

The background features a stylized mountain range in shades of grey and white. In the foreground, there are dark grey, triangular shapes representing mountain peaks. Several vertical lines of varying heights and colors (black, blue, yellow) rise from the base, each topped with a triangle of the same color. Some of these lines are connected by diagonal segments, creating a path-like structure. The overall aesthetic is clean and modern.

# Ristiinvalintoja ja monialaista yhteistyötä

*Matkailualan tutkimus-  
ja koulutusinstituutin  
vaikuttavuuden  
arviointiraportti*

**Timo Aarrevaara, Pertti Heikkilä,  
Hannele Keränen, Eero Pekkarinen,  
Kirsi Saloniemi**

*Ristiinvalintoja ja monialaista yhteistyötä*



TIMO AARREVAARA, PERTTI HEIKKILÄ,  
HANNELE KERÄNEN, EERO PEKKARINEN, KIRSI SALONIEMI

## **Ristiinvalintoja ja monialaista yhteistyötä**

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin  
vaikuttavuuden arviointiraportti



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2016

*Kansi ja taitto*  
Paula Kassinen

*Painotyö*  
HansaPrint Oy, Turenki 2016

ISBN 978-952-484-943-2 (nid.)  
ISBN 978-952-484-944-9 (pdf)

# Sisällys

<b>1 Johdanto</b> .....	7
1.1 Arvioinnin kuvaus .....	7
1.2 Arvioinnin kriteerit .....	8
<b>2 Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti ja strategia 2013–2016</b> ..	10
2.1 Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin toiminnalliset lähtökohdat .....	10
2.2 MTIn strategia 2013–2016 .....	11
<b>3 Arvioinnin tulokset</b> .....	13
3.1 Strategiset vaikuttavuustavoitteet .....	13
3.2 Koulutuksen strategiset tavoitteet ja vaikuttavuus .....	15
Osaamisen tuottaminen pohjoiseen toimintaympäristöön .....	15
Opintopolkujen rakentuminen .....	18
Strategian ohjausvaikutus koulutusta tukevaan kehittämis- ja innovaatio toimintaan .....	21
3.3 Tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja palvelutoiminnan toteutus ja vaikuttavuus .....	22
3.4 Oppilaitosten yhteistyö .....	25
Yhteistoiminnan hyödyt .....	26
Toimintakulttuurien ja lainsäädännön erilaisuus tuo haastetta yhteistyöhön ja MTI:n johtamiseen .....	27
Ristiinvalittavat opinnot ja yhteistoteutukset .....	28
3.5 Vuorovaikutus ja verkostot .....	29
<b>4 Johtopäätökset</b> .....	30
<b>Liite 1. Lähteet</b> .....	34
<b>Liite 2. Haastatteluteemat</b> .....	35
<b>Liite 3. Haastattelut</b> .....	37



# 1 Johdanto

## 1.1 Arvioinnin kuvaus

Lapin korkeakoulukonsernin johtoryhmä asetti 3.12.2015 ryhmän arvioimaan Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin (MTI) toiminnan nykyistä vaihetta ja antamaan esityksensä MTI:n tulevasta kehittämisestä. Arviointiryhmän muodostivat professori Timo Aarrevaara (Lapin yliopisto), laatukoordinaattori Pertti Heikkilä (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä), laatu-pääällikkö Hannele Keränen (Lapin ammattikorkeakoulu), tutkimus- ja kehittämisjohtaja Eero Pekkarinen (Lapin ammattikorkeakoulu) sekä arviointiryhmän avustajana suunnittelija Kirsi Saloniemi (Lapin ammattikorkeakoulu).

MTI on muodostettu vuonna 2009 ja siihen kuuluvat Lapin matkailuopisto, Lapin ammattikorkeakoulun matkailupalveluiden osaamisala sekä Lapin yliopiston matkailututkimuksen oppiaine. Lapin matkailuopisto on osa Rovaniemen koulutuskuntayhtymää ja tarjoaa ammatillista perus-, lisä- ja täydennyskoulutusta matkailu-, ravitsemus- ja talousalalla. Instituutin peruskoulutusten kotipaikka on Rovaniemellä, mutta matkailuopisto järjestää koulutusta myös Kittilässä, Kemijärvellä, Kolarissa ja Sodankylässä. Varsinaiset toimipisteet sijaitsevat Rovaniemellä ja Kittilässä (Levi-instituutti). Lapin ammattikorkeakoulussa voi opiskella matkailualan restonomiksi ja englannin kielellä Bachelor of Hospitality Management -tutkinnon. Lisäksi ammattikorkeakoulussa voi suorittaa matkailun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Lapin yliopisto on ainoa korkeakoulu Suomessa, jossa voi opiskella matkailututkimusta pääaineena. Matkailututkimuksen oppiaineesta valmistuu yhteiskuntatieteiden kandidaatteja ja maistereita. Opintoja on mahdollista jatkaa aina tohtorin arvoon asti.

MTI:n vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohtina ovat sen toiminta-ajatus, visio ja strategia. Tämän raportin tavoitteena on arvioida instituutin koulutuksen sekä tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja palvelutoiminnan (TKIP) vaikuttavuutta sekä MTI:n kolmen oppilaitoksen yhteistyön



tuomaa lisäarvoa. Arviointia varten on keväällä 2016 haastateltu MTI:n henkilöstöä ja opiskelijoita, ulkoisia sidosryhmiä sekä MTI:n johtoa. Sidosryhmien haastateltaviksi on valittu sekä arviointiryhmän valitsemia toimijoita että MTI:n henkilökunnan osoittamia kumppaneita, joiden taustana on konkreettinen MTI:n kanssa tehty koulutus- ja TKI-yhteistyö, alan verkostoyhteistyö tai MTI:n opiskelijoiden työelämäyhteistyö, esimerkiksi oppinnäytetyöt ja harjoittelu. Nämä haastattelut yhdessä asiakirjoja ja kirjallisuutta kattavan dokumenttiaineiston kanssa muodostavat arvioinnin aineiston. Haastattelurunko on liitteessä 2 ja haastatellut liitteessä 3.

## 1.2 Arvioinnin kriteerit

Vaikuttavuus tarkoittaa tässä sitä, miten MTI saavuttaa strategiaansa perustuvat tavoitteet. Arviointi keskittyi erityisesti MTI:n koulutuksen ja TKIP-toiminnan vaikuttavuustavoitteiden toteutumiseen. Raportissa painotetaan yhteistyötä, verkostoja ja saavutettuja tuloksia. Koska arviointi painottuu kolmen oppilaitoksen yhteistyöhön, verkostoihin ja tuloksiin, aineistonhankinta ja sen analysointi kohdistuu MTI:n strategiaan vaikuttavuustavoitteisiin ja niiden toteutumiseen kolmen oppilaitoksen yhteistyössä, verkostoissa ja saavutetuissa tuloksissa koulutuksen ja tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja palvelutoiminnan vaikuttavuuden osalta.

Arvioinnissa tarkastellaan, miten oppilaitosten yhteistyö edistää MTI:n vaikuttavuustavoitteiden toteutumista. Oppilaitosten sisäisiä toiminnallisia ja rakenteellisia prosesseja ei arvioinnissa käsitellä. Esimerkiksi opintopolkujen osalta tarkastellaan oppilaitosten sisäisten rakenteiden sijaan yhteistyön aikaansaannoksia ja tavoitteiden saavuttamista estäviä tekijöitä. Vaikuttavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla transaktionaalisia palveluita, jotka ovat lyhyen tähtäimen toimia ja vastauksia selkeästi muotoiltuun kysyntään. Transaktionaalisille palveluille on ominaista tarkkaan määritetyt tuotokset ja mitattavuus, mikä toteutuu esimerkiksi arkipäivän johtamiskäytännöissä ja projekteissa. Toisen näkökulman vaikuttavuuteen muodostavat transformatiiviset toiminnot kuten strategiaa ylläpitävät ja toimintaa uudistavat tehtävät, jotka tuovat pitkäkestoista hyötyä yhteiskunnalle innovaatioina, tiedon kumuloitumisena ja yhdessä luomisen toimintatapoina. MTI:n oppilaitosten vaikuttavuustavoitteet perustuvat osaksi normiohjaukseen ja osaksi valintaan transaktionaalisten palvelujen ja transformatiivisten toimintojen välillä.

Tarkastelun kohteena arvioinnissa on, mitä oppilaitokset vaikuttavuudella tavoittelevat ja miten vaikuttavuutta ohjataan eri oppilaitoksissa ja koulutusasteilla. Tässä raportissa vaikuttavuutta todennetaan toimintoina, toiminnan muutoksina ja hyötyinä MTI:n yhteiskumppaneille kolmen oppilaitoksen koulutustehtävissä, Lapin matkailua uudistavassa tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja palvelutoiminnassa sekä MTI:n roolina Lapin matkailun kehittämisessä.

MTI:hin kuuluvien oppilaitosten vaikuttavuustavoitteet perustuvat osaksi MTI:n strategiaan, osaksi ne ovat itsenäisiä ja osaksi kiinnittyneitä Lapin maakunnallisiin ja matkailun tavoitteisiin. Vaikuttavuustavoitteita ohjaavat vahvasti paitsi lainsäädäntö, myös kansalliset ja alueelliset julkisrahoitteiset ohjelmat, Euroopan unionin rakenneohjelmat ja koulutusasteiden erilaiset rahoitusmallit.

Toisella asteella normiohjaukseen perustuvat vaikuttavuustavoitteet liittyvät ensisijaisesti koulutuksen saavutettavuuteen ja saatavuuteen. Ammatikorkeakoululaissa (932/2014) korostuu aluekehitystä edistävä ja alueen elinkeinorakennetta uudistava näkökulma ja yliopistolaissa (558/2009) elinikäinen oppiminen, vuorovaikutus muun yhteiskunnan kanssa sekä tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistäminen. Vaikuttavuutta voidaan todentaa esimerkiksi koulutuksen, tutkimuksen ja palveluiden ennakointi- ja strategiatyönä alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa, vastaamisena työvoiman kysyntään sekä yrityksille, julkiselle sektorille ja kolmannelle sektorille tuotettuna tietona ja osaamisena (Aarrevaara et al. 2015).

## **2 Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti ja strategia 2013–2016**

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi MTI:n toiminnallisia lähtökohtia, min-  
kä jälkeen kuvataan MTI:n strategiaa vuosille 2013–2016. Strategian ku-  
vaamisessa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, millaiseen toimintaan  
se ohjaa. MTI:n strategia rakentaa instituutin yhteisöllisyyttä ja toteuttaa  
taustaorganisaatioiden sille osoittamia tehtäviä. Samalla se linjautuu tausta-  
organisaatioiden strategioihin ja konkretisoituu vuosittaisilla toiminta-  
suunnitelmillä (MTI:n Strategia 2013–2016).

### **2.1 Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin toiminnalliset lähtökohdat**

MTI:n tavoitteena on olla Arktisen alueen johtava matkailu- ja vieraan-  
varaisuusalojen asiantuntija, joka yhdistää eriasteista koulutusta sekä tut-  
kimus-, kehittämis-, innovaatio- ja palvelutoimintaa (TKIP). Tavoitteena  
on panostaa kansainväliseen tunnettuuteen sekä vahvistaa MTI:n asemaa  
yhteistyöverkostoissa. MTI pyrkii tarjoamaan opiskelijoilleen yksilöllisi-  
ä oppimispolkuja, joissa voi hyödyntää eri koulusteita sekä työelämä-  
lähtöisyyttä. Opiskelijat opiskelevat pääosin omissa oppilaitoksissaan,  
mutta voivat suorittaa MTI:n yhteisiä opintoja ja projekteja sekä ristiinva-  
littavia opintoja. Suoritettuja opintoja on mahdollista hyväksilukea, mikäli  
jatkaa opintojaan seuraavalle koulutusasteelle. Suoraa ja erillistä koulutus-  
väylää MTI:n opiskelijoille ei tällä hetkellä ole, vaan he hakevat samassa  
kiintiössä muiden hakijoiden kanssa. Tähän ollaan kuitenkin hakemassa  
muutosta; pyrkimyksenä on löytää keinoja joustavampiin siirtymiin.

