

# Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21

Marja-Liisa Niinikoski, Johan Lunabba,  
Tuomas Raivio, Riikka Lehti ja Piia Pessala



# Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21

Marja-Liisa Niinikoski, Johan Lunabba, Tuomas Raivio, Riikka Lehti ja Piia Pessala



Opetus- ja kulttuuriministeriö / Undervisnings- och kulturministeriet  
Korkeakoulu- ja tiedepolitiikan osasto / Högskole- och forskningspolitiska avdelningen  
PL / PB 29  
00023 Valtioneuvosto / Statsrådet  
<http://www.minedu.fi/OPM/julkaisut>

Taitto / Ombrytning: Teija Metsänperä, opetus- ja kulttuuriministeriö

ISBN 978-952-263-140-4 (PDF)

ISSN-L 1799-0343

ISSN 1799-0351 (PDF)

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja /  
Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2012:21

## Tiivistelmä

Eduskunta antoi uuden yliopistolain vuonna 2009. Laki tuli voimaan vuoden 2010 alussa. Lain myötä yliopistot irrotettiin valtio-organisaatiosta ja yliopistoille annettiin taloudellis-hallinnollinen autonomia. Lakimuutoksen yhteydessä yliopistoille annettiin myös itsenäinen työnantaja-asema ja yliopistojen kaikki palvelussuhteet muutettiin virkasuhteista työsuhteiksi.

Uuden yliopistolain antamisen yhteydessä eduskunta edellytti, että hallitus seuraa yliopistouudistuksen toteutumista sekä vaikutuksia ja antaa asiasta selvityksen sivistysvaliokunnalle vuoden 2012 kevätistuntokaudella. Tätä tarkoitusta varten opetus- ja kulttuuriministeriö kilpailutti arviointitoimeksiannon keväällä 2011 ja valitsi sen perusteella arviointityön toteuttajaksi Gaia Consulting Oy:n ja Innovus Oy:n muodostaman asiantuntijaryhmän. Lisäksi ministeriö asetti arviointityön toteuttamisen tueksi tukiryhmän.

Ministeriön määrittelemän toimeksiannon mukaisesti arvioinnin pääkysymyksenä tarkasteltiin sitä, millaisia vaikutuksia uudella lainsäädännöllä on siirtymävaiheessa ollut yliopistoissa. Toimeksiannon mukaisesti näitä vaikutuksia tarkasteltiin ensisijaisesti yliopistoyhteisön sisällä strategisen johtamisen ja henkilöstöpolitiikan alueilla.

Arviointihanke toteutettiin elokuun 2011 ja maaliskuun 2012 välisenä aikana, jolloin yliopistolain voimaantulosta oli ehtinyt kulua verrattain lyhyt aika muutoksen luonne ja laajuus huomioon ottaen. Sen vuoksi arvioinnin painopiste onkin tässä arvioinnissa ollut yliopistolain mukanaan tuomien yliopistojen sisäisten muutosten sekä niiden vaikutusten tarkastelussa.

Arvioinnin toteuttamista ohjasi näkemys, jonka mukaan arvioitavasta kohteesta rakentuu todellisuuskuva käytettävien arviointiaineistojen kautta. Arviointiaineistot koostuivat lainsäädäntöaineistosta, yliopistojen strategioista ja johtosäännöistä, yliopistoille suunnatuista tietokartoituksista, rehtoreiden, valtionhallinnon ja yliopistojen sidosryhmien haastatteluista, yliopistojen valituille toimielimille, henkilöstölle ja sidosryhmien edustajille toteutetuista kyselyistä sekä arviointihankkeen kuluessa järjestetyistä kahdesta arviointifoorumista. Arviointiaineistojen keruussa oli merkittäviä haasteita. Lisäksi aineistojen sisäinen vertailtavuus oli puuttellista.

Kyselyaineiston ja arviointifoorumissa kerätyn määrällisen aineiston analyysissa hyödynnettiin tilastollisia kuvaavia menetelmiä ja haastatteluaineiston analyysissa puolestaan laadullisia menetelmiä, jossa keskeisessä asemassa oli aineiston luokittelu teemakohtaisesti ja sitä kautta rakentuvien samankaltaisuuksien, täydentävyyksien tai mahdollisten erojen tunnistaminen. Vastaavankaltaista laadullista sisällönanalyysia sovellettiin myös kirjalliseen arviointiaineistoon.

Maaliskuuhun 2012 mennessä yliopistolakiuudistuksen vaikutukset näyttävät olevan merkittävämpiä strategisen johtamisen alueella kuin henkilöstöpolitiikassa. Vaikutukset strategisessa johtamisessa ovat kohdentuneet ensisijaisesti yliopistojen strategisen ohjauksen ja johtamisen sekä talousjohtamisen vahvistumiseen, sidosryhmäyhteistyön kehittymiseen sekä sisäiseen organisoitumiseen ja johtamisjärjestelmiin. Näiden vaikutusten taustalla olevien muutosten tekemisessä yliopistojen ylimmällä johdolla on ollut keskeinen asema. Henkilöstön osallisuus muutosten tekemisessä näytti ohuelta.

Arviointitiedon valossa yliopistot ovat kohtalaisen lyhyessä ajassa omaksuneet uuden roolinsa työnantajaosapuolena ja käyttävätkin aktiivisesti työnantajavaltaansa. Yliopistojen henkilöstömäärät ovat viimeisten vuosien aikana olleet vuoteen 2010 asti kasvussa mutta ovat kuitenkin lakiuudistuksen jälkeen lähteneet maltilliseen laskuun. Yliopistojen tekemät irtisanomiset ovat olleet hyvin maltillisia, ja ne ovat koskeneet ensikädessä muuta henkilökuntaa. Akatemiaprofessoreiden ja tutkijoiden siirtyminen yliopistojen henkilöstöhallinnon alaisuuteen ei ole merkittävässä määrin vaikuttanut yliopistolaitostason henkilöstömäärää koskeviin trendeihin. Tämän arvioinnin valossa lakiuudistus ei ole kohentanut yliopistohenkilöstön työtyytyväisyyttä.

Lakimuutoksen mukanaan tuomien uudistusten ja niiden vaikutusten tarkastelu sekä näitä koskevat johtopäätökset eivät näytä tuovan mukanaan olennaisia muutostarpeita uuteen yliopistolakiin. Näiden arviointitulosten valossa on tosin mahdollista täsmentää lainsäädäntöä siten, että yliopistoyhteisön sisäisille jäsenille, etenkin henkilöstölle, luotaisiin myös lainsäädännön kautta entistä paremmat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet yliopistoaan koskevaan strategiseen suunnitteluun ja siitä käytävään vuoropuheluun.

Tosin samaan aikaan on korostettava sitä, että tässä kohdin kyse on ennen kaikkea yliopistoyhteisön sisäisistä toiminta- ja menettelytavoista, jotka ovat vahvasti johtamisen toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyviä. Toisin sanoen menettelytapoja koskeva lain kirjainkaan ei takaa vaikutusmahdollisuuksien tosiasiallista toteutumista, ellei kuulemisella ja kuulluksi tulemisella ole yhteyttä päätöksentekoon.

Arvioinnin tuloksia peilattiin eurooppalaisia yliopistoreformeja koskevia yleisempiä tulkintaviitekehyksiä vasten. Niiden pohjalta voitaneen ajatella, että varsinkin yliopistojen henkilöstön keskuudessa kriittinen lähestymistapa, ei vain tätä yksittäistä lakiuudistusta koskien, vaan myös laajemmin korkeakoulupolitiikan nykyistä linjaa kohtaan on vallitseva. Samalla on huomattava, että varsinkin pienissä yliopistoissa suhtautuminen yliopistolakiuudistuksen tuomiin muutoksiin ja vaikutuksiin yliopistoissa oli myönteisempää kuin suuremmissa yliopistoissa, ja että kaikissa yliopistoissa osa henkilöstöstä kokee, että tehty lakiuudistus on ollut erittäin perusteltu.

Lain valmisteluun osallistuneiden poliitikkojen ja virkamiesten sekä siihen keskeisesti vaikuttaneiden sidosryhmien edustajien kannalta taas muutoksen välttämättömyyttä ja tarpeellisuutta kuvaavat lähestymistavat näyttäisivät olevan perustellumpia. Tilivelvollisuuden, suomalaisen yliopistolaitoksen kansainvälisen kilpailukyvyyn, tutkimuksen ja koulutuksen tarkoituksenmukaisuuden erityisesti elinkeinoelämän ja sen uudistumisen kannalta sekä julkisen talouden tasapainosta huolehtimisen voisi katsoa olevan uudistamisen tarpeen välttämättömyyttä puoltavia tekijöitä.

Kokonaisuutena tarkastellen keskustelu yliopistolakiuudistuksesta ja sen toimeenpanosta on ollut pikemminkin polarisoitunutta eikä yliopistolaitoksen jatkuvaa uudistumista ja siihen liittyviä moniulotteisia tekijöitä pitkällä aikavälillä ole juurikaan tuotu esille. Tässä yhteydessä on hyvä tunnistaa, että yliopistojen rooli yhteiskunnassa on ensisijaisesti poliittinen kysymys, eikä itse yliopistoyhteisökään ole tässä kysymyksessä näkemyksiltään yhtenäinen.

## Sammandrag

Riksdagen angav de den nya universitetslagen år 2009 och den nya lagen trädde i kraft år 2010. I och med den nya lagen lösgjordes universiteten från statsorganisationen och universiteten blev ekonomiskt autonoma. I samband med lagreformen fick universiteten även en autonom arbetsgivarroll och alla tjänsteförhållanden ändrades till arbetsförhållanden.

I och med att riksdagen angav den nya lagen krävdes att regeringen uppföljer förverkligandet av den nya lagen samt dess effekter samt ger kulturutskottet en redogörelse över situationen i samband med vårsessionen år 2012. För detta syfte verkställde undervisnings- och kulturministeriet ett anbudsförfarande för evalueringen under våren 2011. På basis av anbudsförfarandet valdes ett expert team från Gaia Consulting Oy och Innovus Oy att genomföra evalueringsuppdraget. Som stöd för evalueringen tillsattes en stödgrupp.

I ministeriets uppdragsbeskrivning lades tonvikten på evalueringen av effekterna av universitetslagen under transitionsperioden. Effekterna granskades med hänsyn på strategiskt ledarskap samt personalpolitik.

Evalueringen utfördes under augusti 2011 till mars 2012. På grund av den förhållandevis korta period som den nya lagen varit i kraft lades huvudvikten på evalueringen av lagreformens verkan på universitetens organisatoriska förändringar och effekterna av dessa.

Evalueringsarbetet ledsagades av föreställningen att evalueringsmaterialet bygger verklighetsbilden av evalueringsobjektet. Evalueringsmaterialet bestod i huvudsak av bakgrundsmaterial för lagstiftningen, universitetens strategier och styrdokument, enkät förfrågningar till universiteten, intervjuer av rektorer och tjänstemän, två evaluerings forum samt survey förfrågningar riktade till universitetens personal, -administrativa enheter och – intressentgrupper. Insamlingen av relevant evalueringsmaterial visade sig mycket mer utmanande än förväntat. Även intern jämförelse av materialet var ställvis bristfälligt.

I analysen av survey materialet samt det kvantitativa material som insamlats i samband med evalueringsforumen tillämpades främst deskriptiva statistiska metoder. Intervjumaterialet analyserades främst utgående identifieringen av tematiska helheter, likheter och olikheter. Liknande metoder tillämpades för analysen av skriftligt bakgrundsmaterial.

Fram till mars 2012 visade sig lagreformens effekter vara tydligare gällande strategiskt ledarskap än personalpolitik. Effekterna i det strategiska ledarskapet har främst riktat sig på förstärkningen av det strategiska ledarskapet, -ekonomiska styrningen,

omorganiseringen av intressentgruppsarbetet, samt omorganiseringen av interna arbetet och ledningssystemen. Den högsta universitetsledningen har haft en märkbar roll i åstadkommandet av dessa effekter. Personalen visade sig ha avsevärt mindre roll i förändringen.

Evalueringsresultaten antyder att universiteten under en relativt kort tidsperiod anammat arbetsgivarrollen och använder aktivt den makt som kan förknippas därtill. Personalstorleken i universiteten har fram till 2010 stigit men under den korta perioden efter lagreformen antyder statistiken en svag minskning av personalstorleken. Uppsägningarna i universiteten har dock varit förhållandevis få och de har främst riktats till kategorin övrig personal. Finlands Akademiens professorers och –forskarens förflyttning under universitetens personalförvaltning har inte påverkat de generella personaltrenderna. Evalueringens resultat antyder att lagreformen inte har förbättrat arbetstillfredsställelsen i universiteten.

Evalueringen av lagreformens effekter ger inga direkta upphov till nya reformer i universitetslagen. Utgående från evalueringens resultat kan dock lagstiftningen precisera och förbättra speciellt universitetspersonals roll och möjlighet att delta i planeringen av universitetens strategi och där tillhörande dialog. Samtidigt bör påpekas att dessa först och främst förknippas med universitetens interna handlingssätt och med ledningsförvaranden och organisationskultur överlag. Med andra ord är svårt att genom lagförändringar påverka den interna organisationskulturen.

Evalueringens resultat pejlades mot europeiska universitetsreformers allmänna tolkningsreferensramar. Dessa antyder att personalens missnöje inte enbart har med universitetslagen att utan återspeglar ett mer omfattande missnöje gentemot rådande högskolepolitiska linjedragningar. Evalueringen tyder på att i de mindre universiteten är förhållandet till lagreformen och dess effekter positivare än i de större universiteten och anser att reformen var väl motiverad.

De tjänstemän och politiker som deltagit i lagreformsprocessen förespråkar att en förändring var nödvändig. Ekonomisk transparens, internationell konkurrenskraft, endamålsenlig forskning och undervisning ur näringslivets perspektiv samt balanseringen av den offentliga ekonomin kan även ses som förespråkande aspekter på förnyelsen av universitetslagen.

Ur ett helhetsperspektiv kan debatten om universitetslagsreformen och dess verkställande ses som polariserad. Universitetens kontinuerliga förnyelse och där tillhörande mångfacetterade faktorer har inte speciellt på ett längre tidsperspektiv har inte betonats i debatten. I detta samband är det även värt att påpeka att universitetens samhälleliga roll i största allmänhet är en politisk fråga och att universitetssamfundet inte är intern eniga i frågan.



## Sisältö

<b>Tiivistelmä</b>	<b>3</b>
<b>Sammandrag</b>	<b>5</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>8</b>
<b>2 Arvioinnin kohde ja arviointihankkeen toteuttaminen</b>	<b>10</b>
2.1 Arvioinnin kohde	10
2.1.1 Lakiuudistuksen tausta ja tavoitteet	10
2.1.2 Arvioinnin kohteena yliopistojen strateginen johtaminen ja henkilöstöpolitiikka	11
2.1.3 Yliopistoreformien tutkimuksesta ja tulkintaviitekehyksistä	13
2.2 Arviointihankkeen toteuttaminen	14
2.2.1 Arviointiviitekehys	14
2.2.2 Arviointiaineistot ja niiden analysointi	16
2.2.3 Arvioinnin erityshaasteet	19
<b>3 Keskeisiä havaintoja yliopistojen strategisesta johtamisesta ja henkilöstöpolitiikasta</b>	<b>20</b>
3.1 Strateginen johtaminen ja johtamisen välineet	20
3.1.1 Keskeiset toimielinuudistukset, sisäinen organisoituminen ja johtamisjärjestelmä	20
3.1.2 Strategiset valinnat ja voimavarakohdennukset	33
3.1.3 Johtamisen voimavarat ja johtamisen välineet	38
3.1.4 Yliopistojen talouden kehittyminen	40
3.1.5 Elinkeinoelämä- ja sidosryhmäyhteistyö	46
3.1.6 Harjoittelukoulut	47
3.1.7 Ministeriön ohjaus	48
3.2 Henkilöstöpolitiikka	50
3.2.1 Yliopiston työnantajaroolin käynnistyminen	50
3.2.2 Muutokset henkilöstömäärissä ja työ sisällöissä	52
3.2.3 Muutokset työtyytyväisyydessä	55
<b>4 Arvioinnin tulokset ja johtopäätökset</b>	<b>58</b>
4.1 Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi	58
4.2 Strateginen johtaminen ja johtamisen välineet	58
4.3 Henkilöstöpolitiikka	64
4.4 Lopuksi	65
<b>Lähteet</b>	<b>66</b>
<b>Liitteet</b>	<b>68</b>
Liite 1. Henkilöstökysely	
Liite 2. Hallintoelinkysely	
Liite 3. Sidosryhmäkysely	
Liite 4. Haastatellut henkilöt	
Liite 5. Arviointifoorumin osallistujat, strateginen johtaminen	
Liite 6. Arviointifoorumin osallistujat, henkilöstöpolitiikka	

# 1 Johdanto

Yliopistojen hallinnon uudistaminen on ollut keskeinen osa eurooppalaista korkeakoulu-  
politiikkaa 2000-luvun aikana. Osana tätä yleisempää eurooppalaista korkeakoulupoliittista  
kehitystä eduskunnan vuonna 2009 antamassa yliopistolaissa suomalaiset yliopistot irrotet-  
tiin valtio-organisaatiosta, ja niille annettiin itsenäisen oikeushenkilön asema joko julkisoi-  
keudellisina laitoksina tai säätiöinä. Lainsäädännön uudistamisella toteutettiin yliopistojen  
taloudellinen ja hallinnollinen itsenäisyys. Samanaikaisesti yliopistolain voimaanpanolain  
kautta yliopistoista tehtiin työnantajia, ja niiden palvelussuhteiden sääntely järjestettiin  
työoikeudelliselta pohjalta. Yliopistojen taloudellista ja hallinnollista asemaa koskevien  
uudistusten on katsottu edesauttavan vahvempien ja itsenäisempien yliopistojen syntymistä,  
minkä puolestaan katsotaan edesauttavan niiden kansainvälisen kilpailukyvyyn vahvistumista.

Antaessaan uuden yliopistolain eduskunta edellytti samalla, että valtioneuvosto seu-  
raa sen vaikutuksia ja antaa selvityksen asiasta sivistysvaliokunnalle keväätuntokaudella  
2012. Tätä tarkoitusta varten opetus- ja kulttuuriministeriö kilpailutti arviointihankkeen  
toteuttamisen keväällä 2011 ja valitsi sen perusteella Gaia Consulting Oy:n ja Innovus  
Oy:n muodostaman yhteenliittymän toteuttamaan arviointihankkeen. Arviointihank-  
keen toteutuksen tueksi ministeriö asetti tukiryhmän. Tukiryhmä on tehnyt ehdotuksia  
arviointihankkeen toteuttamiseksi sekä antanut arvokasta palautetta sen toteuttamisesta  
arviointityön kuluessa. Tukiryhmän puheenjohtajana toimi johtaja Anita Lehikoinen  
opetus- ja kulttuuriministeriöstä sekä sen jäseninä seuraavat henkilöt: koulutuspoliittinen  
sihteeri Jarmo Kallunki 29.2.2012 asti ja Matti Tujula 1.3.2012 alkaen, Suomen yliop-  
pilaskuntien liitto ry, opetusneuvos Jorma Karhu, opetus- ja kulttuuriministeriö, rehtori  
Lauri Lajunen, Oulun yliopisto, UNIFI, lehtori Jorma Lehtimäki, Professoriliitto, Tieteen  
tekijöiden liitto, Yliopistojen opetusalan liitto YLL ry, pääsuunnittelija Sirpa Moitus, Kor-  
keakoulujen arviointineuvosto, hallitusneuvos Eerikki Nurmi, opetus- ja kulttuuriministe-  
riö, puheenjohtaja Kerttu Pellinen, Yliopistojen tutkimusalan henkilöstöliitto YHL ry sekä  
asiantuntija Janica Ylikarjula, Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

Opetus- ja kulttuuriministeriön määrittelemän arviointitoimeksiannon mukaisesti yli-  
opistolain vaikutusten arviointi on kohdentunut yliopistojen strategiseen johtamiseen sekä  
henkilöstöpolitiikkaan. Näiden käsitteiden määrittelyyn ja soveltamiseen on tässä arvioin-  
tihankkeessa vaikuttanut merkittävästi arviointihankkeen toimeksiannon yksityiskohtai-  
nen sisältö. Toteutetun arviointihankkeen pääkysymys toimeksiannon mukaisesti on ollut  
se, millaisia vaikutuksia uudella lainsäädännöllä on siirtymävaiheessa ollut yliopistoissa.  
Näitä vaikutuksia on lähestytty toteutettujen muutosten sekä niiden vaikutusten tarkas-  
telulla. Keskeiset arviointiaineistot ovat koostuneet lainsäädäntöaineistosta, yliopistojen

strategioista ja johtosäännöistä, yliopistoille suunnatuista tietokartoituksista, rehtoreiden, valtionhallinnon ja yliopistojen sidosryhmien haastatteluista, yliopistojen valituille toimielimille, henkilöstölle ja sidosryhmien edustajille toteutetuista kyselyistä sekä arviointihankkeen kuluessa järjestetyistä kahdesta arviointifoorumista.

