

# MENESTYJÄKSI LAPISSA

Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen  
strategia vuoteen 2025



Kangastie Helena • Kantanen Mari-Selina • Saari Päivi  
Lapin TNO-palvelut -projekti 1.7.2015–31.12.2017  
Osatoteuttaja Lapin ammattikorkeakoulu



# **MENESTYJÄKSI LAPISSA**



Kangastie Helena • Kantanen Mari-Selina • Saari Päivi

# MENESTYJÄKSI LAPISSA

Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen  
strategia vuoteen 2025

Sarja D. Muut julkaisut 2/2017  
Lapin ammattikorkeakoulu  
Rovaniemi 2017

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-175-7 (nid.)

ISSN 2342-2521 (painettu)

ISBN 978-952-316-176-4 (pdf)

ISSN 2342-253X (verkkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja  
Sarja D. Muut julkaisut 2/2017

Rahoittajat: Euroopan sosiaalirahasto, Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, Lapin ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto, LUC Lapin korkeakoulukonserni, Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Vipuvoimaa EU:lta 2014-2020

Kirjoittajat: Kangastie Helena, Kantanen Mari-Selina, Saari Päivi

Kansikuvat ja kuvitus: Annika Hanhivaara

Taitto: Lapin AMK, viestintäyksikkö

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11 C  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä. Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu.  
[www.luc.fi](http://www.luc.fi)

# Sisällys

JOHDANTO . . . . .	.7
TIETO-, NEUVONTA- JA OHJAUSPALVELUJEN MÄÄRITTELY . . . . .	9
MENESTYJÄKSI LAPISSA - MAAKUNNALLINEN TIETO-, NEUVONTA- JA OHJAUSPALVELUJEN STRATEGIA 2025 . . . . .	11
Visio . . . . .	11
Arvot. . . . .	11
Toiminta-ajatus . . . . .	12
Strategian painopisteet . . . . .	12
Lopuksi . . . . .	17
LÄHTEET. . . . .	19
LIITTEET. . . . .	21





# Johdanto

Elinikäisellä oppimisella tarkoitetaan kehittymistä arjen ja työn tilanteissa sekä koulutukseen osallistumista. Elinikäinen oppiminen alkaa ennen oppivelvollisuutta kotona ja päiväkodissa ja jatkuu koko eliniän. Elinikäisen oppimisen ja ohjauksen haasteisiin on Lapissa lähdetty vastaamaan TNO-palvelut -projektilla (2015–2017), jonka työn tuloksena on syntynyt tämä päivitetty Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia vuoteen 2025. Strategiaprosessin aikana päivitettiin myös TNO-toimintamalli, joka kuvataan liitteessä 1. Strategian päivitykseen on osallistunut projektin toteuttajien lisäksi laaja joukko alueen koulutuksen ja TNO-toiminnan edustajia (Liite 3).

Toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet tarpeeseen uudistaa voimassa oleva Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia vuoteen 2020 vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Elinikäisen oppimisen ja ohjauksen päätavoitekin korostaa tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen (TNO-palvelujen) antamista kaikille kansalaisille, missä elämänvaiheessa tahansa. Koska TNO-palveluja tuottavat monet toimijat opetus- sekä työ- ja elinkeinohallinnossa, työpaikoilla ja muissa toimintaympäristöissä, tarvitaan edelleen palvelun tuottajien laajaa alueellista verkostoyhteistyötä ja kumppanuutta.

Yhteiskunnassa tapahtuvat rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset haastavat eri sektoreita, hallinnonaloja, organisaatioita, yrityksiä, palvelun järjestäjiä, palvelun tuottajia ja työntekijöitä vahvistamaan TNO-yhteistyötä, jolla vähennetään päällekkäisyyksiä ja kohdennetaan voimavaroja yhdessä laadukkaisiin asiakkaiden tarpeisiin vastaaviin tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluihin ja niiden kehittämiseen.

*Rovaniemellä 20.3.2017*

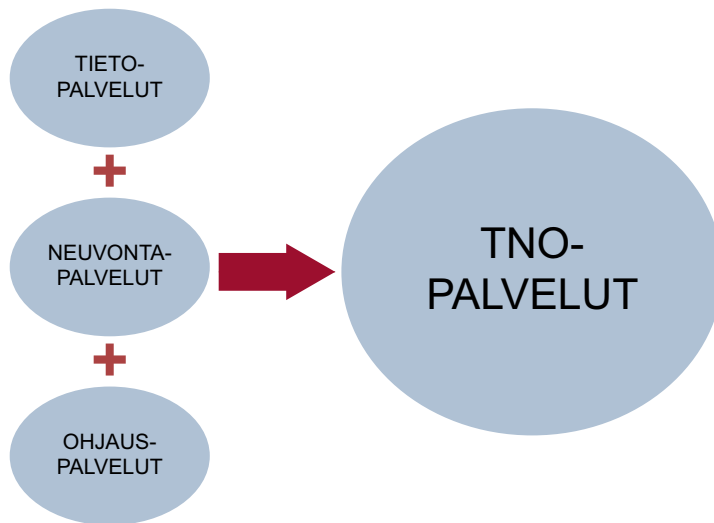
*Satu Huikuri, Lapin ELY-keskus*

*Lapin elinikäisen oppimisen johtoryhmän puheenjohtaja*



# Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen määrittely

Maakunnallisessa tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategiassa kuvataan linjaukset, tavoitteet ja toimenpiteet, joilla parannetaan oleellisesti TNO-toiminnan osuutta ja kysyntälähtöisyyttä Lapissa. Kuviossa 1 on kuvattu TNO-palvelujen muodostama kokonaisuus.



**Kuvio 1.** TNO-palvelujen muodostama kokonaisuus (kuvio: Kangastie 2016)

## TIETOPALVELUT

Tietopalveluilla tuotetaan tietoa koulutusmahdollisuuksista ja työpaikoista sekä muista tarjolla olevista palveluista ja tukimuodoista, jotka ovat yksilön kannalta tarpeellisia hänen suunnitellessaan tulevaisuuttaan. Tiedon on perustuttava tosiasioihin ja oltava ajantasaista. Tiedon välittämiseksi käytetään erilaisia kanavia. Ennen tiedon tuottamista ja materiaalin suunnittelua selvitetään ja kartoitetaan erilaisten asiakasryhmien tarpeet.

