

# Täydelliset vastaukset lyhentämättömänä

## Liisa Laakso

1. d)
2. b)
3. c)
4. e)
5. d)
6. d)

1. Kollegio mukaan yliopiston toiminnan ja tavoitteiden periaatteista päättämiseen. Jatkuvuutta ja vastuuvollisuutta voisi vahvistaa: esimerkiksi nimittämällä tai valitsemalla hallituksen jäsenet vain vuodeksi kerrallaan alustavasti sovituin ja portaittain vaihtuvin 4-8 vuoden kausin.

2. Kandiohjelmien laaja-alaisuuden tulee vahvistaa tieteenalojen yhteistä perustaa ja tukea oppiainevalintaa ja erikoistumista. Monitieteisyys on eri asia. Se sopii koulutuksen rungoksi aikaisintaan vasta maisterivaiheessa.

3. Matriisiorganisaatio hyödyttää samanlaista työtä tekevän henkilöstön asiantuntemusta, mutta vaikeuttaa vastuunjakoa. Täytyy jatkuvasti kerätä palautetta, korjailta työnjakoa ja tiedottaa.

5. Pitää puolustaa valtion perusrahoitusta, mutta samalla parantaa kansainvälisen tutkimusrahoituksen ja yksityisten peruspääomalahjoitusten keräämistä.

6. Kannustetaan monikielisyyteen. Oppimisveloitteen sijaan sovitaan käyttökielten opiskelu- ja opettamisveloitteesta.

## Lasse Lehtonen

Vastauksia kuuteen lyhyeen kysymykseen. Kunkin kysymyksen alla on se vastausvaihtoehto, joka on lähinnä näkemystäni.

1. Valtasuhteet

e) Johtosäännön uudistamisella on keskeinen merkitys demokratian ja avoimuuden palauttamiselle yliopiston hallintoon. Yliopistolaki on osaltaan tuonut yliopistoihin sivistysyliopistolle vieraita malleja. Kannatan tämän vuoksi myös yliopistolain uudistamista.

Pidän erittäin hyvänä, että Helsingin yliopisto on jo nyt aloittanut sen pohtimisen, miten seuraavan hallituksen hallitusohjelmaan voisi vaikuttaa. Yliopistolain uudistaminen tulee ottaa osaksi yliopiston tavoitteita. Toisena tärkeänä yliopistolakiin liittyvänä asiana on edellyttää lainsäädännössä yliopiston perusrahoituksen turvaamista. Yliopistolakiin liittymätön hallitusohjelmavaikuttamisen lainsäädännöllinen kysymys liittyy opiskelijoiden toimeentuloon ja yhdenvertaisten opiskelumahdollisuuksien taloudelliseen turvaamiseen. Tässä erityisesti

pääkaupunkiseutu muuta maata korkeampine elinkustannuksineen on vaikeassa tilanteessa ja yliopiston tulee aktiivisesti vaikuttaa tilanteen parantamiseksi.

## 2. Tutkintorakenne

c) ; d) ja e) Tältä osin vastausvaihtoehdot ovat minusta ”eriparisia” ja poimin kustakin niistä ne asiat, joita pidän tärkeinä.

Monitieteiset koulutusohjelmat puolustavat paikkaansa joillain aloilla, mutta yhtä lailla tarvitaan syvällisesti johonkin alaan painottuvaa koulutusta. En pidä tarkoituksenmukaisena, että kaikkia koulutusohjelmia ajetaan puoliväkisin samaan malliin. En kuitenkaan usko, että Helsingin yliopiston houkuttelevuus koulutuspaikkana olisi tehtyjen muutosten johdosta oleellisesti vähentynyt. Muutokset sen sijaan näkyvät monenlaisina vaikeuksina käytännön opiskelussa ja pelkään niiden lopulta heikentävän sekä osaamista että opinnäytetöiden tasoa. Siksi Ison Pyörän vaikutukset tulee kriittisesti arvioida ja tehdä tarvittavat korjaukset.

Pidän tärkeänä, että oppiaineiden vaikutusmahdollisuuksia koulutusohjelmien sisältöön lisätään, vaikka jättäisin koulutuksen järjestämistä vastuun tiedekunnille yksittäisen oppiaineen sijasta.

## 3. Organisaatiomalli

c) Matriisiorganisaatio voi toimia joissain toiminnoissa. Haasteena matriiseissa on useimmiten epäselvät johtamisjärjestelmät ja vastuut. Minusta on erittäin tärkeää, että tutkijaopettajilla on apunaan fyysisesti läsnä olevaa hallintohenkilökuntaa. Yliopiston perustehtävä kun on tutkimus ja opetus – ei hallinnon järjestäminen.

## 4. Leikkauksiin sopeutuminen

d) Isona ongelmana sopeuttamisprosessissa oli, että vaihtoehtoja ei aidosti haettu eikä sopeuttamisvaihtoehdoista keskusteltu yliopistoyhteisössä. Helsingin yliopistossa on organisaation eri tasoilla runsaasti kokeneita ja osaavia henkilöitä, joilla varmasti olisi ollut hyvä vaihtoehtoisia ehdotuksia sopeutusten toteutukselle.

## 5. Ulkopuolinen rahoitus

d) (ja e) Helsingin yliopisto voi olla ja sen tulee olla aloitteellinen ulkopuolisen rahoituksen hankkimiseen nähden. Ulkopuolista rahoitusta ei kuitenkaan saa pitää riittävän julkisen perusrahoituksen korvikkeena.

Rahoituksen hankkimisen ja kohdentumisen tulee lähteä yliopiston omista tavoitteista käsin ja sen tulee tukea sivistysyliopiston arvoja ja toimintaa. Yliopiston on luotava rakenteet, jotka tukevat tutkijoita ulkopuolisen rahoituksen hakuprosesseissa. Tällä hetkellä aivan liian suuri osa työpanoksesta joudutaan käyttämään tutkimuksen ja opetuksen sijasta ulkopuolisen rahoituksen hakuprosesseihin.

Tutkijoiden asema (erityisesti tutkimusten julkaisu-oikeudet) on turvattava, kun ulkopuolista rahoitusta hankitaan.

## 6. Kielipolitiikka

c) Englanninkielestä on tullut tieteen lingua franca. On siksi luonnollista, että kansainvälisesti toimivassa Helsingin yliopistossa englannin kieltä käytetään myös monissa yliopiston sisäisissä toiminnoissa. Sivistysyliopistolla on kuitenkin tehtäviä, jotka suuntautuvat tiedeyhteisön ulkopuolelle ja palvelevat koko kansakuntaa. Siksi on tärkeää, että molempien kansalliskieltemme asema ja merkitys tutkimuksessa ja opetuksessa muistetaan. Helsingin yliopiston virallinen kaksikielisyys on kokemukseni mukaan suuri vahvuus pohjoismaisessa yhteistyössä. Siksi itse käytän aina ruotsinkieltä pohjoismaisissa yhteyksissä, jos vain suinkin voin.