MTI:n koordinoimien koulutusohjelmien noin 1200 päätoimisesta opiskelijasta Lapin ammattiopistossa opiskelee noin 560 (17940 osp<sup>1</sup> vuonna 2015), Lapin ammattikorkeakoulussa noin 460 (18700 op) ja Lapin yliopiston matkailututkimuksen koulutusohjelmassa noin 170 (8490 op) kaikki tutkintoasteet) opiskelijaa. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot toteuttavat opintojen mitoituksessa ECTS-järjestelmän (European Credit Transfer and Accumulation System) mukaista mitoitusta, jossa yksi opintopiste (op) vastaa 27 tunnin työmäärää. Tutkimus- ja opetushenkilöstön määrä on yhteensä noin 80, josta Lapin matkailuopistossa työskentelee 36, Lapin AMK:ssa 33 ja Lapin yliopistossa 15. Vuonna 2015 Lapin matkailuopiston MTI:n koordinoimista ohjelmista valmistui 260 opiskelijaa, Lapin ammattikorkeakoulusta 96 ja Lapin yliopistosta 33. MTI ei koosta yhteistä tietopohjaa opiskelija- ja henkilöstömääristä ja keskeiset opetuksen toteutumisen indikaattorit ovat oppilaitoskohtaisissa raporteissa.

## 2.2 MTIn strategia 2013–2016

MTI:n strategian toiminta-ajatuksen mukaan MTI on rakenteellisesti ainutlaatuinen ja sisällöllisesti uusiutuva, luova osaamisyhteisö. Yhdistämällä eri koulutusasteiden ja eri koulutusalojen asiantuntemusta MTI tarjoaa opiskelijoilleen monialaisia ja moniasteisia, yksilöllisesti räätälöitäviä oppimispolkuja. MTI:ssa tehdään yhteiskunnan moniulotteiset tarpeet huomioon ottavaa, monitieteistä teoriaa kehittävää ja soveltavaa matkailun tutkimusta. MTI toimii aktiivisessa vuorovaikutuksessa työelämän toimijoiden kanssa ja tuottaa elinkeinolle osaavaa, ammattitaitoista ja työhönsä sitoutunutta työvoimaa ja asiantuntijoita (MTI:n Strategia 2013-2016). MTI:n visiona on olla Arktisen alueen johtava matkailu- ja vieraanvarausalojen asiantuntija, ja tämän saavuttamiseksi se yhdistää kaikki matkailun toimialojen tutkintoihin johtavat koulutukset, lisä- ja täydennyskoulutuksen, akateemisen tutkimuksen, asiakaslähtöiset palvelut sekä innovatiivisen kehittämistoiminnan (MTI:n Strategia 2013-2016).

---

1. Lyhenne osp tarkoittaa osaamispistettä. Kyseessä on ammatillisessa peruskoulutuksessa tutkinnon tai koulutuksen ja sen osien laajuuksien mitoituksyksikkö. Osaamispisteet määräytyvät sen mukaan, mikä on niihin sisältyvän osaamisen kattavuus, vaikeusaste ja merkittävyys suhteessa koko tutkinnon tai valmentavan koulutuksen ammattitaitovaatimuksiin ja osaamistavoitteisiin (Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta 630/1998, muutos 246/2015, 12 a §).



**KUVA 1.** MTI:n strategiapuu (Lähde: MTI:n Strategia 2013–2016)

MTI:n strategiapuun rungon muodostavat sen arvot eli eettisyys ja yhteisöllisyys. Ne luovat pohjan MTI:n painopistealueille eli vieraanvaraisuudelle ja vastuullisuudelle. Vieraanvaraisuus perustuu keskeisesti vastuullisuuteen. Vastuullisuuden ja vieraanvaraisuuden käsitteet määrittävät matkailun alaa, ja niihin liittyvä tutkimus ja opetustehtävien sekä innovaatioiden ja palvelujen strategiaa ja tarkoituksena on tuottaa MTI:n toiminta.

MTI:n strategia määrittää vastuullisuuden viiden ulottuvuuden kautta. Niitä ovat taloudellinen, ekologinen, kulttuurinen, sosiaalinen ja poliittinen näkökulma, joihin kestävä ja yhdenvertaisuutta korostava matkailutoiminta pohjautuu. Pitkäkestoisena tavoitteena on ekologisesti ja poliittisesti hyväksytty matkailuala sekä tasokkaan ja monialaisen tiedon ja osaamisen tuottaminen toimintaympäristöön. Vieraanvaraisuus on matkailun edellytys ja kilpailukykytekijä, ja sen toteutuminen on Lapin matkailun yhä jatkuvan kasvun perustana. MTI:n tehtävässä tässä teemassa painottuvat arktinen vieraanvaraisuus ja sen kestävään hyödyntämiseen perustuva, monitasoinen matkailuosaaminen, TKI- ja palvelutoiminta.

MTI:n toimintaa ohjaaviksi strategisiksi teemoiksi ovat kysynnän ja toteutuneiden hankkeiden kautta muodostuneet ennakointi ja turvallisuus. Ennakoinnilla tarkoitetaan MTI:n strategiassa matkailun toimintaympäristön muutosten hahmottamista, ja näkökulmana on vastuullisuus lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Turvallisuus kytkeytyy ennen kaikkea vieraanvaraisuuteen, sillä strategian lähtökohtana ovat kokonaisvaltaiset ja myönteiset matkailukokemukset arvoketjun kaikissa osissa. Turvallisuuteen kuuluu myös työntekijöille vakaa ja turvallinen työympäristö.

## 3 Arvioinnin tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan arvioinnin tuloksia. Vaikuttavuutta arvioidaan luvun aluksi tarkastelemalla sitä, miten MTI saavuttaa strategiaan perustuvat vaikutustavoitteensa. Tämän jälkeen tarkastellaan koulutusta ja TKIP-toimintaa ja niiden vaikuttavuutta, minkä jälkeen tarkastellaan vielä yhteistyötä ja verkostoja. Kansainvälisyyttä tarkastellaan läpileikkaavana teemana.

### 3.1 Strategiset vaikuttavuustavoitteet

MTI:n strategia on viiden muun strategian – kolmen oppilaitoksen, Lapin korkeakoulukonsernin sekä Lapin liiton matkailustrategian – alainen. Strategian kärjet vieraanvaraisuus ja vastuullisuus on pyritty tämän vuoksi määrittelemään riittävän laaja-alaisiksi. Haastatteluissa nousi esille, että sekä vieraanvaraisuus että vastuullisuus olivat osalle toimijoista aluksi käsitteinä vieraita. Strategiatyössä on kuitenkin onnistuttu siinä, että alueella on vähitellen sisäistetty näiden käsitteiden merkitys matkailualalla. Sidosryhmähaastattelujen mukaan vieraanvaraisuutta pidetään nykyään matkailun edellytyksenä, ja se on mahdollistanut alan kasvun Lapissa.

Turvallisuus on osa vieraanvaraisuutta ja ihmisistä huolehtimista. Turvallisuutta käsittelevät hankkeet ja laajat yhteistyöverkostot ovat tärkeä osa MTI:n aluevaikuttavuutta. Turvallisuushankkeet ovat profiloineet MTI:n toimintaa ja haastattelujen perusteella niitä pidetään urauurtavina. Turvallisuusosaaminen tarjoaa kansainvälisiä TKI-yhteistyömahdollisuuksia, joita on jo lähdetty hyödyntämään. Toisaalta osa haastateltavista toi esille, että MTI:n tulisi pyrkiä strategiseen kumppanuuteen sidosryhmien kanssa ja löytää tutkimukseen ja kehittämiseen muitakin vahvoja strategisia teemoja kuin turvallisuus.

MTI:lta odotetaan ulkoisten sidosryhmien haastattelujen perusteella ennakoititiedon hyödyntämistä kohderyhmien ja palvelukonseptien muutosten osalta. Ennakointitietoa toivotaan hyödynnettävän muun muassa

määriteltäessä työvoimatarpeita ja olemassa olevia henkilöstön osaamistarpeita. Haastatteluissa toivottiin MTI:n painottavan tietotarpeista erityisesti digitalisaatiota, lähiruokaa ja luonnontuotteita sekä laajemmin arktisuutta. Ne kiinnittyvät vieraanvaraisuuden ja vastuullisuuden lähtökohtiin, ja osa haastatelluista toivoi käytännöllisiä sovelluksia, kuten laatu-järjestelmiä ja palvelutason todentamista.

Ulkoisten sidosryhmien haastatteluissa nostettiin esiin myös toivetta, että MTI keräisi systemaattisemmin kansainvälistä ennakointitietoa ja jalostaisi sitä Lapin matkailua hyödyttävään muotoon. Lapin matkailun kasvumarkkinat keskittyvät ulkomailta tuleviin matkailijoihin ja kansainvälistymisen teemat nousevat myös ajankohtaisiksi koulutus- ja kehittämistarpeiksi. MTI:n henkilöstön mukaan tutkimus- ja kehittämistoiminnassa ennakoidaan ja luodaan vahvasti tulevaisuutta, ja MTI on mukana alueellisessa ja kansallisessa strategiatyössä muun muassa työ- ja elinkeinoministeriön ja sisäasianministeriön kanssa.

MTI:n strategian tavoitteena on edistää kansainvälisyyttä ja kansainvälistä tunnettuutta niin, että MTI:stä tulee visionsa mukainen Arktisen alueen johtava matkailu- ja vieraanvaraisuusalojen asiantuntija. MTI:n osalta kansainvälistyminen tarkoittaa

- MTI:n kansainvälisen tunnettuuden lisäämistä.
- verkostojen rakentamista, ylläpitoa ja kehittämistä sekä avainkumppanuuksien rakentamista.
- strategian painopistealueiden kehittämistä kansainvälisissä verkostoissa ja hankkeissa.
- tutkimuksen, koulutuksen ja palvelutoiminnan osaamisen vahvistamista kansainvälisellä toiminnalla.

Matkailututkimuksen piirissä MTI tunnustetaan ja tunnustetaan vahvaksi kansalliseksi ja kansainväliseksi osaajaksi, matkailututkimuksen kärjeksi. Tästä osoituksena ovat laajat verkostot sekä MTI:n asiantuntemuksen hyödyntäminen esimerkiksi alan konferensseissa. Kullakin tutkijalla on omat kansainväliset verkostonsa, ja tukea voitaisiin jatkossa saada myös esimerkiksi nimeämällä kansainvälisiä tieteellisiä neuvonantajia tukemaan tiiviistä tutkimusyhteistyötä. MTI:n osaamista ja asiantuntemusta hyödynnetään myös alaa koskevissa kansallisissa suunnitelmissa ja strategioissa. Aineistossa nousi kuitenkin esille näkemys, että eri oppilaitosten rahoitusmallit eivät tue riittävästi kansainvälistymistä. Transaktionaaliseen toimintaan perustu-

vat rahoitusmallit ohjaavat ensisijaisesti täyttämään indikaattoritavoitteet ja tyydyttämään työvoiman kysyntään kohdistuvia tarpeita sen sijaan, että ne kannustaisivat uusiin, kansainvälisesti merkittäviin strategisiin avauksiin.