## NEUVONTAPALVELUT

Neuvontapalvelujen lähtökohtana on asiakkaan esille tuoma tarve. Neuvonta perustuu olemassaolevaan tietopalvelujen tuottamaan materiaaliin, vuorovaikutustilanteissa saatuun tietoon asiakkaan tarpeista ja muista vaikuttavista seikoista. Neuvontapalvelut voivat toimia henkilökohtaisesti kasvotusten, puhelinpalveluna tai sähköisenä verkkopalveluna. Neuvontapalveluja voidaan toteuttaa myösryhmäpalveluina.

## OHJAUSPALVELUT

Ohjauspalveluissa keskeistä on asiakkaan ja TNO-toimijan ohjauskeskustelu, joka edistää asiakkaan itsetuntemusta, kykyä jäsentää elämäänsä ja tehdä päätöksiä. Asiakas osallistuu aktiivisesti esittämiensä pulmien ratkaisemiseen. Hänen tavoitteensa ja tulkintansa ovat työskentelyn lähtökohtana. Asiakas on oman elämänsä asiantuntija. Ohjauspalvelut voidaan myös toteuttaa monikanavaisesti neuvontapalvelujen tavoin.

Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluilla tarkoitetaan tässä strategiassa monialaisena, moniammatillisena ja -hallinnollisena, kumppanuuteen perustuvana yhteistyönä tuotettua palvelukokonaisuutta, joka on suunnattu kaikille koulutus- ja uravalintatilanteissa oleville ihmisille sekä yrityksille ja muille organisaatioille henkilöstön osaamistarpeiden kehittämiseksi. Kumppanuuteen perustuvalla yhteistyöllä järjestetyt palvelut edellyttävät strategista päätöksentekoa ja toimintapoliittista linjausta. Tässä strategiassa kuvataan haluttu yhteinen tahtotila. TNO-palveluja tuottavissa organisaatioissa ja verkostoyhteistyössä järjestetyt perustuvat hallinnon väliseen yhteistyöhön sekä ammatilliseen suunnitteluun, koordinointiin ja tiiviiseen yhteistyöhön.

# Menestyjäksi Lapissa - Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia 2025

## VISIO

Maakunnallisen TNO-palvelujen vuoteen 2025 suuntaavaan vision taustalla on Lapin maakuntastrategian visio vuoteen 2040 sekä Lappi-brändi. Lapin TNO-palvelujen visioksi muotoutui seuraava:

---

Menestyjäksi Lapissa – tietoa, neuvontaa ja  
ohjausta yhteisvoimin ihmisten ja alueen  
parhaaksi

---

## ARVOT

TNO-strategian taustalla on Lapin maakuntasuunnitelman 2030 arvoperusta. Tärkeimmiksi Lapin TNO- palveluja ohjaaviksi arvoiksi nostettiin seuraavat:

---

Tasa-arvo, arvostava kohtaaminen ja luottamus  
– Tehemä yhdessä – Tehemä pois! –

---

Moniammatilliset TNO-toiminnan asiantuntijat toimivat yhteistyössä. He tarjoavat asiakkailleen TNO-palveluja tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti koko maakunnassa. Asiakkaan kohtaamisen lähtökohtana on luottamuksellisuus ja tasa-arvoisuus. TNO-toimijat kehittävät ja jakavat osaamistaan TNO-verkostossa. TNO-toimintaa kehitetään määrätietoisesti koko maakunnan parhaaksi.

TNO-palvelut perustuvat luottamukseen. Asiakas saa palvelun, joka hänelle on luvattu. Parhaimmillaan elinikäiseen oppimiseen ohjaaminen johtaa ihmisenä kasvamiseen, sivistymiseen ja osaavan työvoiman turvaamiseen.

## TOIMINTA-AJATUS

Miten muunnamme TNO-strategian käytännöksi? Toiminta-ajatuksen taustalla on elinikäisen ohjauksen kehittämisen strategiset tavoitteet (OKM 2011). TNO-strategian toiminta-ajatuksiksi kiteytyi seuraava:

---

Tarjoamme asiakkaalle matalan kynnyksen TNO-palveluja asiantuntevasti kumppanuudella. Tuemme asiakasta hänen vahvuuksiensa pohjalta tekemään valintoja yksilöllisellä urapolulla ja vahvistamaan osaamista. Edistämme ihmisten hyvinvointia ja alueen elinvoimaisuutta.

---

## STRATEGIAN PAINOPISTEET

Strategiatyössä edettiin aiemman strategian arvioinnin, nykytilan analyysin, arvo-keskustelun, visioinnin ja ennakoititiedon pohjalta strategisten painopisteiden määrittelyyn. Strategian painopisteet ovat 1) Asiakaslähtöiset ja -läheiset TNO-palvelut 2) Uudistuva TNO- palveluosaaminen sekä 3) Kumppanuuteen perustuva TNO-toiminta.

---

Menestyjäksi Lapissa – tietoa, neuvontaa ja ohjausta yhteisvoimin ihmisten ja alueen parhaaksi

---



#### **Asiakaslähtöiset ja -läheiset TNO-palvelut**

- Kehitetyt Lapin TNO-palvelutuotteet (Osaava, Kokoava ja Kohtaava) otetaan käyttöön
- Asiakkaalla on käytettävissä tarpeen mukaisia, yhdessä tuotettuja matalan kynnyksen TNO-palveluja
- Asiakkaalle varmistetaan TNO-palvelujen saatavuus ja alueellinen tasa-arvo
- Asiakkaan osallisuus ja henkilökohtaistaminen

#### **Uudistuva TNO-palveluosaaminen**

- TNO-toimijoiden osaamista vahvistetaan alueen asiakkaan tarpeita vastaaviksi ennakoivasti
- TNO-verkoston perus- ja erityisosaaminen varmistetaan ja vahvistetaan ennakoivaa työtettä
- Jatkuvaa verkostossa oppimista ja osaamisen jakamista tuetaan mahdollistamalla organisaatorajat ylittävä, kumppanuuteen perustuva toiminta

#### **Kumppanuuteen perustuva TNO-toiminta**

- Lapin TNO-palveluja tuotetaan yhdessä joustavasti ja moniammatillisesti huomioiden uudet kumppanuudet
- Kumppaneiden asiantuntemus tunnistetaan ja sitä jaetaan
- Toiminta perustuu kumppanuus-sopimukseen ja verkoston toimintaa aktivoidaan ja arvioidaan

**Kuvio 2.** TNO-strategian painopisteet vuoteen 2025

Painopisteiden osa-alueet kuvaavat konkreettisia kehittämistoimia strategian toteutumisessa. Painopisteet on alla kuvattu taulukoina (1–3). Painopisteet on jaettu osa-alueisiin, toimenpiteisiin ja menestystekijöihin. Kuvaustavalla mahdollistuu osa-alueiden laadun mittaaminen. Toimenpiteet on koottu yhteen liitteelle 2.