## Tuomas Lehtonen

Jokainen kohta vaatisi laajemman perustelun ja joissakin voisi käyttää useampaa vaihtoehtoa sen mukaan, mitä täsmennyksiä kuhunkin liittyy.

1d. Perustelu: Olennaista on, kuka valitsee yliopiston hallituksen, jolle rehtori vastaa omasta työstään. Yliopistokollegion roolia koko yliopistoa edustavana demokraattisesti valittuna elimenä voisi vahvistaa. Kollegio voisi säännöllisesti käydä keskusteluja hallituksen ja rehtorin kanssa. Sinänsä kollegion roolia ja hallituksen sekä rehtorin vastuuta sille, voisi korostaa johtosäännössä. Myös dekaanien ym. valinnassa tiedekunnilla tulisi olla suurempi valta. On kuitenkin muistettava, että aiempi korporatiivinen mm. tiedekuntaneuvostojen laajaan päätösvaltaan perustunut vallan jako merkitsi hallintotyön määrän kohdistumista niiden jäsenille ja johti usein status quon vahvistamiseen sekä resurssien jaossa että uusien alojen torjuntana (omana kokemuksena tiedekuntaneuvostossa työskentely vuosituhaten vaihteessa).

2c. Perustelu: Yhdenmukainen ”one size fits all” –ajattelu ei ota huomioon tieteenalojen ja opetuskokonaisuuksien eroja. Kohdassa 2d mainittu kritiikki pätee varmasti joissain tapauksissa, mutta kyse on samalla siitä, miten tutkintorakennemuutos pystytään toteuttamaan. Nähdäkseni uudistuksen itsepäinen toteuttaminen vaativien resurssileikkauksien ja niistä seuranneen hallintorakenteen uudistuksen kanssa oli virhe. Yliopiston johdon tulisi ensisijaisesti vahvistaa yliopiston toimintaedellytyksiä ja luottaa tutkijaopettajien asiantuntemukseen ja sitoutumiseen tehtäväänsä. Monitieteisyyttä ja oppialojen keskinäistä yhteistyötä voi vahvistaa muillakin keinoilla kuin ajamalla yliopistoa sekasortoon ja näännyttämällä tutkijaopettajia uudistuskiihkolla.

3d. Perustelu: Opetuksen ja opiskelijoiden tuen pitäisi olla lähellä tutkijaopettajia ja opiskelijoita. Uudistuksen vaikutukset on arvioitava ja virheet korjattava. Yliopistoyhteisössä on myös syntynyt epäilyä siitä, että leikkuria on käytetty sitä ankarammin mitä kauempana keskushallinnosta ollaan. On myös syntynyt vaikutelma, että yliopiston brändin kiillottamiseen on riittänyt resurssija, kun varsinaisen tehtävän toteuttamisesta niitä on viety. Nämä ovat toki vain vaikutelmia.

4d. Perustelu: Yliopisto on asiantuntijayhteisö, jossa johtamisen on perustuttava vahvaan luottamukseen. Yliopiston johdon (rehtori, hallitus) olisi pitänyt määrätietoisemmin ja avoimemmin puolustaa yliopistoa. En kuitenkaan usko, että johtamismalli sellaisenaan oli syynä epäonnistuneeseen toteutukseen. Kollegiaalisempi ja ”demokraattisempi” päätöksenteko olisi voinut merkitä ennemminkin klikkien valtaa ja vanhoillisen status quo -toiminnan vahvistumista, jolloin yliopisto olisi voinut lamaantua pitkäaikaiseen stagnaatioon. Rahoitusleikkaukset olivat niin suuria, että on epärealistista olettaa irtisanomiset mahdollisiksi välttää. Turun yliopiston leikkaukset olivat huomattavasti vähäisempiä. Yliopiston taloudellisessa tuloksessa olennaista on julkisen ja ulkopuolisen suoran rahoituksen lisäksi oman sijoitusvarallisuuden kassavirta. Tulos voi olla

ylijäämäinen sijoitusvarallisuudessa tapahtuneiden kirjaamistapojen muutosten tai satunnaisten myyntivoittojen seurauksena, jolloin kyse ei ole varsinaisesta kassavirrasta. Toki kriisitilanteita on pystyttävä pehmentämään oman varallisuuden varassa ja joskus on järkevää uskaltaa tehdä myös tappiollinen tulos, mikäli se kyetään seuraavina vuosina korjaamaan.

5d. Perustelu: ”Ulkopuolinen rahoitus” on monimerkityksinen termi. Parempi olisi erottaa tavalla tai toisella valtiolta tuleva rahoitus, joka tulee joko suoraan yliopistolle tai jota jaetaan kilpailuun perustuen tiederahoittajilta. Toinen ryhmä on EU-tason julkinen raha, joka on edellisen tapaan julkista rahoitusta. Kolmannen ryhmän muodostaa yksityinen säätiörahoitus, joka ainakin joillakin tutkimusaloilla on jo merkittävämpi kuin varsinainen julkinen rahoitus. Vasta neljäntenä ryhmänä on varsinainen yrityksistä lähtöisin oleva rahoitus. Yksityisinä lahjoittajina on ollut sekä säätiöitä että varakkaita yksityishenkilöitä. Yliopistot kykenevät sitä suurempaan itsenäisyyteen, mitä monimuotoisempi niiden rahoituspohja on. Viime vuodet ovat osoittaneet, että myös julkinen rahoittaja pyrkii puuttumaan yliopistojen autonomiaan ja ohjaamaan niiden sisäisiä ratkaisuja.

6e. Perustelu: Englanti on kiistatta tieteen lingua franca, mutta Helsingin yliopiston ensisijainen tehtävä on palvella kotimaata ja ihmiskuntaa. Se kouluttaa eri alojen osaajia suomalaisen yhteiskunnan palvelukseen ja edistää korkeatasoista kansainvälistä tutkimusta. On vaikea kuvitella, että lääkärit, juristit ja kaikkien muiden alojen asiantuntijat lakkaisivat palvelemasta asiakkaitaan heidän kielillään: suomeksi, ruotsiksi ja enenevässä määrin myös muilla Suomessa käytössä olevilla kielillä. Tieteen julkaisukieli on kunkin tieteenalan ja yksittäisen tutkijan oma valinta, jonka tärkein peruste on tieteellisen tiedon levittäminen ja sen perusteiden kontrolloitavuus. Usein paras kieli on englantia, joskus jokin muu ”suuri kieli”, joskus kotimaiset kielet. Tässäkään yhdenmukaistava ”one size fits all” ei ole järkevää. Ulkomaisia tutkijaopettajia on kannustettava oppimaan suomea tai ruotsia kohtuullisessa ajassa, jotta he voivat osallistua mahdollisimman monipuolisesti yliopistoyhteisön eri tehtäviin.