### **3.2 Koulutuksen strategiset tavoitteet ja vaikuttavuus**

Koulutukselle on määritelty neljä tavoitetta MTI:n strategian pohjalta. Tavoitteet, niihin liittyvät toimenpiteet ja mittarit on kuvattu MTI:n koulutusstrategian 2013–2016 toimeenpanosuunnitelmassa. Ensinnäkin tavoitteena on, että MTI:n koulutus tuottaa organisaatorajat ylittävää tasokasta ja monialaista matkailu- ja vieraanvaraisuusalojen osaamista pohjoisessa toimintaympäristössä. Tavoitteena on myös, että koulutus rakentuu erilaisille yhteistyömuodoille, opiskelijoiden yksilöidyille oppimispoluille ja uusia oppimisympäristöjä hyödyntäville pedagogisille ratkaisuille. Kolmantena tavoitteena on, että yhteistyölähtöisellä oppimisella vahvistetaan elinkeinoelämäläheisyyttä, joka valmistaa MTI:n opiskelijat kohtaamaan matkailu- ja vieraanvaraisuusalojen sekä julkisen sektorin matkailuun liittyvät osaamistarpeet. Neljäntenä tavoitteena on, että TKI-toiminta tukee koulutuksen strategian mukaisten osaamisalueiden sisällöllistä kehittämistä ja kansainvälistymistä.

Kunkin tavoitteen saavuttamiseksi on määritelty toimenpiteet strategia-kaudelle ja mittarit, joiden avulla tavoitteiden toteutumista seurataan. Sopimusohjauksen kullekin koulutukselle asettamat tavoitteet ja rahoitusmallit vaikuttavat organisaatorajat ylittävään monialaiseen yhteistyöhön ja yksilöllisten oppimispolkujen toteuttamiseen. Tässä luvussa ei tarkastella yksittäisten oppilaitosten koulutukselle asetettuja strategisia tavoitteita, vaan vain MTI:n oman strategian pohjalta koulutukselle asettuja tavoitteita ja niiden vaikuttavuutta.

#### **Osaamisen tuottaminen pohjoiseen toimintaympäristöön**

Lapin matkailun merkitys on suuri koko Suomelle, ja haastateltavat näkivät äärimmäisen tärkeänä, että matkailun kärkiosaaminen ja koko oppimispolku löytyy nimenomaan Lapista. MTI:tä pidettiin haastattelussa vahvana kansallisena ja myös kansainvälisenä voimavarana Lapin matkailulle. Koulutuksen kenttä näyttäytyi kuitenkin osalle elinkeinoelämän edustajista hyvinkin sekavana. Joko tiedettiin vain yksi oppilaitos, esimerkiksi ammattikorkeakoulu, jonka kanssa yhteistyötä tehdään tai sitten vain



MTI oli tuttu. Oppilaitosten organisaatiomuutokset ovat elinkeinoelämälle vieraita. Toisen asteen koulutuksen rooli MTI:ssä näyttäytyi strategian näkökulmasta useille haastateltaville epäselvänä.

Osaamisen tuottamisessa pohjoiseen toimintaympäristöön korostuu MTI:n henkilöstön osaamisen kehittäminen ja strategian mukaiset rekrytoinnit sekä tutkintojen työelämärelevanssin varmistaminen opetussuunnitelmien kehittämisen avulla. Ulkoisten sidosryhmien haastatteluissa todettiin, että MTI:n henkilöstö on osaavaa. Johdon ja henkilöstön haastatteluissa tuotiin kuitenkin esille, että ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulutuksen järjestäjiin kohdistuneet rakenteelliset muutokset ovat heikentäneet sekä Lapin matkailuopiston että Lapin ammattikorkeakoulun mahdollisuuksia panostaa MTI:ssä toimivan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Ammatillisen ja ammattikorkeakoulutuksen rahoituksen leikkaukset ja siitä seuranneet YT-neuvottelut Lapin matkailuopistossa ja Lapin ammattikorkeakoulussa ovat heikentäneet yhteistyömahdollisuuksia. Asiantuntijoiden yhteiskäyttö on hankaloitunut, koska kussakin oppilaitoksessa työtehtäviä tarjotaan ensisijaisesti niille, jotka on irtisanottu tai ovat irtisanomisuhan alla. YT-neuvottelut ovat vaikuttaneet myös strategian mukaisten rekrytointeihin: strategiakaudella 2013–2016 ne ovat toteutuneet vain Lapin yliopiston matkailututkimuksen osalta.

Osaavan henkilöstön ohella opetussuunnitelmat ovat koulutusorganisaatioissa keskeinen väline osaamisen tuottamiseksi. Opetussuunnitelmien kehittämisen osalta haastatteluissa tuotiin esille taustaorganisaatioiden asettamat tavoitteet ja niiden vaikutukset: ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmat perustuvat valtakunnallisiin tutkintojen perusteisiin, kun taas korkeakoulut ovat profiloitumisen myötä määritelleet uudet strategiset painoalat ja kärjet, jotka vaikuttavat AMK- ja yliopistokoulutusten opetussuunnitelmatyöhön. Tämä aiheuttaa jännitteitä koulutukselle asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumiselle. Haastatteluissa nousi esille myös, että oma strategia lisää yhteisöllisyyttä. Samanaikaisesti pitäisi kuitenkin vastata taustaorganisaatioiden omien strategioiden koulutukselle asettamiin tavoitteisiin ja huomioida ne myös opetussuunnitelmatyössä.

Osaamisen tuottamiseen pohjoiseen toimintaympäristöön liittyy myös MTI:n näkyvyyden ja koulutusten profiilin vahvistaminen. Näkyvyyden tehostamistoimenpiteistä huolimatta ulkoisten sidosryhmien edustajat Meri-Lapista, Itä-Lapista sekä Pohjois-Lapista toivat esille tarpeita konkreettiseen yhteistyöhön siten, että MTI:n toimijat ja opiskelijat näkyvät ja ovat mukana käytännön tekemisessä eri matkailualueilla. Kaikkien as-

teiden opiskelijat tekevät harjoitteluja, työssäoppimista ja opinnäytetöitä matkailualan yrityksiin ja joskus myös työllistyvät tätä kautta. Opiskelijat näkyvät kuitenkin valitettavan vähän Rovaniemen ulkopuolella. Esimerkiksi Meri-Lapissa kaivattiin erityisesti harjoittelijoita paikallisiin alan yrityksiin. Alueella on panostettu matkailualan kehittämiseen viime vuosina, mikä näkyy matkailijamäärien kasvuna ja sen myötä osaavan työvoiman kysynnän lisääntymisessä. Harjoittelu ja työssäoppiminen keskittyy tällä hetkellä volyymitekijöiden vuoksi Rovaniemen alueelle ja Tunturi-Lapin kohteisiin. Opiskelijoiden näkökulmasta käytännön harjoittelu muualla kuin opiskelupaikkakunnalla voi olla haasteellista muun muassa asumiseen liittyvien järjestelyjen vuoksi. Koulutuksellisen yhteistyön edistämiseksi uutena avauksena on restonomikoulutuksen tarjoaminen Kemissä. Koulutuksen toteutuksessa hyödynnetään monimuoto-opetusta ja lähipäiviä on niin Rovaniemellä kuin Kemissä.

MTI:n muodostavista oppilaitoksista valmistuneet työllistyvät haastateltujen opettajien ja opiskelijoiden mukaan matkailualalle hyvin. Yliopiston matkailututkimus antaa haastateltavien mukaan valmiuksia myös muihin kuin matkailualan tehtäviin. Esimerkiksi restonomi (AMK)-koulutuksesta valmistuneista oli tilastovuonna 2014 päätoimisesti töissä 65,6 % (Vipunen 2016). Lapin matkailuopistossa vuosina 2010–2013 ammatillisen tutkinnon suorittaneista oli töissä tutkinnosta ja tutkintotyyppistä riippuen 41,7 – 93,3 % ja opiskelua jatkaa suoritetusta tutkinnosta riippuen 0 – 16,7 % (Tilastokeskuksen sijoittumispalvelun tilasto). Asuinpaikan mukaan tarkasteltuna runsas neljännes Lapin yliopiston matkailututkimuksen pääaineesta valmistuneista jää Lappiin (Kivelä 2014). Aiempaan verrattuna suurempi osa Lapin matkailuopiston ammatillisesta peruskoulutuksesta valmistuneista hakeutuu jatko-opintoihin. Tilastokeskuksen tarkastelujaksoon 2009–2012 verrattuna työllistyminen on nykyisen strategiakauden aikana hieman heikentynyt.

Ne ulkopuolisten sidosryhmien edustajat, joilla oli kokemusta yhteistyöstä MTI:n opiskelijoiden kanssa, olivat pääosin tyytyväisiä yhteistyön antiin. Kriittistä palautetta annettiin jonkin verran käytännön osaamisen tasosta ja yleisistä työelämätaidoista. Esimerkiksi hotelli- ja ravintola-alan toimijat toivoivat, että oppilaitokset ottaisivat enemmän vastuuta käytännön taitojen opettamisesta. Toisaalta osa haastateltavista oli sitä mieltä, että koulutus antaa vain pohjan osaamiselle ja eri tehtäviin liittyvä erityisosaaminen täytyy hankkia työn kautta. Matkailualan työtehtävät ovat hyvin erityyppisiä ja kunkin yrityksen osaamistarpeisiin vastaaminen on tä-

män vuoksi haasteellista. Opintoihin sisältyvien käytännön harjoittelujaksojen tai työssäoppimisen tavoitteena on tukea opiskelijoiden ammatillista kasvua. Osa työnantajista kuitenkin olettaa, että harjoitteluun tai työssäoppimiseen tulijat ovat valmiita työntekijöitä eivätkä opiskelijoita, jotka ovat työpaikalla nimenomaan hankkimassa käytännön taitoja ja osaamista. MTI:n opiskelijoille kaivataan myös lisää osaamista yrittäjyyteen, jota matkailualalle työllistyminen voi hyvinkin suurella todennäköisyydellä edellyttää. MTI:n koulutukselle asettamissa strategisissa tavoitteissa yrittäjyyttä ei ole kuitenkaan erikseen nostettu esille toimenpidetasolla. Oppilaitosten välinen yhteistyö voisi tarjota uusia mahdollisuuksia alan opiskelijoiden yrittäjyysosaamisen vahvistamiseksi.