**Taulukko 1.** Asiakslähtöiset ja -läheiset palvelut

Osa-alueet	Toimenpiteet	Menestystekijät
Kehitetyt Lapin TNO-palvelutuotteet (Osaava, Kokoava, Kohtaava) otetaan käyttöön	Järjestetään Lapin TNO-palvelutuotteisiin liittyvää koulutusta	Sitoutuminen palvelutuotteiden käyttöön ja kehittämiseen
Asiakkaalla on käytettävissä tarpeen mukaisia, yhdessä tuotettuja matalan kynnyksen TNO-palveluja	Asiakkaalle tarjotaan helposti saavutettavat TNO-palvelut  TNO-toimijoita ja uusia palveluntuottajia hyödynnetään  TNO-palveluja markkinoidaan ja kehitetään	Palveluiden saavutettavuus  Tieto TNO-toimijoiden osaamisesta  Sitoudutaan toimintamalliin
Asiakkaalle varmistetaan TNO- palvelujen saavutettavuus ja alueellinen tasa-arvo	TNO-palveluja koordinoidaan alueellisesti ja yhteistoiminnallisesti TNO- toimintajärjestelmän ja - toimintamallin mukaisesti.  TNO-palvelujen laatua seurataan ja kehitetään	TNO-palvelujen saatavuus kasvokkain jäsenkokoisina  TNO-toimintajärjestelmän ja - toimintamallin toimivuus  Laadun varmistaminen
Asiakkaan osallisuus ja henkilökohtaistaminen	Palveluprosessi suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeen mukaan  Hyödynnetään moniammatillista asiantuntijuutta ja osaamista  Kerätään palaute organisaation oman palautejärjestelmän kautta	TNO-toimijoilla tieto asiakkaan tarpeista  Asiakkaan vahvuuksien tunnistaminen TNO-verkoston läpinäkyvyys  Organisaation laatujärjestelmän toimivuus

TNO-palvelujen asiakkaat ovat kaikenikäisiä ihmisiä, työyhteisöjä/organisaatioita, jotka tarvitsevat tietoa, neuvontaa ja ohjausta osaamisensa kehittämiseksi. TNO-toiminnassa ovat keskiössä asiakas ja hänen tasavertainen, arvostava kohtaamisensa. Painopisteessä korostuu asiakkaan oma aktiivinen osallistuminen palveluprosessiin. Palvelut suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan vahvuuksien pohjalta. Asiakkaan osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan ja hänen elämänhallintataitojaan ja työllistymisen edellytyksiä (mm. urasuunnittelutaitoja) tuetaan. Huomiota kiinnitetään erityistä tukea tarvitseviin, esim. maahanmuuttajiin sekä koulutuksen keskeyttämis- tai syrjäytymisvaarassa oleviin.

Asiakkaalla on käytettävissä monipuolisia, tarpeen mukaisia, yhdessä tuotettuja palveluja. TNO-palvelut ovat helposti saatavilla ja niitä tarjotaan kasvokkain tai säh-



köisinä. Palvelujen markkinointi on yhdenmukaista. Strategian päivitysprosessiin liittyvissä taustamateriaalien arvioinneissa kehittämiskohteena on korostunut TNO-palvelutuotteiden heikko tunnettuus ja tavoitettavuus, mihin markkinoinnissa kiinnitetään huomiota. Palvelujen kehittämisessä otetaan huomioon muuttuva toimintaympäristö, käytetään uutta teknologiaa ja uusia palveluntuottajia. TNO-palvelujen saatavuus ja alueellinen tasa-arvo varmistetaan yhteneväisellä toimintatavalla ja ulkoisella ilmeellä kokomaakunnassa.

TNO-palveluja kehitetään yhteistyönä ja Lapin eri alueilla alueryhmissä ja -verkoissa. Toimijoiden roolit ja palvelut tuodaan näkyviksi nimeämällä TNO-toimijat ja sopimalla yhteistyön muodoista. Uudet kumppanuudet otetaan huomioon, mutta päällekkäisiä palveluja vältetään. Monialaisilla ja hallinnonrajat ylittävillä palveluilla mahdollistetaan joustavat siirtymät koulutuksen ja työelämän nivelvaiheissa. TNO-palvelujen laatua seurataan organisaatioiden laatu järjestelmän mukaisesti.

**Taulukko 2.** Uudistuva TNO-palveluosaaminen

Osa-alueet	Toimenpiteet	Menestystekijät
TNO-toimijoiden osaamista vahvistetaan alueen asiakkaan tarpeita vastaaviksi ja ennakoivasti	TNO-toimijoiden osaamistarpeet arvioidaan ja osaamista tunnistetaan  Palvelun toteuttajat osallistuvat täydennys- tai jatkokoulutukseen	Sitoutuminen osaamisen kehittämiseen  Osaamisen työelämälähtöinen ja -läheinen kehittäminen  Uuden teknologian omaksuminen
TNO-verkoston perus- ja erityisosaaminen varmistetaan ja vahvistetaan ennakoivaa työtettä	Hyödynnetään TNO-toimijoiden osaaminen (menetelmällinen ja sisällöllinen)  Toimijat kehittävät TNO-osaamistaan monipuolisesti	Alueen ja muuttuvan toimintaympäristön huomioiminen (mm. digitalisaatio, kansainvälistyminen, maahanmuutto, maakuntaudistus)
Jatkuvaa verkostossa oppimista ja osaamisen jakamista tuetaan mahdollistamalla organisaatorajat ylittävä kumppanuuteen perustuva toiminta	Jaetaan TNO-verkoston osaamista	Yhteistyö eri koulutuksen järjestäjien ja alueiden kesken  Sitoutuminen yhteiseen toimintatapaan

TNO-palveluja tarjoavien osaamista vahvistetaan alueen asukkaiden tarpeita vastaaviksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen kehittäminen pohjautuu alueen ja asiakkaan tarpeisiin. TNO-palveluja tarjoavien osaaminen tunnistetaan ja osaa-

mista vahvistetaan elinikäisen oppimisen periaatteita noudattaen. Sähköiset palvelut ja toimintaympäristön muutokset, mm. kansainvälistyminen (esim. Barents-yhteistyö) tuovat omat vaateensa osaamisen kehittämiseen. Työelämäläheinen ja -lähtöinen osaaminen korostuu, mm. urasuunnitteluun liittyvä TNO-osaaminen. Osaaminen vahvistuu asiantuntijaverkostoissa oppimisena ja tiedon jakamisena sekä täydennys- ja jatkokoulutuksessa.