Kyselyaineiston ja arviointifoorumissa kerätyn määrällisen aineiston analyysissa hyödynnettiin tilastollisia kuvaavia menetelmiä ja haastatteluaineiston analyysissa puolestaan laadullisia menetelmiä, jossa keskeisessä asemassa oli aineiston luokittelu teemakohtaisesti ja sitä kautta rakentuvien samankaltaisuuksien, täydentävyyksien tai mahdollisten erojen tunnistaminen. Vastaavankaltaista laadullista sisällönanalyysia sovellettiin myös kirjalliseen arviointiaineistoon.

Maaliskuuhun 2012 mennessä yliopistolakiuudistuksen vaikutukset näyttävät olevan merkittävämpiä strategisen johtamisen alueella kuin henkilöstöpolitiikassa.

Arviointiraportin luvussa kaksi taustoitetaan arvioinnin kohde, kuvataan se sekä arvioinnin toteuttaminen viitekehysineen ja arviointimenetelmineen. Raportin luvussa kolme kuvataan arvioinnin pääteemoittain keskeiset havainnot. Arviointiaineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset ja päätelmät, arvioinnin tulokset, esitetään luvussa neljä.

## 2 Arvioinnin kohde ja arviointihankkeen toteuttaminen

### 2.1 Arvioinnin kohde

#### 2.1.1 Lakiuudistuksen tausta ja tavoitteet

Yliopistojen hallinto ja sen uudistaminen on kuulunut keskeisesti osaksi korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaa (ks. esim. Numminen, 1987). Yksi keskeinen kysymys on koskenut sitä, kenellä on ollut mahdollisuus osallistua yliopistojen hallintoon ja päätöksentekoon. Tässä mielessä 1960-luvun ylioppilasvallankumous toi opiskelijat osaksi yliopiston sisäistä hallintoa ja päätöksentekoa (Numminen, 1987, 344). 1990-luvun ja 2000-luvun yliopistohallinnon kehittämiskeskusteluissa keskeisenä näkökohtana on ollut yliopistojen hallinnon ja päätöksenteon avaaminen yliopistoyhteisön ulkopuolisille toimijoille<sup>1</sup> ja myöhemmin myös yliopistojen taloudellis-hallinnollinen irrottaminen valtio-organisaatiosta ja sen suorasta linjaohjauksesta.

Yliopistojen hallinnollisen uudistamisen lähtökohdat olivat 2000-luvun alkupuolella ensisijaisesti yliopistojen taloudellisen autonomian vahvistamisessa lainsäädäntöteitse, jotta kotimaisen ja kansainvälisen huippuosaamisen ja verkostoitumisen edellytyksiä yliopistoissa voitaisiin parantaa. 2000-luvun puolivälin jälkeen taloudellisen autonomian rinnalle tuotiin yliopistojen hallinnollisen autonomian toteuttamisen tarve ja siinä mielessä yliopistojen oikeudellisen aseman muuttaminen. Taloudellis-hallinnollisen autonomian ja yliopistojen oikeudellisen aseman muutoksen tarvetta perusteltiin kansainvälisesti korkeatasoisen osaamisen sekä yliopistoyksiköiden vahvistamisen ja voimistamisen näkökohdilla. (Niinikoski 2011, 189–190.)

Suomessa yliopistojen hallinnon kehittämisessä on seurattu keskeisten kilpailijamaiden harjoittamaa korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaa (Niinikoski 2011, 190). Hallituksen esityksessä uudeksi yliopistolaiksi (HE7/2009) kansainvälisten vertailuesimerkkien valossa on tuotu esille, että yliopistojen oikeudellisen aseman uudistamisella on haluttu laajentaa yliopistojen toimintavapautta. Yliopistojen hallintoa on uudistettu irrottamalla ne valtio-organisaatiosta muun muassa Itävallassa, Tanskassa, Isossa-Britanniassa sekä Japanissa (HE 7/2009).

---

<sup>1</sup> Yliopistojen hallitusten avaamisesta yliopistoyhteisöjen ulkopuolisille jäsenille tehtiin yliopistoja velvoittavaksi vuoden 2004 lakiuudistuksella (HE 10/2004).

Suomessa uuden yliopistolain valmistelun yhteydessä yliopistojen taloudellis-hallinnollisen autonomian toteuttamisen katsottiin luovan paremmat edellytykset yliopistojen strategiselle tavoitteenasettelulle, joka edelleen voisi luoda yliopistoille paremmat edellytykset menestyä myös kansainvälisessä kilpailussa.

"Yliopistojen taloudellista ja hallinnollista autonomiaa lisäämällä vahvistetaan yliopistojen strategista tavoitteenasettelua, jota tuetaan johtamisjärjestelmien uudistamisella ja yliopistojen joustavammalla toimintatavalla. Vahvemmillä ja itsenäisemmillä yliopistoilla on edellytykset menestyä myös kansainvälisessä toiminnassa." [HE 7/2009, 29]

Lainvalmistelussa katsottiin, että johtamisjärjestelmien uudistaminen sekä yliopistojen joustavampien toimintatapojen kehittäminen olivat avainasemassa. Uusi yliopistolaki (558/2009) irrotti yliopistot valtio-organisaatiosta, ja yliopistot saivat uuden oikeushenkilöaseman joko julkisoikeudellisen laitoksen tai säätiöyliopiston muodossa. Yliopistojen oikeushenkilöasemamuutoksen ohella toinen merkittävä oikeudellinen muutos oli yliopistolain voimaantulon (10 §) kautta toteutettu yliopistojen henkilöstön palvelussuhteen sääntelyn muutos, jolla kaikki yliopistojen palvelussuhteet muutettiin työsuhteiksi. Yliopistoissa ei ole enää virkoja valtion virkamieslain määrittelemässä tarkoituksessa.

Palvelussuhdesääntelyn muutoksen katsottiin antavan yliopistoille paremmat edellytykset kannustavan ja palkitsevan henkilöstöpolitiikan harjoittamiseen, ja taloudellisen autonomian vahvistamiseksi yliopistoista tehtiin itsenäisiä työnantajia.

"Valtio-oikeushenkilöstä erillään, itsenäisinä oikeushenkilöinä toimivien yliopistojen palvelussuhteen muotona olisi työsuhde, mikä antaisi yliopistoille nykyistä paremmat edellytykset kannustavan ja palkitsevan henkilöstöpolitiikan harjoittamiseen.

Työnantajan neuvotteluoikeudet työehtosopimusten suhteen siirtyisivät yliopistoille, mikä tukee yliopistojen taloudellista autonomiaa." [HE 7/2009, 34]

Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan<sup>2</sup> yliopistouudistuksella pyritään parantamaan yliopistojen toimintaedellytyksiä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Lakiuudistuksen tavoitteena on, että yliopistot pystyvät paremmin

- reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin,
- monipuolistamaan rahoituspohjaansa,
- kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta,
- tekemään yhteistyötä ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa,
- kohdentamaan resursseja huippututkimukseen ja strategiaan painoaloihinsa,
- vahvistamaan tutkimus- ja opetustoimintansa laatua ja vaikuttavuutta sekä
- vahvistamaan rooliaan innovaatiojärjestelmässä.

### 2.1.2 Arvioinnin kohteena yliopistojen strateginen johtaminen ja henkilöstöpolitiikka

Arvioinnin kannalta keskeisiä muutosalueita ovat olleet yliopistojen oikeushenkilöasemamuutokset, henkilöstön palvelussuhteen muutos, yliopistojen siirtyminen valtion suoran

<sup>2</sup> [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/) (28.2.2012)

budjettitalouden ulkopuolelle, yliopiston hallintomallin muutos strategisen johtamisen vahvistaminen ja asiantuntemuksen käytön kannalta, yliopistojen taloudellisten toimintaedellytysten turvaaminen sekä Aalto-yliopiston perustaminen ja muut uudet yliopistojen yhteenliittymisen kautta syntyneet yliopistot, joita Aalto-yliopiston lisäksi ovat Itä-Suomen yliopisto ja Turun yliopisto.

Opetus- ja kulttuuriministeriön arviointitoimeksiannossa pääarviointialueet oli täsmennetty alla olevassa taulukossa yksilöidyllä tavalla alateemoiksi. Työtyytyväisyyden ohella arvioinnin tarkoituksena oli tarkastella myös opiskelijaviihtyvyyden kehitystä yliopistoissa lakiuudistuksen jälkeen. Tältä osin tarkoituksena oli nojata yliopistojen teettämiin opiskelijakyselyihin ja niiden tuottamiin tuloksiin. Näitä kyselyjä ei kuitenkaan saatu yliopistoilta kattavissa määrin, joten tämän aihealueen tarkastelu on rajautunut tämän arviointihankkeen ulkopuolelle.

**Taulukko 2.1.** Yliopistolakiuudistuksen arvioinnin kohdentuminen ja yksityiskohtaiset arviointiteemat

Yliopistojen strateginen johtaminen ja johtamisen välineet	Yliopistojen henkilöstöpolitiikka
Strateginen johdettavuus ja talous: johtamisen välineet, sisäiset voimavarakohdennukset, sisäinen organisoituminen ja harjoittelukoulut	Yliopistojen työnantajaroolin käynnistyminen
Rehtorin ja yliopiston hallituksen välinen roolitus, yliopistojen hallitusten ulkopuolisten jäsenten vaikutusmahdollisuudet	Toteutettujen ja suunniteltujen henkilöstön lukumäärään tai työn sisältöön vaikuttavien muutosten kytkeytyminen yliopistouudistukseen
Elinkeinoelämäyhteistyön vahvistuminen	Uudistuksen vaikutukset työtyytyväisyyteen

Annetut arviointitoimeksiannon rajaukset ja tehtävämääritykset ovat vaikuttaneet tässä arviointihankkeessa sovellettuihin strategisen johtamisen ja henkilöstöpolitiikan käsitteisiin. Strategista johtamista on lähestytty ensisijaisesti korkeakoulupolitiikan yliopistoille asettamien tavoitteiden ja niiden saavuttamisen kautta. Tätä on peilattu suhteessa yliopistojen itsensä tekemiin valintoihin toimenpiteiden kokonaisuudesta ja suunnasta. Korkeakoulupolitiikan tavoiteasetannassa katsotaan korostuvan aseoitumismallin (Porter, 1980) mukaisen yliopistojen erilaistamisen eli profiloitumisen ja sitä tukevien strategisten valintojen tekemisen keskeisenä kilpailuedun lähteenä. Tätä näyttäisi täydentävän resurssilähtöinen malli (Barney, 1991), jossa huomiota kiinnitetään taloudellisten, fyysisten, inhimillisten ja organisaattoristen voimavarojen kohdentamiseen siten, että ne voivat luoda yliopistoille kilpailuetua<sup>3</sup>. Yliopistojen strategisen johtamisen näkökulmasta tämä korkeakoulupolitiikan strateginen viitekehys luo vahvan paineen sopeutua toimintaympäristön asettamiin odotuksiin. Tämän vuoksi ministeriön ohjaus on otettu myös yhdeksi tarkasteluteemaksi mukaan.

Henkilöstöpolitiikkaa on tässä arviointihankkeessa lähestytty yhtäältä henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun ja kohdentamisen mutta myös henkilöstöhallinnon toteuttamisen kannalta<sup>4</sup>. Lainsäädännön muutoksesta johtuen olennaisena näkökulmana on ollut yliopistojen työnantajatoiminnan ja itsenäisen työmarkkinapolitiikan käynnistyminen.

3 Näitä strategisen johtamisen malleja täydentävinä tai niille vaihtoehtoisina viitekehyksinä voidaan pitää uuden markkinatilan luomisen viitekehystä (esim. Hamel & Prahalad, 1989; Kim & Mauborgne, 2004), strategian määrittelyä diskursseina (esim. Vaara, Kleymann & Seristö, 2004; Laine & Vaara, 2007) tai strategia käytäntönä –lähestymistapaa (esim. Jarzabkowski, 2004, 2005; Johnson et al., 2007). Diskurssilähestymistavan kautta tarkasteltuna sinänsä sana strateginen jättää sisällön tyhjäksi mutta toimii selkeästi erottelvana seikkana joidenkin valintojen ja ei-valintojen sekä 'strategisen' ja 'operatiivisen' välillä. Strategisen johtamisen käsitteistö luo myös selkeän hierarkian ylimmän johdon ja muiden työntekijöiden välille. (Ks. esim. Peltonen, 2008). Strategia käytäntönä –lähestymistapa kiinnittää huomion strategiakäytäntöihin tarkastelemalla esimerkiksi, millaisten käytäntöjen kautta strategiaa luodaan, määritellään ja toimeenpannaan, millaista strategista toimijuutta nämä käytännöt rakentavat ja kenelle.

4 Käsitelmäärittelyistä ks. esim. Vanhala et al., 2002.

### 2.1.3 Yliopistoreformien tutkimuksesta ja tulkintaviitekehyksistä

Muun muassa opetusministeriön rahoittamassa hankkeessa on tutkittua yliopistojen rakenteellista kehittämistä, akateemisia yhteisöjä ja muutosta vuosina 2008–2009. Tutkimuksen tekemisestä vastasivat Tampereen ja Jyväskylän yliopiston eräät tutkimusyksiköt. Hankkeen tavoitteena oli tutkia yliopistojen rakenteellisen kehittämisen vaikutuksia yliopistotutkimukseen ja koulutukseen sekä akateemiseen johtamiseen ja ohjaukseen (Aitola et al., 2010). Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen heijastelee osaltaan yliopistolain uuden (558/2009) tavoitteita ja erityisesti halua lisätä yliopistojen autonomiaa sekä vahvistaa yliopistojen taloudellisia toimintaedellytyksiä.

Mainitun tutkimuksen tulosten perusteella yliopistot pyrkivät ennakoimaan tulevia muutoksia kasvattamalla yksikkökojoja ja yhdistymällä muiden yliopistojen kanssa. Yhdistymisellä haetaan tutkimuksen ja koulutuksen parempaa laatua, näkyvyyttä ja resurssien tehokkaampaa käyttöä. Se voi olla myös henkiinjäämisstrategia yhä kovenevassa kansallisessa ja kansainvälisessä kilpailutilanteessa. Yhdistymiskehitystä haittaavat erilaisten organisaatio-, hallinto-, toiminta-, johtamis-, opetus- ja oppimiskulttuurien yhdistämisen ongelmat ja kehittämisresurssien epätasainen jakautuminen. Yhdistymiset ja fuusiot sekä yliopistojen ulkopuolisen rahoituksen muuttuminen entistä kilpaillummaksi ohjaa yliopistoja ja niiden sisäisiä yksiköjä aikaisempaa tiukempaan strategiseen suunnitteluun sekä tutkimus- ja opetustoiminnan profilointiin. Kansainvälisyys, monitieteisyys ja -alaisuus sekä yhä tiivistyvä yhteistyö yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa ovat vahvistuvia trendejä tutkimuksessa ja koulutuksessa. Tutkimus ja opetus pyritään yliopistoissa kietomaan entistä tiukemmin yhteen. Ulkopuolisen rahoituksen suhteellinen osuus on jatkuvasti kasvanut tutkimusrahoituksessa, tulevaisuudessa sen merkitys kasvaa myös opetuksessa ja akateemisen työn perusinfrastruktuurin ylläpitämisessä. Lisäksi tutkimusten tulosten perusteella erilaiset suunnittelu-, laatu-, arviointi- ja seurantajärjestelmät vievät yhä enemmän aikaa tutkimus- ja opetustyöltä. Uhkana on yliopiston ydintoimintojen jääminen hallinnollisesti painottuneiden organisaatiouudistusten ja tehostamistoimenpiteiden jalkoihin.

Itä-Suomen yliopistojen yhdistymistä on tarkasteltu yksityiskohtaisesti yhdistymisprosessin kannalta (Tirronen, 2011). Yhdistymisen tavoitteena oli resurssien kokoaminen suurempiin toimintayksiköihin. Tämän tavoitteen katsottiin olevan yhdensuuntainen uuteen yliopistolakiin nähden. Uusi yliopistolaki ja sen mukanaan tuoma uudenlainen hallitus- ja johtamistapa edesauttoi myös yliopistoyhdistymisen toteuttamista. Prosessiarvioinnin tulosten nojalla voidaan olettaa, että ”vanhassa” virastoyliopisto- ja edunvalvontakeskeisessä toimintamallissa yhdistymisen toteuttaminen olisi ollut haasteellisempaa.

Jupon (2011) tuoreessa väitöskirjassa on yksityiskohtaisesti tarkasteltu muutoksen johtamista suomalaisessa yliopistouudistuksessa erityisesti rehtoreiden näkökulmasta. Jupon mukaan yliopistouudistus oli ylhäältä alas johdettu. Se näyttäytyi pitkälti yliopistolain uudistuksena. Se pakotti yliopistot uudistumaan. Sisäisesti ja omaehtoisesti siihen ei hänen mukaansa yliopistoissa olisi ehkä pystytty.

Aalto-yliopiston perustamisvaiheeseen liittyvää maineen rakentamista on tarkasteltu Aulan ja Tienarin (2011) tutkimuksessa, jossa laajemman yliopistoreformien tulkintaviitekehyksen on tarjonnut kriittinen diskurssianalyysi. Tämän yliopistoreformien kriittisen tulkintaviitekehyksen mukaisesti 1990-luvun ja 2000-luvun yliopistouudistuksissa on ollut kyse uusliberalistisen markkinakeskustelun mukaisesta yliopistojen markkinaistumisesta, taloudellistumisesta ja kilpailullistumisesta sekä yliopistojen manageriaalistumisesta (ks. esim. Fairclough, 1993, 2003; Jessop, 2008; Krejsler, 2006; Wedlin, 2008), jonka mukaisesti yliopistoja ja niiden toimintaa sekä akateemista työtä koskeva päätöksenteko

on keskitetty yliopistojen ylimpään johtoon ja minkä seurauksena akateemiset työntekijät ovat menettäneet itsemääräämisoikeutensa (Räsänen, 2008). Akateemisesta työstä on tehty ulkoisten arviointien ja tarkastusten kohde (Krejsler, 2006).

Toisenlainen yliopistoreformien tulkintaviitekehys painottaa yliopistouudistusten ja niiden johtamisen uudistamisen ilmeisyyttä ja välttämättömyyttä. Tämän muutoksen taustalla nähdään olevan julkisten menojen vähentämispaineet liittyen demografisiin muutoksiin, poliittisessa rakenteessa ja taloudessa tapahtuneisiin muutoksiin, tietotekniseen murrokseen ja ylipäättään epävarmuuden lisääntymiseen toimintaympäristössä (Shattock, 2000). Yliopistot ovat yksinkertaisesti käyneet liian kalliiksi valtiorahoittajalle (Tavernier, 2005). Yliopistot on pakotettu siirtymään valtion suunnitteluohjauksesta markkinatoimijoiksi, ja niiden johtamisen kannalta tämä on merkinnyt siirtymää yliopistohallinnosta ja -johtamisesta yliopistojen strategiseen johtamiseen (Shattock, 2000). Tämän muutoksen seurauksena yliopistoista on tullut puolijulkisia tai puoliyksityisiä toimijoita, jotka paitsi kohtaavat uusia kilpailijoita globaaleilla koulutus- ja tutkimusmarkkinoilla myös joutuvat vastaamaan tieteen räjähdysmäiseen kasvuun (Tavernier, 2005).

Näille ikään kuin vastakkaisille yliopistoreformien tulkintaviitekehyksille voidaan tarjota kolmas vaihtoehto, joka tunnistaa yliopistojärjestelmien ja yliopistojen reformikritiikin näiden tosiasiallista toimintaa yksinkertaistavaksi (Ash, 2008). Tämän tulkintaviitekehysten mukaisesti yliopistot ovat aina toimineet vuorovaikutuksessa ympäröivän toimintaympäristönsä tai yhteiskuntansa kanssa uudistuen vuosisatojen kuluessa, ja siinä mielessä on myytti puhua jostain puhtaasta humboldtilaisen yliopiston ideaalista.

Näitä erilaisia tulkintaviitekehysjä vasten voidaan arvioida myös tämän arviointihankkeen tuottamia tuloksia. Tähän näkökohtaan palataan tämän arviointiraportin viimeisessä luvussa.