### **Opintopolkujen rakentuminen**

Yhteiset oppimisprojektit, erilaisten tapahtumien järjestäminen ja ristiinvalittavat opinnot ovat olleet keskeisiä toimenpiteitä, joiden avulla MTI:ssä on tuettu koulutuksen rakentumista erilaisille yhteistyömuodoille, opiskelijoiden yksilöllisille oppimispoluille ja autenttisia oppimisympäristöjä hyödyntäville pedagogisille ratkaisuille. Nämä toiminnot eivät kuitenkaan ole nostaneet yhteisten tai ristiinvalittavien opintojen määriä oleellisesti. Ammattikorkeakouluun ja yliopiston opiskelijoiden kokemukset yhteisopintojaksoista ovat olleet hyödyllisiä, omaa opiskelua ja oppimista tukevia (Lüthje 2015). Opiskelijoiden yhteistyö on ollut sujuvaa myös esimerkiksi yhteisten tapahtumien järjestämisessä. Ne ovat konkretisoineet sen, miten yliopisto-opintojen teoriapohjaisuutta, ammattikorkeakouluopintojen soveltavaa tutkimusta ja esimieskoulutusta sekä ammatillisen koulutuksen kompetenssipohjaista oppimista on pystytty yhdistämään. Tapahtumissa myös opetushenkilöstön osaamista on pystytty jakamaan yhdistämällä tiimejä. Esimerkiksi syksyllä 2015 toteutettu Barents Rescue 2015 -pelastusharjoitus ja keväällä 2016 Rovaniemellä pidetyt Erämessut ovat toimivia esimerkkejä oppilaitosten sekä alueen toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja sen hyödyistä. Opintojen yhteistoteutuksista on saatu rohkaisevia kokemuksia ja eri oppilaitosten opiskelijoille on löytynyt tapahtumista heidän opintojaan tukevia rooleja. Opintojen yhteistoteutuksissa ja yhteisissä tapahtumajärjestelyissä on huomioitu eri asteiden opiskelijoiden vahvuusalueet ja koulutusten erilaiset osaamistavoitteet sekä osaamisen osoittamisen tavat. Toisaalta sekä opiskelijoiden että opettajien haastatteluissa nousi esiin, että yksilöllisiä oppimispolkuja ei ole mahdollistettu kattavasti. Kolmen koulutusorganisaation yhteistyö voi parhaimmillaan mahdollistaa hyvinkin räätälöidyn

tutkinnon ja saumattoman oppimispolun, mikäli talon sisäisiä raja-aitoja madalletaan entisestään ja panostetaan käytännön esteiden poistamiseen. Erilaisille oppimispoluille on yhteistyöstä huolimatta paljon hallinnollisia esteitä, kuten opintorekistereiden oppilaitoskohtaiset tietosisällöt ja opintoihin liittyvät kirjaamiskäytännöt. Koko Lapin korkeakoulukonsernia koskeva yhtenäinen tietopohja olisi välttämätön myös yhteistyön rajojen ja mahdollisuuksien reaaliaikaiselle arvioinnille ja kehittämiselle (Syväjärvi 2015). Polkujen toteutumiseen vaikuttavat myös toiminnalliset esteet, kuten opintojaksokohtaiset kiintiöt ja toisen asteen koulutuksen toimiminen eri tiloissa tai paikkakunnilla kuin AMK- ja yliopistokoulutus.

Ammattikorkeakoulun ja yliopiston henkilöstölle ja opiskelijoille koulutusorganisaatioiden yhteistyö näyttäytyy arjessa selkeämmin, koska tilat muodostavat luontevan kokonaisuuden Viirinkankaalla. Sen sijaan matkailuopisto on Rovaniemellä muista MTI:n toimijoista fyysisesti erillään ja lisäksi sen toimipaikkoja on muualla Lapissa. Lapin matkailuopiston Rovaniemellä järjestettävä matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutus siirtyy kuitenkin syksystä 2017 alkaen Jokiväylän kampukselle (Jokiväylä 9), mitä ei tämän raportin haastatteluaineistossa vielä huomioitu.

Haastattelujen perusteella toisen asteen opiskelijoilla on vähän tietoa kolmen koulutusorganisaation tuomista laajemmista opiskelumahdollisuuksista. Olisi toiminnallisesti perusteltua rakentaa opintopolut sellaiseksi, että kaikkien asteiden opintoja voisi sisällyttää tutkintoihin. Sen sijaan haastatellut ammattikorkeakoulun opiskelijat tiesivät, että he pystyvät syventämään osaamistaan valitsemalla kursseja yliopistosta sekä matkailuopistosta. Yliopiston opiskelijoilla ristiinvalinnat ovat vähäisiä, koska muiden oppilaitosten tarjontaa ei tunneta. Lisäksi osa yliopiston ja ammattikorkeakoulun matkailun opiskelijoista suorittaa opintonsa kokonaan englanniksi, mikä rajoittaa mahdollisuutta ristiinvalintoihin. Ratkaistavat ongelmat liittyvät paljolti tiedonsaantiin ja opiskelijoiden rohkaisuun oppilaitosrajojen ylittämiseen.

Opiskelijat voivat suorittaa ristiinvalittavia opintoja (kursseja, opintojaksoja) toisen MTI:n oppilaitoksen tarjonnasta. MTI:n sisällä järjestetään myös yhteistoteutuksia, jolloin kurssilla on sekä opettajia että opiskelijoita useammalta oppilaitosasteelta. Haastatelluilla opettajilla on näkemys, että ristiinvalittavien opintojen määrä on kasvussa ja opiskelijat uskaltavat jo melko hyvin mukaan toisen oppilaitoksen kursseille. Toisen asteen opettajat kuitenkin näkevät, että heidän opiskelijoillaan on suurempi kynnys lähteä ammattikorkeakoulun tai yliopiston kursseille jo senkin vuok-

si, että niiden suorittaminen voi vaatia laajoja kirjallisia töitä. Opiskelijat ovat usein myös niin orientoituneita käytännön tekemiseen, etteivät he koe hyötывänsä ammattikorkeakoulun tai yliopiston kursseista. Osasyynä voivat olla myös käytännön seikat, esimerkiksi etäisyys opiskelupaikkojen välillä. Tilanne tältä osin tulee osittain muuttumaan, kun matkailuopiston Rovaniemen toimipiste siirtyy Jokiväylälle.

Toisen asteen opiskelijoiden halukkuutta hakeutua ristiinvalittaville kursseille vähentää osaltaan koulutuksen tiukempi kansallinen normiohjaus. Muun muassa opetushallitus on määrännyt hotelli-, ravintola- ja cateringalan (OPH määräys 44/011/2014) sekä matkailualan perustutkintojen perusteissa (OPH määräys 65/011/2014), ettei ammatillisiin valinnaisiin tutkinnon osiin voida valita suoraan korkeakouluopintoja osaksi tutkintoa. Muiden alojen ammatillisten perustutkintojen perusteissa on määrätty, että ammatillisiin tutkinnon osiin voidaan valita ja tunnustaa suoraan 15–30 osaamispisteen (osp) laajuudelta suoritettuja ammattikorkeakouluopintoja. Siten matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla voidaan ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-opintoja sisällyttää suoraan tunnustettuna osaamisena vain vapaasti valittaviin tutkinnon osiin 10 osp:n laajuudelta, tai hankittua osaamista voidaan tunnustamismenettelyllä sisällyttää osaksi ammatillisen tutkinnon osan osaamisen hankkimista. Osaaminen pitää siinä tapauksessa erikseen osoittaa joko ammattiosaamisen näytössä tai näyttötutkinnon tutkintotilaisuudessa.

Haastatteluissa tuli myös esille, että ristiinvalittaville kursseille osallistumista rajoitetaan MTI:ssä määräkiintiöillä. Tietyille ristiinvalittaville opinnoille olisi ollut kysyntää jopa monikertainen määrä kiintiöön verrattuna. Nykyinen MTI:ssä ja sen taustaorganisaatiossa käytössä oleva resurssi-ohjaus ei näyttäisi mahdollistavan opintojen tarjoamista kysyntälähtöisesti yli organisaatorajojen. Ristiinvalittavien opintojen toteuttamista vaikeuttaa myös se, että Lapin AMK:lla on käytössä eri verkko-oppimisolusta kuin Lapin yliopistolla ja Lapin matkailuopistolla. Toisesta oppilaitoksesta tuleva opiskelija aiheuttaa lisätyötä esimerkiksi käyttäjätunnusten luomisen sekä toisen verkko-oppimisympäristön käytön opastamisen osalta.

Myös ristiinvalittavien opintojen suoritustietojen hallinnoinnissa on kehitettävää. Tiedot suoritetuista opinnoista eivät siirry suoraan oppilaitoksesta toiseen, vaan tiedonkulku vaatii sekä opiskelijan että opettajan aktiivisuutta. Haastatteluissa esille tulleet yhteisten ja ristiinvalittavien opintojen esteet ovat osittain myös hallinnollisia, kuten tavoitteiden, informaation, resurssien kohdentamisen ja koulutuksen sisältöjen ohjauksen kysymyksissä. Ne näky-

vät MTI:ssä muun muassa eri oppilaitosten tarjoamien opintojen aikataulun, tietojärjestelmien ja opintorekisterien yhteensovittamisen ongelmina.

Tuutoroinnilla on suuri merkitys sille, kuinka opiskelijat näkevät mahdollisuutensa yksilölliseen oppimispolkuun ja tutkintoon. Oleellista on myös, että ristiinvalittavia opintoja on tarjolla kaikkien oppilaitosten opiskelijoille. Ristiinvalittavat ja yhteisesti toteutetut opinnot voivat tuoda pitkäjänteisyyttä opiskeluun ja tehdä MTI:n mahdollistamat opinnotopolut näkyviksi. Tähän panostaminen voisi vähentää myös opintojen keskeyttämistä. Tarjoamalla joustavia koulutusväyliä voitaisiin motivoida keskeyttäneitä suorittamaan tutkintonsa loppuun. Koulutuksen kärkien tuoteistamisella on merkitystä niin MTI:n opiskelijoille kuin myös ulkoisille asiakkaille. Kärkituotteet selkeyttävät MTI:n tehtävää ja näkymistä muun muassa niille, jotka ovat kiinnostuneita suorittamaan tutkinnon osia.

### **Strategian ohjausvaikutus koulutusta tukevaan kehittämis- ja innovaatiotoimintaan**

Strategian ohjausvaikutus koulutusta tukevaan kehittämis- ja innovaatiotoimintaan näkyy MTI:n henkilöstölle ensisijaisesti monipuolisena hanke-toimintana. Kussakin oppilaitoksessa on kuitenkin ensisijaisesti keskitytty vahvistamaan olemassa olevaa kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sen sijaan, että olisi hyödynnetty uudella tavalla yhteistyön tarjoamia mahdollisuuksia. Haastatteluissa tunnistettiin tarve yhteistyölle, jolla voidaan saada aikaan enemmän kuin erillisten oppilaitosten resursseilla. Oppilaitokset voisivat syventää osaamistaan koulutusta tukevalla kehittämis- ja innovaatiotoiminnalla siten, että matkailuopisto pohtisi keinoja jatko-opintoihin kannustavien oppimispolkujen rakentamisessa, ammattikorkeakoulu vahvistaisi tutkimusosaamistaan ja yliopisto puolestaan elinkeinoelämän tarpeiden tunnistamista.

Haastattelijain mukaan käytännönläheisyys on yliopistossa yhteistyön myötä lisääntynyt ja tutkimustuloksia on helpompi saada myös yritysten tietoon. Tavoite siitä, että tutkimus-, koulutus- ja kehittämisorganisaatiot vastaisivat matkailuelinkeinon tarpeisiin, on esitetty useassa yhteydessä. Lapin liiton Lapin matkailustrategia 2015–2018 -asiakirjassa organisaatioiden yhteistyö nähdään keinona tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistyö on haastattelijain perusteella lisännyt toimijoiden oman roolin ymmärtämystä ja siten myös arvostusta toimijoiden välillä.

