 375–380.
- Feldman, M.S. & Orlikowski, W.J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253.
- Fägerlind, I. & Strömqvist, G. (toim.) (2004). *Reforming higher education in the Nordic countries. Studies of change in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden*. International Institute for Educational Planning. Unesco.
- Goldsmith, S. & Eggers, W.D. (2004). *Governing by network. The new shape of the public sector*. Brookings Institution Press. USA.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press. USA.
- Hartley, J. & Sklecher, C. (2008). The agenda for public service improvement. Teoksessa Hartley, J., Donaldson, C., Sklecher, C. & Wallace, M. (toim.) *Managing to improve public services*. Cambridge University Press. UK. 3–24.
- Hölttä, S. (2008). The Finnish higher education system – governance and funding. Teoksessa Aarrevaara, T. & Maruyama, F. (toim.) *University reform in Finland and Japan*. Tampere University Press, 104–117.
- Ihalainen, H., Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2011). Tietohallinnon monet kasvot kunnassa – strateginen ymmärrys ja toimintaote. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 4, 321–336.

- Isett, K.R., Mergel, I.A., LeRoux, K., Mischen, P.A. & Rethemeyer, R.K. (2011). Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. *Public Administration Research and Theory*, 21(1), 157–173.
- Järvensivu, T. & Möller, K. (2009). Metatheory of network management. A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*, 38, 654–661.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. (1986). Personality, culture and organization. *Academy of Management Review*, 11, 266–279.
- Kickert, W., Klijn, E. & Koppenjan, J. (1997). *Managing complex networks. Strategies for the public sector*. SAGE Publications. UK.
- Klijn, E.-H., Steijn, B. & Edelenbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*, 88(4), 1063–1082.
- Koschke, P., Arminne, I., Mälkiä, T. & Lumijärvi, I. (2011). *Kun tiede ja taide kohtasivat tekniikan ja talouden. Aalto fuusiot selvittäneen tutkimushankkeen väliraportti*. Helsingin yliopisto & Tampereen yliopisto.
- Lawton, A. & Rose, A. (1994). *Organisation and management in the public sector*. 2., painos. Pitman Publishing. UK.
- Laitinen, I. (2013). Palvelun tuottaminen asiakkaan kanssa. Teoksessa Laitinen, I., Harisalo, R., & Stenvall, J. (toim.) *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana - Kansainvälinen vertailu*. Tampere University Press. Tampere. 88–106.
- Mandell, M.P. & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of inter-organizational relations through networks. *Public Management Review*, 10(6), 715–731.
- Marginson, S. (2000). Rethinking academic work in the global era. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 22(1), 23–35.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill Book. USA.
- Niiniluoto, I. (2011). *Dynaaminen sivistysyliopisto: Sata vuotta ja kirjoitusta vuosilta 1987–2010*. Gaudeamus. Helsinki.
- Nohria, N. & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation*. Jossey-Bass Inc. USA.
- Nokkala, T., Tirronen, J. & Hölttä, S. (2007). *Konsortio, federaatio ja yhdistyminen – Kansainvälinen taustaselvitys korkeakoulujen yhteistyömuodoista*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 21. Helsinki.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. 3., painos. Thousand Oaks. USA.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Sage Publications. UK.
- Pelkonen, A. & Nieminen, M. (2015) *Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö ja yhteistyön esteet*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 7. Helsinki.
- Pestoff, V. (2014). Collective action and sustainability of co-production. *Public Management Review*, 16(3), 383–401.
- Pietiläinen, V. (2010). *Jobtajan ammatillisten kompetensien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä. Tapausesimerkkinä opetustoiminnan alaiset oppilaitosorganisaatiot*. Acta Universitatis Lapponiensis 177. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.