## 2.2 Arviointihankkeen toteuttaminen

Arviointihanke käynnistettiin elokuussa 2011 ja saatettiin päätökseen maaliskuussa 2012. Toteutetun arviointihankkeen pääkysymys arvioinnin tarjouspyynnön mukaisesti on ollut, mitä tai millaisia vaikutuksia uudella lainsäädännöllä on siirtymävaiheessa ollut yliopistoissa. Tätä kysymystä on tarkasteltu edellä mainituilla teema-alueilla. Lakiuudistuksen vaikutusten tarkastelun pääpainopiste on siis ollut yliopistoissa itsessään, ei uudistuksen yleisimmissä lakiuudistukselle asetetuissa tavoitteissa tai yleisissä yhteiskunnallisissa vaikutuksissa.

Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti arvioinnin toteuttamisen tueksi tukiryhmän, joka kokoontui syksyllä 2011 kaksi kertaa, osallistui helmikuussa 2012 toteutettuihin arviointifoorumeihin sekä käsitteli arviointiraporttia maalikuussa 2012 järjestetyssä kokouksessa. Tämän lisäksi arvioinnin toteuttajat informoivat tukiryhmää arviointihankkeen toteuttamisesta sen eri vaiheissa sekä saivat arviointityötä tukevia neuvoja ja yhteystietoja tukiryhmän jäseniltä arviointihankkeen kuluessa. Arvioinnin toteuttaja on kuitenkin itsenäisesti vastaanottanut arviointiaineiston kokoamisesta, sen analysoinnista sekä johtopäätösten tekemisestä.

### 2.2.1 Arviointiviitekehys

Koska yliopistoissa on meneillään vasta toinen toimintavuosi yliopistolakiuudistuksen jälkeen, on arviointi kohdentunut erityisesti lainsäädännön nojalla yliopistoissa toteutettujen muutosten, toisin sanoen yliopistoyhteisöä itseään laajempien vaikutusten edellytysten, tarkasteluun. Näistä muutoksista voidaan vasta alustavasti tarkastella sitä, millaisia vaikutuksia niillä tulee mahdollisesti olemaan laajemmin yliopistoyhteisöissä erityisesti yliopis-



tojen johtamisen, henkilöstöpolitiikan sekä yliopiston elinkeinoelämä- ja yhteiskuntasuhteiden kehittymisen kannalta. Näitä seikkoja tarkastelemalla voidaan antaa hyvin alustavia arvioita siitä, millaisia edellytyksiä vuoden 2012 alkuun mennessä toteutetut muutokset sekä niiden aikaansaamat vaikutukset ovat luoneet lakiuudistuksen kokonaistavoitteiden toteutumiselle pidemmällä aikavälillä.

Arvioinnin pääkysymykseen vastaamiseksi täsmentäviksi arvioinnin alakysymyksiksi määriteltiin seuraavat kolme kysymystä:

- Millaisia muutoksia tarkasteltavilla arvioinnin teema-alueilla on yliopistoissa tunnistettavissa?
- Millaisia vaikutuksia näillä toteutetuilla muutoksilla on ollut ja tulee olemaan sekä mitä vaikutuksia suunnitelluilla muutoksilla arvioidaan olevan yliopistojen toimintaedellytysten, yliopistoyhteisöjen toiminnan sekä yliopistojen yhteiskunta- ja elinkeinoelämän suhteiden kehittymisen kannalta?
- Millaiset edellytykset tunnistettujen muutosten sekä vaikutusten kautta on luotu yliopistolakiuudistusten kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi pidemmällä aikavälillä?

Tässä hankkeessa hyödynnetyn arvioinnin lähestymistavan mukaisesti arvioinnilla on ymmärretty kirjaimellisesti arvottamista eli arviointi on pitänyt sisällään arvon määrittämisen<sup>5</sup>. Sen lähtökohtina ovat olleet ne tavoitteet, jotka yliopistolainsäädännön uudistukselle annettiin. Määritellyt tavoitteet muodostivat arvioinnin peilausraportin, jonka suhteen aineistoa on analysoitu ja tulkittu. Tässä mielessä toteutettu arviointi on ollut normatiivinen.

Metodologisesti käsillä olevan arvioinnin toteuttaminen on perustunut konstruktivistiselle arviointiparadigmalle. Sen mukaisesti sosiaalinen todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu eli toisin sanoen ei ole olemassa yhtä objektiivista todellisuutta, jonka arvioitsija voisi löytää. Tässä arvioinnissa esitetyt tulkinnat ja johtopäätökset perustuvat tähän arviointiin osallistuneiden toimijaryhmien tarjoamaan arviointiaineistoon. Valittu lähtökohta on heijastunut käyttämiimme arvioinnin aineiston hankinnan ja analysoinnin menetelmiin.

Käytännössä valittu metodologinen lähestymistapa on tarkoittanut sitä, että ensinnä arviointiaineistoa on hankittu yliopistojen johdolta (ml. yliopistojen hallitukset) ja henkilöstöltä, yliopistojen keskeisiltä yhteistyökumppaneilta ja sidosryhmien edustajilta sekä yliopistojen ohjauksesta vastaavilta hallinnon edustajilta ja yliopistolainsäädännön valmisteluun keskeisesti osallistuneilta valtioneuvoston jäseniltä. Toisekseen arviointiaineiston analyysissa ja tulkinnassa on annettu tilaa erilaisille tulkinnoille lakiuudistuksesta sekä sen vaikutuksista.

Vaikutuksia on tarkasteltu sekä aiottujen että ei-aiottujen niin myönteisten kuin kielteistenkin vaikutusten kannalta. Muutoksista on tarkasteltu jo toteutettuja, toimeenpanossa olevia sekä suunniteltuja muutoksia määritellyillä arvioinnin teema-alueilla siltä osin kuin ne ovat nousseet aineistossa esille. Pääpainopiste on ollut jo toteutettujen muutosten tarkastelussa.

5 Ks. esim. Mäntysaari, Mikko (1999, 54) Arviointitutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa R. Eräsaari ym. (toim.), Arviointi ja asiantuntijuus, Tampere: Gaudeamus, 54—70; Dale, Reidar (1998, 11) Evaluation Frameworks for Development Programmes and Projects. New Delhi: Sage; Robson, Colin (2001/2000, 25) Käytännön arvioinnin perusteet. Tammi: Helsinki.

## 2.2.2 Arviointiaineistot ja niiden analysointi

Arvioinnissa on hyödynnetty useita arviointiaineistoja, joita on analysoitu erilaisin menetelmin. Menetelmällisesti arviointi on toteutettu monitahoarvioinnin periaatteiden mukaisesti, mikä tässä arvioinnissa tarkoittaa arviointitiedon kokoamista erilaisilta toimijaryhmiltä ja erilaisista lähteistä. Käytetty pääasiallinen arviointiaineisto on kuvattu taulukossa 2.2.

Taulukko 2.2. Arviointiaineisto

Aineistotyyppi	Sisältö	Lukumäärä/kuvaus
<b>Asiakirja- ja tilastoaineisto</b>	Yliopistokohtaiset kokonaisstrategiat Yliopistokohtaiset johtosäännöt	16 kpl 16 kpl
	KOTA-tietokannan henkilöstötiedot ja tilinpäätösaineistot	Henkilöstö- ja tilinpäätöstiedot vuosilta 2005–2009
	Opetus- ja kulttuuriministeriön toimittamat yliopistojen rahoituspohjaa kuvaavat tiedot sekä yliopistojen varainhankintaa koskevat tiedot	Yliopistojen rahoituspohjaa kuvaavat tiedot vuodelta 2010 ja varainhankinnan koosteet (2 kpl) vuodelta 2012
	Vipunen-tietokannan henkilöstötiedot	Henkilöstötiedot vuodelta 2010
	Yliopistolakiuudistuksen valmisteluaineisto ja lainsäädäntö	Laki yliopistolain voimaantulosta 559/2009. Opetusministeriön asetus yliopistojen perusrahoituksen laskentakriteereistä 771/2009. HE 7/2009 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle yliopistolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. Yliopistolaki 558/2009. Yliopistolaki (kumottu) 27.6.1997/645.
	Aihepiiriin liittyvät keskeiset aiemmat tutkimukset ja selvitykset	Viittaukset 14 teokseen, jotka yksilöity lähdeluettelossa
<b>Kyselyaineistot</b>	Kysely yliopistojen henkilöstölle (liite 1) Kysely yliopistojen hallintoelinten jäsenille (liite 2) Kysely elinkeinoelämän edustajille ja muille sidosryhmien edustajille (liite 3)	Yhteensä 3 kpl
<b>Yksilöhaastattelut</b>	Muuta arviointiaineistoa täydentäneet puolistrukturoidut yksilö- ja ryhmähaastattelut	Yhteensä 30 henkilöä (liite 4)
<b>Kansalliset kokoa-</b> <b>vat arviointifoorumit</b>	Molemmista arviointiteemoista kansallisella tasolla järjestetyt fasilitoidut ja kokoavat arviointifoorumit	Yhteensä 2 kpl, joissa yhteensä osallistujina 119 henkilöä (liite 5, liite 6)
<b>Tiedonkeruulomake</b> <b>yliopistoille</b>	Arvioinnin loppuvaiheessa yliopistoille lähetetty tiedonkeruulomake täydentävää ja yhtenäistävää tiedonkeruuta varten	16 kpl

Yliopistoilta pyydettyjen aineistojen kokoamisessa sekä yliopistokohtaisten kyselyjen toimitamisessa avustivat yliopistokohtaiset yhteyshenkilöt, jotka opetus- ja kulttuuriministeriö arvioinnin tilaajana pyysi yliopistoja asettamaan arviointihankkeen toteutuksen ajaksi.

Suomen- ja ruotsinkielinen henkilöstökysely oli tarkoitettu lähetettäväksi koko yliopiston henkilöstölle, yli 33 000 vastaanottajalle. Kysely toimitettiin kunkin yliopiston nimeämän arviointityön yhteyshenkilön koordinoimana henkilöstölle sähköpostitse ja/ tai sisäisen Intranetin kautta tiedoksi. Kyselyyn vastasi kaikkiaan yli 4 800 vastaajaa. Kokonaisvastausprosenttia 14,6 % on pidettävä alhaisena. Syitä alhaiseen prosenttiin ovat eräiden yliopistojen heikko tiedottaminen kyselystä sekä ilmeisesti osin aihepiiriin vieras henkilöstölle. Selkeästi alhaisemmat vastausprosentit ovat niissä yliopistoissa, joissa kysely toimitettiin sisäisen verkon kautta vastattavaksi. Laajemmin henkilöstön osallistumista kyselyyn tarkastellaan myös arvioinnin tulosten käsittelyn yhteydessä. Otoksen kautta tehdyn kyselyn ei olisi arvioitu johtaneen erilaiseen vastaajakäyttäytymiseen.

Seuraavassa taulukossa on eritelty vastausprosentit yliopistoittain sekä kokonaisvastausprosentti.

**Taulukko 2.3.** Henkilöstökyselyn vastaanottajamäärä sekä vastausprosentit yliopistoittain ja koko kyselyyn

Yliopisto	Henkilöstökyselyn vastaanottajamäärä (yliopiston ilmoittama lukumäärä)	Vastanneita	Vastausprosentti
Aalto-yliopisto	4 700	201	4,3 %
Helsingin yliopisto	8 448	1438	17,0 %
Itä-Suomen yliopisto	2 769	494	17,8 %
Jyväskylän yliopisto	2 662	524	19,7 %
Kuvataideakatemia	60	8	13,3 %
Lapin yliopisto	584	103	17,6 %
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	1 030	204	19,8 %
Oulun yliopisto	2 800	122	4,4 %
Sibelius-Akatemia	380	102	26,8 %
Svenska handelshögskolan	250	45	18,0 %
Tampereen teknillinen yliopisto	1804	205	11,4 %
Tampereen yliopisto	2 335	391	16,7 %
Teatterikorkeakoulu	130	28	21,5 %
Turun yliopisto	3 296	657	19,9 %
Vaasan yliopisto	469	71	15,1 %
Åbo Akademi	1 451	252	17,4 %
<i>Yhteensä</i>	33 168	4 845	14,6 %

Yliopistojen hallintoelinten edustajiksi rajattiin tässä arvioinnissa yliopistojen hallitusten jäsenet sekä yliopistoyhteisön yhteiset monijäseniset elimet, joita ovat yliopistosta riippuen yliopistokollegiot, akateemisten asiain komitea sekä konsistori. Kysely toimitettiin kohderyhmälle kahdella eri tavalla yliopistosta riippuen. Osa yliopistoista toimitti kyselyn itse hallintoelinten edustajille yliopiston nimeämän arvioinnin yhteyshenkilön koordinoimana. Toisissa yliopistoissa arvioinnin toteuttaja toimitti kyselyn hallintoelinten edustajille yliopiston yhteyshenkilön toimittaman sähköpostilistan kautta. Taulukossa 2.4 on eritelty kyselyn vastaanottajien lukumäärät sekä vastausprosentit.

**Taulukko 2.4.** Hallintoelinten (hallitus, kollegio, akateemisten asiain komitea, konsistori) kyselyn vastausprosentit yliopistoittain sekä yhteensä

Yliopisto	Hallintoelinkyselyn vastaanottajamäärä	Vastanneita	Vastausprosentti
Aalto-yliopisto	45	25	55,6 %
Helsingin yliopisto	63	27	42,9 %
Itä-Suomen yliopisto	59	27	45,8 %
Jyväskylän yliopisto	39	18	46,2 %
Kuvataideakatemia	0	0	0,0 %
Lapin yliopisto	26	7	26,9 %
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	33	9	27,3 %
Oulun yliopisto	29	16	55,2 %
Sibelius-Akatemia	24	7	29,2 %
Svenska handelshögskolan	22	9	40,9 %
Tampereen teknillinen yliopisto	16	11	68,8 %
Tampereen yliopisto	56	23	41,1 %
Teatterikorkeakoulu	21	6	28,6 %
Turun yliopisto	40	25	62,5 %
Vaasan yliopisto	24	9	37,5 %
Åbo Akademi	34	13	38,2 %
<i>Yhteensä</i>	531	232	43,7 %

Keskeiset elinkeinoelämän edustajat ja sidosryhmät määriteltiin yhdessä arviointiin osallistuvien yliopistojen sekä arvioinnin tilaajan kanssa. Kyselyn kohderyhmä rajautui yliopistoista riippuen pääosin seuraavien Suomessa toimivien tahojen edustajiin: (Prosenttiluvut

kuvaavat kyseisen sidosryhmän vastausprosenttia. Kysely lähetettiin yhteensä 1 200 henkilölle. Vastajamäärä oli yhteensä 157.)

- yritykset (28,8 %, n=45)
- kaupungit tai kunnat (19,9 %, n=31)
- aluetason viranomaiset ja maakuntaliitot (9,6 %, n=15)
- valtionhallinto (5,8 %, n=9)
- korkeakoulu (4,5 %, n=7)
- valtion tutkimuslaitokset (1,3 %, n=2)
- yksityiset tutkimuslaitokset (0 %, n=0)
- tutkimuksen julkiset rahoittajat (6,4 %, n=10)
- tutkimuksen yksityiset rahoittajat (4,5 %, n=7)
- elinkeinoelämän järjestöt (3,8 %, n=6)
- ylioppilaskunnat (0 %, n=0)
- työnantajajärjestöt (5,1 %, n=8)
- työntekijäjärjestöt (3,8 %, n=6)
- jokin muu (6,4 %, n=10).

Osa yliopistoista toimitti kyselyn itse elinkeinoelämän ja muiden sidosryhmiensä edustajille yliopiston nimeämän arvioinnin yhteyshenkilön koordinoimana. Osassa yliopistoja arvioinnin toteuttaja toimitti kyselyn hallintoelinten edustajille yliopiston yhteyshenkilön toimittaman sähköpostilistan kautta. Kyselyyn oli mahdollista vastata joko yhden yksittäisen yliopiston tai koko yliopistolaitoksen näkökulmasta. Koska yliopistokohtaisesti vastanneiden sidosryhmien edustajien vastaukset painottuivat niin vahvasti yksittäisiin ja harvoihin yliopistoihin, on arviointiaineistoon tästä kyselystä otettu pääasiallisesti vain yliopistolaitoksen näkökulmasta vastanneiden vastaukset. Neljästä väittämästä otettiin koko vastausaineisto mukaan, sillä riippumatta vastausnäkökulmasta erot mielipiteiden välillä väittämäkohtaisesti olivat pieniä. Ne väittämät, jossa on käytetty laajempaa kaikkien sidosryhmäkyselyyn vastanneiden vastausaineistoa, on yksilöity erikseen arviointiraportissa.

Haastatteluaineisto koostui 15 yliopiston rehtorin sekä yhden yliopiston kehitysjohtajan haastatteluista. Heidän lisäksi haastateltiin yliopistolain valmisteluun osallistuneita keskeisiä ministereitä, valtionhallinnon edustajia opetus- ja kulttuuriministeriöstä sekä valtiovarainministeriöstä, työntekijä- ja työnantajajärjestöjen edustajia sekä Suomen ylioppilaskuntien liiton edustajaa. Lista haastatteluista on liitteessä 4.

Lisäksi yliopistokohtaisia lain mukanaan tuomia muutosta kuvaavia tietoja kerättiin erillisellä yliopistoille suunnatulla täydentävä tiedonkeruulomakkeella. Se sisälsi kysymyksiä rehtoraatista, hallituksen kokoonpanosta, johtamisen resursseista, sisäisestä organisoinnista, strategisista valinnoista ja voimavarakohdennuksista, toiminnanohjausjärjestelmistä ja henkilöstöpolitiikasta.

Edellä kuvattujen tiedonhankintamenetelmien lisäksi molemmista arviointiteemoista järjestettiin erilliset kansallisen tason arviointifoorumit, joihin kutsuttiin yliopistojen, elinkeinoelämän ja muiden sidosryhmien edustajia. Arviointifoorumeiden paneelisiin kutsuttiin yliopistojen hallitusten, rehtoreiden, hallintotehtäviä hoitavien, henkilöstön, tutkimusrahoittajien, elinkeinoelämän sekä työntekijä- ja työnantajajärjestöjen edustajia.

Lisäksi tilaisuuksissa hyödynnettiin langatonta yleisövastausjärjestelmää, jotta mahdollisimman moni tilaisuuteen osallistunut sai ilmaista mielipiteensä.

Arvioinnissa syntynyt aineisto oli sekä määrällistä että laadullista. Määrällisen aineiston analyysissa hyödynnettiin laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä, jotka tuottivat tilastollisesti kuvaavaa tietoa arvioinnin kohteesta, erilaista luokittelutietoa sekä aikasarjatietoa. Laadullisen aineiston analyysissa puolestaan hyödynnettiin lähiluvun sekä sisällön analyysin menetelmiä, jossa keskeisessä asemassa oli aineiston luokittelu teemakohtaisesti ja sitä kautta rakentuvien samankaltaisuuksien, täydentävyyksien tai mahdollisten erojen tunnistaminen. Vastaavan kaltaista laadullista sisällön analyysia sovellettiin myös kirjalliseen arviointiaineistoon. Aineistoja peilattiin myös suhteessa toisiinsa ja analysoitiin niiden kautta sitä, miten ne jäsentävät arvioinnin kohteena olevia teemoja eri yliopistoissa, kansallisella tasolla sekä eri toimijaryhmien kannalta. Arvioinnin kokonaistulkinnassa sekä johtopäätösten muotoilussa yhdistettiin eri menetelmillä tuotettu ja analysoitu arviointiaineisto.

### 2.2.3 Arvioinnin erityshaasteet

Toteutetun arviointihankkeen erityshaasteena kaikki osapuolet tunnistivat lakiuudistuksen ja arvioinnin välisen verrattain lyhyen ajanjakson. Tämä luonnollisesti heijastuu myös arvioinnin tuloksiin. Yliopistoilla on ollut suhteellisen vähän aikaa tehdä lain edellyttämiä muutoksia ja uudistuksia.

Arviointitiedon saaminen oli paikoin haasteellista. Yhteisymmärryksen saavuttaminen yliopistojen kanssa erityisesti henkilöstökyselyjen toteuttamiseksi vei aikaa. Yliopistoilta pyydettyjä aineistoja tuli pitkän aikaviiveen kuluessa ottaen huomioon arviointihankkeelle varattu kokonaiskesto. Lopulta Kuvataideakatemiaa koskeva arviointiaineisto jäi vaatimattomammaksi muihin yliopistoihin verrattuna<sup>6</sup>.