Vastaavasti toisen asteen osaajien arvostus on lisääntynyt, koska on ymmärretty, että matkailussa tarvitaan eri oppilaitosten osaamista ja osaajia. Lapin matkailun kärkiosaamisen ja MTI:n mahdollistaman opinnotopulun

nähdään haastattelussa lähtökohtaisesti tukevan kansallisia opetuksen ja TKIP-toiminnan tarpeita. Osa elinkeinoelämän edustajista näkee kuitenkin koulutuksen kentän epäyhtenäisenä, minkä vuoksi toimintakonseptin ainutlaatuisuus sekä sisällöllisesti uusiutuva ja luovaa osaamisyhteisöä hyödyntävä toimintakonsepti ei toteudu. Kiinnittyminen MTI-yhteistyöhön toteutuu useilla haastatelluilla vain yhden oppilaitoksen kautta. MTI:n muodostavien oppilaitosten toiminnan, talouden ja rakenteiden muutokset ovat elinkeinoelämälle vieraita ja vaikeuttavat yhteistyön rakentumista. Alalla toimivat pienet ja keskisuuret yritykset ovat myös kiinnostuneita välittömästi käytäntöön vaikuttavasta kehittämistoiminnasta ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia avaavista innovaatioista sen sijaan, että ne olisivat valmiita pohtimaan matkailun yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja matkailua osana yhteiskuntaa. Vuoropuhelu alueen eri toimijoiden kanssa voisi avata moniulotteisemman lähestymistavan kehittämis- ja innovaatio-toimintaan sekä siihen, miten sen avulla tuetaan koulutuksen strategian mukaisten osaamisalueiden sisällöllistä kehittämistä ja kansainvälistymistä.

### **3.3 Tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja palvelutoiminnan toteutus ja vaikuttavuus**

MTI:n toiminta-ajatuksena tutkimuksen osalta on tuottaa yhteiskunnan moniulotteiset tarpeet huomioon ottavaa, monitieteistä teoriaa kehittävää ja soveltavaa matkailun tutkimusta. Strategiaan perustuva tutkimus on lähtökohtaisesti kansainvälisesti tunnettua, kriittistä matkailun perustutkimusta ja alueellisesti vaikuttavaa soveltavaa tutkimusta. Tutkimuksella luodaan tietoa ja osaamista, jotka tukevat matkailun kehittämistä erityisesti arktisilla alueilla. Tutkimuksessa painottuvat instituutin strategiset ulottuvuudet – vieraanvaraisuus ja vastuullisuus. Tavoitteena on, että yhteistyö tutkijoiden, kouluttajien, kehittäjien ja käytännön toteuttajien välillä olisi luonteva osa käytäntöjä (MTI:n Strategia 2013–2016).

Yliopistossa on vahva luovan ja kriittisen matkailututkimuksen lähtökohta, joka on avannut tutkimusyhteisön keskusteluja ja tehnyt Lapin matkailututkimusta tunnetuksi kansainvälisillä areenoilla. Kriittisen matkailututkimuksen ja alueellisesti vaikuttavan soveltavan tutkimuksen painotuksissa on kuitenkin jännitteitä, jotka voivat rajoittaa käytännön yhteistyötä oppilaitosten välillä. Elinkeinoelämällä ja MTI:n tutkijayhteisöllä näyttäisi ensinnäkin olevan erilaiset odotukset matkailun tutkimustoimin-

nasta. Elinkeinoelämän haastatteluissa tuli esille näkemyksiä, joiden mukaan tutkimuksen pitäisi hyödyttää elinkeinoelämän tarpeita ja pyrkiä enemmän soveltavan tiedon tuottamiseen. Tutkimuksen hyödyt näkyvät usein vasta vuosien päästä, kun taas elinkeinoelämä näkee tällaisen syklin liian pitkänä.

Perustutkimus ja soveltava tutkimus eivät kuitenkaan ole keskenään vaihtoehtoisia, sillä ne perustuvat eri rahoituslähteisiin. Perustutkimuksen menestyminen esimerkiksi Suomen akatemian rahoitushauissa on vahvistanut MTI:n tutkimuksen vaikuttavuutta julkaisufoorumin arvostamina tieteellisinä julkaisuina ja viittausindeksien kasvuna. Perustutkimuksen rahoituksesta kilpaillaan laajemmin yhteiskuntatieteellisiä ja humanistisia aloja edustavien tutkimusryhmien kanssa, ja alojen määrä kasvaa kansainvälisessä rahoituksessa. Sekä perustutkimuksen tieteelliset julkaisut että kilpailtu perustutkimuksen rahoitus turvaa keskeiseltä osaltaan MTI:n toiminnan. Merkittävä osa MTI:n tutkijoiden julkaisuista on alan keskeisissä julkaisukanavissa. MTI:n tutkijoiden julkaisujen viittausmäärät sekä kansainväliset tutkijavierailut kertovat osaltaan siitä, että alan läpimurroille on edellytyksiä (Sipilä et al. 2013). Tutkimustieto hyödyntää pitkäjänteistä Lapin matkailun kehittämistä sekä luo osaltaan tietopohjaa ja edellytyksiä Lapin matkailun vaikuttavuustarkasteluille. Menestyminen kilpailussa kansainvälisessä ja kotimaisessa perustutkimuksen rahoituksessa tukee MTI:n vahvuutta osana tutkimusyhteisöä, mutta tulosten hyödyntäminen Lapin matkailuhankkeissa voi olla välillistä ja tulosten vieminen käytäntöön voi kestää vuosia. Haastatteluissa esille tulleet näkökulmat kertovat myös siitä, että MTI:n olisi hyvä tuoda perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen lähtökohtia esille yhteistyökumppaneilleen.

MTI haluaa olla vahva aluekehittäjä, mikä konkretisoituu myös TKI-toiminnan kautta. Toiminta on verkostoitunut alueellisesti, kansallisesti sekä kansainvälisesti. Etenkin MTI:n turvallisuusosaaminen nousi esille haastatteluissa. Yritykset ja yhteistyökumppanit arvostavat MTI:n henkilökunnan hankeosaamista ja pitävät MTI:tä luotettavana hankekumppanina.

Haastattelujen perusteella TKI-yhteistyö useiden alueen toimijoiden kanssa on ollut tiivistä ja hankkeita on suunniteltu yhdessä. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että TKI-toiminnan puitteissa tehtävän yhteistyön tulisi lähteä tulevaisuudessa entistä enemmän alueen ja yritysten tarpeista. Erityisesti pienillä kunnilla ja pk-yrityksillä ei ole mahdollisuutta lähteä mukaan hankkeisiin, jotka eivät ole tiukassa kytköksessä niiden omiin kehittämistarpeisiin ja strategiaan. Kaikkia osapuolia palvelevan yhteistyön ja hankeideoiden rakentaminen vaatii myös riittävästi aikaa. Jokaisen osa-



puolen on nähtävä hankeideoiden hyödyttävän oman toimintansa kehittämistä. Lapissa yksittäisten matkailuyritysten koko näyttäisi kasvavan ja asema vahvistuvan, mikä mahdollistaa myös pitkäjänteisemmän yhteistyön. MTI:n odotetaan olevan aktiivisesti yhteydessä elinkeinoelämään ja etsivän uusia kumppanuuksia koko Lapin alueelta.

Johdon ja henkilökunnan haastatteluissa korostettiin opetuksen ja TKI-toiminnan integrointia. Uusien hankkeiden ja tapahtumien suunnitteluun osallistuu myös opetushenkilöstöä, jolloin opiskelijoiden roolit ja oppimistavoitteet voidaan sisällyttää hankesuunnitelmiin. Haastatellut ammattikorkeakoulun opiskelijat olivat osallistuneet TKI-toimintaan ja tapahtumiin, ja yli kolmannes ammattikorkeakoulun opiskelijoiden vuonna 2015 suorittamista opintopisteistä tuli TKI-toiminnasta. Opetuksen, TKI-toiminnan ja työelämän yhteistyöllä vahvistetaan strategian mukaista oppimisen elinkeinoelämälaheisyyttä ja matkailuun liittyvien osaamistarpeiden ajantasaisuutta. Samalla lisätään opiskelijoiden työelämässä tarvittavia TKI-valmiuksia.

MTI:lta toivotaan tulevaisuudessa enemmän TKI-toimintaa, jossa yhdistyy vahva tutkimuksellinen ja teoreettinen pohja, mutta joka suuntaa samalla käytännön toimintojen kehittämiseen ja erityisesti Lapin yritysten palvelemiseen. Myös kansainvälisyyden painottaminen ja kansainvälisten kontaktien ja hankehakujen hyödyntäminen elinkeinoelämää palvelevasti nähdään tärkeänä kehittämiskohtena. Usea haastateltava toivoi MTI:ltä ketteryyttä vastata matkailualan nopeasti muuttuviin osaamis- ja kehittämistarpeisiin. Matkailuyritysten tukeminen tuotteistamisessa sekä uusien tuotteiden innovoinnissa nähdään tärkeänä. MTI voisi olla yritysten vahva tuki uusien markkinoiden löytämisessä. Lisäksi tarvitaan myös uusia rohkeita kokeiluja ja liiketoimintaideoita matkailun ja alueen elinkeinoelämän uudistamiseksi.

Lapin yliopistossa on vuonna 2016 tehty avaus urheilu- ja kulttuurimatkailun tutkimus- ja koulutuspanostukseen, jossa on merkittävä kiinalainen rahoitus. Tämä avaus voi osaltaan luoda MTI:hin käytäntöjä, jotka edistävät kansainvälistymistavoitteiden toteutusta TKIP-alueella sekä oppilaitosten välistä monialaista yhteistyötä.

MTI:n asiantuntija- ja koulutuspalvelut ovat strategian mukaan olennainen osa instituutin toimintaa. Ne tuovat lisäarvoa MTI:n koulutukselle ja tutkimukselle sekä vahvistavat MTI:n asemaa erilaisissa yhteistyöverkoissa. Palvelutoiminnan liiketoiminta perustuu laadukkaisiin palveluihin ja tuotteisiin. Ammattitaitoiset, kilpailukykyiset ja alati kehittyvät palvelut vahvistavat MTI:n organisaatioidentiteettiä (MTI:n Strategia 2013–2016).

MTI:n henkilöstön osaaminen koetaan monissa haastatteluissa korkeatasoiseksi. Yhteydenottoihin vastataan hyvin ja tarvittavaa osaamista on yleensä saatavilla. MTI:n nähdään toimivan yhden luukun periaatteella: kysyjän ei tarvitse tietää minkä oppilaitostason osaamista tarvitsee, sillä yhdestä paikasta saa kaiken tarvittavan. Myös hankerahoittajien suuntaan MTI näyttäytyy vahvana ja luotettavana toimijana.

MTI:n palvelutoiminta ei vaikuta vielä kovinkaan tutulta, mutta useimmissa haastateltavissa se herätti kiinnostusta ja halua tietää asiasta lisää. Myös palvelutoiminnalta toivottiin kykyä vastata nopeasti alueiden tarpeisiin. Haastatteluissa esitettiin lisäksi toiveita, että pieniä yrityksiä lähestyttäisiin alueorganisaatioiden kautta, jolloin vastaanotto voi olla myönteisempää. MTI voisi hyödyntää vahvemmin myös omaa palveluverkostoaan, muun muassa Lapin eri paikkakunnilla olevia matkailuopiston toimipisteitään, jolloin alueen elinkeinoelämä pystyisi paremmin yhdistämään paikkakunnalla jo toimivan matkailuopiston yksikön osaksi MTI:n toimintaa.

### 3.4 Oppilaitosten yhteistyö

MTI on rakentanut toimintaansa siten, että oppilaitosten profilit ovat säilyneet vahvoina. Näin oppilaitokset näyttävät lähtökohtaisesti erillisinä, ja oppilaitosten yhteistyön ja MTI:n toiminnan periaatteet eivät ole selkeitä. Vaikka MTI:n toimintakonsepti on kansainvälisesti ainutlaatuinen, ei sen merkitys ole haastattelujen perusteella selkeä oppilaitosten sisällä tai sidosryhmissä. Ongelmana on yhä se, että keskeiset Lapin matkailun toimijat kiinnittyvät MTI-yhteistyöhön ensisijaisesti yhden oppilaitoksen kautta.