Tässäpä nämä perusteeni. Yliopiston johtamisessa johdon legitimaatio perustuu yhtäältä johtamistaitoon ja toisaalta yliopistoyhteisön luottamukseen. Kriiseissä luottamus hankitaan osoittamalla oman yhteisön paras johdon tavoitteeksi. Yliopiston johtamismalli, johtosääntö ja yliopistolaki ovat perustuksia, jonka varassa johtajat osoittavat kykynsä suoriutua tehtävässään. Rehtorin vaalissa on kyse ennen kaikkea johdon valitsemisesta. Perusteet – säännöt ja lait – valmistellaan omina prosesseinaan eikä niistä päätetä tässä vaalissa. Nyt on olennaista löytää uusi linja, jolla yliopiston toimintaedellytyksiä vahvistetaan ja yliopistolaiset saavat keskittyä ensisijaiseen työhönsä opettamaan, tutkimaan ja opiskelemaan – sekä tukemaan edellä mainittuja. Tämän osana voidaan arvioida myös työtä ohjaavan säännöstön ja lain uudistamista.

## Jari-Pekka Louhelainen

Vastaukset

1. d)
2. d)
3. d)
4. e)
5. c)
6. c)

Kommentit:

- 1) Kuten Sue Scottin vuoden 2017 työryhmäraportista ilmenee, ylempi hallinto on selvästi vieraantunut kentällä tapahtuvista ongelmista, samoin tiedotuksessa ja sen läpinäkyvyydessä on ollut ongelmia. Vuoden 2009 yliopistolaissa on määritelty yliopisto hallituksen kokoonpano ja tätä tulisi noudattaa eli lain hengen mukaisesti hallituksessa tulee olla edustettuina yliopiston professorit, edustajia muusta opetus- ja tutkimushenkilöstöstä, muusta henkilöstöstä sekä opiskelijoista.
- 2) Ison Pyörä-projektin vaikutuksia tulee seurata tarkasti erilaisilla mittareilla, joita voivat olla työllistyvyys ja opiskelijatytyväisyys mutta myös yleinen akateeminen pätevyys oppialalle ja työnantajien palaute. Ulkopuolista arviointia voidaan luonnollisesti myös käyttää. Mielestäni Iso Pyörä-projektia ei voi täysin vielä tyrmätä koska vaikutuksista ei ole todellista, systemaattista tietoa vielä tällä hetkellä.
- 3) Kohdassa d) esitettyjä kommentteja olen kuullut sekä Helsingin Yliopiston työntekijöiltä että opiskelijoilta. Työskentelen itse ulkomailla yliopistossa jossa vastaava muutos ajettiin melko nopealla aikataululla läpi ja todellakin samansuuntaisia vaikeuksia on ilmennyt. Koska eri laitokset ja niiden tarpeet ovat hyvin erilaisia, yksi kaikille sopiva keskitetty organisaatiomalli on haasteellinen toteutettava.
- 4) Edelleen viitaten Sue Scottin selvitykseen tämä muutos toteutettiin huonosti ja se palaute minkä sain Helsingin Yliopiston työntekijöiltä irtisanomisten aikaan oli juuri tämä kohdassa e) mainittu ”pelon ilmapiiri”. Lisäksi haastatteleman opiskelijat olivat myöskin erittäin tyytymättömiä tilanteeseen, mukaan lukien Helsingin Yliopiston rehtorin toimintaan. Scottin selvityksessä johtajavaltaisuus tuli myös ilmi joten tasapainoisesti argumentteja punnitessa vastaus painottuu kohdasta d) kohdan e) eduksi.
- 5) Vaihtoehtoisissa c, d ja e on esitetty muutamia hyviä argumentteja ja kysymys on monitahoisuutensa vuoksi hiukan hankala. Puolueeton tutkimus on tärkeää mutta tietyillä tieteenaloilla liikesalaisuuksien säilyttäminen on tärkeää, muuten yhteistyötä ei synny lainkaan. Toisaalta apurahavetoista, ei-kaupallista tutkimusta tarvitaan aivan ehdottomasti, jotta tutkimuksen monimuotoisuus ei kärsi. Tämä on ollut kautta aikain yliopistojen oikeus sekä velvollisuus, ja määritelty myös yliopistolaissa. Pitkällä aikavälillä tämä monimuotoisuus todistettavasti voi hyödyntää myös kaupallisia intressejä, usein yllättävällä tavalla.
- 6) Tutkintokielet ovat määritelty jo yliopistolaissa ja en näe sinänsä mitään syytä kumota nykyistä periaatteellista käytäntöä. Puhun myös omasta kokemuksesta, koska olen itse suorittanut Helsingin Yliopistossa suomenkielisen tutkinnon mutta tehnyt suurimman osan tähänastisesta, yli 25 vuotisesta työurastani ulkomailla, työkielenäni englanti. Kuitenkin kysymyksen asettelu on kahtiajakoinen opetushenkilökunnan ja opiskelijoiden osalta. Kotimaisia opiskelijoita tulee pystyä palvelemaan kotimaisilla kielillä ainakin perustutkintoon saakka mutta ulkomaisten opiskelijoiden houkuttelemiseen vaatii ehdottomasti englanninkielisiä kurssivaihtoehtoja. Ulkomaiset opiskelijat eivät juurikaan tule Suomeen opiskelemaan suomen- tai ruotsinkielisiä tutkintoja. Kotimaiset kielet voidaan silti säilyttää ja tällä mallilla toimivia menestyksekkäitä korkeakouluja löytyy jo läheltä. Erinomaisena esimerkkinä tästä on esimerkiksi Stockholm Business School, joka on osa Tukholman yliopistoa.

Suomalaiset opiskelijat osaavat kirjoitettua englantia loistavasti mutta suullinen ilmaisu on edelleen valitettavan heikkoa esim. verrattuna läntisiin naapurimaihimme. Yksi ratkaisumalli on tarjota jatko-opintoja aktiivisesti ja pääasiallisesti englanniksi. Tämä lisäisi ylempien tutkintojen houkuttelevuutta ja toisaalta parantaisi kotimaisten opiskelijoiden haluttavuutta mm. ulkomaisiin työtehtäviin.

## Kimmo Nuotio

Ohessa vastauksiani, ja niiden perässä "kootut selitykset".

1. b-d
2. a-d
3. a-d
4. a-c
5. a-e
6. c-e

Kommentit:

Johtosääntöä uudistettiin vastikään siten, että erityisesti tiedekuntaneuvostojen valtaa suhteessa dekaaniin vahvistettiin. Tulen itse pienestä tiedekunnasta, joka on ollut jo vuosia laitokseton. Isoissa tiedekunnissa laitoksettomuuteen siirtyminen lisää etäisyyttä johdon ja henkilöstön välillä. Tarvitaan yhä enemmän aidosti vuorovaikutteista johtamista kaikilla tasoilla, asioiden valmistelusta lähtien. Vierastan jossain määrin "valtopoliittista" puhetta yliopistosta. Yliopistolla linjataan kuitenkin yliopiston toiminnan omia painotuksia. Mutta toki valta-asemistakin voidaan ja pitää puhua. Erityisesti rehtorille keskittyy merkittävästi valtaa. Tuota valtaa kannattaisi mahdollisesti joiltakin osin delegoida alaspäin. Olen kokenut, että erityisesti rekrytoinneissa rehtorin aikaa kuluu runsaasti yksittäisten rekrytointien säätämiseen, mikä saattaisi olla yksi kehittämiskohde. Hallitus on oikea toimielin linjaamaan keskeisimmät kehittämissuunnat. Ja tiedekuntaneuvostoilla saa ollakin vahva rooli, koska samalla henkilöstö ja opiskelijat sitoutuvat päätöksiin ja kokevat ne omikseen. Akateemisella henkilöstöllä on opetuksen ja tutkimuksen vapaus. -- Mitä tunnen esimerkiksi muita LERU-yliopistoja, kotimainen kolmikantamalliin perustuva yliopistodemokratia on varsin edistysellinen, kun opiskelijoillakin on edustajansa joka tasolla. Toki yliopistolaki voisi tarvita arviointia ja huoltoa. Tiedän, että erityisesti yliopistokollegion asema suhteessa hallitukseen ja rehtoriin on koettu heikoksi. Mutta toisaalta hallituksessa on kuitenkin kolmikanta, eikä olisi hyvä osallistaa liikaa yliopistokollegiota yliopiston käytännön johtamiseen, koska yliopistokollegio on se viimekätinen toimielin, joka mm. päättää johdon vastuuvapaudesta.

Oikeustieteellisessä tiedekunnassa, jonka tunnen parhaiten, "Iso pyörä" ei ole merkinnyt suurta mullistusta. Oppiaineiden välinen yhteistyö on lisääntynyt, kun opetusta suunnitellaan ja toteutetaan aikaisempaa enemmän yhdessä naapuriaineiden kanssa. Pidän tätä hyvänä. Oikeustieteellisessä koulutuksessa monitieteisyys on edelleen kovin vähäistä. Pidän tärkeänä, että yliopisto-opinnoissa lähdetään kandiopinnoissa liikkeelle jonkin tieteenalan piiristä, jolloin syntyy sen syvälinen osaaminen, ja vasta sen jälkeen avarrutetaan monitieteisyyteen. Monitieteisten kandiohjelmien kehittäminen on vaikeaa ja siinä tarvitaan ihan varmasti huolellista seurantaa, ja pitää olla valmiutta arvioida niiden asemaa uudelleen, jos ne eivät toimi. Ison pyörän isoimpana ongelmana pidän ajoitusta: henkilöstö joutui sitä suunnittelemaan ja toteuttamaan juuri, kun YT-prosessista oli selvitty ja ilman, että opintohallinto, joka myös oli perin juurin myllerretty, pystyi tässä prosessissa

riittävästi tukemaan. Iso pyörä hyvin toteutettuna on myös pedagoginen uudistus, jolla lisätään opetuksen monimuotoisuutta.

Hallinnon uudistus oli välttämätön, ja sitä oli aloitettu suunnitella jo ennen kuin ymmärrettiin, että samalla olisi vähennettävä henkilöstöä. Rahoituksen leikkaus johti siihen, että tämä uudistus, joka sinänsä oli samantyyppinen kuin mitä muissakin Suomen yliopistoissa on toteutettu, jouduttiin tekemään niin rajuna. Se ei ollut pelkkä uudelleenorganisointi, vaan ydintehtävistä poistui yli 500 henkilöä. On selvää, että tämä vähensi merkittävästi opettajien ja tutkijoiden lähitukea, mille on edelleen tarvetta. En pidä järkevänä syyttää matriisimallia syntyneestä ongelmasta. Ei se lähituki aikaisemminkaan ole ollut hallinnollisesti esim. oppiaineen akateemisen johdon alaista. Tutkijat tarvitsevat palvelua ja sitä pitää järjestää tarpeen mukaan. Nyt pitäisi arvioida tilannetta ja etsiä keinoja saada välttämättömiä palveluita sinne, missä tapahtuu. Pulma on siinä, että tiedekuntien ei toivota muodostavan omaa "Ypaansa" ison Ypan rinnalle, mutta toisaalta Ypa on kohtuullisen jäykkä reagoimaan tiedekuntien toivomuksiin. Tämä problematiikka tulee olemaan keskeinen lähivuosina. Vanha maailma ei sellaisenaan palaa, mutta virheet on korjattava, kun niitä nähdään.

Helsingin yliopiston tilanne poikkesi radikaalisti muista Suomen yliopistoista. Ratkaiseva ero tuli siitä, että apteekkimaksukompensaation poistuminen tuotti kertarysäyksellä noin 30 M€:n loven yliopiston vuosibudjettiin, ja tuo leikkaus tuli siis pysyväksi. Yhdessä muiden leikkausten kanssa välitön vuosittainen sopeutustarve oli noin 50 M€:n luokkaa, mikä merkitsi kutakuinkin 10 % yliopiston perusrahoituksesta. Tiedekuntienkin budjettia leikattiin 10 % kertaheitolla. Irtisanomisia ei voinut välttää. Jos irtisanomisten mitoitus olisi ollut vähäisempi, riski uusista YT-prosesseista olisi jäänyt. On tosi tärkeää, että tämä riski on poistunut. Irtisanomiset kohdistettiin pääosin hallintohenkilöstöön, koska yliopiston johto pyrki minimoimaan opetus- ja tutkimushenkilöstön irtisanomiset. Hallitus valitsi tämän tien, ja pidän sitä oikeana. En tiedä, olisiko ollut vaihtoehtoista tapaa, eli lähinnä sellaista, että jostain merkittävästä yksittäisestä toiminnasta olisi kokonaan luovuttu. Se olisi ollut muille tietysti helpoin ratkaisu, mutta ilmeisesti sellaista kohdetta ei löytynyt. On selvää, että koko prosessi oli kipeä ja traumaattinen, sillä mitään vastaavaa ei ollut koskaan ennen koettu. Itse koen, että ainakaan omassa tiedekunnassani prosessi ei jättänyt mitään syviä haavoja. Tiedän, että tämä ei mennyt joka paikassa näin siististi. Itselleni oli kyllä tosi kova paikka irtisanoa meitä vuosi palvelleita hallinnon ammattilaisia, mutta kun oli pakko, hoidin tämän itse. Tällaisissa pahoissa paikoissa testataan johdon osaaminen ja sen nauttima luottamus.