Painopisteiden osa-alueissa otetaan huomioon alueen erityispiirteet sekä ennakoitietoa osaamisen vahvistamisessa. Strategian päivittämisprosessiin liittyneissä taustamateriaalien arvioinneissa korostuu ohjauksen eri muotojen ja teknologian hyödyntäminen. Ohjaukseen liittyvä tutkimustieto siirretään toimijoille järjestämällä koulutusta. Painopisteessä korostuu toimijoiden vahva yhteistyö ja sitoutuminen yhteiseen toimintatapaan.

**Taulukko 3.** Kumppanuuteen perustuva TNO-toiminta

Osa-alueet	Toimenpiteet	Menestystekijät
Lapin TNO-palveluja tuotetaan yhdessä joustavasti ja moniammatillisesti huomioiden uudet kumppanuudet	Otetaan käyttöön, kehitetään ja juurrutetaan yhteiset Lapin TNO-palvelutuotteet  Organisaatioiden oma TNO- toiminta kuvataan suunnitelmallisesti kokonaisuutena  Tuotetaan ja hyödynnetään ennakoitietoa	Hallinnonalat ylittävä kumppanien välinen koordinoituyhteistyö  Yhteisesti hyväksytty toimintamalli  Työelämän osaamistarpeiden ja koulutustarjonnan kohtaaminen
Kumppaneiden asiantuntemus tunnistetaan ja sitä jaetaan	Tunnistetaan ja nimetään TNO-palvelut ja -tuottajat  Määritetään TNO-toimijoiden osaamisalueet	Yhdessä toimiminen esim. alueryhmissä ja vastuunjako alueen eri toimijoiden kesken  Ajantasainen tieto palveluista ja toimijoista
	Toimitaan monialaisissa työryhmissä ja TNO-verkostossa	TNO-osaamisen markkinointi
Toiminta perustuu kumppanuussopimuksiin ja verkoston toimintaa aktivoidaan ja arvioidaan	Kumppanuudet tunnistetaan ja kumppanuussopimus uudistetaan  Aktivoidaan TNO-toimintaa ja toimijoita, erityisesti työelämää  Arvioidaan ja aktivoidaan toimintaa	Kumppanuuteen ja toimintaan sitoutuminen ja toiminnan näkyväksi tekeminen

Edeltäneen strategian toteuttajat laativat kumppanuussopimuksen, joka uusitaan huomioiden uudet kumppanuudet. Kumppanuussopimukseen perustuvassa toimintatavassa korostuu TNO-toimijoiden yhteinen toiminta, toimijoiden asiantuntijuus ja moniammatillisuus sekä asiakkaan arvostava kohtaaminen. TNO-palvelujen tuottajat nimetään, asiantuntijoiden osaaminen tunnustetaan ja TNO-verkoston toimijoiden tiedot päivitetään TNO-toimijoiden hakemistoon. TNO-toimintaa ja -toimijoita, erityisesti työelämää, aktivoidaan TNO-työssä. Taustamateriaalien arvioinneissa korostui työelämän ja koulutusorganisaatioiden yhteistyön kehittäminen. Tämä huomioidaan painopisteen toimenpiteissä aktiivisena työelämän osaamistarpeiden havainnoimisella (muuttuva työelämä, ennakointitieto) ja koulutustarjonnan oikealla suuntaamisella.

Organisaatioiden TNO-strategian käyttöönottoa edistetään ja niiden omaa TNO-toimintaa tuetaan ja toiminta kuvataan. TNO-toiminta tehdään näkyväksi eri tasoilla: asiakkaalle näkyvissä palveluissa, ohjausjärjestelyissä ja päätöksenteossa. TNO-lyhenne tehdään tutuksi ja vakiinnutetaan käyttöön. Viestinnän ja markkinoinnin tukena on yhteinen Lapin TNO-palvelujen ilme, jonka käyttöön sitoudutaan. Verkoston toiminta perustuu yhteisesti tuotettuun ja hyödynnettyyn ennakointitietoon mm. alueen työvoima- ja osaamistarpeista.

## LOPUKSI

Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallisen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategian toimeenpano kuvataan Lapin TNO-palvelujen toimintakäsikirjassa. Toimeenpano toteutuu liitteessä 1 kuvatun Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallisen TNO-palvelujen toimintamallin mukaisesti.

TNO-palvelujen johtamisesta maakunnan tasolla vastaavat Lapin ELO-johto – Lapin elinikäisen oppimisen johtoryhmä sekä Lapin ELO – Elinikäisen oppimisen ja ohjauksen yhteistyöryhmä. Ne johtavat ja seuraavat strategian toimeenpanoa toimintakäsikirjassa kuvatun sisällön mukaisesti. Lapin TNO-palvelujen koordinaatioryhmä laati toimintakäsikirjan pohjalta yhteiset vuosittaiset toimintasuunnitelmat sekä yhteiset toiminnalliset tavoitteet. Nämä moniammatilliset, monialaiset ja organisaatorajat ylittävät asiantuntijaryhmät varmistavat TNO-toiminnan osaamisen jatkuvuuden. TNO-työn laatua seurataan palveluntuottajien omien laatujärjestelmien mukaisesti. Lapin TNO-palvelujen koordinaatioryhmä koordinoi käytännön TNO-toimintaa mm. maakunnan alueryhmien kautta. Maakunnan alueryhmissä on laaja edustus eri sektorien ja hallinnonalojen TNO-palvelujen toteuttajia. Keskeisimpiä tämän ryhmän toimintoja on ottaa käyttöön Lapin TNO-palvelut -projektissa kehitetyt palvelutuotteet.