Ulkoisten sidosryhmien haastatteluissa tunnistettiin tarve erasteisten oppilaitosten yhteistyölle. Toisen asteen koulutus (Lapin matkailuopisto, Lapin ammattiopisto ja Santasport Lapin Urheiluopisto)<sup>2</sup>, ammattikorkeakoulu ja yliopisto voivat täydentää toistensa osaamistaan matkailualalla yhteistyön avulla. MTI-yhteistyö on lisännyt ymmärrystä siitä, että matkailualalla tarvitaan kaikkien kouluasteiden osaajia. Erityisesti toiselta asteelta tulevien käytännön osaajien merkitys ja tarve on kasvanut. Tarvitaan myös soveltavaa alan tutkimusta ja kehittämistä sekä matkailutoimijoille tarjotta-

---

2. Lapin ammattiopisto ja Santasport Lapin urheiluopisto ovat Rovaniemen koulutuskuntayhtymän oppilaitoksia, jotka eivät kuulu MTI:hin. Rovaniemen koulutuskuntayhtymästä MTI:hin kuuluu vain Lapin matkailuopisto.

vaa oman osaamisen jatkuvaa kasvattamista ja jatko-opiskelumahdollisuuksia. Yhteistyössä on hyödynnetty esimerkiksi matkailuopiston käytännön taitojen osaamista ja työelämän tiiviitä kontakteja, ammattikorkeakoulun osaamista tutkimustiedon viemisessä yritysten tietoon sekä yliopiston pidemmän aikavälin tutkimusta ja elinkeinoelämän tarpeiden tunnistamista.

Ulkoiset sidosryhmät, etenkin elinkeinoelämä, eivät näe MTI:tä selkeänä kokonaisuutena muussa kuin matkailun TKI-toiminnassa. Koulutuksessa ja palvelutoiminnassa oppilaitokset ja niiden taustaorganisaatiot tunnetaan kokonaisuutta paremmin. Matkailualan työpaikoilla työharjoittelijat tai työssäoppijat nähdään ensisijaisesti eri oppilaitosten – Lapin yliopiston, Lapin ammattikorkeakoulun, Lapin matkailuopiston tai Lapin ammattiopiston – opiskelijoina, ei MTI:n opiskelijoina. Lisäksi etenkin ulkoisille sidosryhmille oppilaitosten ja niiden taustaorganisaatioiden toiminnan, talouden ja rakenteiden jatkuvat muutokset olivat vieraita ja ne osaltaan sekoittivat nimiä ja käsitteitä. Esimerkiksi MTI:n toisen asteen koulutuksesta puhuttaessa haastateltavat käyttivät yleisemmin nimeä ”ammattiopisto” tai ”Lapin ammattiopisto”. Lähinnä vain Lapin matkailuopiston omat opiskelijat ja henkilökunta ja ne ammattikorkeakoulun henkilökuntaan kuuluvat, jotka tekivät tiiviistä yhteistyötä matkailuopiston kanssa, käyttivät haastattelussa nimeä ”Lapin matkailuopisto”. MTI:n henkilökunnalla oli myös vaikeuksia hahmottaa, mitä nimeä käytetään esimerkiksi viestinnässä – kirjoitetaanko ensin oman oppilaitoksen nimi vai MTI.

### **Yhteistoiminnan hyödyt**

Yksittäisinä oppilaitoksina yliopistolla, ammattikorkeakoululla ja matkailuopistolla on vahva asema omien profiliensa mukaisilla alueilla ja teemoilla, mutta MTI:n yhteistoiminnan hyödyissä on vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia. Hankerahoituksessa MTI taas näyttäytyy yhtenäisenä ja vahvana toimijana. MTI:n hankerahoitus kokonaisuutena on laajempaa kuin olisi kolmen erillisen instituutin kilpailevana hanketoimintana. Toiminnalliset kannusteet vaikuttavat kuitenkin tukevan enemmän kiinnittymistä oppilaitosten tavoitteisiin ja profileihin kuin MTI:n mahdollistamaan oppilaitosten yhteistyöhön.

MTI-yhteistoiminnan hyödyt näyttäytyvät ammattikorkeakoulun ja yliopiston henkilöstölle ja opiskelijoille selkeimmin. Ammattikorkeakoulu ja yliopisto toimivat samoissa toimitiloissa yhteisellä kampuksella, joten yhteistyö ja kanssakäyminen on konkreettista ja jokapäiväistä. Matkailuopiston toiminta on jakaantunut useille eri paikkakunnille ympäri Lappia ja myös

Rovaniemen toimipiste sijaitsee usean kilometrin päässä, joten yhteistyö sen kanssa on haastavampaa. Yliopiston ja ammattikorkeakoulun näkökulmasta matkailuopisto on etäisempi, mutta myös matkailuopiston henkilökunta ja opiskelijat tuntevat huonosti MTI:n. Matkailuopiston Rovaniemen toimipisteen toiminta siirtyy kesällä 2017 lähelle nykyistä MTI:n kampusta, minkä uskotaan helpottavan yhteistyötä ja etenkin opiskelijoiden ja henkilökunnan liikkumista oppilaitosten välillä ristiinvalittavissa opinnoissa.

### **Toimintakulttuurien ja lainsäädännön erilaisuus tuo haastetta yhteistyöhön ja MTI:n johtamiseen**

Oppilaitosten erilaiset toimintakulttuurit, jotka osin pohjautuvat niiden erilaiseen asemaan suhteessa lainsäädäntöön ja omiin organisaatioihin, tuovat yhteistyöhön lisää haastetta erityisesti korkeakoulujen ja toisen asteen välillä. Yliopiston ja ammattikorkeakoulun toimintalainsäädäntö ja asema ovat lähempänä toisiaan. Toisen asteen ammatillinen koulutus on vahvasti kansallisesti normiohjattua, kun taas yliopistolla ja ammattikorkeakoululla on lainsäädännössä säädetty vahva itsenäinen asema. Tämä näkyy esimerkiksi opetussuunnitelmatyössä, jossa toisen asteen on noudatettava kansallisia määräyksiä tutkintojen ja koulutusten perusteista.

Toisen asteen koulutus on myös vahvasti sidottu lainsäädännöllisesti koulutuksen järjestäjään eli Rovaniemen koulutuskuntayhtymään. Toisen asteen oppilaitoksilla, mukaan luettuna Lapin matkailuopisto, ei ole lainsäädännöllistä asemaa, vaan ammatilliset oppilaitokset ovat koulutuksen järjestäjän päätettävissä olevia sisäisiä toimintayksiköitä. MTI:hin kuuluva Lapin matkailuopistoa sitoo sekä kansallinen normiohjaus että koulutuksen järjestäjän säännöt, ohjeet ja päätökset. Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, että MTI:tä kokonaisuutena, johon kuuluu osia sekä Lapin yliopistosta, Lapin ammattikorkeakoulusta että Rovaniemen koulutuskuntayhtymästä (Lapin matkailuopisto), on kokonaisuutena haastava johtaa ja hallinnollinen johtaminen korostuu. MTI:n johtamisjärjestelmä ei näyttyä selkeänä eri oppilaitosten ja MTI:n työnjaon osalta.

Toisella asteella koetaan, että suunnittelun ja tekemisen tahti on ammattikorkeakoulussa ja yliopistossa hitaampaa ja toiminta monella tavalla erilaista. Toisella asteella opetusta ja osaamisen hankkimista viedään sinne, missä asiakkaat eli oppijat ja työpaikat ovat. Koulutusta on Levillä, Kolariissa (Ylläs) ja Kemijärvellä (Pyhä-Luosto) eli Lapin matkailukeskusten työpaikoilla. Korkeakoulut ovat keskittyneet vahvemmin fyysisille kampuksille Rovaniemelle.

## **Ristiinvalittavat opinnot ja yhteistoteutukset**

Yhtenä ehkä eniten esille nostettuna MTI:n yhteistyömuotona ovat ristiinvalittavat opinnot, joita tarjotaan yli oppilaitosrajojen yliopiston, ammattikorkeakoulun ja matkailuopiston opiskelijoille. Ristiinvalitseminen näyttäisi olevan yleisintä ammattikorkeakoulun opiskelijoilla. He pystyvät syventämään osaamistaan sekä matkailuopiston tarjoamalla käytännön taitoja ja osaamista tarjoavilla ammatillisilla tutkinnon osilla että yliopisto-opinnoilla. Yliopiston ja ammattikorkeakoulun matkailun opiskelijoista osa suorittaa opintonsa kokonaan englanniksi, ja suomenkielisten jaksojen liittäminen tutkintoon on mahdollista vain rajoitetusti. Englanninkielisen opetuksen osalta ristiinvalittavien jaksojen lisäämiseen on siten ilmeinen tarve.

Matkailuopiston opiskelijoiden kiinnostus ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-opintoihin on ollut vähäistä. Haastatellut matkailuopiston opiskelijat eivät kovin hyvin tienneet tai muistaneet, että tällainen vaihtoehto on olemassa tai korkeakouluopintoihin ei opiskelijoiden haastattelujen perusteella aktiivisesti ohjata. Ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa hankittu osaaminen (opinnot) voidaan suoraan tunnustaa vain vapaasti valittaviin tutkinnon osiin (10 osp). Ammatillisiin tutkinnon osiin niitä voidaan vain osin tunnustaa osaamisen tunnustamismenettelyn kautta osaksi jotain ammatillista tutkinnon osaa. Tämä voi vähentää osaltaan kiinnostusta valita ammattikorkeakoulu- tai yliopisto-opintoja osaksi ammatillista tutkintoa. Lähes kaikissa muissa kuin matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammatillisissa tutkinnoissa on sallittu tutkinnon perusteissa suoraan hyväksyä 15 osp ammattikorkeakouluopintoja osaksi ammatillista perustutkintoa.

Ongelmat ristiinvalittavissa opinnoissa ja niiden toteuttamisessa liittyvät paljolti tiedonsaantiin ja opiskelijoiden rohkaisuun oppilaitosrajojen ylittämiseen. Kehitettävää on myös oppilaitoksesta toiseen siirtymistä tukevien ristiinvalittavien opintojen ja oppimispolkujen mahdollistamisessa ja niistä informoinnissa opiskelijoille. Esteet ovat osittain hallinnollisia, kuten tavoitteiden, informaation, resurssien kohdentamisen ja koulutuksen sisältöjen ohjauksen kysymyksissä, sekä myös eri koulutusasteiden erillisissä toimintakulttuureissa ja niiden ymmärtämisessä. Ne näkyvät muun muassa oppilaitosten opiskelun aikataulujen, käytäntöjen sekä tietojärjestelmien, kuten opiskelijahallintojärjestelmien ja verkko-oppimisalustojen, yhteensovittamisen ongelmina.

### 3.5 Vuorovaikutus ja verkostot

Haastateltavien mukaan yhteistyö elinkeinoelämän kanssa oli vahvistunut ja suunta oli oikea. Usein yhteistyö on perustunut enemmänkin verkostoja rakentavien yksittäisten henkilöiden toimintaan kuin instituutioiden väliin yhteistyöhön. Siksi toimintaan kohdistuu riskejä, kuten haavoittuvaisuus henkilövaihdosten yhteydessä. Toisaalta elinkeinoelämästä nousi myös toive, että instituutti henkilöityisi entistä enemmän yrityksiin päin, jotta yhteistyö ja ideoiden jakaminen olisi mutkatonta.