- Rauhala, P. (2013). *Selvitys Turun ja Satakunnan ammattikorkeakoulujen pysyvästä strategisesta integraatiosta. Satakunnan ammattikorkeakoulujen julkaisuja*. Sarja B. Raportit 1/2013. Turku.
- Reddick, C. (2011). *Public administration and information technology*. Jones-Bartlett Learning. USA.
- Sintonen, K. (2014) *Tampereen korkeakoulut suunnittelevat yhdistymistä*. Acatiimi 8. Helsinki.
- Stenvall, J., Syväjärvi, A., Vakkala, H., Virtanen, P. & Kuoppala, K. (2015). *Kunnat ajopuina – koskesta sumaan*. Suomen Kuntaliitto, Acta 238. Helsinki.
- Stoker, G. (2006). Public value management. A new narrative for networked governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.
- Syväjärvi, A. & Ihalainen, H. (2011). Tietohallinto osana kunnallista itsehallintoa – Vallinnat ja strategisuus keskiössä. Teoksessa Haveri, A., Stenvall, J. & Majoinen, K. (toim.) *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet*. Suomen Kuntaliitto, Acta 224. Suomen Kuntaliitto, Kunnallistieteen yhdistys. Helsinki. 297–311.
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisten muutosdynamiikassa. *Hallinnon Tutkimus*, 3, 3–17.
- Syväjärvi, A., Uusiautti, S., Perttula, J. Stenvall, J. & Määttä, K. (2014). The reification of caring leadership in knowledge organizations. *Research Journal in Organizational Psychology and Educational Studies*, 3(2), 93–105.
- Syväjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M. & Jokela, J. (2012). *Inhimillisesti tehokas sairaala – Työn mielekkäisyys ihmisten kokemana*. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Syväjärvi, A., Stenvall, J., Harisalo, R. & Jurvansuu, H. (2005). The Impact of Information Technology on Human Capacity, Interprofessional Practice and Management. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 82–95.
- Tirronen, J. (2006). *Korkeakoulujen välisen yhteistyön muodot. Konsortio, federaatio, yhdistyminen*. Kuopion yliopisto.
- Tirronen, J. (2007). *Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen korkeakoulupolitiikan välineenä*. Kuopio University Publications F. University Affairs 42. Kuopion yliopisto.
- Trow, M. (1972). The expansion and transformation of higher education. *International Review of Education*, 18(1), 61–84.
- Tura, T. (2005). *Duaalimallin rajoilla? Yliopistot ja ammattikorkeakoulut yliopistokeskusrajoilla*. Teoksessa Aarrevaara, T. & Herranen, J. (toim.) Mikä meitä ohjaa? Artikkelikokoelma Jyväskylässä järjestetystä korkeakoulutuksen tutkimuksen IX symposiumista. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 1–52.
- Virtanen, P. (2007). *Arviointi*. Edita Prima. Helsinki.
- Virranniemi, M. (2015). *Tutkimus- ja innovaatiojohtaminen suomalaisissa yliopistoissa*. Acta Universitatis Lapponiensis 292. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Willem, A. & Lucidarme, S. (2014). Pitfalls and challenges for trust and effectiveness in collaborative networks. *Public Management Review*, 16(5), 733–760.

LUC-asiakirjat = Lapin korkeakoulukonsernin viralliset asiakirjat.

Lapin korkeakoulukirjaston johtosääntö.

Lapin korkeakoulukonsernin rakenteellisen kehittämisen toimeenpanosuunnitelma 2008–2012.

Lapin korkeakoulukonsernin sopimus.

Lapin korkeakoulukonsernin strategia 2010.

Lapin korkeakoulukonsernin palvelukeskuksen johtosääntö.

Lapin yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmaesitys 2008–2011.

LUC-dokumentaatio = Lapin korkeakoulukonsernin dokumentaatio-asiakirjat.

Avoimen korkeakouluopetuksen rakenteellisen kehittämisen väliraportti 31.10.2008.

Esitys kirjasto- ja tietopalvelukokonaisuudesta 14.12.2007.

IT-palvelut työryhmän väliraportti 31.10.2008.

IT-palvelualueen kokouspöytäkirja. Palveluryhmien toiminnan kehittäminen 23.1.2015.

Lapin korkeakoulukirjastojen kehittämissuunnitelma 2008–2012. 14.12.2007.

Lapin korkeakoulukonsernin neuvottelukunnan asettaminen.

Lapin korkeakoulukonsernin tukipalveluiden rakenteellinen kehittäminen.

Lapin korkeakoulukonsernin yhteiset taloushallinnon tukipalvelut.

Lapin korkeakoulukonsernin yhteinen taloushallintopalvelu.

Lapin korkeakoulukonserniyhteistyön syventäminen. Vaihtoehtoisia ylläpito- hallinto- ja palvelumalleja. 15.9.2008.

Lapin korkeakouluuyhteisön kehittämistyöryhmien asettaminen 30.11.2006.

Lapin yliopiston esitys Lapin korkeakoulukonsernin organisoitumiseksi 14.9.2012.

Lapin yliopiston hallituksen kokous 5/11. 9.5.2011. Luettavissa www.ulapland.fi/loader.aspx?id=4f7bcefd-4a59-4c2d-88c6-7ef693b46ec1.

Opiskelijapalveluiden rakenteellisen kehittämisen työryhmän väliraportti 31.10.2008.