# Lähteet

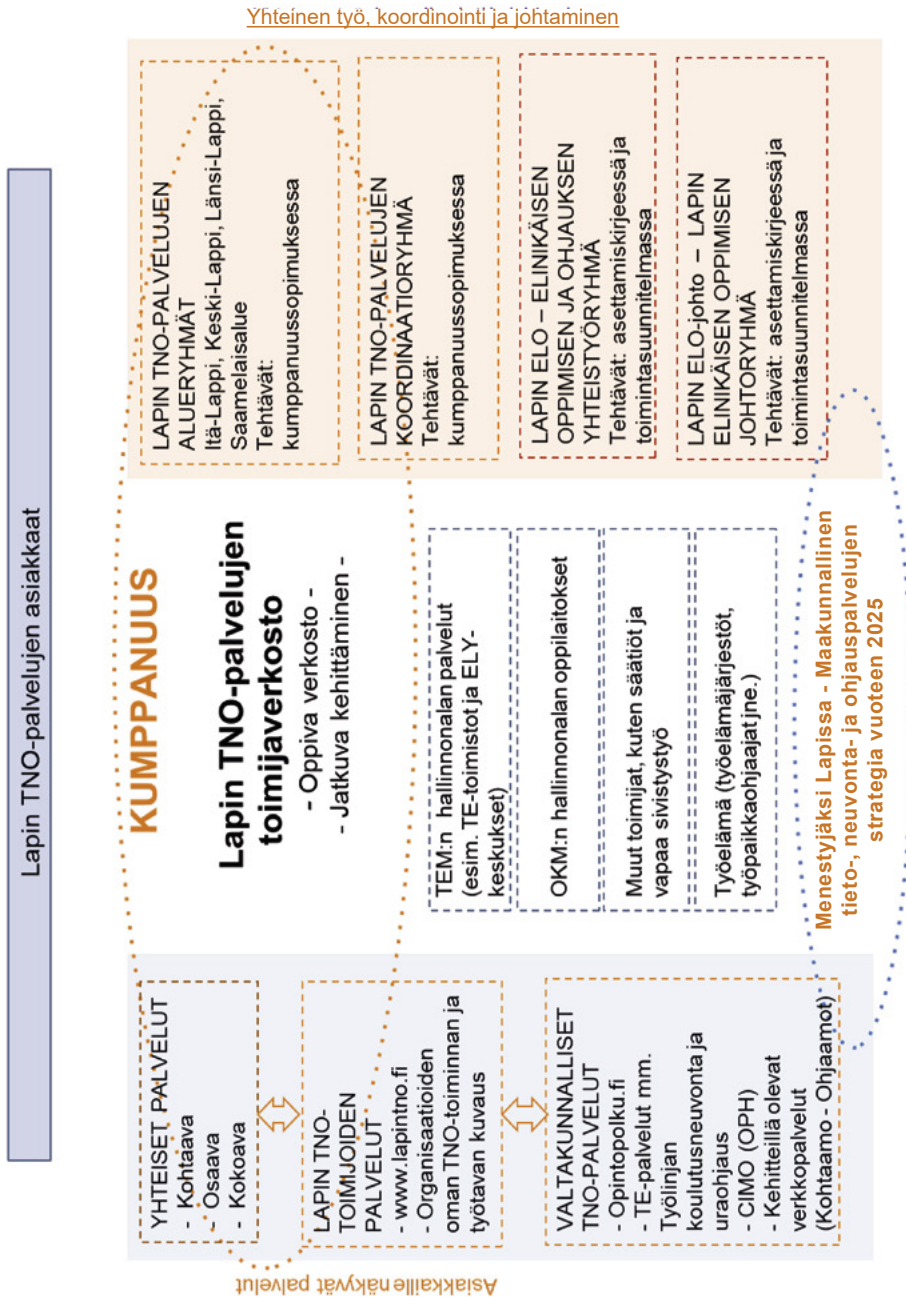
Strategian päivittämisessä hyödynnettiin tausta-aineistona mm.:

- ELPGN 2013. Elinikäisen ohjauksen toimintapolitiikka: Eurooppalaisia lähtökohtia kansalliselle kehittämistyölle. ELGPN Tools No 1. University of Lifelong Guidance policy network.
- Kangastie, H., Kilja, P. & Myllykangas, T. 2010. Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallinen aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden strategia vuoteen 2020. Opinovi. Viitattu 22.4.2016 [http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=1347-menestyjaeksi-lapissa-tno-palveluiden-strategia-vuoteen-2020&category\\_slug=menestyjaeksi-lapissa&option=com\\_docman&Itemid=457&lang=fi](http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=1347-menestyjaeksi-lapissa-tno-palveluiden-strategia-vuoteen-2020&category_slug=menestyjaeksi-lapissa&option=com_docman&Itemid=457&lang=fi)
- Kangastie H., Kilja, P. & Myllykangas, T. 2011. Aikuisten tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut Lapissa. Ehdotus toimintamalliksi. Opinovi. Viitattu 12.5.2015 [http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=1348-aikuisten-tieto-neuvonta-ja-ohjauspalvelut-lapissa-ehdotus-toimintamalliksi&category\\_slug=menestyjaeksi-lapissa&option=com\\_docman&Itemid=659&lang=fi](http://www.opinovi.fi/index.php?view=download&alias=1348-aikuisten-tieto-neuvonta-ja-ohjauspalvelut-lapissa-ehdotus-toimintamalliksi&category_slug=menestyjaeksi-lapissa&option=com_docman&Itemid=659&lang=fi)
- Kangastie, H. & Kokkonen, O. 2014. Lapin aikuiskoulutuksen parissa toimivien henkilöiden ohjausosaamisen ja konsultatiivisten menetelmien hallinnan taso. Lapin aikuiskoulutuksen kehittäminen ja tutkimushanke ajalla 1.5.-30.11.2014. Lapin AMK. Viitattu 4.4.2016 <http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=5f9ofe73-99a6-469c-adf7-1de0924bc852>
- Kivekäs, M. 2012. Pitkospuilla – jatkuvan oppimisen poluilla: Lapin aikuiskoulutusstrategia 2020. Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. Viitattu 13.4.2016 <http://www.doria.fi/handle/10024/85006>
- LaplandAboveOrdinary2016.LAPPI-Pohjoisenluovamenestyjä2016.Lapinmaakuntasuunnitelma 2030. Viitattu 1.4.2016 [http://www.lappi.fi/lapinliitto/lapin\\_kehittaminen/maakuntasuunnitelma](http://www.lappi.fi/lapinliitto/lapin_kehittaminen/maakuntasuunnitelma)
- Leminen A.-P. 2016. Tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut (TNO) keskeisenä osana TE-/Kasvupalveluita. Julkaisematon valmisteluasiakirja. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. Työelämän osaamispalvelut -ryhmä.
- OKM 2011. Elinikäisen ohjauksen kehittämisen strategiset tavoitteet 2011. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä2011:15.Opetus-jakulttuuri-