Ne haastatellut, jotka olivat tehneet yhteistyötä matkailuopiston kanssa, eivät nähneet MTI:n roolia yhteistyössä. He usein kokivat myös yliopiston liian kaukaiseksi omasta arjestaan. Toisaalta ne, jotka olivat tehneet yhteistyötä ammattikorkeakoulun ja yliopiston kanssa, näkivät matkailuopiston erillisenä. Haastatelluissa oli myös niitä, jotka eivät nähneet oppilaitoksia niinkään erillisinä vaan ainoastaan MTI:nä, mitä haastatellut pitivät hyvänä asiana. Kaikki tahot olivat yhtä mieltä siitä, että kaikkien tuottamaa osaamista tarvitaan matkailualalla ja yhteinen instituutti mahdollistaa laaja-alaisen asiantuntijuuden.

Rovaniemen ulkopuolisten kuntien ja elinkeinoelämän edustajat toivovat haastatteluiden perusteella MTI:n näkyvän ja olevan läsnä koko Lapis-ssa. Erityisesti ne alueet, jotka ovat matkailun suhteen vasta kehittymässä, kaipaavat selkeää ja konkreettista apua, palveluiden ja koulutusten tarjoamista. Yrityksillä voi olla vaikeuksia tunnistaa omia koulutus- ja kehittämistarpeitaan, jolloin MTI:n roolin nähdään olevan avainasemassa.

Kansallisesti ja kansainvälisesti matkailututkimuksen piirissä MTI tunnustetaan ja tunnustetaan vahvaksi osaajaksi, mikä voidaan todentaa tieteellisten julkaisujen määränä ja arvostettuina julkaisukanavina. Tästä osoituksena ovat myös kilpailtuun rahoitukseen perustuvat tutkimushankkeet, vertaisarvioidut tieteelliset julkaisut sekä laajat alan kansalliset ja kansainväliset verkostot. Kullakin tutkijalla on omat kansainväliset verkostonsa ja lisäksi tukea antavat kansainväliset tieteelliset neuvonantajat. MTI:n osaamista ja asiantuntemusta hyödynnetään myös alaa koskevissa kansallisissa suunnitelmissa ja strategioissa.

## 4 Johtopäätökset

Tämän arviointiraportin lähtökohtana ovat MTI:n visio ja strategia. Arvioinnin kohteena ovat koulutuksen sekä tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja palvelutoiminnan vaikuttavuus ja oppilaitosten yhteistyön tuoma lisäarvo. Arviointiaineisto koostuu dokumenttiaineistosta sekä MTI:n ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien ja opetus- ja tutkimushenkilöstön haastatteluista.

MTI:n strategiassa alaa määrittävä vieraanvaraisuus perustuu vastuullisuuteen. Turvallisuus sekä ennakointi ovat kysyntään perustuvia teemoja, jotka ovat tulleet esille erityisesti hanketoiminnan kautta. Tämä lähtökohta heijastuu TKIP-toiminnan valintoihin, ja turvallisuus on noussut näkyväksi osaamisalueeksi. Tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja palvelutehtävien ulkoiset edellytykset ovat hyvät Lapin matkailun volyymin kasvaessa. Kasvu lisää myös MTI:n tehtäviin kohdistuvien palvelutarpeiden kysyntää.

TKI-toiminta on haastatteluiden perusteella tärkeä osa MTI:n aluekehitysroolia. Useat yhteistyökumppanit kokevat MTI:n aktiivisena TKI-toimijana sekä luotettavana ja osaavana TKI-kumppanina. Etenkin MTI:n matkailun turvallisuusosaamista pidetään vahvana ja uraauurtavana sekä turvallisuuden yhteistyöverkostoja laajoina. Turvallisuusosaaminen tarjoaa myös kansainvälisiä TKI-yhteistyön mahdollisuuksia, joita on jo lähdetty hyödyntämään.

Arviointihaastatteluissa MTI:ltä toivottiin enemmän TKI-toimintaa, jossa vahva tutkimuksellinen ja teoreettinen pohja yhdistyy käytännön toimintojen kehittämiseen ja yritysten palvelemiseen koko Lapin alueella. Kansainvälisyys, esimerkiksi kansainvälisten kontaktien ja hankehakujen hyödyntäminen, nähdään tärkeänä kehittämiskohteena. Haastatteluissa tuotiin esiin myös toive ketteryydestä vastata Lapin matkailualan nopeasti muuttuviin osaamis- ja kehittämistarpeisiin.

MTI:ssä opetuksen ja TKI-toiminnan integrointiin on panostettu muun muassa osallistamalla opetushenkilöstöä TKI-hankkeiden ja tapahtumien suunnitteluun sekä sisällyttämällä työelämän kanssa toteutettuja toimeksiantoja ja TKI-hankkeita opetukseen. Opetuksen, TKI-toiminnan ja työelämän yhteistyöllä vahvistetaan strategian mukaista oppimisen elinkeino-

elämäläheisyyttä ja matkailuun liittyvien osaamistarpeiden ajantasaisuutta. Samalla lisätään opiskelijoiden työelämässä tarvittavia TKI-valmiuksia.

Arviointiaineistossa tuli esille jännitteitä tieteen intressiin perustuvan matkailuntutkimuksen ja alueellisesti vaikuttavan soveltavan tutkimuksen painotuksissa. Kriittisinä tekijöinä näissä jännitteissä ovat aikaperspektiivi ja tulosten hyödyntämisen sykli. Tutkimustiedon siirtyminen alan toimijoille voi kestää pitkään, mikä johtuu tutkimustiedon luonteesta. Elinkeinoelämän haastatteluissa tuotiin esille toive tutkimustiedon alueellisesta levittämisestä tehokkaammin hyödynnettävässä ja soveltavassa muodossa. Toisaalta tieteellinen tutkimus tuottaa Lapin matkailulle pitkällä aikavälillä tietoa, johon toimintaedellytyksiä ja laajemmin yhteiskunnan sitoutumista matkailun kehittämiseen perustuvat. MTI:llä olisi mahdollisuus saavuttaa selkeämpi asiantuntijarooli kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Tieteellisen neuvottelukunnan tai tieteellisten neuvonantajien kiinnittyminen tutkimusyhteisöön ja sen tavoitteenasetteluun voisi tukea tutkimuksen kohdentamista. Näin voitaisiin varmistaa myös keskeisten toimijoiden, kuten kuntien ja Lapin liiton, osallistuminen tutkimusagendan määrittelyyn.

Keskeisten toimijoiden kuva MTI:stä muodostuu ennen kaikkea yhden yhteistyöoppilaitoksen kautta. Käytännön yhteistyön tiivistämiseen on monia perusteita, ja esimerkiksi tutkimusrahoitushakujen koordinaatiota voidaan käytännössä vahvistaa oppilaitosten yhteisinä hakemuksina. Asiantuntemus eri teemoissa on hajaantunut kolmeen oppilaitokseen, mikä MTI:n koordinaatiotehtävän kannalta on perusteltuakin. Uusin avaus on urheilu- ja kulttuurimatkailun tutkimus- ja koulutuspanostus, joka voi edistää myös kansainvälistymistavoitteiden toteutusta sekä oppilaitosten välistä monialaista yhteistyötä TKIP-alueella. Johtamisella voidaan edistää uuden alueen kiinnittymistä MTI:n ytimeen.

Kolmen oppilaitoksen verkostoitumisessa ja yhteistyössä on vielä paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia. Oppilaitokset näyttäytyvät MTI:ssä erillisinä, eivätkä yhteistyön alueet ole selkeitä. Haastattelujen perusteella kirkastamista vaatisi strategian mukainen sisällöllisesti uusiutuvaa ja luova osaamisyyhteisöä hyödyntävä toimintakonsepti. Ammattikorkeakoulun ja yliopiston yhteistyö on kiinteämpää, kun taas toinen aste jää monilla koulutuksen ja tutkimuksen alueilla yhteistyön ulkopuolelle, vaikka sen henkilöstössä on monipuolista osaamista. Oppilaitosten omat profiilit korostuvat yhteistyössä matkailuyritysten ja muiden Lapin matkailun keskeisten toimijoiden kanssa, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että niin sanottu yhden luukun periaate ei vielä oimi kaikissa MTI:n palveluissa.



Yhteistyön tiivistäminen näyttää koulutuksen osalta kiteytyvän ristiinvalittaviin opintoihin, joita on vielä toteutettu vähäisesti. Erityisesti toisen asteen opiskelijat eivät rakenna eri asteiden opetuksesta jatko-opintoja hyödyntäviä oppimispolkuja. Ongelma on samansuuntainen kaikkien koulutusasteiden opiskelijoiden osalta. Ristiinvalittavia opintoja rajoittaa toisen asteen koulutuksen kansallinen normiohjaus, esimerkiksi Opetushallituksen määräykset tutkintojen perusteista (Oph 44/011/2014 ja 65/011/2014). Toisin kuin muilla aloilla hotelli-, ravintola- ja cateringalan sekä matkailualan perustutkinnoissa ammatillisiin valinnaisiin tutkinnon osiin ei voida valita suoraan korkeakouluopintoja. MTI:n tulevaisuuden suuntana tulisi nähdä opintopolut, joissa huomioidaan ja hyödynnetään kaikkien kolmen oppilaitoksen koulutus- ja opintotarjonta. Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen on avaintekijänä eri oppilaitosten opiskelijoiden mahdollisuuksissa hyödyntää opintopolkuja. Lapin matkailun koulutustarpeet ovat vain osaksi tutkinto- ja tutkimustavoitteisessa koulutuksessa. Sen rinnalle tarvitaan riittävät kannusteet myös laajemman täydennyskoulutuksen toteuttamiseen.

MTI:n toimintaa on johdettu viime vuodet vaikeassa taloudellisessa tilanteessa, mutta osa yhteistyötä rajoittavista tekijöistä on resurssista riippumatonta. Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston yhteistyö tiivistyy, mutta tähän liittyvät ratkaisut olivat vielä arvioinnin aikana kesken eivätkä tulleet merkittävästi esille haastatteluissa. On kuitenkin selvää, että tiivistyvä yhteistyö asettaa jatkossa velvoitteita MTI:n TKIP-toiminnalle sekä yhteisten opintojaksojen ja ristiinvalittavien opintojen lisäämiselle. Myös tiivistyvä infrastruktuuri tuo hyötyjä. Yhteistyön laajentaminen hanketoiminnassa, yhteisissä opintojaksoissa ja ristiinvalittavien opintojen lisäämisessä edellyttää näiden toimintojen määrätietoista johtamista. Arviointiaineiston perusteella näyttää siltä, että johtaminen tukee oppilaitosten koordinaatiota, mutta yhtenäiset toimintatavat eivät ole kehittyneet niin nopeasti kuin olisi ollut mahdollista. Palveluiden ja asiantuntijuuden vahvempi tuotteistaminen ja terävöittäminen voisi edistää konkreettisella tavalla sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien yhteistyötä.

Oppilaitosten käyttöön tarvitaan myös yhteinen tietopohja, joka tuo yhteistyön keskeiset indikaattorit esille mahdollisimman lyhyellä aikavälillä. Tutkimuksen, hanketoiminnan ja opetuksen seuraaminen kokonaisuutena ei ole luontevasti osa toiminnanohjausta, joten yhteistoiminnan esteitä ei käsitellä välttämättä samanaikaisesti eri oppilaitoksissa. Ongelmia on tullut esille myös opintohallinnon ja erilaisten oppilaitosmuotojen rahoituksen

lähtökohdissa. Havaittuja ongelmia voidaan kuitenkin ratkaista. Näyttää siltä, että toiminnallista informaatiota ei hyödynnetä järjestelmällisesti johtamisen tukena, mikä näkyy esimerkiksi oppilaitosten epätasaisin periaattein kerättyinä opintotilastoina. Strategiakauden yhteenveto on hyvä käytäntö, mutta aikaväli kokonaistarkastelulle on toiminnanohjauksen näkökulmasta liian pitkä, ja kerätty tieto on epäyhtenäistä ja puutteellista.