Oikeushenkilöaseman muutoksen seurauksena taloustietojen vertailukelpoisuus ennen ja jälkeen lakiuudistuksen oli osin heikkoa. Tilivirastoaikana yliopistojen taloustiedot pohjautuivat talousarviolain mukaisesti menoihin ja uudistuksen toteuduttua kirjanpitolain mukaisesti tuloihin. Taloustietojen sisältöön tuli samassa yhteydessä myös muita muutoksia. Henkilötietojen vertailukelpoisuutta heikensi Suomen Akatemiasta yliopistoihin tapahtuneiden henkilöstösiirtojen ohella uudistuksen yhteydessä tapahtuneet muutokset tilastomäärittelyissä. Opetus- ja kulttuuriministeriö on KOTA -käsikirjassa määritellyt käsitteet, jonka mukaisesti yliopistojen tulee ilmoittaa tiedot valtakunnallisessa tiedonkeruussa. Osa yliopistot ovat omilla tilinpäätöksissään eräin osin käyttäneet myös tästä poikkeavia määrittelyjä.

Lakiuudistuksen sekä sitä kehystävän muun korkeakoulu- ja tiedepolitiikan välinen rajanveto ei ole yksiselitteistä. Vaikka laki ei esimerkiksi edellytä yliopistoilta vahvempaa strategista tavoitteenasettelua, niin sen kaltaisen strategisen ohjauksen vahvistaminen on kuitenkin lain hengen mukaista.

Lisäksi sisällöltään yhtenäisen arviointiaineiston kokoamista heikensi se, että samasta faktatyyppisestä asiasta, esimerkiksi dekaanien johtamistehtävän pää- tai sivutoimisuus, oli joistakin yliopistoista eri aineistoissa erilaista tietoa, ts. aineisto oli sisäisesti epäyhtenäistä. Näitä epäyhtenäisyyksiä pyrittiin oikomaan arviointihankkeen kuluessa, ja yliopistoille tarjottiin vielä raportin viimeistelyvaiheessa mahdollisuus omaa yliopistoaan koskevien faktatyyppisten tietojen oikeellisuuden tarkistamiseen.

---

<sup>6</sup> Hallintoelinkysely jäi puuttumaan.

# 3 Keskeisiä havaintoja yliopistojen strategisesta johtamisesta ja henkilöstöpolitiikasta

## 3.1 Strateginen johtaminen ja johtamisen välineet

### 3.1.1 Keskeiset toimielinudistukset, sisäinen organisoituminen ja johtamisjärjestelmä

**Yliopistoyhteisön yhteinen monijäseninen elin: yliopistokollegio, akateemisten asiain komitea, konsistori**

Vanhan yliopistolain mukaisen vaalikollegion toiminta lakkasi uuden lain myötä. Karkeasti voisi luonnehtia, että julkisoikeudellisissa yliopistoissa yliopistokollegio tuli vaalikollegion tilalle. Tosin samalla tämän vanhan elimen ja uuden elimen tehtävät eivät sellaisenaan ole samankaltaisia, vaikka osin samantyyppisiä tehtäviä säilyikin, kuten yliopiston hallituksen ulkopuolisten jäsenten valinta. Rehtorihaastatteluissa tuotiin esille, että tässä mielessä entisen ja nykyisen kollegion roolissa on tapahtunut suuri muutos: nykyisen kollegion tehtävät ovat huomattavasti vähentyneet aikaisempaan vaalikollegioon verrattuna ja kollegion asettamisjärjestelmä muuttui. Yliopistokollegion todettiin vielä hakevan rooliaan, vaikkakin sille on selkeästi laissa määritellyt tehtävät. Näiden tehtävien lisäksi jotkin yliopistot ovat antaneet kollegiolla omissa johtosäännöissään lakisäätteisiä tehtäviä täydentäviä tehtäviä.

Säätiöyliopistoissa yliopistoyhteisön yhteinen monijäseninen elin on nimetty toisin: Aalto-yliopistossa on yliopiston akateemisten asiain komitea ja Tampereen teknillisessä yliopistossa konsistori. Akateemisten asiain komitealla on selkeämmin opetukseen, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan liittyviä tehtäviä kuin yliopistokollegiolla. Tampereen teknillisen yliopiston konsistorilla on puolestaan akateemisten asiain komiteaan verrattuna suoraan säätiöyliopiston hallituksen jäsenten nimittämistehtävä säätiöyliopiston perustajia kuultuaan, kun taas Aalto-yliopiston akateemisten asiain komitean tehtävänä on hallituksen nimitystoimikunnan jäsenten nimittäminen ja hallituksen jäsenten nimittäminen nimitystoimikunnan esityksen pohjalta. Mainittuihin säätiöyliopistojen toimielimiin verrattuna julkisoikeudellisten yliopistojen yliopistokollegiot puolestaan muun muassa valitsevat yliopiston tilintarkastajat, vahvistavat yliopiston tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sekä päättävät vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille ja rehtoreille. Kaikissa yliopistoissa nämä elimet päättävät muun muassa hallituksen ja sen jäsenten toimikauden pituudesta. Säätiöyliopistoissa hallituksen jäsenten lukumäärä on määrätty

laissa seitsemäksi jäseneksi (24 §). Julkisoikeudellisissa yliopistoissa yliopistokollegio voi päättää hallituksen jäsenten lukumäärästä lain antamissa puitteissa (15 §).

Muutamissa julkisoikeudellisissa yliopistoissa johtosäännöillä on annettu yliopistokollegioille lakisäateisten tehtävien lisäksi myös muita tehtäviä. Helsingin yliopistossa yliopistokollegio valitsee kanslerin ja kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa keskustelemaan merkittävistä koko yliopistoa koskevista asioista. Jyväskylän yliopistossa yliopistokollegio päättää hallituksen jäsenten palkkioperusteista ja Turun yliopistossa hallituksen puheenjohtajan ja jäsenten palkkiosta. Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa yliopistokollegio ylläpitää tiedepoliittista keskustelua yliopistossa ja ympäröivässä yhteiskunnassa sekä päättää hallituksen jäsenille maksettavien palkkioiden määräytymisen perusteista. Oulun yliopistossa yliopistokollegion tehtävänä on nimetä toimikunta, jonka tehtävänä on puolestaan valmistella hallituksen yliopistoyhteisön ulkopuolisten jäsenten valinta. Tampereen yliopistossa yliopistokollegio valitsee kanslerin.

Rehtorihaastatteluissa tuotiin esille, että yliopistokollegiota voisi pitää tietyssä mielessä ylimpänä yliopiston päättävänä elimenä, koska se hyväksyy muun muassa yliopiston tilinpäätöksen, vaikuttaa osin hallituksen kokoonpanoon ja päättää ulkopuolisten jäsenten valinnasta. Siinä mielessä se siis muistuttaa osin luonteeltaan yhtiökokousta. Yliopistokollegiota luonnehdittiin myös yhteydenpitokanavana yliopistoyhteisöön päin ja yliopistoyhteisön sisäisenä paineiden purkamiskerhona. Kollegion strateginen merkitys tuotiin esille siinä mielessä, että se pystyy valitsemaan hallituksen valtasuhteet (lain sallimissa puitteissa) toimien siinä roolissa niin kuin yhtiökokous.

Yksittäisissä rehtorihaastatteluissa tuotiin esille, että kollegion, hallituksen ja rehtorin toimivaltarajat ovat vielä epäselvät ja että kollegiolla ja hallituksella ei ole paljonkaan yhteyttä keskenään. Yliopistokollegion katsottiin olevan tietynlainen kompromissi aieman yliopistoyhteisön sisäistä päätöksentekovaltaa painottavan ja uudistuneen hallintomallin välillä. Lain määrittelemien tehtävien valossa sen roolia luonnehdittiin hyvin passiiviseksi.

Yliopistoyhteisön yhteiset monijäseniset elimet voidaan nykyisten jäsenten lukumäärän<sup>7</sup> mukaan luokitella kolmeen ryhmään. Lisäksi näitä voidaan tarkastella sen mukaisesti, miten yliopiston eri sisäiset ryhmät ovat niissä edustettuina. Tässä mielessä voidaan puhua pienistä, keskikokoisista ja suurista sekä toisaalta joidenkin ryhmien valtaa, lähinnä professoreiden, painottavista tai eri ryhmien kannalta tasapuolisista elimistä. Professoreiden valtaa ja myös muun henkilöstön valtaa painottava elin suhteessa opiskelijaedustukseen on Aalto-yliopistossa. Puhtaasti professoreiden valtaa painottava elin on Tampereen yliopistossa, Jyväskylän yliopistossa, Oulun yliopistossa ja Helsingin yliopistossa. Sibelius-Akatemiassa keskiryhmän edustus on jäsenmääräisesti suurin mutta yksittäisesti professoriryhmästä on eniten edustajia. Kuvataideakatemiassa muun opetus- ja tutkimushenkilöstön ja muun henkilöstön osuus yliopistokollegion jäsenryhmistä on suurin.

---

<sup>7</sup> Yliopistolain mukaan (22 §) kollegiossa voi olla enintään 50 jäsentä.

**Taulukko 3.1.** Yliopistoyhteisön yhteiset monijäseniset elimet eri yliopistoissa sekä niiden rakenne

Jäsenmäärä	Professorit	Muu opetus- ja tutkimushenkilöstö ja muu henkilöstö	Opiskelijat
<b>Pienet (10–19)</b>			
Aalto-yliopisto (19)	9	6	4
Kuvataideakatemia (11)	3	5 (3+2)	3
Lappeenrannan teknillinen yliopisto (12)	4	4	4
Sibelius-Akatemia (17)	5	7 (4+3)	5
Svenska handelshögskolan (18)	6	6	6
Tampereen teknillinen yliopisto (10)	4	3	3
Teatterikorkeakoulu (12)	4	4	4
Vaasan yliopisto (15)	5	5	5
<b>Keskisuuret (20–30)</b>			
Itä-Suomen yliopisto (24)	8	8	8
Jyväskylän yliopisto (32)	12	10	10
Lapin yliopisto (24)	8	8	8
Oulun yliopisto (20)	8	6	6
Turun yliopisto (30)	10	10	10
Åbo Akademi (24)	8	8	8
<b>Suuret (41–50)</b>			
Helsingin yliopisto (50)	20	15	15
Tampereen yliopisto (45)	15	15	15

Yliopistojen kokoon suhteutettuna Aalto-yliopiston akateemisten asiain komitean koko on pieni ja Tampereen teknillisen yliopiston pienekkö. Vastaavasti Lapin yliopiston ja Åbo Akademin yliopistokollegiot ovat suuria, ja Tampereen yliopiston yliopistokollegio on yliopiston kokoon nähden suurehko.

### Hallitus

Julkisoikeudellisen yliopiston ylin päättävä toimielin on hallitus (14 §). Julkisoikeudellisissa yliopistoissa yliopistokollegio päättää hallituksen jäsenten ja kolmeen eri ryhmään, yliopiston professorit, muu opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä muu henkilöstö, opiskelijat, kuuluvien henkilöiden lukumäärästä laissa annettujen valintaraamien mukaisesti (15 §). Näiden ryhmien edustajat valitaan vaalijohtosäännön mukaisesti yliopiston sisäisillä vaaleilla. Yliopistokollegion tehtävänä on valita lain edellyttämä määrä yliopistoyhteisön ulkopuolisia hallituksen jäseniä (22 §). Säätiöyliopistojen hallituksen seitsemästä jäsenestä kolme jäsentä tulee nimittää henkilöistä, jotka perustajat, Suomen valtiota lukuun ottamatta, ovat asettaneet ehdolle siten kuin säätiön säännöissä määrätään (24 §). Julkisoikeudellisista yliopistoista vain Lapin yliopiston johtosäännössä on täsmennetty tarkka hallituksen jäsenmäärä sekä eri ryhmien edustus hallituksessa. Se oli myös ainoa yliopiston hallitus, jonka rakenteessa ei tapahtunut yliopistolaista johtuvaa muutosta.

Hallitusten jäsenmäärät vaihtelevat 7–13 jäsenen välillä. Säätiöyliopistojen hallituksissa on vain yliopistoyhteisön ulkopuolisia jäseniä. Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, Teatterikorkeakoulussa ja Vaasan yliopistossa ulkoisten jäsenten osuus on yli puolet hallituksen jäsenistä. Itä-Suomen yliopistossa, Svenska handelshögskolanissa, Turun yliopistossa sekä Åbo Akademiassa ulkopuolisia jäseniä on lain edellyttämä vähimmäismäärä. Eri yliopistojen hallitusten kokoonpanot alkuvuodesta 2012 on kuvattu taulukossa 3.2.



**Taulukko 3.2.** Yliopistojen hallitusten jäsenmäärä ja ulkopuolisten jäsenten osuus

Yliopisto	Hallituksen jäsenmäärä	Yliopistoyhteisön ulkopuolisten jäsenten määrä	Ulkopuolisten jäsenten osuus
Aalto-yliopisto	7	7	100 %
Helsingin yliopisto	13	6	46 %
Itä-Suomen yliopisto	10	4	40 %
Jyväskylän yliopisto	7	3	43 %
Kuvataideakatemia	9	4	44 %
Lapin yliopisto	11	5	45 %
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	9	5	56 %
Oulun yliopisto	10	5	50 %
Sibelius-Akatemia	7	3	43 %
Svenska handelshögskolan	10	4	40 %
Tampereen teknillinen yliopisto	7	7	100 %
Tampereen yliopisto	11	5	45 %
Teatterikorkeakoulu	9	5	56 %
Turun yliopisto	10	4	40 %
Vaasan yliopisto	9	5	56 %
Åbo Akademi	10	4	40 %
<i>Yhteensä (suhteellinen osuus keskimäärin)</i>	149	76	51 %

Neljän yliopiston hallituksessa on seitsemän jäsentä, samoin neljän yliopiston hallituksessa on yhdeksän jäsentä ja viiden yliopiston hallituksessa on 10 jäsentä. Kahden yliopiston hallituksessa on 11 jäsentä, ja Helsingin yliopiston hallituksessa on 13 jäsentä. Lain mahdollistama vähimmäismäärä on julkisoikeudellisissa yliopistoissa seitsemän jäsentä ja enimmäismäärä 14 jäsentä (15 §). Yliopistojen hallitusten puheenjohtaja oli aiemmin lain edellyttämällä tavalla yliopiston rehtori, mutta nyt laki edellyttää, että hallituksen puheenjohtaja on yliopistoyhteisön ulkopuolinen henkilö (15.7 §).

Lakiuudistuksen myötä yliopistojen hallitusten jäsenmäärät ovat useissa yliopistoissa vähentyneet ja samalla ulkopuolisten jäsenten lukumäärä on kasvanut. Näitä muutoksia on kuvattu taulukossa 3.3. Itä-Suomen yliopiston osalta on otettu huomioon kahden aiemman, Joensuun ja Kuopion yliopistojen, hallituksen jäsenten lukumäärät muutoksia laskettaessa. Turun yliopiston vertailu on tehty Turun yliopiston aiempaan hallitukseen ja Turun kauppakorkeakoulun hallitukseen verrattuna.

Aalto-yliopiston muodostamisen yhteydessä luonnollisesti aiempien yhdistymisen taustalla olleiden yliopistojen hallitukset päättivät toimintansa. Näissä hallituksissa oli yhteensä 52 jäsentä<sup>8</sup>, joista yhteensä kuusi oli yliopistoyhteisön ulkopuolisia jäseniä. Aalto-yliopiston hallituksessa on seitsemän jäsentä kaikkien ollessa yliopistoyhteisön ulkopuolisia.

Rehtorihaastatteluissa todettiin, että hallitusten kokoonpanot muuttivat lakiuudistuksen myötä radikaalisti. Muiden haastatteluiden perusteella voisi todeta, että tätä lainvalmistelussa nimenomaisesti haettiin. Kokoonpanojen muutosten katsottiin joissain rehtorihaastatteluissa vaikuttaneen siihen, että hallituksen työskentelyssä sisäinen edunvalvonta ja reviiiritaistelut ovat loppuneet ja hallitus toimii enemmän kollektiivisena elimenä kuin aiemmin.

Muutamissa julkisoikeudellisissa yliopistoissa on valittu hallituksen jäsenten lukumääräksi lain edellyttämä vähimmäismäärä. Näissä yliopistoissa hallitusta luonnehdittiin ketteräksi ja joustavaksi mutta myös riittävän moniääniseksi. Uutta hallintomallia luonnehdittiin erässä rehtorihaastattelussa kunnallista hallintomallia muistuttavaksi sen sijaan, että yliopistoihin olisi tullut (vielä puhtaammin) yritysmäinen rakenne. Julkisoikeudellisen hallituksen kokoonpanoon vaikuttaa yliopistokollegion päätökset.

**Taulukko 3.3.** Hallitusten jäsenten määrän ja ulkopuolisten jäsenten määrän muutokset yliopistoittain

Yliopisto	Jäsenten määrän muutos	Ulkopuolisten jäsenten määrän muutos
Aalto-yliopisto (vertailu yhdistymistä edeltävään aikaan)	-45	2
Helsingin yliopisto	-1	5
Itä-Suomen yliopisto (vertailu yhdistymistä edeltävään aikaan)	-2	2
Jyväskylän yliopisto	-12	1
Kuvataideakatemia	-3	2
Lapin yliopisto	ei muutosta	ei muutosta
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	-2	3
Oulun yliopisto	-10	3
Sibelius-Akatemia	-7	1
Svenska handelshögskolan	-3	1
Tampereen teknillinen yliopisto	-8	4
Tampereen yliopisto	-6	4
Teatterikorkeakoulu	-6	1
Turun yliopisto (vertailu yhdistymistä edeltävään aikaan)	-25	1
Vaasan yliopisto	-8	3
Åbo Akademi	-5	2

Ulkopuolisten jäsenten taustayhteisöt ovat tyypillisesti muita kotimaisia tai ulkomaisia yliopistoja, valtion sektoritutkimuslaitoksia, yrityksiä sekä joissain tapauksissa paikallis- tai aluehallinnon organisaatioita. Lain yksi olennainen muutos oli juuri vahvistaa yliopistoyhteisön ulkopuolisten jäsenten edustusta yliopistohallinnossa. Haastatteluaineiston valossa tämän katsottiin vahvistavan yliopiston elinkeinoelämä- ja muiden sidosryhmäsuhteiden kehittymistä. Eräissä haastatteluissa tuotiin myös esille, että vain tällä tavoin ulkopuolista ohjausta lisäämällä yliopistot kykenevät tekemään aiempaa paremmin yliopistoja koskevia merkittäviä strategisia päätöksiä, joilla on myös voimavarojen kohdentamista koskevia merkittäviä vaikutuksia.

”Aaltoon ja muihin yliopistoihin liittyvä tavoite oli se, että pitäisi saada hallintoon ulkopuoliset hallitukset. Ulkopuolisella hallituksella on enemmän rohkeutta arvioida niitä eri yliopiston tekemiä painopistevalintoja ulkopuolisin silmin ja rohkeutta siirtää voimavaroja sektoreilta, joissa painoarvo vähentymässä sektoreille, joissa niitä tarvitaan.”

Kun yliopistot uuden lain kautta haluttiin erottaa suorasta valtion linjaorganisaatio-ohjauksesta, niin samalla ikään kuin vastapainona haluttiin vahvistaa yliopisto-organisaatioiden ulkoista ohjausta, jonka katsottiin toteutuvan yliopistoyhteisön ulkopuolisten hallitusjäsenten kautta. Eräissä haastattelussa tätä kuvattiin yliopistojen autonomian vahvistamisena, jossa samalla lisättiin yliopistojen ja niiden hallitusten valtaa. Niin säätiö- kuin julkisoikeudellisissakin yliopistoissa hallitusten keskeisenä lakisäätöisenä tehtävänä on yliopistojen strateginen ohjaus sekä niiden toiminnasta ja taloudesta päättäminen (14 §, 24 §).

Rehtorihaastatteluiden perusteella myös hallitusten roolissa on tapahtunut suuri muutos, joka tuli selkeästi esille myös arviointihankkeen yhteydessä järjestetyssä arviointifoorumissa, ja hallitustyöskentelyn nähdään yleisesti ottaen ammattimaistuneen.

Rehtorihaastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että mitä isommasta yliopistosta on kyse, niin sitä selkeämmin hallitus määrittelee vain isoja linjauksia, kun taas joissain pienemmissä yliopistoissa hallitus on joutunut hakemaan rooliaan strategisen ohjauksen ja operatiivisen johtamisen välillä: ”Hallitus pyrkii olemaan strateginen.” Toisaalta kyseen nähtiin olevan myös siitä, millaisia asioita hallituksen käsittelyyn valmistellaan ja viedään.

Hallitusten toiminnan ensimmäisen kauden todettiin ainakin joissain yliopistoissa olevan vielä harjoittelua. Syyksi esitettiin se, etteivät hallituksen ulkopuoliset jäsenet tunne

vielä niin hyvin yliopistoa: ”*On täytynyt muodostaa yhteinen näkemys siitä, mihin yliopistoa viedään.*” Joissain yliopistoissa hallitus on ollut erityisen kiinnostunut myös yliopiston profiloitumisesta.