- ministeriö. Viitattu 4.8.2016 <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr15.pdf?lang=fi>
- Pruikkonen, A. & Koski, A. 2016. Seutukuntien osaamisstrategiat 2020. Diaesitys projektin toteutuksesta ja keskeisistä koulutus- ja kehittämistarpeista 17.5.2016. Viitattu 1.7.2016 <http://www.maakuntakorkeakoulu.fi/loader.aspx?id=d5cbea28-08b4-4a99-97fb-b30879e2c680>
- Saukkonen, S. & Halmiala, M. 2015. Elinikäisen ohjauksen kehittäminen alueilla. Kehittämistoiminnan edellytykset, ohjauspalvelut ja niiden saatavuus. Valtakunnallisen ohjausalan osaamiskeskuksen työpapereita 2. Koulutuksen tutkimuslaitos. Viitattu 2.6.2016 <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/45858/978-951-39-6192-3.pdf?sequence=1>
- Valtakunnallisen elinikäisen ohjauksen yhteistyöryhmä (ELO-ryhmä) 2016. Linjaukset ohjauspalveluiden monialaisuudesta. Hyväksytty 21.9.2016

# Liitteet

LIITE 1. Lapin tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen toimintamalli (päivitys: Huikuri, Kangastie, Petäjämaa, Saari & Taavetti 2017)



## LIITE 2. Toimenpiteiden koonti

Asiakaslähtöiset- ja läheiset palvelut	Uudistuva TNO-palveluosaaminen	Kumppanuuteen perustuva TNO-toiminta
Järjestetään Lapin TNO-palvelutuotteisiin liittyvää koulutusta	TNO-toimijoiden osaamistarpeet arvioidaan ja osaamista tunnistetaan	Otetaan käyttöön, kehitetään ja juurrutetaan yhteiset TNO- palvelutuotteet
Asiakkaalle tarjotaan helposti saavutettavat LapinTNO-palvelut	Palvelun toteuttajat osallistuvat täydennys- tai jatkokoulutukseen	Organisaatioiden oma TNO- toiminta kuvataan suunnitelmallisesti kokonaisuutena
TNO-toimijoita ja uusia palveluntuottajia hyödynnetään	Hyödynnetään TNO-toimijoiden osaaminen (menetelmällinen ja sisällöllinen)	Tuotetaan ja hyödynnetään ennakointitietoa
Lapin TNO-palveluja markkinoidaan jakehitetään	Toimijat kehittävät TNO-osaamistaanmonipuolisesti	Tunnistetaan ja nimetään Lapin TNO-palvelut ja tuottajat
Lapin TNO-palveluja koordinoidaan alueellisesti ja yhteistoiminnallisesti TNO- toimintajärjestelmän ja -toimintamallin mukaisesti	Jaetaan TNO-verkoston osaamista	Määritetään TNO-toimijoiden osaamisalueet
Lapin TNO-palvelujen laatua seurataan ja kehitetään		Toimitaan monialaisissa työryhmissä ja TNO-verkostossa
Palveluprosessi suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeen mukaan		Kumppanuudet tunnistetaan ja kumppanuussopimus uudistetaan
Hyödynnetään moniammatillista asiantuntijuutta ja osaamista		Aktivoidaan TNO-toimintaa ja toimijoita, erityisesti työelämää
Kerätään palaute organisaation oman palautejärjestelmän kautta		Arvioidaan ja kehitetään toimintaa



### LIITE 3. TNO-strategian päivitykseen osallistuneiden nimet

**TNO-palvelut -projektin osatoteuttaja Lapin amk** on muodostanut strategian päivittämisen ydinryhmän:

Kangastie Helena	Lapin ammattikorkeakoulu
Kantanen Mari-Selina	Lapin ammattikorkeakoulu
Saari Päivi	Lapin ammattikorkeakoulu

#### **TNO-palvelut -projektiryhmän muut asiantuntijat:**

Kilpimaa Piia	Lapin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut
Petäjämaa Mirva	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Taavetti Arja	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Vanhala Anna	Lapin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut

Lisäksi oman panoksensa päivittämistyöhön ovat kommentteillaan antaneet seuraavat ryhmät ja työpajat:

#### **Lapin TNO-palvelut -ohjausryhmä**

Jäsen/Varajäsen:

Alapuranen Juha /Alapuranen Mika	YBT Oy
Huikuri Satu /Tervasmäki Satu	Lapin ELY-keskus
Hyttinen Tero /Perälä Marja	Lapin TE-toimisto
Kalliainen Sirkka /Karjalainen Sari	Muonion kunta /Kemin kaupunki
Kangastie Helena /Juola Veli	Lapin ammattikorkeakoulu
Karén Eeva-Liisa /Lehtola Pirjo	Seita-säätiö /Saura-säätiö
Koski Antti /Alapuranen Niina	Lapin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut
Miettunen Anni /Jaako-Körkkö Katja	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Näkkäljärvi Janne /Mäenpää Maritta	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Pekkala Ritva /Vähäkuopus Marjaana	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Santamäki Ida /Ala-Poikela Saana	Ammattiopisto Lappian oppilaskunta/Lapin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta ROTKO

Asiantuntija:

Hanni Marja	Lapin aluehallintovirasto
Huusko-Tuohino Oili	Kemin lyseonlukio/maahanmuuttajakoulutus
Irri Liisa	Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
Karihtala Pauli	Kansanopistot, Pohjantähti-opisto
Pahkala Anne	Kansalaisopistot, Meän Opisto

**Lapin aikuiskoulutuksen johtoryhmä, toimikausi 1.11.2013 - 31.12.2015:**

Jäsen:

Huikuri Satu	Lapin ELY-keskus
Hurtig Leila	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Juola Veli	Lapin ammattikorkeakoulu
Karihtala Pauli	Kansanopistot, Pohjantähti-opisto
Kauhanen Ritva	Lapin liitto
Keränen Tiina	Lapin ELY-keskus
Kivekäs Marja	Lapin ELY-keskus
Koski Antti	Lapin yliopisto, koulutus- jakehittämispalvelut
Miettunen Anni	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Mäenpää Maritta	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Pahkala Anne	Kansalaisopistot, Meän Opisto
Suutala Elisa	Lapin aluehallintovirasto
Tervasmäki Satu	Lapin ELY-keskus

**Lapin aikuiskoulutuksen johtoryhmä (20.2.2017 alkaen nimimuutos: Lapin elinikäisen oppimisen johtoryhmä), toimikausi 1.1.2016 – 31.12.2017:**

Jäsen/Varajäsen:

Huikuri Satu	Lapin ELY-keskus
Hurtig Leila /Kari Rekilä	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Juola Veli /Kangastie Helena	Lapin ammattikorkeakoulu
Karihtala Pauli /Vuoti-Vainikka Pirkko	Pohjantähti-opisto/Rovala-Opisto
Kauhanen Ritva	Lapin liitto
Koski Antti /Alapuranen Niina	Lapin yliopisto, koulutus-jakehittämispalvelut
Miettunen Anni /Palokangas Tuomo	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Mäenpää Maritta /Näkkäläjärvi Janne	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Pahkala Anne /Pietarila Riitta	Meän Opisto / Rovaniemen kaupungin kansalaisopisto
Suutala Elisa /Torikka Kari	Lapin aluehallintovirasto
Tervasmäki Satu	Lapin ELY-keskus
Asiantuntija:	
Keränen Tiina	Lapin ELY-keskus
Kivekäs Marja	Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
Perälä Marja	Lapin TE-toimisto

**Lapin ELO – Elinikäisen oppimisen ja ohjauksen yhteistyöryhmä:**

Halonen Hillka	Meriva sr
Harju Ari	STTK Lappi
Huikuri Satu	Lapin ELY-keskus
Hyttinen Tero	Lapin TE-toimisto

Jurmu Taija	Lapin kauppakamari
Kangastie Helena	Lapin ammattikorkeakoulu
Kauhanen Ritva	Lapin liitto
Kilpimaa Piia	Akava Lappi
Kinnunen Kaija	MTK-Lappi
Kupila Seija	Lapin yrittäjät ry
Näkkäljärvi Janne	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Karihtala Pauli	Kansanopistot, Pohjantähti-opisto
Pahkala Anne	Kansalaisopistot, Meän opisto
Palokangas Tuomo	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Petäjämäa Mirva	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, Lapin TNO-palvelut
Saarelainen Tarja	Rovaniemen kaupunki
Suoraniemi Terhi	SAK Lappi
Suutala Elisa	Lapin aluehallintovirasto
Tervasmäki Satu	Lapin ELY-keskus
Turunen Anu	Rovaniemen kaupunki, Lyseonpuiston lukio ja IB-lukio
Vähäkuopus Marjaana	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Ylitapio-Mäntylä Outi	Lapin yliopisto
<b>Lapin TNO-palvelujen koordinaatioryhmä:</b>	
Aho Helena	Lapin yliopisto
Huikuri Satu	Lapin ELY-keskus
Imberg Taina	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin matkailuopisto
Kangas Anne	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
Kangastie Helena	Lapin ammattikorkeakoulu
Kantanen Mari-Selina	Lapin ammattikorkeakoulu
Kautto Anne	Lapin yliopisto
Kutuniva Mervi	Rovala-Opisto
Mäensivu Sanna	Rovaniemen kaupunki, Rovaniemen Ohjaamo
Männistö Marja	Inarin kunta
Näkkäljärvi Janne	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Pekkala Ritva	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Santasport Lapin urheiluopisto
Petäjämäa Mirva	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, Lapin TNO-palvelut
Puroaho Anne	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin oppisopimuskeskus

Räisänen Kaisa	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
Salmi Satu-Maria	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Sirviö Liisa	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin kesäyliopisto
Taavetti Arja	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin TNO-palvelut
Turunen Anu	Rovaniemen kaupunki, Lyseonpuiston lukio ja IB-lukio
Vuoti-Vainikka Pirkko	Rovala-Opisto
Yliranta Timo	Lapin TE-toimisto
<b>Itä-Lapin TNO-alueryhmä:</b>	
Björkman Heli	Kemijärven kaupunki
Haavisto Jukka	Kemijärven kansalaisopisto
Kangas Anne	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
Kivelä Henna	Sallan kunta
Kulpakko Inkeri	Kemijärven kaupunki
Matero Soile	Kemijärven kaupunki
Narkilahti Juha	Kemijärven kaupunki
Remes Päivi	Kemijärven kansalaisopisto
Tuovila Sanna	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
<b>Keski-Lapin TNO-alueryhmä:</b>	
Ajo Päivi	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin matkailuopisto
Eskelinen Merja	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin matkailuopisto
Heikkinen Leena	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
Kautto Anne	Lapin yliopisto
Kleemola Virva	Revontuli-Opisto
Kurki Kyllikki	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Kutuniva Mervi	Rovala-Opisto
Leinonen Satu	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin matkailuopisto
Nikkinen Pia	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin oppisopimuskeskus
Pakarinen Kati	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto, Rovaniemen Ohjaamo
Puroaho Anne	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin oppisopimuskeskus