On selvää, että yliopiston on saatava ulkoista rahoitusta perusrahoituksen lisäksi. Muuten joutuisimme sopeutumaan merkittävästi nykyistä alempaan rahoitustasoon. Helsingin yliopiston tutkijat menestyvät hyvin kilpaillun tutkimusrahoituksen saamisessa niin kansallisesti kuin EU:n rahoitusinstrumenteissa. Tämä menestys on myös merkki toiminnan hyvästä laadusta. Helsingin yliopiston ei kannata olla vaatimassa kilpaillun tutkimusrahoituksen jakamista tasaisesti Suomen yliopistoille. Perustutkimuksessa kilpailu on ok. Myöskään niin sanottuja PROFI-rahoja en pidä ongelmallisina, sillä yliopisto voi itse valita, miten se profiiliaan kehittää. Näen, että vahva perustutkimus on kaiken soveltavan tutkimuksen edellytys. Sen vuoksi en pidä viisaana pyrkiä yliopiston ulkopuolelta kovin vahvasti ohjaamaan sitä, mitä ja miten yliopistolla tutkitaan. En näe, että yliopistolla pitäisi tehdä juurikaan sellaista tilaustutkimusta, joka ei johtaisi normaaleihin tutkimusjulkaisuihin. Yhteyksiä esimerkiksi elinkeinoelämään voidaan ja pitää vahvistaa, mutta on löydettävä keinot aina toimia yliopiston arvojen mukaisesti. On puolin ja toisin lyhytnäköistä vaatia muuta. Kun katsoo eurooppalaisia hyviä tutkimusyliopistoja, niissä ulkopuolisen rahoituksen osuus on usein suurempikin kuin meillä. Meidän pitäisi katsoa rahoitusmahdollisuuksia ennakkoluulottomasti ja kombinoida niitä taitavasti. Esimerkiksi kasvatustieteellinen tiedekunta tai jokin muu vastaava ala voisi olla keihäänkärkenä koulutusviennissä, ja saisimme avatuksi "kolmannen" rahoituslähteen. Eri alat voisivat olla eri tavalla hyviä ja myötävaikuttaa siten kukin omalla tavallaan yhteiseen menestykseen.

Englannin kielen asema varmaankin edelleen vahvistuu, mutta Helsingin yliopiston tulee osata "kotikansainvälistyä" oman profiilinsa mukaisesti. Kansallisia kieliä ja kansallista tutkimusta

tarvitaan nyt ja jatkossa, ja se on monella alalla oikeastaan myös edellytys sille, että olemme muille kansainvälisesti kiinnostava kumppani. Ja tarvitsemme monien kielten ja kulttuurien osaamista. Kansainvälisten opiskelijoiden ja kansainvälisen henkilökunnan tulee meillä viihtyä ja kokea Helsingin yliopisto omakseen, mutta tämän ei tarvitse merkitä sitä, että siirtyisimme englanninkieliseen toimintaan ja johonkin englanninkielisen tieteen "monokulttuuriin". Päinvastoin. Olen itse ollut aikanaan kaksikielisessä professuurissa ja vastannut kaksikielisen yksikön kehittämisestä, enkä näe kotimaisilla kielillä toimimista ja kansainvälistymistä mitenkään toisensa poissulkevinä. Helsingin yliopisto on jo lain nojalla kaksikielinen, ja hyvä niin. Kielipolitiikkaa pitää kehittää tasapainoisesti, eri näkökohdat huomioon ottaen. Pidän yliopistomme hyväksymiä kieliperiaatteita hyvinä.

## Jussi Pakkasvirta

Tässä vastaukseni kysymyksiin:

1. d) Lainsäädännön avaaminen on sängen raskas tie, eikä välttämättä takaa sitä, että saataisiin olennaisia parantavia muutoksia aikaan
2. c) (ja myös kohdasta d) lause: ”Ison Pyörän vaikutukset pitää selvittää perusteellisesti ja kriittisesti” – mielestäni näin myös muiden viime aikaisten muutosten kohdalla)
3. e) (ja aikamme parhaassa liike-elämässäkin paljon enemmän nykyään ”ryhmytyötä”, joka muistuttaa yliopiston entistä hallinnon mallia → ”tiimeihin” kuuluu henkilöitä kaikista ryhmistä = tutkijat, opettajat ja hallinto läheisessä yhteistyössä – nykyinen matriisimalli ei siis ole uusimpien liiketalousteorioiden/-ideoiden mukainen
4. e)
5. d) ja e) Kyllä ulkoista rahoitusta kannattaa hakea, mutta sen hankkiminen ei saa viedä kaikkea aikaa eikä määrittää toimintaa (eikä sen hankkiminen saisi tulla tieteen teon keskeisimmäksi asiaksi ja meriitiksi – kuten nyt on vähän käynyt), tieteen kvartaali on aivan minimissään 5 vuotta, ja muotisuuntausten (erilaisten profiloitien ja rahoitushakujen) tavoitteet ovat usein turhanpäiväisiä, koska tutkijat kuitenkin niiden sisällä yleensä etsivät (vähän keinotekoisesti) tutkimuskysymyksiä, jotka he muutenkin löytäisivät
6. c) (englanti on aikamme ”latina” – mutta myös muiden maailmankielten, kuten espanjan, kiinan tai hindin asema on muistettava – ja englannin valta-asema antaa aina tietyn etulyöntiaseman äidinkielisille

## Risto Renkonen

Hyvä Professori Patomäki ja Yliopistokäänne-työryhmä

Te peräänkuulutatte lisää demokratiaa yliopistolle. Minusta demokratian tunnusmerkkejä ovat



mm. ennustettavuus sekä yhteisesti sovittujen pelisääntöjen kunnioittaminen. Helsingin yliopiston hallitus valitsee rehtorin ja oli päättänyt valintaprosessista siten, että 14.2 olisi hakemusten perusteella arvioitu hakijajoukko, joka valitaan haastatteluihin. Tästä huolimatta Yliopistokäänne halusi tiedustella ennen tätä karsintaa hakijoiden arvioita laatimistaan kysymyksistä. Virallisessa hallituksen johtamassa hakuprosessissa yliopistoyhteisön kuuleminen järjestetään kollegiossa huhtikuussa.

Alla vastaukseni esitettyihin kysymyksiin kommentein, jotka toivoisin liitettävän julkiseen yhteenvedoon, jotta näkemykseni tulevat esille.

1. Valtasuhteet. Yliopistossa on viimeisen reilun vuosikymmenen aikana siirrytty hierarkkiseen, johtajavaltaiseen hallintomalliin. Mielestäni:

C: nyhän johtosääntöä on juuri muutettu 1.1.2018 alkaen siten, että näitä teemoja on korostettu eli mm. dekaanin valinnassa tiedekuntaneuvoston roolia on merkittävästi vahvistettu. Samoin tiedekuntaneuvosto ei enää käsittele vaan päättää mm. budjetista.

2. Tutkintorakenne. Helsingin yliopiston tutkinnot ovat uudistuneet 1.8.2017 alkaen.

Tutkintoja muokattiin ns. Iso pyörä –projektin tavoitteiden mukaisesti. Isossa pyörässä Helsingin yliopiston tiedekuntien nykyiset tutkintorakenteet on muutettu monitieteisiksi kokonaisuuksiksi, koulutusohjelmiksi. Vastaavasti oppiaineiden asema yliopistolla on entisestään heikentynyt. Mielestäni: C: Opintouudistus on vähentänyt ylioppilaiden hakukohteita, joten tämä on parannus kun hakija voi valita laaja-alaisimmin siinä vaiheessa kun ei vielä tiedä tarpeeksi. Toisaalta joillakin aloilla tämä opintouudistus ei ole ollut kovinkaan tarpeellinen, mm. professioaloilla, kuten oikeus- tai lääketieteellinen tiedekunnissa. On ilmeisesti myös aloja, joissa tästä on suorastaan ollut haittaakin, mikäli on jo tehty laaja-alaista yhteistyötä, jota mahdolliset uudet ohjeistukset esim. 5 op määrästä rajoittavat. Samoin uusien koulutusohjelmien johtaminen ja rahoitus ovat vielä hahmottomatta, eli mikä on yhden tiedekunnan sisällä olevan ohjelman osalta päätösvalta dekaanilla, opetusdekaanilla, yksikön johtajalla ja koulutusohjelmajohtajalla ja kuka päättää opetushenkilökunnan määristä, opetustuntien jakautumisesta opettajille ja kurssien rahoituksesta jne.