Rehtorihaastattelujen valossa hallitusten työskentely näyttäisi kuitenkin vielä tällä hetkellä keskittyvän erityisesti talousasioihin: ”*Asiallistat ovat hyvin talousvetoisia*”. Vaikka talousjohtamisen uudenlainen painottuminen näkyy hallitustyöskentelyssä, niin joidenkin rehtorihaastatteluiden valossa hallitukset eivät vielä ole ottaneet vahvaa roolia resurssien ohjauksen suhteen. Kyse on ollut ennen kaikkea toiminnan ja talouden tasapainottamisesta ja niiden keskinäisen ohjauskoordinaation parantamisesta. Näyttäisi siis siltä, että yliopistojen hallitukset ovat ottaneet ainakin talouden osalta vahvan strategisen ohjaukseen ja uusi hallitus on tässä suhteessa strategisempi ja jopa dynaamisempi kuin aiemmin.

Hallinnon edustajien haastatteluissa korostettiin sitä, että hallitusten roolin tulisi kehittyä strategisten painopisteiden hakemisen suuntaan. Sidosryhmien haastatteluissa tuotiinkin esille, että hallitukset ovat vielä hakeneet rooliaan strategisessa ohjauksessa. Hallituksissa aika harvalla on vielä strategista näkemystä eikä niissä ehkä ole riittävää rohkeutta uudistaa yliopistojen toimintapolitiikkaa, strategioita ja toimintarakenteita. Lisäksi ulkopuolisille hallitusjäsenille on saattanut tulla yllätyksenä yliopistoyhteisöjen sisäisen lobbauksen määrä. Toisaalta esitettiin myös näkemyksiä, että hallitusten uusi rooli on ymmärretty aika hyvin ja se toimii myös käytännössä hyvin.

Akateemisissa asioissa johtamisen todettiin ainakin joidenkin yliopistojen kohdalla olevan edelleen selkeästi rehtorivetoista hallitustyöskentelyssä.

Ulkopuoliset jäsenet ovat muuttaneet rehtorihaastatteluiden perusteella hallitusten työskentelytapaa jäntevöittäen ja ryhdistäen sitä, ohjaten keskustelua olennaisiin kysymyksiin ja painottaen talousjohtamisen ja resurssiohjauksen merkitystä. Myös sidosryhmähaastatteluissa tuotiin tämä vastaavanlainen ulkopuolisten jäsenten merkitys päätöksenteon jäntevyyden ja yliopistojen ulkoisen toimintaympäristön kehityksen huomioon ottamisen kannalta esille. Lisäksi arvioitiin, että ulkoisten jäsenten lisääntyminen tulee näkymään ja voimistuneeksi. Ulkoisten jäsenten valintoja pidettiin pääosin onnistuneina, ja niiden kautta on luotu kontaktipintaa erilaisiin sidosryhmiin. Toisaalta myös todettiin, etteivät hallituksen kokoukset ole välttämättä riittävän motivoivia ulkopuolisille jäsenille kaikissa yliopistoissa.

Hallituksen ulkopuolisilla jäsenillä nähdään olevan joissain yliopistoissa myös sparraajan rooli ja joissain jopa yllättävänkin hallitseva rooli. Ulkopuolisilla jäsenillä todettiin olevan selkeitä vahvuusalueita. He ovat tuoneet yliopistojen johtamiseen myös sellaista osaamista, jota yliopistojen sisällä ei ole, kuten talouteen, omistajuuteen, kiinteistöihin ja rakennuttamiseen liittyvissä kysymyksissä. Yksittäisissä haastatteluissa korostettiin erityisesti suoria kontakteja elinkeinoelämään: ”*Ulkopuoliset olleet hyviä ambassadöörejä elinkeinoelämään.*” Kaiken kaikkiaan ulkopuolisten jäsenten katsotaan tuoneen hallitustyöskentelyyn paljon lisäarvoa ja -osaamista. Myös kokonaan ulkopuolisista jäsenistä koostuvaa hallitusta tai ulkopuolisia jäseniä painottavaa hallitusta pidettiin hyvänä asiana; ne vähentävät sisäistä politikointia. Ulkopuolisten jäsenten katsottiin muodostavan arvovaltaisen joukon monilta yhteiskunnan alueilta. Ehkä juuri ulkopuolisten jäsenten vuoksi myös hallituksen sisäisten jäsenten toiminnan arvioitiin muuttuneen aktiivisemmaksi tietyissä yliopistoissa.

Sekä henkilöstö- että hallintoelinkyselyihin eri yliopistoissa vastanneet sekä sidosryhmäkyselyyn vastanneet katsoivat pääasiallisesti, että strategisen johtamisen ote on vahvistunut yliopistoissa. Myös arviointihankkeen yhteydessä järjestetyssä arviointifoorumissa esitetyt näkemykset tukevat sitä havaintoa, että yliopistoissa on uudenlainen ote strategiseen ajatteluun.

Hallintoelinkyselyyn vastanneet näkivät henkilöstöä vahvemmin tämän suuntaisen kehityksen tapahtuneen. Tampereen teknillinen yliopisto on tässä suhteessa poikkeus.

Siellä hallintoelinkyselyyn vastanneista yli puolet katsoi, ettei lakiuudistuksen johdosta strategisen johtamisen ote ole yliopistossa vahvistunut. Tästä tosin ei voi tehdä sitä johtopäätöstä, millainen strategisen johtamisen ote oli aiemmin kyseisessä yliopistossa. Lakiuudistus sinällään ei näytä tuoneen siihen merkittävää muutosta. Henkilöstö kyseisessä yliopistossa näkee tilanteen melkein päinvastoin ja melkein puolet kokee strategisen johtamisen vahvistuneen. Helsingin yliopiston kohdalla merkille pantavaa on se, että henkilöstökyselyyn vastanneiden mielipiteet jakaantuivat ja en osaa sanoa -vastaajien ryhmä nousi suurimmaksi. Kriittisimmin henkilöstökyselyyn vastanneet suhtautuvat strategisen otteen vahvistumiseen Itä-Suomen yliopistossa, Sibelius-Akatemiassa ja Turun yliopistossa. Hallintoelinkyselyyn ja sidosryhmäkyselyyn vastanneet näkivät voittopuolisesti, että yliopiston hallitus on ottanut selkeämmin roolin yliopiston strategisessa ohjauksessa. Vain Svenska handelshögskolanissa hallintoelinkyselyyn vastanneet suhtautuvat tähän väittämään poikkeavalla tavalla. Henkilöstökyselyn tulokset olivat pääpiirteissään hallituksen selkeämmän strategisen ohjauksen roolia korostavia mutta hallintoelinkyselyä kriittisempiä. Selkeitä poikkeuksia tässä suhteessa ovat Helsingin yliopisto, Teatterikorkeakoulu ja Turun yliopisto. Helsingin yliopistossa jälleen huomattava määrä vastaajista ei osannut arvioida asiaa. Teatterikorkeakoulussa vastaajien mielipiteet jakaantuvat tasan niiden kesken, jotka näkivät tämänsuuntaista kehitystä tapahtuneen, ja toisaalta niiden, jotka eivät osanneet sanoa. Turun yliopistossa henkilöstökyselyyn vastanneista kolmannes katsoi hallituksen roolin tässä suhteessa selkeytyneen ja kolmannes suhtautui kriittisemmin tähän väittämään.

Pääasiallisesti eri yliopistoissa sekä hallintoelinkyselyyn että henkilöstökyselyyn vastanneet katsoivat, että yliopiston eri tason yksiköillä on melko heikot mahdollisuudet vaikuttaa yliopiston strategian sisältöön. Helsingin, Jyväskylän ja Vaasan yliopistossa hallintoelinkyselyyn vastanneet suhtautuivat tähän väittämään selkeästi myönteisemmin kuin henkilöstökyselyyn vastanneet. Teatterikorkeakoulussa yli puolet henkilöstökyselyyn vastanneista katsoi, että yliopiston eri tason yksiköt voivat ainakin jossain määrin vaikuttaa yliopiston strategian sisältöön. Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa henkilöstökyselyyn vastaajat jakaantuvat tässä suhteessa myönteisesti ja kriittisesti suhtautuvaan kolmannekseen sekä kolmannekseen, joka ei osannut arvioida tätä seikkaa.

Eri arviointiaineiston valossa, myös arviointihankkeen yhteydessä järjestetyssä yliopistojen strategisen johtamisen arviointifoorumissa, tunnistettiin se, että henkilöstö on jäänyt sivuun yliopistojen uudessa strategisen ohjauksen ja johtamisen mallissa. Arviointifoorumiin osallistuneet yliopistojen edustajat sekä hallinnon ja yliopistojen sidosryhmien edustajat katsoivat yhdensuuntaisesti, että henkilöstön osallistumismahdollisuuksia on vahvistettava joko keskustellen heidän kanssaan vuorovaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi (55 % vastaajista) tai vahvistamalla merkittävästi henkilöstön roolia strategisina toimijoina yliopistoyhteisössä (45 % vastaajista).

## **Rehtori**

Sekä säätiö- että julkisoikeudellisissa yliopistoissa hallitus valitsee rehtorin (14 §, 24 §). Sidoryhmähaastatteluissa hallitusten arvioitiin olleen alkuvaiheessa aika varovaisia; melkein kaikissa yliopistoissa jatkoi lakiuudistuksen jälkeen sama rehtori kuin niissä oli toiminut aiemminkin.

Rehtorin toimikausi on määräaikainen. Rehtori on lakiuudistuksen jälkeen selkeämmin operatiivisesta johtamisesta vastuussa ja raportoi hallitukselle. Muutamit rehtorit käyttivät tästä muuttuneesta tilanteestaan metaforaa 'kuin toimitusjohtaja yrityksessä'. Kokonaisuudessaan rehtori-instituution todettiin muuttuneen.

Rehtorin vastuulla ja tehtävänä on tehdä esitykset hallitukselle. Esimerkiksi Tampereen yliopistossa on otettu käyttöön malli, jonka mukaisesti rehtorijohtoryhmä valmistelee hallituksessa käsiteltävät asiat.

Rehtorihaastatteluissa tuli esille, että vanhan lain mukainen rehtorin kollegiaalinen yliopistoyhteisön sisälle suuntautunut vastuu on vanhassa muodossaan purkautunut, ja olen-naista on, että rehtori nauttii hallituksen luottamusta. Siinä mielessä hallitus on antanut ja voi antaa hyvän selkänöjan ja tuen myös rehtorille.

Hallituksen puheenjohtajasta on tullut rehtorin keskeinen työpari ja lähes kaikki haas-tatellut rehtorit kuvasivat rehtorin ja hallituksen välistä työnjakoa ja yhteistyötä toimi-vaksi. Myös rehtorin ja hallituksen välistä yhteistyömuotoa kuvattiin onnistuneeksi.

Lähes kaikissa rehtorihaastatteluissa tuotiin esille, että tapahtunut rehtorin aseman muu-tos on vahvistanut rehtorin roolia, asemaa ja valtaa. Tosin uudenlainen yliopistohallitus ja muuttunut rehtorin asema on asettanut rehtorin vallan uuteen kontekstiin. Vallan kasvun ohella tuotiin muutamissa haastatteluissa esille myös se, että rehtorin valta on samalla kaven-tunut; rehtori ei ole enää yksinvaltiasta hoitaen samalla sekä hallituksen puheenjohtajan että operatiivisen johtamisen tehtävää. Yksinvaltiaasta on tullut 'operatiivinen itsevaltiasta'. Muu-tama rehtori tosin toi selkeästi esille, että rehtorin asema on nyt heikentynyt kokonaisuutena. Eräissä yliopistoissa rajanveto-ongelmat ja epäselvät toimivaltarajat yliopistokollegion, hallituksen ja rehtorin toimivalloissa ovat tuottaneet päätöksenteon ongelmia.

Pääasiassa rehtorit katsoivat, että uusi asema mahdollistaa johtamisen aivan uudella tavalla. Vallan kasvun taustalla nähtiin joissain haastatteluissa rehtorin keskeinen rooli siinä, että suhteessa hallitukseen rehtori valmistelee, esittelee ja toimeenpanee. Näin ollen muuttuneen johtamistilanteen nähtiin nostaneen rehtorin valtaa myös suhteessa hallitukseen, ja uusi johtamismalli edellyttää tiivistä yhteydenpitoa hallitukseen ja erityisesti hallituksen puheenjohtajaan.

Osa haastatteluista rehtoreista korosti rehtorin laajempaa vastuuta taloudesta, joka taas puolestaan on tuonut enemmän valtaa. Joissain yliopistoissa korostettiin rehtorin vastuuta akateemisista asioista sekä tuotiin esille rehtorin delegointivaltuudet ja -mahdollisuudet sekä nimitysvaltaan liittyvät näkökohdat. Nyt kun useimmissa yliopistoissa rehtori voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla vararehtoreiden ja dekaanien nimittämiseen, tämän rehtoreiden nimitysehdotusten valmistelun tai joissain yliopistoissa suoran nimitysvallan laajenemisen on katsottu edesauttavan toimivien johtamistiimien aikaansaamiseksi sekä päämäärällisessä johtamisessa. Rehtorin uuden aseman katsottiin edellyttävän vuorovai-kutuskeskeistä johtamista. Toisaalta haastatteluissa tuotiin myös esille, että yliopistossa on ensimmäistä kertaa elin, hallitus, joka esittää vaatimuksia rehtorille.

Lähes poikkeuksetta hallintoelin- ja henkilöstökyselyyn sekä sidosryhmäkyselyyn vas-tanneet suurimmalta osin katsoivat, että rehtorin asema on yliopistossa vahvistunut. Ainoa poikkeus tässä suhteessa oli Sibelius-Akatemia, jossa henkilöstökyselyyn vastanneista puo-let oli sitä mieltä, ettei näin ole tapahtunut. Toisaalta Helsingin, Lapin ja Turun yliopis-toissa henkilöstökyselyyn vastanneista selkeästi vähäisempi määrä, alle puolet vastaajista, kuin muissa yliopistoissa Sibelius-Akatemiaa lukuun ottamatta katsoi, että rehtorin asema yliopistossa on vahvistunut. Myös sidosryhmäkyselyyn<sup>9</sup> vastanneet enimmäkseen (73,4 %) katsoivat rehtorin aseman vahvistuneen.

Hallintoelinkyselyssä tiedusteltiin rehtorin ja yliopiston eri yksiköiden johtajien välisten johtamissuhteiden selkeyttä. Suurimassa osassa yliopistoja näiden johtamissuhteiden näh-

<sup>9</sup> Vastaajien lukumäärä 154, jossa ovat mukana yliopistokohtaiset ja yliopistolaitostasoiset vastaukset.

tiin olevan ainakin jossain määrin selkeitä. Tähän johtamissuhteiden selkeyttä koskevaan väittämään suhtautui vähintään puolet vastaajista ainakin jossain määrin kriittisesti Aalto-yliopistossa, Itä-Suomen yliopistossa, Lapin yliopistossa ja Sibelius-Akatemiassa. Vaasan yliopistossa vastaajat jakaantuivat selvästi tasan myönteisesti ja kriittisesti tähän väittämiin suhtautuviin.

### Sisäinen organisoituminen

Yliopistolaki sinällään ei velvoita yliopistoja organisoimaan toimintaansa uudella tavalla mutta näin on tapahtunut lähes poikkeuksetta jokaisessa yliopistossa joko jo ennen lakiuudistusta varautumalla uudistuksen mukanaan tuomiin yliopistojohdantamista ja – hallintoa koskeviin odotuksiin tai välittömästi lakiuudistuksen yhteydessä tai sen jälkeen.

16 yliopistosta 12 totesi tehneensä lakiuudistuksesta johtuen organisaatiomuutoksia. Tampereen teknillisessä yliopistossa on valmisteilla jo toinen lakiuudistukseen liittyvä muutos; ennakoiva rakenteen muuttaminen tehtiin jo ennen lain toimeenpanoa (ks. taulukko 3.4).

**Taulukko 3.4.** Yliopistolaista johtuneet organisaatiomuutokset yliopistoissa

Yliopisto	Organisaatorakennemuutokset		
	Kyllä	Ei	Valmisteilla
Aalto-yliopisto	1		
Helsingin yliopisto	1		
Itä-Suomen yliopisto	1		
Jyväskylän yliopisto	1		
Kuvataideakatemia	1		
Lapin yliopisto		1	
Lappeenrannan teknillinen yliopisto		1	
Oulun yliopisto	1		
Sibelius-Akatemia	1		
Svenska handelshögskolan	1		
Tampereen teknillinen yliopisto			1
Tampereen yliopisto	1		
Teatterikorkeakoulu		1	
Turun yliopisto	1		
Vaasan yliopisto	1		
Åbo Akademi	1		
<i>Yhteensä</i>	12	3	1

Muutokset ovat pääasiallisesti merkinneet yksikkökoon kasvattamista tiedekunta- tai korkeakoulu- ja laitostasolla. Tampereen yliopisto luopui kokonaan laitostasosta ja muodosti tieteenalayksiköitä. Åbo Akademiassa puolestaan luovuttiin tiedekuntatasosta sisäisessä organisaatiossa ja muodostettiin 12 tulosvastuullista laitosta.

Yhdeksässä yliopistossa on tehty tiedekuntatasoisten rakenteiden muuttamista siten, että kuudessa yliopistossa näiden määrää on vähennetty ja niiden kokoa on kasvatettu. Kolmessa yliopistossa samantasoisia yksiköitä on lisätty merkitsemättä yksiselitteisesti niiden koon kasvua (ks. taulukko 3.5). Kuvataideakatemiassa lakiuudistuksen jälkeen ei ole ollut enää tiedekuntia tai vastaavia, vaan Akatemia on jaettu opetuksen, tutkimuksen, taiteellisen toiminnan sekä tukipalvelujen järjestämistä varten yksiköihin.

**Taulukko 3.5.** Tiedekuntatasoiset organisaatiomuutokset

Tiedekuntataso	Yksiköiden koon kasvu			
	Kyllä	Ei	Vaihtelee	Yhteensä
Kasvu		2	1	3
Vähennys	6			6
<i>Yhteensä</i>	6	2	1	9

Myös laitostasolla sisäiset organisaatiomuutokset ovat pääasiassa merkinneet yksiköiden määrän vähentämistä sekä niiden koon kasvattamista (ks. taulukko 3.6). Tässä tarkastelussa ei ole mukana Åbo Akademin tekemä organisaatiomuutos, jossa luovuttiin kokonaan tiedekuntatasosta ja tilalle otettiin sisäisinä tulosvastuullisina yksiköinä laitokset.

**Taulukko 3.6.** Laitostasoiset organisaatiomuutokset

Laitostaso	Yksiköiden koon kasvu		
	Kyllä	Ei	Yhteensä
Kasvu			0
Vähennys	8	1	9
<i>Yhteensä</i>	8	1	9

Hallinnon edustajien haastatteluissa todettiin, että koko yliopistolaitosta ajatellen mittavia organisaatio-, johtamis- ja hallintojärjestelmien ja toiminnanohjausjärjestelmien uudistuksia on tehty Aalto-yliopistossa, Helsingin yliopistossa ja Tampereen yliopistossa. Muutokset ovat heijastuneet aina tutkintojen rakenteeseen asti. Myös Itä-Suomen yliopistossa on arviointiaineiston perusteella tehty laajamittaisia organisaatio- ja johtamisjärjestelmien uudistamista.

### Vararehtorit ja dekaanit

Vararehtoreiden nimittämisessä on yliopistoissa valittu erilaisia nimittämis- tai valintamalleja. Näitä tunnistui kaikkiaan neljä erilaista (taulukko 3.7). Näissä kaikissa malleissa rehtorin toimivalta joko esitysten laatijana tai päätöksentekijänä on keskeinen. Kuvataideakatemiassa hallitus päättää vararehtoreista ja heidän työnjaostaan rehtoria kuultuaan. Monet rehtorit korostivatkin haastatteluissaan mahdollisuutta muodostaa toimivia johtamistiimejä.

Itä-Suomen yliopistossa on kahden rehtorin johtamismalli eikä vararehtoreita ole. Myöskään Vaasan yliopistossa ei ole lainkaan erikseen nimettyjä vararehtoreita, vaan dekaanit hoitavat tarvittaessa näitä tehtäviä rehtorin erikseen päättämällä tavalla.