Riihiniemi Niina	Lapin ammattikorkeakoulu
Räisänen Kaisa	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin ammattiopisto
Saari Päivi	Lapin ammattikorkeakoulu
Satkola Lea	Lapin ammattikorkeakoulu
Sirviö Liisa	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin kesäyliopisto
Syväjärvi Tuija	Lapin ammattikorkeakoulu
Taavetti Arja	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, LapinTNO-palvelut
Tammia Tarja	Lapin ammattikorkeakoulu
Tuomitie Taina	Santasport Lapin urheiluopisto
Uimaniemi Anu	Revontuli-Opisto
Vuoti-Vainikka Pirkko	Rovala-Opisto
Yliranta Timo	Lapin TE-toimisto
<b>Länsi-Lapin TNO-alueyhmä:</b>	
Aho Helena	Lapin yliopisto
Hooli Tarja	Tornion kansalaisopisto
Jaako-Körkkö Katja	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Kaarre Teija	ODL
Kantanen Mari-Selina	Lapin ammattikorkeakoulu
Karihtala Pauli	Pohjantähti-opisto
Karjalainen Jaana	Peräpohjolan opisto
Kujanpää Eija	Meriva sr
Kähkönen Sari	Lapin ammattikorkeakoulu
Pahkala Anne	Meän opisto
Pasma Sinikka	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Petäjämäa Mirva	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, LapinTNO-palvelut
Salmi Satu-Maria	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Ylimaula Sirpa	Tornion Työvoimalasäätiö
<b>Saamelaisalueen alueryhmä:</b>	
Kivi Jyrki	Inarin kansalaisopisto
Kiviniemi Leena	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Leivo Eija	Inarin kunta
Männistö Marja	Inarin kunta
Näkkäljärvi Janne	Saamelaisalueen koulutuskeskus
Seppänen Irja	Inarin kunta

## Työelämä 2020 – Lapin alueverkosto:

Ahola Elina	Lapin liikunta ry
Alaräsänen Heli	Lapin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut
Auer Esa	VMP Varamiespalvelu
Auraneva Jukka	Kemin Digipolis Oy
Bohm Marko	Rovaniemen kaupunki
Ekdahl Päivi	Lapin liitto
Harju-Autti Anneli	Lapin ELY-keskus
Heikka Kimmo	Kemin Digipolis Oy
Huovinen Jaana	Lapin ammattikorkeakoulu
Irri Liisa	Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
Jurmu Taija	Lapin kauppakamari
Keränen Tiina	Lapin ELY-keskus
Koski Antti	Lapin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut
Kupila Seija	Kirjanpityö S.Kupila
Latvala Jari	Työterveyslaitos
Laukkanen Veli-Pekka	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Miettunen Anni	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Mommo Raija	SuPer ry
Mäenpää-Moilanen Eija	Työterveyslaitos
Männistö Marja	Inarin kunta
Nikander Mervi	Lapin liitto
Nurminen Henna	Lapin ELY-keskus
Penders Elisa	PAM Palvelualuejen ammattiliitto
Perälä Marja	Lapin TE-toimisto
Pudas Anne	Lapin ELY-keskus
Puuronen Jorma	Lapin yliopisto
Rantala Päivi	Lapin yliopisto
Rautajoki Timo	Lapin kauppakamari
Rekilä Kari	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä
Saarela Ari	Proagria Lappi
Suorsa Päivi	Pohjois-Suomen aluehallintovirasto
Sukuvaara Hannu	Fennia
Taavetti Arja	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, LapinTNO-palvelut
Tahvonen Mirja	Rovaniemen kaupunki
Tolppi Reijo	Lapin ammattikorkeakoulu
Tuisku Marketta	PAM Palvelualuejenammattiliitto

Uusinarkaus Jari  
Valle Satu  
Vasara Heino  
Virtasalo Eija

Lapin ELY-keskus  
Inarin kunta, Inlike Oy  
Lapin ELY-keskus  
Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus

**Ennakointityöpaja 16.2.2016:**

Aspelund Anne  
Eskelinen Merja  
  
Heikkinen Hilma  
Hyttinen Tero  
Kivekäs Marja  
Kähkönen Sanna  
Löf Jonna  
Marjamaa Seppo  
Minkkinen Joni  
Mohamed Zainab  
Pahkala Anne  
Päivärinta Antti

Rovalan Settlementti ry, MoniNet  
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin  
matkailuopisto  
Pohjoisimman Lapin Leader ry  
Lapin TE-toimisto  
Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus  
Eduro-säätiö  
Lapin AMK  
Lapin TE-toimisto  
Rovaniemen kaupunki, Rovaniemen Ohjaamo  
Rovalan Settlementti ry, MoniNet  
Kansalaisopistot / Meän Opisto  
Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä  
Lappia

Rissanen Minna  
Räisänen Kaisa

Lapin TE-toimisto  
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin  
ammattiopisto

Salmi Satu-Maria

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä  
Lappia

Santamäki Ida  
Sirviö Liisa

Ammattiopisto Lappia  
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Lapin  
kesäyliopisto

Tuukkanen Katja  
Yliranta Timo

Ylitornion kunta, nuorten työpaja  
Lapin TE-toimisto

**Lapin TNO-työhön osuvuutta vuoteen 2025 -työpaja 20.5.2016:**

Alapuranen Niina  
  
Fisk Riikka  
Halonen Hilikka  
Huikuri Satu  
Häkkiä Majju  
Kajasviita Henna  
Kuusela Päivi  
Mäensivu Sanna  
Nuorva Jaakko

Lapin yliopisto, koulutus- ja  
kehittämispalvelut  
Peräpohjolan Opisto  
Meriva sr  
Lapin ELY-keskus  
Lapin ELY-keskus  
Tornion työvoimalasäätiö  
Lapin TE-toimisto  
Rovaniemen kaupunki, Rovaniemen Ohjaamo  
Lapin TE-toimisto

Pahkala Anne	Kansalaisopistot, Meän Opisto
Rissanen Minna	Lapin TE-toimisto
Salmi Satu-Maria	Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Tervasmäki Satu	Lapin ELY-keskus
Timonen Merija	Lapin yliopisto
Torvinen Sirpa	Lapin ammattikorkeakoulu
Vähäkuopus Marjaana	Rovaniemen koulutuskuntayhtymä

**Strategian lausuntokierros 14.10. – 7.11.2016, lausunnon antaneet tahot tai henkilöt:**

Keski-Lapin TNO-alueyhmä  
 Kivelä Henna, opinto-ohjaaja, Sallan kunta  
 Lapin ammattikorkeakoulun hyvinvoinnin ja ohjauksen työryhmä  
 Lapin ELY-keskus  
 Lapin opinto-ohjaus ry  
 Lapin opistopiiri ry  
 Lapin TE-toimisto  
 Rovalan Settlementti ry  
 Rovaniemen koulutuskuntayhtymä





Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



**LAPIN AMK**<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



**LAPIN AMK**<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences

[www.lapinamk.fi](http://www.lapinamk.fi)

ISBN 978-952-316-176-4