3. Organisaatiomalli. Helsingin yliopistossa on siirrytty niin sanottuun

matriisiorganisaatioon, jonka mukaisesti hallintohenkilökunta on siirretty pois laitoksilta ja tiedekunnista ja sen sijaan keskitetty ”yliopistopalvelut” -nimellä tunnettuun kokonaisuuteen. Mielestän tässä monta oikeaa vastausta:

B: Matriisiorganisaatio näyttäisi toteuttavan tavoitteensa kohtuullisen hyvin, mutta parantamisen varaa on ja kehitystä pitää seurata. Monissa paikoin, esim. HR ja talousosaamisen keskittäminen toimii jo monissa paikoissa hyvin. Ylilyöntejä toki oli alussa, kun harjoiteltiin, eli YPA palkkasi väkeä edes kysymättä kampukselta tai tiedekunnasta johon ao. valittu tuli työskentelemään mitään. Nyt tästä on päästy ja nykyään osallistetaan valintaprosessin aikana kampustasoa mukaan. Sen sijaan tarpeista; toistaiseksi YPA määrittelee tarpeet ja siten myös käyttää resursseja, ilman että tiedekuntatasolla olisi edes keskusteltu samoista tarpeista.

C: tutkijaopettajat tarvitsevat fyysisesti läsnä olevaa hallintohenkilökuntaa päivittäisessä työssään, tämä toive kyllä arjessa on toki tärkeä, mutta toteutuu pitkälti jo nykyään ainakin eräillä kampuksilla.

D: tämäkin on totta, Muutos matriisiorganisaatioon näyttäisi johtaneen moniin sekaannuksiin, arkityön vaikeutumiseen ja hallinnollisten tehtävien edelleen kasautumiseen tutkijaopettajille. Mutta kuten yllä jo kuvasin, parempaan suuntaan ollaan menossa.

YPA ei voi jatkossa olla tiedekunnille ja erillislaitoksille ”ilmainen” palvelu, jota saa lisää, kun

huutaa tarpeeksi kuten nyt paikoin on jo käynyt. Sen sijaan sen tulee olla jotenkin samankaltainen ”maksullinen” resurssi kuten tilat, joista voi toimintaa tehostamalla säästää ja siirtää siis yksikön budjettia hallinnosta opetus/tutkimustoimintaan.

4. Leikkauksiin sopeutuminen. Pääministeri Sipilän hallitus päätti merkittävistä leikkauksista vuonna 2015. Yliopiston piti sopeutua huonontuneeseen taloustilanteeseen tavalla tai toisella. Helsingin yliopiston tulos on ollut 2010-luvulla ylijäämäinen, mikä ei riitä poistamaan sopeuttamistarvetta. Yliopistojen välillä on kuitenkin ollut eroja sopeutumisstrategiassa. Esimerkiksi Turun yliopistossa päätettiin, että irtisanomisiin ei ryhdytä. Mielestäni:

Lähinnä B, muttei sekään kokonaan, koska minulla en tunne tapauksia, jossa olisi todettu epäoikeudenmukaista kohtelua.

”Välttämätön sopeutus on toteutettu yleisesti ottaen tehokkaasti ja hyvin, mutta prosessin joitakin yksittäisiä vaiheita olisi voinut pehmentää, ja joissakin yksittäistapauksissa on saattanut tapahtua epäoikeudenmukaista kohtelua”

Turun ja Helsingin tilanteiden vertailu on kuin vertaisi omenoita ja appelsiineja.

Apteekkikompensaation leikkaus teki HY leikkauksista suhteellisesti kaksi kertaa suuremman kuin missään muussa Suomen yliopistossa. Turussa siis jätettiin sattumanvaraisesti kaikki eläköitymisen kautta vapautuvat tehtävät täyttämättä. Toki se on pehmeämpi tapa henkilökunnan kannalta, mutta on jo johtanut sielläkin huoliin mm. eräinen alojen suhteellisesta aliresursoinnista, joka ei siis tapahdu aktiivisen harkinnan kautta vaan ainoastaan eläköitymisvauhdin seurauksena.

Siten vaikka yt-prosessi oli todella raskas ja ainutlaatuinen kaikille mukana olleille, niin olen edelleen sitä mieltä, että se toteutettiin niin hyvin, avoimesti ja asiallisesti kuin se ylipäätään oli mahdollista. Avoimuutta rajoitti voimakkaasi mm. yt-laki, jonka tarkkaa noudattamista oli tässä poikkeuksellisen haasteellisessa tilanteessa työnantajien tietenkin tarkkaan noudatettava

5. Ulkopuolinen rahoitus. Tieteen kehitykseen vaikuttavat tiedeyhteisön sisäisen oppimisprosessin lisäksi muun muassa valtion tavoitteet, yritysten intressit sekä kansalaiskeskustelun dynamiikka. Erityisen voimakas ohjaava vaikutus voi olla sellaisella projektiluonteisella rahoituksella, joka sidotaan esimerkiksi kansantalouden tai yritysten kilpailukykyyn, poliittisten tavoiteohjelmien läpiajamiseen, tiettyjen tutkimusteemojen edistämiseen tai ranking-menestykseen. Toisaalta valtiorahoituksen pienentyessä on mahdollista toivoa, että Helsingin yliopisto voisi lisätä ulkoisen rahoituksen määrää.

Katson, että:

Tässä on monia mielestäni oikeita väittämiä:

Kohta B: Ulkoisen rahoituksen määrä pitää kasvattaa merkittävästi (kuten a)), mutta ei kriitikkömästi. Kehitystä on seurattava ja on pidettävä huoli, että myös vapaata perustutkimusta tehdään yliopistossamme riittävästi.

Minä en näe miten ulkoinen raha (esim. Suomen Akatemia ja EU rahoitus) olisi ristiriidassa vapaan perustutkimuksen kanssa. Päinvastoin suuri osa vapaasta perustutkimuksesta tehdään Helsingin yliopistossa Suomen Akatemian rahoilla, joita muuten tuleen HY:lle yli 90 M € vuodessa.

Lisäksi kohta D on minusta oikein: Helsingin yliopisto voi olla aloitteellinen edistäessään yhteistyötä valtion, yritysten tai yksityisten lahjoittajien kanssa, kunhan tutkijoiden oikeudet tutkimuksena tuloksiin ja tulosten julkisuus ovat etusijalla muihin intresseihin nähden, ja kunhan yliopistoyhteisö päättää mahdollisimman itsenäisesti, miten resurssit jaetaan tutkimuskohteiden, -menetelmien, -alojen ja -suuntien välillä.