**Taulukko 3.7.** Vararehtoreiden nimittämis- ja valintatavat eri yliopistoissa

	Malli 1	Malli 2	Malli 3	Malli 4
<b>Vararehtorin nimittäminen</b>	Hallitus nimittää, päättää tai valitsee rehtorin esityksestä	Rehtori nimeää ja päättää työnjaosta	Rehtori päättää hallituksen puheenjohtajaa kuultuaan	Dekaanit toimivat rehtorin päättämällä tavalla
<b>Yliopistot</b>	Aalto-yliopisto Helsingin yliopisto Kuvataideakatemia Lapin yliopisto Oulun yliopisto	Jyväskylän yliopisto Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Turun yliopisto	Vaasan yliopisto
	Sibelius-Akatemia Svenska handelshögskolan Tampereen teknillinen korkeakoulu Tampereen yliopisto Teatterikorkeakoulu Åbo Akademi			

Kahdeksassa yliopistosta 16:sta ei ole tapahtunut muutosta vararehtoreiden määrän eikä toimen pää- tai sivutoimisuuden suhteen. Näitä yliopistoja ovat Helsingin yliopisto, Kuva- taideakatemia, Lapin yliopisto, Sibelius-Akatemia, Svenska handelshögskolan, Tampereen teknillinen yliopisto, Tampereen yliopisto ja Teatterikorkeakoulu. Kuitenkin esimerkiksi Helsingin yliopistossa vararehtoreiden tehtäviä on järjestetty uudelleen ja tässä suhteessa suurin muutos on tapahtunut ensimmäisen vararehtorin toimenkuvassa. Helsingin yliopiston vararehtoreista ensimmäinen vararehtori toimii päätoimisena ja muut kolme puolipäivätoimisina. Lapin yliopistossa ensimmäinen vararehtori on toiminut päätoimisena. Tampereen yliopistossa käytännössä koulutuksesta vastaava vararehtori on toiminut päätoimisena.

Muiden kahdeksan yliopiston vararehtoreiden kohdalla on tapahtunut muutoksia. Yhdistyneissä yliopistoissa Aalto-yliopistossa aiemmasta kuudesta vararehtorista määrää vähennettiin kolmeen ja samalla kaikista vararehtoreista tehtiin päätoimisia. Itä-Suomen yliopistossa siirryttiin kahden rehtorin 'toimitusjohtaja-rehtorin' ja akateemisten asioiden rehtorin malliin ja vararehtoreista luovuttiin. Turun yliopistossa vararehtoreiden lukumäärässä ei tapahtunut muutosta mutta yhdestä vararehtorista tuli päätoiminen.

Jyväskylän yliopistossa ja Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa lisättiin yksi osa-aikainen vararehtori. Oulun yliopistossa luovuttiin kolmesta osa-aikaisesta vararehtorista ja tilalle valittiin kaksi päätoimista akateemista vararehtoria, joille myös määriteltiin omat budjetit ja vastualueet. Vaasan yliopistossa ensimmäisellä vararehtorilla oli aiemmin projektiluonteisia tehtäviä ja lisäksi oli toinen osa-aikainen vararehtori. Nyt vararehtoreiden tehtävät on jaettu kolmelle päätoimiselle dekaanille. Ennen lakiuudistusta Åbo Akademiassa toimi kaksi vararehtoria, joista toinen oli samalla Åbo Akademin Vaasan yksikön rehtori. Lakimuutoksen jälkeen vararehtoreiden määrä nousi kolmeen. Vararehtoreista yksi on edelleen Åbo Akademin Vaasan yksikön rehtori ja kaksi muuta toimivat Åbo Akademiassa Turussa. Turussa toimivat vararehtorit eivät ole päätoimisia.

Lakiuudistuksen johdosta kuudessa yliopistosta 15:sta on tehty dekaaneista päätoimisia. Näitä yliopistoja ovat Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, Sibelius-Akatemia, Tampereen yliopisto ja Vaasan yliopisto. Kuten aiemmin on jo tullut esille, Vaasan yliopiston dekaaneilla on myös vararehtorin tehtäviä. Lisäksi Lapin yliopistossa Matkailuinstituutin johtaja on päätoiminen. Kuvataideakatemiassa ei ole lainkaan dekaanintyyppisiä tehtäviä, vaan vararehtorit vastaavat opetuksen ja tutkimuksen yksiköistä.

Näiden yliopistojen rehtoreiden haastatteluissa tuotiinkin esille muun muassa dekaanien selkeämmät johtamistavoitteet ja – vastuut sekä johtamisjärjestelmien selkiytyminen. Esimerkiksi Tampereen yliopistossa on täsmennetty toiminnanohjaus- ja johtamisjärjestelmää sekä siihen liittyen dokumentoitu prosessit ja johtamisvastuut.

Dekaanien nimittämisessä yliopistot ovat valinneet erilaisia malleja, joista tunnistuivat hallituksen tekemät nimitysmallit, rehtorin nimitysmallit sekä tiedekuntaneuvostojen nimitysmallit. Rehtorin nimitysmallit ovat yleisin eri yliopistoissa. Tosin siinä on pieniä vaihteluja siten, että Svenska handelshögskolanissa rehtorin nimityksen tulee perustua yksikön esitykseen ja Teatterikorkeakoulussa rehtorin ei välttämättä tarvitse kuulla asianomaista yksikköä nimitysasiassa. Erilaiset nimitystoimivallan mallit on esitetty kootusti taulukossa 3.8.

Hallituksen nimitysmalleissa Sibelius-Akatemiassa rehtorin tulee kuulla opettajia ja opiskelijoita nimityshedotusta tehdessään. Helsingin yliopistossa ja Åbo Akademiassa on nojaututtu aikaisemman lain mukaiseen toimintamalliin, jossa yksiköt voivat itse päättää johtajastaan. Tosin Helsingin yliopistossa dekaanien valinta menee vielä rehtorin vahvistettavaksi. Åbo Akademiassa ei ole dekaaneita, vaan tulosvastuullisia prefektejä laitostason johdossa.



**Taulukko 3.8.** Dekaanien tai vastaaventyyppisten johtajien nimittäminen eri yliopistoissa

Nimitysvalta	Yliopisto	Yhteensä
Hallitus rehtorin esityksestä	Aalto-yliopisto Itä-Suomen yliopisto Sibelius-Akatemia (rehtori kuulee opettajia ja opiskelijoita) Tampereen teknillinen yliopisto Tampereen yliopisto	5
Rehtori kuullen ao. yksikköä	Jyväskylän yliopisto Lapin yliopisto Lappeenrannan teknillinen yliopisto Oulun yliopisto Svenska handelshögskolan (rehtori yksikön opettajien, tutkijoiden ja ylioppilaskunnan esityksen pohjalta) Teatterikorkeakoulu (rehtori yksin) Turun yliopisto Vaasan yliopisto	8
Tiedekuntaneuvosto valitsee ja rehtori vahvistaa	Helsingin yliopisto	1
Laitosneuvosto valitsee	Åbo Akademi	1
<i>Yhteensä</i>		15

### Päätöksenteosta sekä eri toimielimistä

Kuvataideakatemiaa lukuun ottamatta kaikissa yliopistoissa henkilöstökyselyyn vastanneet suhtautuivat voittopuolisesti kriittisesti siihen, että yliopistojen päätöksentekoprosessit olisivat lakimuutoksen jälkeen muuttuneet aikaisempaa selkeämmiksi. Myös hallintoelinkyselyyn vastanneista vähintään puolet suhtautui vastaavalla tavalla Teatterikorkeakoulua lukuun ottamatta.

Vastaavasti näiltä kohderyhmiltä tiedusteltiin yliopiston päätöksentekorakenteen tarkoituksenmukaisuutta eri tasoilla. Aalto-yliopistossa, Itä-Suomen yliopistossa, Lapin yliopistossa, Sibelius-Akatemiassa, Turun yliopistossa ja Åbo Akademiassa molempiin kyselyihin vastanneet suhtautuivat enimmäkseen kriittisesti tähän väittämään. Muissa yliopistoissa hallintoelinkyselyyn vastanneet näkivät nykyisen päätöksentekorakenteen henkilöstökyselyyn vastanneita selkeästi tarkoituksenmukaisempana.

Henkilöstökyselyyn vastanneet suhtautuivat kriittisesti akateemisten, opetuksen ja tutkimuksen johtamiseen liittyvien toimielinten roolin ja tehtävien selkeyteen. Poikkeuksena tässä suhteessa olivat Lappeenrannan teknillinen yliopisto, jossa mielipiteet selkeästi hajaantuivat, sekä Teatterikorkeakoulu, jossa näiden roolia pidettiin selkeinä. Hallintoelinkyselyyn vastanneet suhtautuivat näiden elinten roolin ja tehtävien selkeyteen kriittisesti kahdeksassa yliopistossa. Näiden elinten rooli ja tehtävät nähtiin selkeinä Jyväskylän yliopistossa, Svenska handelshögskolanissa, Tampereen teknillisessä yliopistossa, Teatterikorkeakoulussa ja Turun yliopistossa. Mielipiteet jakaantuivat tasan hallintoelinkyselyyn vastanneiden kesken Aalto-yliopistossa ja Vaasan yliopistossa.

Henkilöstöltä ja hallintoelinten jäseniltä tiedusteltiin myös heidän näkemyksiä akateemisten elinten sekä päätöksentekoelinten<sup>10</sup> valintakäytäntöjen ja kokoonpanojen tarkoituksenmukaisuudesta. Akateemisten elinten osalta näihin väittämiin hallintoelinkyselyyn vastanneet vastasivat voittopuolisesti myönteisellä tavalla. Åbo Akademiassa akateemisten elinten valintakäytäntöiden osalta mielipiteet jakaantuivat tasan myönteisesti ja kriittisesti suhtautuvien kesken, ja myös kokoonpanojen tarkoituksenmukaisuuteen suhtauduttiin muita yliopistoja hivenen kriittisemmin. Henkilöstökyselyssä vastaajien mielipiteet hajosivat ja

<sup>10</sup> Hallintoelinkyselyssä määriteltynä erityisesti hallintoelinten.

selkeästi en osaa sanoa – vastauksia oli paljon. Jyväskylän yliopistossa, Kuvataideakatemiassa ja Svenska handelshögskolanissa suhtauduttiin myönteisimmin valintakäytäntöjen tarkoituksenmukaisuuteen. Myös kokoonpanojen tarkoituksenmukaisuuteen suhtauduttiin myönteisimmin kahdessa ensin mainitussa yliopistossa. Svenska handelshögskolanissa kokoonpanojen tarkoituksenmukaisuuteen suhtauduttiin selkeästi kriittisemmin kuin missään muussa yliopistossa. Teatterikorkeakoulussa henkilöstökyselyyn vastanneet suhtautuivat myönteisesti akateemisten toimielinten kokoonpanojen tarkoituksenmukaisuuteen.

Hallintoelinkyselyyn vastanneet suhtautuivat hallintoelinten valintakäytäntöiden tarkoituksenmukaisuuteen kriittisesti Aalto-yliopistossa, Oulun yliopistossa ja Åbo Akademiassa. Lapin yliopistossa ja Sibelius-Akatemiassa mielipiteet jakaantuivat. Muissa yliopistoissa hallintoelinten valintakäytänteet nähtiin voittopuolisesti tarkoituksenmukaisina. Päätöksentekaelinten valintakäytäntöiden osalta henkilöstökyselyyn vastanneiden mielipiteet hajaantuivat useissa yliopistoissa. Selkeimmin kriittisiä vastaajia tässä suhteessa oli Itä-Suomen yliopistossa, Jyväskylän yliopistossa ja Åbo Akademiassa.

Hallintoelinten kokoonpanojen tarkoituksenmukaisuudesta hallintoelinkyselyyn vastanneiden mielipiteet jakaantuivat tasan myönteisesti ja kriittisesti suhtautuviin Aalto-yliopistossa. Niiden nähtiin olevan tarkoituksenmukaisia muissa yliopistoissa lukuun ottamatta Svenska handelshögskolanian ja Åbo Akademiilta. Näissä yliopistoissa hallintoelinkyselyyn vastaajat suhtautuivat tähän väittämään voittopuolisesti kriittisesti.

Henkilöstökyselyyn vastanneiden keskuudessa Kuvataideakatemiassa ja Teatterikorkeakoulussa päätöksentekaelinten tarkoituksenmukaisuuteen suhtauduttiin myönteisesti. Selkeää kriittisyyttä tuli esille Itä-Suomen ja Jyväskylän yliopistossa sekä Åbo Akademiassa. Myös muissa yliopistoissa kriittisyys päätöksentekaelimien kokoonpanojen tarkoituksenmukaisuuteen oli suhteellisen leimaavaa paitsi Helsingin yliopistossa ja Tampereen yliopistossa. Näissä yliopistoissa yli 40 prosenttia ei osannut ottaa kantaa tähän väittämään.

Arviointifoorumissa pohdittiin erityisesti kysymystä hallitusten kokoonpanojen tarkoituksenmukaisuudesta, ts. tulisiko niissä olla aikaisempaa enemmän tiedeasiantuntijoita vai onko liikkeenjohdollinen lähestymistapa hyvä. Jälkimmäisessä mallissa tunnistettiin sen aiheuttama demokratiavaje.

Henkilöstöltä ja hallintoelinten jäseniltä tiedusteltiin myös ulkopuolisten jäsenten riittävyttä akateemisissa sekä päätöksentekaelimissä. Hallintoelinkyselyyn vastanneet katsoivat voittopuolisesti, että ulkopuolisia jäseniä on näissä elimissä riittävästi. Oulun ja Tampereen yliopistossa mielipiteet jakaantuivat tasan myönteisesti ja kriittisesti ulkopuolisten määrään suhtautuvien kesken. Tampereen teknillisessä yliopistossa hallintoelinkyselyyn vastanneet katsoivat, että ulkopuolisia jäseniä tulisi olla nykyistä enemmän näissä elimissä. Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa ja Sibelius-Akatemiassa kyselyyn vastanneet katsoivat, että ulkopuolisia voisi olla jossain määrin enemmän hallintoelimissä. Näihin väittämiin henkilöstökyselyssä vastanneiden mielipiteet selkeästi hajaantuivat ja myös monissa yliopistoissa vastaajat eivät osanneet arvioida ulkopuolisten määrän riittävyttä. Ainoastaan Teatterikorkeakoulussa ja Vaasan yliopistossa henkilöstökyselyyn vastanneista selvästi yli puolet katsoi, että päätöksentekaelimissä jo nykyisellään on riittävästi yliopistoyhteisön ulkopuolisia jäseniä.

Sidosryhmäkyselyyn vastanneiden mielipiteet hajaantuivat tarkasteltaessa heidän näkemyksiä yliopiston hallintoelinten valintakäytäntöjen ja kokoonpanojen tarkoituksenmukaisuudesta. Hieman myönteisemmin suhtaudutaan valintakäytäntöihin (40 %) kuin kokoonpanojen (38 %) tarkoituksenmukaisuuteen. Yli puolet sidosryhmäkyselyyn vastanneista katsoo, ettei ulkopuolisia jäseniä hyödynnetä riittävässä määrin yliopistojen päätöksentekaelimissä (57 %) eikä akateemisissa elimissä (59 %).

### 3.1.2 Strategiset valinnat ja voimavarakohdennukset

Lakiuudistus sinänsä ei edellytä yliopistolta erityisten strategisten valintojen tekemistä eikä näiden mukaisia voimavarakohdennuksia. Tosin lakiuudistuksen perusteluissa yliopistojen oikeushenkilöasemamuutosta ja taloudellista autonomiaa perustellaan juuri sillä, että lakiuudistuksen kautta tehtävällä hallintomallin muutoksella yliopistot voisivat vahvistaa strategista tavoitteenasetteluaan (HE 7/2009, 29).

Arviointifoorumin paneelissa tuotiin esille, ettei laki sinänsä ratkaise yliopistojen profiloitumista. Laajentavien kehittämissuunnitelmien kautta profiloituminen ei toteudu, ellei samalla tehdä lakkautussuunnitelmia. Koska lakkautussuunnitelmia ei kuitenkaan ole tehty, profiloitumista tapahtuu käytännössä selkeästi vähemmän kuin mitä kirjalliset kehittämissuunnitelmat antaisivat aiheutta olettaa. Näin ollen muutosten aikaansaamisen nähtiin olevan ensisijaisesti kiinni rahoituskriteereistä ja niiden määrittelystä sekä lainsäädännöllisestä ohjauksesta. Toisaalta tuotiin esille se, että valintojen ja profiilin rakentumisen kannalta yliopistoyhteisöissä keskeisessä roolissa ovat professorien osaamistaustat sekä niiden varaan rakentuva rahoituksen hankinta. Täten organisatorisesti ylhäältä alaspäin määriteltyjen strategisten tavoitteenasettelujen vaikuttavuus yliopistoyhteisössä jää aina rajalliseksi.

Vaihtoehtoisena näkemyksenä profiloitumisen suhteen esitettiin yliopistoja koskevaa ekosysteemiajattelua, ja esimerkkinä mainittiin teknillisten yliopistojen välillä käynnissä oleva arviointi- ja määrittelytyö. Profiilien ja strategisten valintojen ohella arviointipaneelissa tunnistettiin myös selkeä tarve uusille tutkimuksellisille avauksille.

Arviointifoorumin keskustelun valossa näyttäisi siltä, että ainakin tutkimusrahoittajien ja yliopistojen strategisina partnereina toimivien yritysten kannalta yliopistojen strategioilla on merkitystä. Yksityiskohtaisten visioiden sijaan yliopistojen strategioilta näytettäisiin odotettavan niiden kehittämistä kuvaavaa suuntalinjaa. Yliopistojen strategioiden ensisijainen merkitys näyttäisikin muodostuvan rahoittaja- ja sidosryhmäyhteistyön suunnassa.

Yliopistojen tekemien strategisten voimavarakohdennusten laajuus ja kohdentuminen vaihtelevat merkittävästi. Kuudestatoista yliopistosta kaksitoista mainitsi, että ne ovat tehneet lakiuudistuksesta johtuen tai siihen liittyen strategisia voimavarakohdennuksia (ks. taulukko 3.9). Kahdestatoista yliopistosta yhdeksän täsmensi selkeästi, minkä suuruisista strategisista voimavarakohdennuksista kunkin yliopiston kohdalla on kyse. Nämä kohdennukset vaihtelivat 1–5 %:n välillä yliopiston vuoden 2010 rahoituspohjaan suhteutettuna. Kolme yliopistoa ilmoitti tekevänsä vuositason yhden prosentin suuruiset strategiset voimavarakohdennukset, kaksi yliopistoa ilmoitti tekevänsä kahden prosentin, yksi yliopisto kolmen ja yksi yliopisto neljän prosentin strategiset voimavarakohdennukset. Kaksi yliopistoa ilmoitti tekevänsä rahoituspohjaansa suhteutettuna viiden prosentin strategiset voimavarakohdennukset vuosittain. Näiden rinnalla on tunnistettava ne voimavarasiirrot, jotka johtuvat tai pikemminkin tulevat johtumaan mahdollisista koulutuksen ja tutkimuksen uudelleenjärjestelyistä. Tällaista tulevaa kehitystä osaltaan indikoi selvästi ainakin yksi yliopisto.

**Taulukko 3.9.** Lakiuudistuksen johdosta strategisia voimavarakohdennuksia tehneet yliopistot

	Strategiset voimavarakohdennukset	
	Kyllä	Ei
Aalto-yliopisto	1	
Helsingin yliopisto	1	
Itä-Suomen yliopisto	1	
Jyväskylän yliopisto	1	
Kuvataideakatemia		1
Lapin yliopisto	1	
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	1	
Oulun yliopisto	1	
Sibelius-Akatemia		1
Svenska handelshögskolan		1
Tampereen teknillinen yliopisto	1	
Tampereen yliopisto	1	
Teatterikorkeakoulu		1
Turun yliopisto	1	
Vaasan yliopisto	1	
Åbo Akademi	1	
<i>Yhteensä</i>	12	4

Myös strategisten voimavarojen kohdentamistavoissa oli eroja. Tyypillisimmin strategiset voimavarakohdennukset näyttävät tehdyn yliopiston määrittelemille painoaloille, tutkimuksen vahvuusalojen kärkihankkeille tai muihin strategisiin kehittämiskohteisiin. Näitä toimintatapoja on noudatettu muun muassa Itä-Suomen, Jyväskylän, Lappeenrannan teknillisessä, Oulun, Turun ja Vaasan yliopistoissa. Näihin yliopistoihin verrattuna Helsingin yliopistossa tiedekunnilla on tässä suhteessa enemmän harkintavaltaa strategisten resursien kohdentamisessa.