## Liite 1. Lähteet

- Aarrevaara, T., Puukka, J., Ritsilä, J. & Wikström J. (2015). Korkeakoulujen yhteiskunnallinen vaikuttavuus – vaikuttavuuden kanavat. Teoksessa *Vastuullinen ja vaikuttava. Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:13. Saatavilla osoitteessa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-352-1>.
- Kivelä, K. (2014). *Vuosi työmarkkinoilla. Sijoittumisseuranta vuonna 2012 Lapin yliopistosta valmistuneista maistereista pää-aineena matkailututkimus*. Raportti, työelämä- ja rekrytointipalvelut.
- Lüthje, M. (2015). Oppimassa käytäntöyhteisöjen rajoilla: matkailututkimuksen yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia ammattikorkeakoulun kanssa yhdessä toteutusta opintojaksosta. *Matkailututkimus*, 11(2), 9–23.
- MTI Strategia 2013-2016. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti*. Saatavilla osoitteessa <http://matkailu.luc.fi/Suomeksi/Esittely/Strategia>.
- Sipilä J., Hochschild A., Ingold T., Pritchard A., Southcott C., Valtonen A. & Koikkalainen S. (2013). *International Evaluation of Strategic research at the University of Lapland*. University of Lapland, Rovaniemi. Saatavilla osoitteessa <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=b5a141e3-015b-4d6b-90c4-568fe787529c>.
- Syväjärvi, A. & Tyvitalo, J. (2015). *Kohdi konsernia. Lapin korkeakoulukonsernin kirjaston ja palvelukeskuksen arviointi*. Lapland University Press, Rovaniemi.
- Vipunen (2016). *Opetushallinnon tilastopalvelu*. Luettu 8.8.2016. Saatavilla osoitteesta <https://vipunen.fi/fi-fi>.

## Liite 2. Haastatteluteemat

### **Oppilaitosten välinen yhteistyö**

- Miten kolmen koulutusorganisaation yhteistyö näkyy opinnoissasi? (opiskelijat)
- Miten kolmen koulutusorganisaation yhteistyö näkyy työssäsi? (henkilöstö)
- Miten kolmen koulutusorganisaation yhteistyö näkyy matkailualan kehittämisessä? (ulkoiset sidosryhmät)
- Mitä hyötyä kolmen koulutusorganisaation yhteistyöstä mielestäsi on opiskelijoille/henkilöstölle/yhteistyökumppaneille/matkailualan kehittämiselle alueella?

### **Ennakoinnin, vastuullisuuden, vieraanvaraisuuden ja turvallisuuden näkökulmat**

- Miten MTI kerää tietoa työelämän kehittämistarpeista?
- Miten MTI hyödyntää ennakoitietoa työelämän kehittämistarpeista?
- Miten vastuullisuus ja vieraanvaraisuus sekä turvallisuus näkyvät opinnoissasi / MTI:n toiminnassa / MTI:n kanssa tehtävässä yhteistyössä? (tarkennus tarvittaessa alla)
- vastuullisuus:
  - taloudellinen, ekologinen, kulttuurinen, sosiaalinen ja poliittinen näkökulma
  - pohja kestäväälle kehitykselle ja yhdenvertaisuudelle matkailussa
- vieraanvaraisuus:
  - paikallisuus ja kulttuurit, asiakkaiden kohtaaminen, esteettisyys, tapahtumat ja luontoympäristö
  - myönteiset matkailukokemukset

### **MTI:n tuottama osaaminen**

- Millaisiin työtehtäviin koulutuksesi antaa valmiudet? Millaisiin tehtäviin koulutuksesta valmistuvat työllistyvät?
- Millaisia valmiuksia koulutus antaa siirtymiseen eri työtehtäviin ja eri työnantajien palvelukseen?
- Miten yhteisiä tuloksia arvioidaan MTI:ssä?
- Miten MTI:n koulutusten ja TKI-toiminnan tuottama osaaminen vastaa mielestäsi alueen yritysten ja julkisrahoitteisten toimijoiden osaamistarpeisiin?

### **Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä palvelutoiminnan tulokset**

- Miten tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja/tai palvelutoiminta on näkynyt MTI:n profilissa/toiminnassa?

- Oletko osallistunut MTI:n TKIP-toimintaan (opiskelijat, henkilökunta, sidosryhmät)? Mihin?
- Miten TKI, opetus ja työelämäyhteistyö tukevat toisiaan? Kerro esimerkki?
- Miten kuvaisit MTI:n toimijoiden (oppilaitosten) yhteistyötä ja toimintamallia TKI-toiminnassa?
- Mitä ovat MTI:n TKI-toiminnan vahvuudet?
- Miten TKIP-toiminnan resursointi ja ulkoinen rahoitus on toteutunut suhteessa tavoitteisiin?
- Millaisiin teemoihin TKI-toiminnan tulisi kohdistua jatkossa?
- Miten MTI:n toimintamallia tulisi kehittää, jotta MTI:n TKIP-toiminnan tavoitteet toteutuisivat?

### **Yhteistyö ja verkostot, saavutetut tulokset**

- Mitkä ovat MTI:n toiminnan kannalta keskeiset yhteistyöverkostot?
- Minkä yhteistyötahojen kanssa MTI:n toiminta on luontevaa?
- Miten kuvaisit MTI:n roolia kansainvälisenä toimijana?
- Millainen rooli MTI:llä on matkailualan yhteistyöverkostoissa?
- Mikä rooli organisaatiollasi on MTI:n toiminnassa?
- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat MTI:n kanssa tehtävään yhteistyöhön? (yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät)
- Mitä tuloksia kolmen koulutusorganisaation yhteistyöllä on mielestäsi saavutettu (alueellisesti/kansallisesti/kansainvälisesti)?

## Liite 3. Haastattelut

Haastateltu	Organisaatio	Haastattelu- ajankohta
<b>MTI:n johtokunta</b>		26.4.2016
Minni Haanpää	LY/matkailututkimuksen opettaja	
Jorma Puuronen	LY/suunnittelujohtaja	
Veli-Pekka Laukkanen	RKK/kehitysjohtaja, varajohtaja	
Reijo Tolppi	Lapin amk/vararehtori	
<b>MTI:n johto</b>		9.5.2016
Edelheim Johan	MTI/johtaja	
Hakkarainen Marja	MTI/tutkija, matkailututkimus	
Hurtig Leila	MTI/LAMO, rehtori	
Karusaari Riitta	MTI/LAMO, Levi-instituutti, koulutuspäällikkö	
Linna Eila	MTI/kehityspäällikkö	
Tammia Tarja	MTI/opetuspäällikkö	
<b>Lapin matkailuopiston henkilöstö</b>		23.2.2016
Alviola Niina	LAMO/Rovaniemi, Oppipoika, ravintolahenkilök.	
Eskelinen Merja	RKK /LAMO, Rovaniemi, aiko-suunnittelija	
Kontiokoski Päivi	RKK/LAMO, Rovaniemi, peda-suunnittelija	
Kovaniemi Ari	LAMO/Rovaniemi, HotRaCa-opettaja	
Raasakka Teemu	LAMO/Rovaniemi, HotRaCa-opettaja	
Raittimo Jussi	LAMO/Levi, matkailualan opettaja	
Rämö Kirsti	LAMO/Rovaniemi, YTO-opettaja	
Vaattovaara Jani	LAMO/Levi, matkailualan opettaja	
<b>Lapin matkailuopiston opiskelijat</b>		23.2.2016
Helmi Autti	LAMO/Rovaniemi, 1. vsk opiskelija	
Suvi Niva	LAMO/Rovaniemi, 1. vsk opiskelija	
Ronja Wilhelmson	LAMO/Rovaniemi, 2. vsk opiskelija	
Eveliina Kumpula	LAMO/Rovaniemi, 3. vsk opiskelija	
Antti Törmi	LAMO/Rovaniemi, 2. vsk opiskelija	
Maria Alatalo	LAMO/Rovaniemi, 2. vsk opiskelija	

**Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstö** 2.3.2016

Harju-Myllyaho Anu	MTI/Lapin amk	
Kaihua Heidi	MTI/Lapin amk	
Kangasniemi Ulla	MTI/Lapin amk	
Sipponen Minna	MTI/Lapin amk	
Tapaninen Mirva	MTI/Lapin amk	

**Lapin ammattikorkeakoulun opiskelijat** 2.3.2016

Lauri Laikko	MTI/Lapin amk, 2. vsk opiskelija	
Eetu Ollikainen	MTI/Lapin amk, 2. vsk opiskelija (engl.kiel. koul.)	

**Lapin yliopiston henkilöstö**

Markku Vieru	MTI/LY	15.4.2016
Monika Lüthje	MTI/LY	15.4.2016
Soile Veijola	MTI/LY	25.1.2016
Marja Hakkarainen	MTI/LY	1.3.2016

**Lapin yliopiston opiskelijat**

Joonas Katajisto	MTI/LY	2.3.2016
Toma Simkute	MTI/LY	2.3.2016

**Ulkoisten sidosryhmien edustajat**

Alaranta Merja	SantaPark	11.5.2016
Gullsten Outi	Lapland Hotel Sky Ounasvaara	6.4.2016
Hettula Veli-Matti	Staalo ry	18.2.2016
Hinno Tommi	Ranuan eläinpuisto	12.4.2016
Holmberg Liisa	SAKK/Inari	25.4.2016
Honkanen Antti	Itä-Suomen yliopisto	24.2.2016
Hyyry Maiju	Lapin liitto	1.3.2016
Itkonen Pertti	Metsähallitus	21.4.2016
Keränen Mikko	Kajaanin AMK	22.4.2016
Koivumaa Johanna	Kolari	10.5.2016
Korhonen Rami	Lapin Safarit	3.5.2016
Koutonen Susanna	Kemin Matkailu Oy	18.2.2016
Kujala Jukka	TeamBotnia / Meri-Lapin matkailu	18.4.2016
Lehto Seppo	AVI	24.2.2016
Leinonen Sirpa	Lappia	12.4.2016
Luiro Satu	Lapin liitto	1.3.2016
Mankkinen Tarja	Sisäministeriö	16.5.2015
Matero Soile	Pyhä-Luoston matkailu	19.2.2016
Mikkola Teija	TeamBotnia / Meri-Lapin matkailu	18.4.2016
Männistö Marja	Inari	3.5.2016

Olkkonen Päivi	Pohjanhovi	13.4.2016
Palola Katariina	Kittilä/Levi	12.5.2016
Parkkinen Erkki	Salla	18.4.2016
Porkkala Miia	Pyhä-Ruka	17.2.2016
Posio Rauno	Visit Arctic Europe	13.4.2016
Riipi Mika	Lapin liitto	11.5.2016
Rätti Osko	Arktinen keskus	19.4.2016
Soudunsaari Martti	Pelastuslaitos	13.4.2016
Summanen Anu	Pyhä-Luoston matkailu	28.4.2016
Touru Marko	Tankavaaran kultakylä	28.4.2016
Tuomivaara Riikka	Ranua	20.4.2016
Tyystälä Marja-Liisa	Lappia	20.4.2016
Vanhala Saija	TeamBotnia / Meri-Lapin matkailu	18.4.2016
Vasara Heino	ELY-keskus	12.5.2016
Vesterinen Nina	TEM	18.2.2016
Vuopala Kristiina	Metsähallitus/Pilke	18.5.2016