Yritysrahoitus on merkittävä lisäresurssi monilla aloilla, jossa voidaan tehdä merkittävää perus- ja soveltavaa tutkimusta mm. potilaiden parhaaksi. Samoin lahjoituskampanjoiden avulla on pystytty keräämään merkittäviä resursseja mm uusien professuurien perustamiseksi

Kohdasta E osa on oikein ja osa väärin:

Ulkoisen rahoitus tulee suurelta osin samoista julkisista lähteistä kuin yliopistojen perusrahoitus (tähän asti totta) ja yritysten tutkimusrahoitus on ollut pienemmän päin (mutta yritysrahoitus on nimenomaa voimakkaassa kasvussa).

6. Kielipolitiikka. Helsingin yliopisto on kaksikielinen. Englanti valtaa yhä enemmän alaa paitsi yliopiston tutkimuskielenä niin myös opetus- ja hallintokielenä. Mikä on kotimaisten kielten tulevaisuus Helsingin yliopistossa ja miten Helsingin yliopiston kielipolitiikkaa pitäisi kehittää:

Kohdat C ja D ja osa kohdasta E ovat pitkälti mielestäni oikein:

C: Englanninkieliset käytännöt ovat perusteltuja useissa yhteyksissä, onhan yliopisto maailmanlaajuinen yhteisö ja englanti käytännössä sen lingua franca. Silti myös kaksikielisyys on arvo. On syytä harkita milloin englannin annetaan syrjäyttää kansalliset kielet. Ruotsinkielen asema pitää turvata monilla aloilla, liittyivät ne pohjoismaisuuteen suoraan tai eivät.

D: Yliopiston tehtävänä on edistää sivistystä paitsi maailmanlaajuisesti niin erityisesti myös kotimaassa. Käytännössä sivistäminen tapahtuu pitkälti paikallisissa ja kansallisissa yhteyksissä. Yliopiston tulee siksi turvata tutkimukseen perustuvan opetuksen saatavuus ja perustutkintojen suorittamisen mahdollisuus suomeksi ja ruotsiksi kaikilla keskeisillä tieteenaloilla. Hallintokieli on jatkossakin pääosin suomi ja ulkomaisilla tutkija-opettajilla on velvoite (tai ainakin voimakas kannuste) oppia ymmärtämään suomea tai ruotsia kahdessa vuodessa.

E. Useimmat yliopistotutkinnon suorittaneet toimivat kansalaisina ja työelämässä kotimaisissa tehtävissä.

## Juha Tuominen

*1 c) tarvitaan joitakin korjausliikkeitä, jotta yliopistoyhteisö saisi äänensä paremmin kuuluviin*

Yliopistolaki on mahdollistava laki ja hyvä sellaisenaan. Johtosääntö määrittää käytännössä johtamisen puitteet, mutta rehtorilla on suuri valta toimintatapoja määriteltäessä. Yliopistolla on oltava hierarkia, hallitsematon vapaus ei pidä yliopistoa huipulla, mutta yliopistoon kuuluu myös itsenäisyys, siis myös opetuksen itsenäisyys.

*2 b) Uudet koulutusohjelmat toteuttavat tavoitteensa kohtuullisen hyvin, mutta parantamisen varaa on ja kehitystä pitää seurata.*

Vastaukset eivät ole noin helppoja. Uudistukselle on ollut selvä tarve, mutta usein evoluutio on parempi kuin revolutio. Korjaavia liikkeitä tulee kyetä tekemään samoin kuin muutoksia ja vaikutuksia tulee analysoida. Pitää toisaalta olla rohkeutta tehdä muutoksia, mutta myös rohkeutta vetää päätöksiä takaisin jos ne osoittautuvat huonoiksi. On selvää, että uudistus on onnistunut eriasteisesti eri puolilla yliopistoa, siis myös epäonnistunut jossain.

*3 d) Muutos matriisiorganisaatioon näyttäisi johtaneen moniin sekaannuksiin, arkityön vaikeutumiseen ja hallinnollisten tehtävien edelleen kasautumiseen tutkijaopettajille. Matriisiorganisaation vaikutukset pitää selvittää perusteellisesti ja kriittisesti.*

Matriisi tuo kiistatta hyötyjä ja olemassa olevat resurssit saadaan tehokkaammin jaettua. Ei kuitenkaan ole itsetarkoitus tehdä opettajista itsepalvelijoita, vaan osan hallintohenkilökunnasta

tulee olla integroitunutta tutkimus/opetusyksiköihin. Matriisirunko uskoakseni on kuitenkin paras lähtökohta jatkoon mutta sitä pitää viilata.

*4 b) Välttämätön sopeutus on toteutettu yleisesti ottaen tehokkaasti ja hyvin, mutta prosessin joitakin yksittäisiä vaiheita olisi voinut pehmentää, ja joissakin yksittäistapauksissa on saattanut tapahtua epäoikeudenmukaista kohtelua.*

Pelon ilmapiiri syntyy, jos ei osata johtaa. Säästöt / sopeuttaminen olivat välttämättömiä, joten irtisanomisilta ei voi välttyä, kulut syntyvät pääosin kuitenkin henkilökuluista.

*5 b) Ulkoisen rahoituksen määrä pitää kasvattaa merkittävästi (kuten a)), mutta ei kritiikittömästi. Kehitystä on seurattava ja on pidettävä huoli, että myös vapaata perustutkimusta tehdään yliopistossamme riittävästi.*

Helsingin yliopiston tulee olla vapaan tutkimuksen mekka. Mutta se ei riitä, eikä ilman mekaksi tulla jollei yliopisto houkuttele myös ulkopuolista rahaa.

*6 c) Englanninkieliset käytännöt ovat perusteltuja useissa yhteyksissä, onhan yliopisto maailmanlaajuinen yhteisö ja englanti käytännössä sen lingua franca. Silti myös kaksikielisyys on arvo. On syytä harkita milloin englannin annetaan syrjäyttää kansalliset kielet. Ruotsinkielien asema pitää turvata monilla aloilla, liittyivät ne pohjoismaisuuteen suoraan tai eivät.*

Olisin vastannut d, mutta velvoite oppia ymmärtämään suomea tai ruotsia kahdessa vuodessa on liian kategorinen. Joka tapauksessa sekä suomen- että ruotsinkielisyyden tulee olla ytimessä, olen voimakas kaksikielisyyden kannattaja. Englannin kieli takaa kuitenkin integraation maailman yliopistoverkoston parhaiten

## Outi Vaarala

### **Valtasuhteet**

1d

Tämän hetkinen mielipiteeni on, että johtosääntö on uudistettava, jotta yliopiston johtaminen selkeytyisi ja yliopiston henkilökunta ja substanssin tuottajat saisivat paremman mahdollisuuden osallistua yliopiston kehittämiseen. Oma mielipiteeni siitä, tarvitaanko yliopistolain uudistamista muodostuisi varmasti lopullisesti yliopiston henkilöstön – ja myös lakiasiantuntijoiden - kanssa käymieni keskustelujen perusteella. Juuri tästä on kysymys rehtorin työssä: päätökset ja toimet tulee perustua näkemyksiin, jotka muodostuvat avoimessa dialogissa yliopistoväen kanssa. Tällaista johtamista tarvitaan ja tällaista johtamista haluan edustaa.