Aalto-yliopistossa strategisia voimavarakohdennuksia on tehty tutkimuksen arvioinnissa hyvin menestyneisiin yksiköihin, uusien tutkimusavausten tekemiseen sekä tenure track urajärjestelmän toimeenpanoon. Lapin yliopiston hallitus määrittä vuonna 2010 strategiset kärjet, joita ovat palvelumuotoilu, pohjoinen hyvinvointi ja muuttuva työ sekä kestävä kehitys, oikeus ja oikeudenmukaisuus. Tampereen yliopistossa suuntaus strategisen rahoituksen kohdentamisessa on muuttunut lakiuudistuksen jälkeen pirstaleisista ja hajanaisista kohteista aikaisempaa suurempiin ja vaikutuksiltaan laajempiin kehittämistoimiin, ja samalla strategisen rahoituksen määrä vuodesta 2010 vuoteen 2012 on yli kaksinkertaistunut. Tampereen yliopiston osalta näihin kohdennuksiin ei sisälly ne strategiset voimavara siirrot, jotka seurasivat sisäisestä yksikkörakenteen muutoksesta. Lisäksi Tampereen yliopistossa tullaan tekemään merkittäviä voimavara siirtoja kahden lähivuoden aikana, kun tieteenalayksiköt uudistavat tehtävä- ja henkilöstörakennettaan koulutuksen ja tutkimuksen kehittämislinjauksensa mukaisesti.

Näiden painalojen ja kärkien lisäksi esimerkiksi Jyväskylän ja Tampereen yliopistoissa strategisia voimavarakohdennuksia on tehty yliopiston tietohallintoon, Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa koulutuksen ja tutkimuksen kansainvälistämiseen ja Tampereen teknillisessä yliopistossa tiettyjen oppiaineiden perusopetukseen. Åbo Akademiassa hallitus hyväksyi uuden strategian vuoden 2011 keväällä, ja syksystä 2011 alkaen yliopiston rehtori on kohdentanut resursseja laaditun strategian jalkauttamiseen. Näitä kohteita ovat olleet muun muassa kansainvälisyyteen kohdennetut resurssit ja ns. sapatikuukaudet, johtajakoulutus, tenure track – järjestelmä sekä opetuksen sisäiset huippuyksiköt.

Taulukossa 3.10 on yksilöityinä yliopistojen omien ilmoitusten pohjalta yliopistojen tekemien strategisten voimavara päätösten kohdentuminen.

**Taulukko 3.10.** Yliopistojen tekemiä strategisia voimavarakohdennuksia

Yliopisto	Strategiset voimavarakohdennukset
Aalto-yliopisto	Tutkimuksen arvioinnissa hyvin menestyneet yksiköt, uudet tutkimusavaukset, tenure track -urajärjestelmän toimeenpano
Helsingin yliopisto	Tiedekuntien yliopiston strategian mukaisesti määrittelemät painoalat tiedekuntien oman päätöksen mukaisesti. Lisäksi yksiköiden kanssa sovitut erillishankkeet liittyen opetukseen ja koulutukseen, opetuksen ja koulutuksen suunnitteluun, varainhankintaan, tutkimushankkeisiin ja -verkostoihin, tutkimus-asemien toimintaan, johtamisjärjestelmän ja tukitoimien kehittämiseen, yhteistyöverkoston toimintaan
Itä-Suomen yliopisto	Vahvuusalojen (metsä ja ympäristö, terveys ja hyvinvointi, uudet teknologiat ja materiaalit) kärkihankkeet sekä koulutuksen ja tutkimuksen kehittyvät alat (laaja-alainen Venäjä-osaaminen, opettajankoulutus)
Jyväskylän yliopisto	Painoalat. Huippututkimuksen tukeminen, koulutuksen kehittäminen, investointisuunnitelman toteuttaminen sekä kansainvälistyminen. Lakiuudistuksen jälkeen lisäksi tietohallinto
Lapin yliopisto	Strategiset kärjet: palvelumuotoilu, pohjoinen hyvinvointi ja muuttuva työ sekä kestävä kehitys, oikeus ja oikeudenmukaisuus
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Strategiset painopisteet, tutkimuksen ja opetuksen kansainvälistäminen
Oulun yliopisto	Painoalat ja erillishankkeet kohdentuen ensisijaisesti opintoprosessien tehostamiseen ja laadun parantamiseen sekä tohtorikoulutuksen kehittämiseen
Tampereen teknillinen yliopisto	Matematiikan, fysiikan ja kemian perusopetuksen vahvistaminen, kansainvälistymissuunnitelman toteutus, Tampereen yliopiston kanssa yhteinen BioMediTech -yksikkö
Tampereen yliopisto	Strategiset tutkimuksen kehittämisohjelmat monialaisen tutkimuksen vauhdittamiseen ja rakenteelliseen yhteistyöhön yksiköiden kesken: biolääketieteellinen tutkimus (yhdessä TTY:n kanssa), ihmisen ja teknologian vuorovaikutuksen tutkimus, julkisrahoitteisten palvelujen tutkimus, yhteiskunnan ja kulttuurin muutoksen tutkimus. Lisäksi uusien tutkinto-ohjelmien suunnittelu ja järjestäminen, koulutuksen ja tutkimuksen kansainvälistäminen, yliopiston oman tutkijakoulun organisointi ja vahvistaminen, yliopiston tutkijakollegiumin laajentaminen, johtamisjärjestelmän ja tietojärjestelmien kehittäminen, muut uuden yksikkörakenteen edellyttämät strategiset rahoituksen kohdennukset, omarahoitusta huippuyksiköihin ja tulevien valmisteluun
Turun yliopisto	Painoalat, liiketoimintaosaamisen koulutuksen laajennus, tutkijakollegiumit
Vaasan yliopisto	Painoalat
Åbo Akademi	Tenure track -urajärjestelmän toimeenpano, kansainvälistyminen, Norden, opetuksen sisäiset huippuyksiköt

Painoalat ovat tyypillisesti tutkimuslähtöisesti määriteltyjä aloja tai alueita, joihin yliopisto kohdentaa erityisresursseja. Ne eivät välttämättä kohdistu yksittäisiin tieteenaloihin, vaan saattavat pitää sisällään tutkimustoimintaa ja -ryhmiä useilta tieteenaloilta. Painoalojen määrittelyssä tai niiden määrittelytavoissa on myös yliopistokohtaisia eroja. Helsingin yliopistossa yliopistotasoisien painoalojen sijaan korostettiin tiedekuntien toimintavapautta omien sisällöllisten painoalueidensa määrittelyssä.

Hallinnon edustajien haastatteluissa tuotiin esille, että yliopistojen strategisia valintoja pidetään edelleen varsin ei-rajavana, jolloin ohjauksen haasteena eri tasoilla, niin yliopistossa kuin niitä ohjaavassa ministeriössäkin, on seurata sitä, miten niiden toteuttamisessa edistyy.

Rehtorihaastatteluissa strategisista valinnoista ja voimavarakohdennuksista tuotiin esille, että painopisteet oli osin valittu jo ennen lakiuudistusta (muun muassa Aalto-yliopisto ja Oulun yliopisto) ja ettei profiloituminen ole suoraan laista johtuvaa. Helsingin yliopisto pitää monitieteisyytensä vuoksi painopisteen enemmänkin laadussa kuin sisällöissä. Voimavarakohdennusten toteuttamisen tapa oli haastattelujankokohdantana vielä avoinna.

Itä-Suomen yliopistossa on valittu strategisia painoaloja ja niihin tehdään vuosibudjetista 4 %:n suuruisia voimavarakohdennuksia. Jyväskylän yliopistossa painoalojen määrittelytyö on vielä kesken. Lakiuudistuksen jälkeen yliopistossa on myös lakkautettu aloja. Lisäksi myös Jyväskylän yliopistossa on panostettu tenure track -järjestelmään. Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa on vähennetty painopistealueiden määrää ja valittu neljä strategista painopistealuetta: energia, venäjä, mallinnusteknologia ja liiketoimintajohtaminen. Yliopistossa pyritään saamaan entistä enemmän vuorovaikutusta strategisten paino-

pisteiden välille, myös poikkitieteellisyttä. Painopisteet näkyvät myös henkilöjohtamisen alueella; esimerkiksi julkaisut pisteytetään ja palkitaan.

Oulun yliopiston profilia on muutettu siten, että se on entistä enemmän innovaatioyliopisto. RAE-arvioinnin myötä yliopistossa valittiin painopistealueet: ICT, bio- ja terveystieteet, ympäristö- ja luonnonvaratutkimus sekä humanistinen, yhteiskuntatieteellinen ja maantieteellinen tutkimus. Näille painopistealueille on kohdennettu rahoitusta ja tehty infrastruktuuripanostuksia. Sibelius-Akatemiassa taideyliopistohankkeen katsotaan muuttavan tilannetta ja tätä silmällä pitäen alustavia linjauksia on jo tehty. Tampereen teknillisessä yliopistossa opetuksessa tavoitellaan vahvaa perusosaamista. Lisäksi menestyvät laitokset palkitaan. Tampereen yliopistossa lakiuudistus nähtiin myös mahdollisuutena uusiutua yliopistona. Sen johdosta on luotu uusia tutkinto-ohjelmia ja perustettu oma yhteinen tutkijakoulu. Tutkimustoiminnassa painotetaan kansainvälistä liikkuvuutta ja temaattisesti yhteiskunta- ja terveystieteistä tutkimusta. Yliopiston profilia on työstetty ja määritelty painotuksia sekä suunnattu rahoitusta niiden mukaisesti.

Teatterikorkeakoulussa painopisteinä ovat kansainvälistyminen ja taiteellinen tutkimus. Erillisiä voimavarakohdennuksia ei ole tehty. Turun yliopiston strategiassa on kuusi tutkimuksen vahvuusalueita ja hallitus myöntää vuosittain kolme miljoonaa euroa profiloitukohteisiin. Vaasan yliopistossa painotetaan liiketoimintaorientoitumista ja kansainvälistymistä, ja painopistealueille on kohdennettu resursseja entistä paremmin. Åbo Akademiassa on tärkeitä painopisteet määritelty ja niitä on myös resursoitu. Lisäksi pieniin yksiköihin kohdennetaan rahoitusta ohi tulosohtausmallin kriteereiden. Sisäiset huippuyksiköt saavat rahoitusta näyttöjen perusteella. Strategisista voimavarakohdennuksista päättää hallitus. Åbo Akademiassa strategiaan voimavarakohdennuksiin on erityisesti ajateltu käytettäväksi varainhankinnan kautta kerättyjen pääomien tuottoja.

Sidosryhmien edustajille suunnatussa kyselyssä<sup>11</sup> vastaajista melkein kaksi kolmesta katsoi, että yliopistot ovat panostaneet ainakin jossain määrin aiempaa enemmän tutkimus- tai taiteellisen toiminnan strategiseen profilointiin. 14 yliopistossa hallintoelinkyselyyn vastanneet katsoivat pääasiallisesti, että lakiuudistuksen jälkeen yliopisto on panostanut selkeästi aiempaa enemmän tutkimus- ja/tai taiteellisen toiminnan strategiseen profilointiin. Vastavissa yliopistoissa 10:ssä henkilöstö katsoo samansuuntaista kehitystä tapahtuneen mutta ei niin merkittävässä määrin. Niin henkilöstö- kuin hallintoelinkyselyynkään vastanneet eivät juuri näe, että tämä profiloituminen näkyisi aikaisempaa selkeämmin opetuksessa ja että opetuksen ja tutkimuksen yhteyttä olisi vahvistettu aikaisempaa enemmän.

Huomionarvioista on myös se, etteivät henkilöstö- ja hallintoelinkyselyihin vastanneet yksiselitteisesti katsoe, että yliopiston tutkimuksen ja/tai taiteellisen toiminnan painoalat noudattaisivat aiempaa selkeämmin yliopiston strategiaa valintoja. Sidosryhmäkyselyyn vastanneiden mielestä yliopistojen tutkimus- ja taiteellisen toiminnan painoalojen arvioidaan hienokseltaan noudattavan aiempaa paremmin strategiaa valintoja (51 % vastaajista).

Hallinnon ja sidosryhmien edustajien haastatteluissa korostettiin yliopistojen omaa päätöksentekoa strategisista valinnoista ja painopisteistä, ja tältä osin peräänkuulutettiin hallituksen roolia. Lisäksi todettiin, ettei yliopistoissa vielä ole paljon käytännön kokemusta strategian kautta tapahtuvista voimavarakohdennuksista mutta potentiaalia tunnistettiin olevin: ”*Luopuminen on vaikeaa, uudet avaukset helpompia.*” Yhtenä vaihtoehtona tuotiin esille yliopistojen sisäisten resurssipoolien käyttö strategisten voimavarakohdennusten tekemisessä. Myös UNIFI:n<sup>12</sup> projektin kautta on parhaillaan menossa työnjakokeskus-

11 Vastaajien lukumäärä 154, jossa mukana sekä yliopisto- että yliopistolaitoskohtaisesti kyselyyn vastanneet.

12 Suomen yliopistot UNIFI ry.

telua yliopistojen kesken. Yhtenä keinona mainittiin ministeriön talousohjauksen kautta tapahtuva profiloitumiseen 'pakottaminen'. Strategisten valintojen ja profiloitumisen dilemma tunnistettiin tutkimustehtävän ja laaja-alaisen koulutustehtävän kesken. Arviointihankkeen yhteydessä järjestetyssä strategisen johtamisen arviointifoorumissa yliopistojen edustajat katsoivat ensisijaisesti, että yliopistojen strategiset valinnat tulisi määritellä koulutus- ja tieteenaloja yhdistelemällä (45 % vastaajista). Muina vaihtoehtoina nähtiin strategisten valintojen määrittely keskeisten yhteiskunnallisten haasteiden pohjalta (35 % vastaajista) tai poikkileikkaavien teemojen, kuten kansainvälistyminen tai elinkeinoelämän yhteyksien tiivistäminen, pohjalta (25 % vastaajista).

Sidosryhmäkyselyssä alle puolet katsoi, että yliopistoissa resursseja osataan kohdentaa paremmin strategisten valintojen mukaisesti. Ainoastaan Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa sekä henkilöstö- että hallintokyselyyn vastanneista valtaosa katsoi, että resurssit osataan kohdentaa ainakin jossain määrin aikaisempaa paremmin strategisten valintojen mukaisesti. Tämän lisäksi seitsemässä yliopistossa hallintoelinkyselyyn vastanneista ainakin puolet katsoi vastaavansuuntaista kehitystä tapahtuneen. Henkilöstökyselyyn vastanneet suuntautuivat tältä osin pääasiallisesti kriittisesti. Arviointifoorumissa yliopistojedustajien mielipiteet hajosivat sen suhteen, minkä suuruisista voimavarakohdennuksista suhteessa budjettiin strategisissa voimavarakohdennuksissa tulisi olla kyse. Melkein kolmannes (29 %) katsoi, että strategisten voimavarakohdennusten tulisi olla 4-5 prosenttia vuosibudjetista. Myös pienempiä ja suurempia voimavarakohdennuksia pidettiin perusteltuina. Yliopistoyhteisön ulkopuoliset edustajat katsoivat pääasiassa, että 4-5 prosentin kohdennukset ovat vähimmäismäärä.

Sidosryhmäkyselyyn vastanneista alle puolet katsoo, että yliopistoissa on kohdennettu uudella tavalla voimavaroja tutkimuksen tai taiteellisen toiminnan painoaloille. Opetuksen osalta vastaajien näkemykset hajosivat ja kyselyyn vastanneet eivät joko osanneet ottaa kantaa (37,7 % vastaajista) tai katsottiin (36 %) uudennaisia voimavarakohdennuksia tapahtuneen. Selkeästi henkilöstö- ja hallintoelinkyselyyn vastanneet olivat kriittisiä sen suhteen, että lakiuudistuksen johtuen tai sen jälkeen yliopistot olisivat kohdentaneet uudella tavalla voimavaroja opetuksen laadun parantamiseen. Sen sijaan selkeästi myönteisemmin suhtauduttiin siihen, että näin on tapahtunut tutkimuksen/taiteellisen toiminnan osalta.

Vastaamistavasta riippumatta sidosryhmien edustajista vähän alle puolet katsoi, että yliopistojen tutkimuksen tai taiteellisen toiminnan kansainvälisen toiminnan edellytyksiä on ainakin jossain määrin kohennettu. Opetuksen kansainvälisen toiminnan edellytyksiä ei nähdä niin merkittävästi vahvistetun yliopistolaitoskohtaisesti vastanneiden keskuudessa. Tosin tässä suhteessa oli myös noin kolmannes vastaajia, jotka eivät osanneet arvioida näitä väittämiä. Oikeastaan vain Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, Svenska handelshögskolanissa ja Teatterikorkeakoulussa sekä hallinto- että henkilöstökyselyyn vastanneet katsoivat opetuksen ja tutkimuksen ja/tai taiteellisen toiminnan kansainvälisen toiminnan edellytyksiä ainakin jossain määrin kohennetun. Kokonaisuudessaan tässä suhteessa jälleen hallintoelinkyselyyn vastanneet näkivät viidessä yliopistossa edellisten lisäksi näin tapahtuneen opetuksen ja kuudessa yliopistossa tutkimuksen/taiteellisen toiminnan osalta. Henkilöstökyselyyn vastanneet kolmea yliopistoa lukuun ottamatta näkivät, ettei opetuksen kehittämistä johdeta juurikaan aikaisempaa määrätietoisemmin. Viidessä yliopistossa hallintoelinkyselyyn vastanneista reilut puolet sen sijaan näkivät tämänsuuntaista kehitystä tapahtuneen.

10 yliopistossa hallintoelinkyselyyn vastanneista yli puolet katsoi, että lakiuudistuksen jälkeen tutkimustoiminnan alueella on tapahtunut aikaisempaa enemmän uudennaisia avauksia ja aloitteita. Vastaavasti henkilöstökyselyyn vastanneet olivat tässä suhteessa selkeästi kriittisempiä. Vain kolmessa yliopistossa yli puolet henkilöstökyselyyn vastanneista katsoi tämänsuun-

taista kehitystä tapahtuneen. Sidosryhmäkyselyssä 40 % vastaajista katsoi, että yliopistojen tutkimustoiminnan alueella on aikaisempaa enemmän uudenlaisia avauksia ja aloitteita.

Lisäksi henkilöstöltä ja sidosryhmiltä tiedusteltiin yliopiston uudistuskykyisyyttä ja -halukkuutta. Tässä suhteessa jälleen suurimassa osassa yliopistoja henkilöstö oli kriittistä sen suhteen, että yliopisto olisi sisäisesti aikaisempaa kyvykkäämpi reagoimaan ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin. Vastaavasti vastaajat olivat kriittisiä sen suhteen, että yliopisto olisi sisäisesti aikaisempaa uudistuskykyisempi. Aavistuksen verran myönteisemmin suhtauduttiin siihen, että yliopisto on sisäisesti aikaisempaa halukkaampi uudistumaan. Sidosryhmäkyselyyn vastanneista melkein puolet arvioi, että yliopistot ovat jossain määrin aikaisempaa kyvykkäämpiä reagoimaan ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin. Sen sijaan selkeämmin nähdään, että yliopistot ovat aikaisempaa uudistuskykyisempiä ja aikaisempaa halukkaampia uudistumaan.

### 3.1.3 Johtamisen voimavarat ja johtamisen välineet

Johtamisen voimavarojen lisäyksiä rehtoraatin ja dekaanien osalta käsiteltiin jo edellä. Tämä lisäksi 16 yliopistosta 12:ssa on tehty johtaja- ja/tai päällikkötason rekrytointeja yliopistohallintoon yliopistolakiuudistuksen vuoksi. Aalto-yliopistoon on tullut laajimmin uutta johtaja- ja päällikkötason henkilöstöä henkilöstönhallintoon, taloushallintoon, varainhankintaan, viestintään ja markkinointiin. Ylipäätään eniten uusia rekrytointeja yliopistohallinnossa on tehty varainhankinnan alueelle. Aalto-yliopiston lisäksi Helsingin yliopisto, Jyväskylän yliopisto, Oulun yliopisto, Sibelius-Akatemia, Tampereen yliopisto, Teatterikorkeakoulu ja Vaasan yliopisto ovat täydentäneet varainhankinnan alueella henkilöstöään.

Toiseksi eniten täydentäviä rekrytointeja yliopistojen hallinnossa on tehty taloushallinnon alueelle. Edellä mainituista yliopistoista näitä on toteutettu Oulun ja Tampereen yliopistoa sekä Teatterikorkeakoulua lukuun ottamatta. Näiden sijaan Tampereen teknillisessä yliopistossa sekä Turun yliopistossa on rekrytoitu taloushallintoon johtaja- tai päällikkötason henkilö. Kolmessa yliopistossa on lisäksi tehty viestinnän alueelle johtaja- tai päällikkötason rekrytointi. Näitä ovat Aalto-yliopisto, Itä-Suomen yliopisto sekä Tampereen yliopisto. Hallintoelinkyselyyn vastanneet näkivät melkein kaikissa yliopistoissa talousosaamista selkeästi ainakin jossain määrin vahvistetun Itä-Suomen yliopistoa, Lappeenrannan teknillistä, Svenska handelshögskolan ja Tampereen yliopistoa lukuun ottamatta. Henkilöstökyselyyn vastanneiden vastaukset tähän väittämään hajosivat hallintoelinkyselyä selkeämmin. Myönteisimmin talousosaamisen vahvistumiseen suhtauduttiin Aalto-yliopistossa, Kuvataideakatemiassa, Svenska handelshögskolanissa ja Vaasan yliopistossa.