Talous- ja henkilöstöhallinnon työryhmä.

Tiedote 16.12.2008. Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut uudistuvat.

Tukipalvelukeskuksen perustelumuistio 25.2.2011.

Muut lähteet ja Internet-sivustot:

ARENE = Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto (2014). Arenen tiedote 5.3.2014.

Korkeakoululaitosta kehitettävä kokonaisuutena. <http://www.kamk.fi/news/ARENEn-tiedote-Korkeakoululaitosta-kehittava-kokonaisuutena/hh0ylnqe/ec82c13d-651c-4efc-9b1b-0262307c0b9b>. Luettu 12.1.2015.

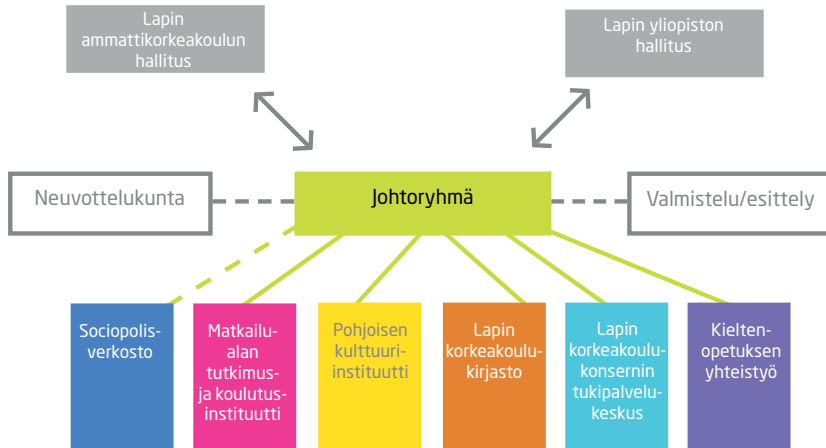
OKMa = Opetus- ja kulttuuriministeriö (2008). Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen. http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/index.html. Luettu 15.11.2014.

OKMb = Opetus- ja kulttuuriministeriö (2008). Ammattikorkeakouluja uudistetaan. http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/?lang=fi. Luettu 15.11.2014.

- OPM = Opetusministeriö (2008). Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. Opetusministeriö, Helsinki. http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen_rakenteellinen_kehittaminen/liitteet/KK_rak_kehitt_suuntaviivat_muistio.pdf. Luettu 15.11.2014.
- LUC = Lapin korkeakoulukonsernin virallinen Internet-sivusto. www.luc.fi
- Yliopistolakityöryhmä (2007). Yliopistolaitoksen uudistamisen suuntaviivat. Muistio 20.8.2007. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/liitteet/yliopistolakimuistio_200807.pdf. Luettu 10.12.2014.

Liitteet

Liite 1. Lapin korkeakoulukonsernin organisaatiokaavio



Liite 2. Haastattelurunko

I KESKINÄINEN YHTEISTYÖ JA YHTEISTOIMINALLAISUUS

1. Miten kuvailisit yksiköiden syntyä ja organisoitumista?
2. Miten yhteistyö ja vuorovaikutus ovat sittemmin yksiköissä järjestäytyneet?
3. Kuinka onnistuneita tai epäonnistuneita yksiköiden yhteistointaan liittyvät käytännön asiat ovat olleet?

II ANNETTAVIEN PALVELUJEN TOIMIVUUS

1. Miten hyvin palvelualueilla annettavat tai tuotettavat palvelut ovat toimineet?
2. Miten onnistuneesti tai epäonnistuneesti palvelualueiden palveluita tällä hetkellä tuotetaan, tehdäänkö asioita oikein?
3. Miten palvelualueiden toimintaprosesseja ja palveluita voisi kehittää?

III KOORDINAATIO JA JOHTAMINEN OSANA TOIMINTAA

1. Miten kuvailisit palvelualueen toimintojen suunnittelua ja koordinointia?
2. Millaisia hallinnan ja johtamisen onnistumisia tai haasteita palvelualueilla on kohdattu?
3. Miten toimintojen ohjausta ja johtamista voisi yksiköissä kehittää?

IV SAATU LISÄARVO, VAIKUTTAVUUS JA TULEVAISUUS

1. Mitä lisäarvoa Lapin korkeakoulukonsernitoiminta on tuottanut?
2. Millä tavoin ja missä määrin korkeakoulukonsernityö on ollut vaikuttavaa?
3. Miten näet ja mitä edellytetään toiminnalta tulevaisuudessa?