### **Tutkintorakenne**

2c

Uusien koulutusohjelmien suurin riski on, että yliopiston opiskelijoiden tutkimuksen taso heikkenee, kun opinnoista jää puuttumaan asiantuntemuksen syvyys pinnallisen laaja-alaisuuden kustannuksella. Tämä riski johtaa yliopiston tutkimuksen laadun heikkenemiseen pitkällä tähtäimellä. Toimenpiteet tulee määrittää nopeasti tämän riskin minimoimiseksi / poistamiseksi. Tämä on tärkeä rehtorin tehtävä.

### **Organisaatiomalli**

3d

Tulisi hyödyntää nopeasti tällaiseen malliin siirtyneiden yritysten ja instituutioiden kokemuksia (tai olisi pitänyt jo aiemmin): monissa yrityksissä ja instituutioissa on tuotu hallintohenkilökuntaa takaisin substanssia tuottaviin yksikköihin toiminnan tehostamiseksi.

### **Leikkauksiin sopeutuminen**

4d

### **Ulkopuolinen rahoitus**

5c-d

Ulkopuolinen täydentävä rahoitus on luonnollinen osa yliopiston tutkimusrahoitusta.

Yritysten kautta tuleva täydentävän rahoituksen yhteydessä on tutkimussopimuksessa selkeästi määriteltävä tulosten julkaisuvapaus sekä IP-oikeudet, jotka kuuluvat ensisijaisesti yliopistolle ja sen tutkijalle, ja ko. yrityksellä voi olla esim. ensioikeus IP-oikeuksien lisensointiin. Olen yrityspuolen edustajana tehnyt tällaisia tutkimussopimuksia akateemisten toimijoiden kanssa eikä ne ole mitenkään ongelmallisia yrityksen kannalta.

Erikseen ovat ns. tilaustutkimukset, joiden rahoitusmalli tulee olla toisenlainen, ja ne tulisi arvioida keskitetysti yliopistossa, jolloin niitä varten tulisi olla erillinen lupa yliopistolta. Tilaustutkimukset eivät kuulu yliopiston ydintoimintaan, ja mikäli tutkimusryhmä haluaa tällaisen toteuttaa, voisi olla paras, että ne toteutettaisiin erillisen hallinnollisen yksikön kautta.

Vaikka ulkopuolinen rahoitus on yliopistoissa tärkeää, tulisi mielestäni kuitenkin yliopiston pystyä takaamaan tutkimushenkilöstölleen, professorit ja lehtorit, ns. perusrahoitus tutkimustyötä varten. Tämä rahoitus on mielestäni edellytys sille, että yliopiston tutkija voi menestyä tutkimustyössään ja myös kykenee hankkimaan ns. täydentävää rahoitusta. Mikäli tällaista perusrahoitusta ei ole lainkaan, kuten nykytilanteessa, tutkimuksen taso – ja ennen kaikkea innovatiivisuus – heikkenee, koska tutkija ei voi tehdä riippumatonta, riskejä sisältävää, uutta luovaa tutkimusta, vaan joutuu rahoituksensa turvaamiseksi keskittymään tutkimukseen, joka ei ota riskejä. On kuljettava tieteen valtaviirran mukana saadakseen taas jatkorahoitusta. Perusrahoitus tulee olla allokoitu yliopiston palveluksessa olevalle senioritutkijalle – eikä sitä haeta keskitetysti esimerkiksi kanslerilta vuosittain. On vaikea ymmärtää nykyistä yliopiston talousjohtamista, jossa yliopiston korkeimmassa tutkijantoimessa olevat professoreilla ei ole käytettävissä omaa budjettia ja budjettivastuuta (=perusrahoituksella tehdyn tutkimuksen arviointi). On tehtävä perusteellinen arvio yliopiston taloudesta sekä valtion että muun rahoituksen kanavoinnista tutkimukseen, jotta mahdollistettaisiin tällainen perusrahoituksen malli. Tämän saavuttaminen on luonnollisesti pitkän yhteiskunnallisen keskustelun takana.

6c-d

## **Kimmo Vehkalahti**

Vastaukset: 1b, 2a, 3b, 4c, 5c, 6c

Kommentit:

1: Yliopiston hallitus on nyt hyväksynyt muutokset johtosääntöihin yhteisöllisen valmisteluprosessin päätteeksi.

2: Koulutusohjelmiin siirtyminen oli järkevää, ja sen eteen tehtiin valtavasti työtä yhdessä. Ei ole syytä peruutteluun eikä pessimismiin. Jo nyt on saatu aikaan paljon hyvää. Selkeämpi jako (kandi, maisteri, tohtori) vastaa niin yliopiston omiin kuin muun yhteiskunnan tavoitteisiin. Helpompi löytää ja päästä imuun, pois putkitutkinnoista, enemmän rajat ylittävää, ajattelua avartavaa, avointa yhteistyötä sekä monipuolisia houkuttuksia jatkaa ja syventää osaamista. Tavoitteet toteutuvat, mutta uudistus on vielä nuori (kaikki ohjelmat eivät ole edes alkaneet). Totuttelu uusiin kuvioihin ja organisaatioon vie aikansa. Kehitys jatkuu, kokemuksia kertyy.

3: Myös organisaation uudistaminen oli järkevää, ja vielä samaan aikaan kuin koulutusohjelmauudistus. Tässäkin on jo paljon hyvää, mutta kehittämistä on jatkettava. Ihmisiltä vie aikaa omaksua uusia työtapoja. On oltava kärsivällisyyttä kerätä kokemuksia ja korjata ongelmia niin toimenkuvissa ja kuormituksessa kuin prosessien sujuvuudessa ja järjestelmien käytettävyydessä. Tehokas ja toimiva hallintomalli on tältä pohjalta realistinen tavoite.

4: Yliopisto oli irtisanomisten edessä kokematon toimija. Tässä en toivo, että kokemuksia kertyisi lisää. Leikkaukset osuivat pahaan aikaan, saivat pahaan aikaan ja vaikeuttivat isoja uudistuksia.

5: Kaikissa vaihtoehdoissa on hyviä ajatuksia, joten on vaikea vastata yksikäsitteisesti. Ulkoista rahoitusta tarvitaan, mutta yliopiston ei pidä juosta minkä tahansa rahan perässä. Turhiin hakuprosesseihin ei saa haaskata resursseja. Perustutkimus on yliopiston perustehtäviä, ja avoin tutkimus on yhä tärkeämpää.

6: Kotimaisia kieliä ei pidä syrjäyttää kansainvälistymisen tai englannin kielen (sinänsä kiistattoman) aseman perusteella. Sivistystehtävässä (kuten myös monissa muissa asioissa) Avoin yliopisto on oiva toimija, jonka profiilia kannattaa kohottaa.