Myös hallinnon edustajien haastatteluissa todettiin, että johtamiseen kiinnitetään yliopistoissa aiempaa enemmän huomiota. Johtamisen ja johtamisjärjestelmien kehittäminen tuotiin selkeästi esille seitsemän yliopiston strategiassa: Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, Jyväskylän yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto, Turun yliopisto ja Vaasan yliopisto. Useassa yliopistossa on aikaisempaa enemmän kohdennettu voimavaroja ja työaika johtamiseen, ja kuten aiemmin tuli esille, noin kolmasosassa yliopistoja erityisesti voimavaroja on lisätty tiedekuntatason johtamiseen. Johtajia on myös palkattu yliopistojen ulkopuolelta. Akateemisiikaan johtajia, nimenomaan tiedekunta- tai korkeakoulutasolla, ei enää kaikissa yliopistoissa (Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto, Tampereen yliopisto) välttämättä valita yliopiston henkilöstöstä.



Johtamisen uudistaminen on joidenkin sidosryhmähaastattelujen valossa merkinnyt vanhan kolmikannan poistamista, jonka on katsottu samalla merkinneen demokratian vähentymistä yliopistoyhteisöissä. Joissain rehtorihaastatteluissa todettiin, että henkilöstön puolella on esiintynyt tyytymättömyyttä läpi uudistusprosessin; aikaisemmin purnattiin sitä, ettei aikaa jää riittävästi ydintehtävien hoitamiseen ja nyt on puolestaan kaipuu päästä mukaan päätöksentekoon.

Valtaa on karsittu kollegiaalisilta elimiltä, minkä on katsottu vahvistaneen yliopiston johdon päätösvaltaa ja korostaneen yksilöjohtamista. Johtaminen on uudella tavalla avattu myös yliopistoyhteisön ulkopuolisille toimijoille. Näiden muutosten katsottiin tuoneen uudenlaista dynamiikkaa johtamiseen, vuorovaikutuskanavia muun yhteiskunnan kanssa sekä myös toisaalta antaneen enemmän päätösvaltaa yliopistoille itselleen. Kokonaisuudessaan kyse on uudenlaisen johtamiskulttuurin luomisesta yliopistoihin, jossa yliopistot muuttuvat 'hallintoalamaisista rohkeiksi ja itsenäisiksi yhteiskunnallisiksi toimijoiksi'. Uudenlaisen johtamiskulttuurin syntymisestä yliopistoihin tuotiin esimerkkejä myös arviointifoorumin paneelissa.

16 yliopistosta kahdeksan ilmoitti kehittäneensä jossain määrin tai merkittävästi toiminnanohjausjärjestelmiään lakiuudistuksesta johtuen. Toiminnanohjausjärjestelmien kehittäminen ei kaikissa tapauksissa ole liittynyt suoranaisesti uuteen yliopistolakiin, vaan se on ollut pitkäjänteisen kehittämisen kohteena jo aiemmin. Aalto-yliopistossa toiminnanohjausjärjestelmien kehittäminen on liittynyt kolmen aikaisemman yliopiston toiminnan ohjauksen yhdistämiseen. Helsingin yliopistossa toiminnanohjausta on kehitetty viimeisen viiden vuoden aikana paljon. Vuonna 2010 otettiin käyttöön sähköinen järjestelmä, jonka kautta yksiköt laativat tavoiteohjelmansa tai toimintasuunnitelmansa. Viimeisen vuoden aikana uuden strategian luomisessa käytettiin strategiakartta-ajattelua läpi koko yliopiston. Strategiaprosessissa on muutoinkin uudistettu aiempiin strategiakerroksiin verrattuna.

Jyväskylän yliopistossa on myös toiminnanohjausta kehitetty mutta sitä ei ole merkittävästi uudistettu. Sibelius-Akatemiassa on muun muassa otettu käyttöön riskienhallintajärjestelmä. Tampereen teknillisessä yliopistossa toiminnanohjauksen prosessi uudistettiin vuonna 2009. Siinä yhteydessä otettiin käyttöön toiminnanohjauksen tietojärjestelmä. Toiminnanohjauksen avulla strategiassa ja sitä täydentävissä toimenpideohjelmassa asetetut tavoitteet ja toimenpiteet jalkautetaan osaksi yksiköiden toimintaa sekä seurataan yksiköiden toimintaa muun muassa tunnus- ja talouslukujen muodossa. Vuonna 2010 prosessiin liitettiin yliopiston ulkopuolisella (täydentävällä) rahoituksella toteutettavien hankkeiden hallinta. Vuonna 2011 käyttöön otettiin talousennusteosio, jonka avulla ennakoidaan yksiköiden ja sitä kautta koko yliopiston tilikauden tulosta.

Tampereen yliopistossa on täsmennetty toiminnanohjauksen periaatteita ja työnjakoa. Johtamisjärjestelmän, vastuiden ja prosessien muutokset on päivitetty johtosäännössä. Lisäksi yliopiston toiminnan ja talouden tietohallintojärjestelmiin on tehty useita muutoksia. Taloushallinnon järjestelmä on kokonaan uusi ja vaihdos osui yliopistolain muutokseen. Sisäisten tietojärjestelmien sisältämän tiedon yhteiskäyttöisyyttä on alettu parantaa. Perusteilla on tietotekninen tietovarasto, johon on tarkoitus saada toiminnan ohjaamisessa tarvittavat määrälliset tiedot useista eri järjestelmistä. Tunnuslukutyypin tiedon tarve on lisääntynyt yliopiston ja yksiköiden tasolla. Tarvitaan säännöllisesti ja useammin kuin kerran vuodessa tietoa toiminnan tuloksista, käytetyistä voimavaroista ja niiden kohdentumisesta sekä etenemisestä tavoiteasetannan suhteen.

Turun yliopistossa yliopiston toiminnanohjausta on kehitetty systemaattisesti vuodesta 2005 alkaen. Keskeinen uudistus oli vuonna 2011 käyttöön otettu sähköinen toiminnan-

ohjausjärjestelmä sekä tätä tukeva tietovarasto. Jatkossa tiedekuntien ja laitosten vuosittaiset toiminta- ja budjettisuunnitelmat, seuranta ja raportointi tehdään kyseisen toiminnan ohjausjärjestelmän kautta. Tavoitteena on muun muassa saada täydentävän rahoituksen projektit hallinnoiduksi koko projektin elinkaaren ajan tuon järjestelmän kautta.

Vaasan yliopistossa toiminnanohjaus ja laadunvarmistus muodostavat kokonaisjärjestelmän. Näihin liittyviä työkaluja ja järjestelmiä on kehitetty vuodesta 2010 alkaen siten, että yliopisto on itse kehittänyt työkalun laadunvarmistusjärjestelmää varten. Toiminnanohjauksen sähköistä järjestelmää vaihdetaan parhaillaan ja uuden järjestelmän ensimmäinen vaihe tulee käyttöön syksyllä 2012. Seuranta ja raportointia varten tuotetaan eri järjestelmistä raportteja, joita täydennetään Excel-pohjaisilla yhteenvedoilla, KOTA-tiedoilla, katselmoineilla ja arvioinneilla.

Hallintoelinten jäseniltä tiedusteltiin päätöksenteon pohjaksi tarjottavan tiedon riittävyttä. Tältä osin kaikissa yliopistoissa tässä suhteessa todettiin parantamisen varaa. Tiedon saatavuuteen oliin tyytyväisimpiä Helsingin, Jyväskylän, Lappeenrannan teknillisessä, Oulun ja Vaasan yliopistoissa sekä Svenska handelshögskolanissa ja Teatterikorkeakoulussa. Tosin näidenkin yliopistojen kesken oli eroja, ja tyytyväisimpiä tiedon saatavuuteen olivat Oulun yliopistosta hallintoelinkyselyyn vastanneet. Muissa yliopistoissa tiedon saatavuudessa päätöksenteon tueksi tunnistettiin mainittuja yliopistoja selkeästi enemmän parantamisen varaa.

Sekä hallintoelinten jäseniltä että yliopistojen henkilöstöltä tiedusteltiin johtamisen kehittämiseen ja sen kehittymiseen liittyviä asioita. Aalto-yliopistossa, Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, Sibelius-Akatemiassa, Tampereen yliopistossa ja Teatterikorkeakoulussa sekä hallintoelin- että henkilöstökyselyyn vastanneista vähintäänkin melkein puolet katsoi, että näissä yliopistoissa on johtamiseen ja sen kehittämiseen kohdennettu uusia voimavaroja. Åbo Akademiä lukuun ottamatta hallintoelinkyselyyn vastanneet voittopuolisesti katsoivat myös muissa 14 yliopistossa näin tapahtuneen. Voimavarakohdennuksista huolimatta vain Jyväskylän ja Tampereen yliopistoissa sekä Teatterikorkeakoulussa näihin kyselyihin vastanneista molemmat ryhmät näkivät selkeästi myös johtamisen ammattimaistuneen. Helsingin yliopistossa, Oulun yliopistossa, Tampereen teknillisessä yliopistossa, Turun yliopistossa ja Vaasan yliopistossa hallintoelinkyselyyn vastanneet näkivät johtamisen ammattimaistumisen kehityksen huomattavasti myönteisemmin kuin henkilöstökyselyyn vastanneet.

Johtamiskäytäntöjen kohentumisesta molemmissa vastaajaryhmissä oli selkeää kriittisyyttä seitsemän yliopiston kohdalla Aalto-yliopistossa, Lapin yliopistossa, Sibelius-Akatemiassa, Svenska handelshögskolanissa, Tampereen teknillisessä yliopistossa, Turun yliopistossa ja Åbo Akademiä. Hallintoelinkyselyyn vastanneet suhtautuivat johtamiskäytäntöjen kehittymiseen myönteisesti henkilöstökyselyn tuloksista poikkeavalla tavalla Helsingin yliopistossa, Itä-Suomen yliopistossa, Jyväskylän yliopistossa, Tampereen yliopistossa, Teatterikorkeakoulussa ja Vaasan yliopistossa.

Sidosryhmäkyselyyn vastanneet arvioivat yliopistojen johtamisen ainakin jossain määrin ammattimaistuneen. Sen sijaan yliopistojen johtamissuhteita eikä päätöksentekoprosesseja pidetä näiden vastaajien keskuudessa niinkään selvinä.

### 3.1.4 Yliopistojen talouden kehittyminen

Valtion rahoitusvastuu yliopistojen julkisten tehtävien hoitamisesta säilyi ennallaan, vaikka yliopistot siirtyivät valtion talousarvionalouden ulkopuolelle. Yliopistouudistuksen yhteydessä toteutettiin lukuisia toimenpiteitä yliopistojen taloudellisten toimintaedellytysten turvaamiseksi. Yliopistojen toimintaan osoitettavaa valtion rahoitusta korotetaan

vuodesta 2011 alkaen kustannustason nousua vastaavasti ns. yliopistoindeksin mukaisesti. Yliopistojen perustehtäviin liittyvät arvonlisäveromenot<sup>13</sup> ja uutena veloitteena tullut työnantajan työttömyysvakuutusmaksu on otettu huomioon yliopistojen rahoituksessa.

Yliopistojen kiinteistöt siirrettiin valtion omistuksesta kolmeen yliopistojen kiinteistöyhtiöön, joiden osakkeista yliopistot saivat määräysvallan eli 2/3 osakkeista niiden arvon ollessa 648 miljoonaa euroa. Toimintaedellytysten ja maksuvalmiuden turvaamiseksi muille kuin Aalto-yliopistolle osoitettiin kertaluonteista lisärahoitusta yhteensä 146 miljoonaa euroa vuosien 2009–2011 aikana. Valtio on vuoden 2011 loppuun mennessä osallistunut 829 miljoonalla eurolla yliopistojen pääomittamiseen taulukossa 3.13 kuvatulla tavalla. Lisäksi yliopistojen toimintaedellytyksiä on tuettu yliopistojen verotusta koskevilla lainsäädäntömuutoksilla ja mahdollisuuksia varainhankintaan on tuettu määräaikaikaisilla lainsäädäntömuutoksilla vuosina 2009–2012. Valtio on sitoutunut Aalto-yliopiston toiminnan rahoituksen asteittaiseen lisäämiseen. Vuonna 2012 lisäys oli 80 miljoonaa euroa. Lisäksi Suomen Akatemian ja Tekesin rahoituksessa otettiin käyttöön ennakkomaksumenettely.

Taulukossa 3.11 on kuvattuna yliopistojen talouden kehittyminen ennen lakiuudistusta vuosina 2005–2009 rahoituksen (valtion suora budjettirahoitus ja täydentävä ulkopuolinen rahoitus<sup>14</sup>) suhteellisina kasvuosuuksina. Yhdistyneitä yliopistoja edeltäneiden yliopistojen rahoitustiedot on liitetty nykyisen yliopiston yhteyteen. Suurin osa yliopistoja sijoittuu 16–20 prosentin rahoituspohjan kasvuryhmään.

**Taulukko 3.11.** Yliopistojen rahoituspohjan suhteellinen kasvu vuosina 2005–2009

Alle 10 %		10–15 %		16–20 %		21–30 %		30 % -	
VY	9 %	JY	12 %	HY	20 %	Aalto	24 %	SHH	46 %
LY	7 %	OY	11 %	ISY	19 %	TY	23 %	KuvA	53 %
		Teak	14 %	ÅA	20 %	TaY	26 %		
				TTY	19 %				
				SibA	17 %				
				LTY	18 %				

Tarkasteltaessa rahoituslähteiden suhteellisia muutoksia ovat ne valtion budjettirahoituksen ja ulkoisten rahoituslähteiden kohdalla noin parin prosenttiyksikön luokan mukaisia vaihteluja suurimmalla osalla yliopistoja. Tarkastellulla ajanjaksolla Teatterikorkeakoulussa ja Tampereen yliopistossa ulkopuolisen rahoituksen osuus suhteessa budjettirahoitukseen kasvoi kolmella prosenttiyksiköllä ja Åbo Akademin kohdalla samankaltainen muutos oli neljä prosenttiyksikköä. Svenska handelshögskolanin kohdalla ulkopuolisten rahoituslähteiden suhteellinen osuus sen sijaan kasvoi 15 prosenttiyksikön verran. Jyväskylän ja Vaasan yliopistot olivat siinä mielessä poikkeuksellisia, että niissä kasvoi valtion budjettirahoituksen suhteellinen osuus: Jyväskylässä 6 prosenttiyksikköä ja Vaasassa neljä prosenttiyksikköä.

Eri yliopistoja vertailtaessa on syytä vielä ottaa huomioon, että ennen lakiuudistusta vanhan vuoden 1997 yliopistolain nojalla Helsingin yliopistolla oli tuon lain 27 §:n ja Åbo Akademiella lain 32 §:n mukaisia muista yliopistoista poikkeavia taloudellisia oikeuksia.

Verrattaessa vuosien 2009 ja 2010 valtion suoran budjettirahoituksen suhteellista osuutta eri yliopistoissa (taulukko 3.12) on se pääsääntöisesti laskenut muutaman prosenttiyksikön verran. Poikkeuksina ovat vain Aalto-yliopisto, Svenska handelshögskolan

<sup>13</sup> Arvonlisäverokompensatio tarkistetaan vuosittain.

<sup>14</sup> Merkittävä osa yliopistojen täydentävästä rahoituksesta oli ennen yliopistouudistusta ja myös sen jälkeenkin Suomen Akatemian ja Tekesin kautta hankittua kilpailtua tutkimusrahoitusta. Yliopistouudistuksen jälkeen vuonna 2010 näiden rahoituslähteiden osuus täydentävästä rahoituksesta oli 52 %.

ja Åbo Akademi, joissa valtion suhteellinen rahoitus vuonna 2010 lisääntyi edelliseen vuoteen verrattuna. Tosin aikaisempiin KOTA-tietokannan tilinpäätöstietoihin verrattuna opetus- ja kulttuuriministeriön muodostamassa uudessa rahoitustietopohjassa on otettu huomioon myös yliopiston oma rahoitus, jota KOTA-tietokannan rahoitusta kuvaavissa tiedoissa ei ole.

**Taulukko 3.12.** Valtion suoran opetus- ja kulttuuriministeriön kautta kohdentaman budjettirahoituksen suhteellinen osuus vuosina 2009 (lähde: KOTA-tietokanta) ja 2010 (lähde: opetus- ja kulttuuriministeriön toimittamat taloustiedot) eri yliopistoissa

Yliopisto	Vuosi 2010	Vuosi 2009
Aalto-yliopisto	62 %	59 %
Helsingin yliopisto	59 %	63 %
Itä-Suomen yliopisto	60 %	62 %
Jyväskylän yliopisto	65 %	71 %
Kuvataideakatemia	86 %	98 %
Lapin yliopisto	72 %	77 %
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	57 %	61 %
Oulun yliopisto	64 %	68 %
Sibelius-Akatemia	87 %	89 %
Svenska handelshögskolan	73 %	67 %
Tampereen teknillinen yliopisto	54 %	62 %
Tampereen yliopisto	59 %	63 %
Teatterikorkeakoulu	88 %	91 %
Turun yliopisto	63 %	67 %
Vaasan yliopisto	78 %	82 %
Åbo Akademi	62 %	60 %

Yliopistojen toimintaan osoitettavassa valtion rahoituksessa otettiin vuoden 2011 talousarvioon asti huomioon aiemman valtion tuottavuusohjelman mukaiset määrärahavähennykset. Lisäksi Kataisen hallitusohjelmaan sisältyy yliopistoihin kohdentuvia lisäleikkauksia vuosille 2012–2015. Tämä huomioon ottaen hallinnon edustajien haastatteluissa todettiin, että yliopistojen osalta on edessä välttämätön tehostamistarve.

Yliopistoille annettiin lakiuudistuksen yhteydessä mahdollisuus varainhankintaan, jota valtio lupasi vastinrahoittaa 2,5-kertaisella määrällä. Näitä koskevat valtion sijoituspäätökset kuvattiin edellä.

Rahalahjoitukset ja vastinrahoitus on kerätty taulukkoon 3.13. Kaksi yliopistoa ei hankkinut valtion vastinrahoituksen edellytyksenä ollutta yli miljoonaa euroa lahjoituksia. Merkittävistä säätiö- ja julkisoikeudellisten yliopistojen eroista kertovat varainhankinnan erityyppinen kohdentuminen. Säätiöyliopistojen varainhankinnan tavoitteena oli säätiöiden säädepäätöksen muodostaminen. Säätiöyliopistoissa valtio säädekirjan kautta jo etukäteen velvoitautui tietynsuuruisen vastinrahoituksen tarjoamiseen säätiöyliopistoille. Muiden yliopistojen valtion vastinrahoituksen määrä täsmentyi varainhankinnan päätyttyä.

Kaksi julkisoikeudellista yliopistoa ei hankkinut valtion vastinrahoitukseen oikeuttavaa rahoitusta. Alle viiden miljoonan euron rahalahjoitusryhmään kuuluu viisi yliopistoa. 6–10 miljoonaa euroa rahalahjoituksina sai kolme yliopistoa. Neljä yliopistoa sai puolestaan 11–20 miljoonaa euroa. Suurimmat rahalahjoitukset menivät säätiöyliopistoille, joista Aalto-yliopiston osuus on merkittävin. Aalto-yliopiston osuus valtion kokonaisvastinrahoituksen määrästä on 59 %. Valtio oli yksi perustaja Aalto-yliopiston korkeakoulu-säätiössä, kuten Tampereen teknillisen yliopiston säätiössäkin.

**Taulukko 3.13.** Valtion vastinrahoitukseen oikeuttaneet rahalahjoitukset ja valtion vastinrahoituksen määrä (miljoonaa euroa)

Yliopisto	Vastinrahaan oikeuttavat rahalahjoitukset	Valtion vastinrahoitus	Yhteensä
Teatterikorkeakoulu			0
Kuvataideakatemia			0
Lapin yliopisto	1,4	3,4	4,8
Sibelius-Akatemia	2	4,9	6,9
Tampereen yliopisto	3,6	9,1	12,8
Jyväskylän yliopisto	4,3	10,8	15,1
Vaasan yliopisto	4,9	12,3	17,2
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	6	15,1	21,1
Itä-Suomen yliopisto	6,1	15,2	21,3
Oulun yliopisto	9,2	23,1	32,3
Turun yliopisto	11,4	28,5	39,9
Åbo Akademi	13,6	34,1	47,7
Svenska handelshögskolan	15,7	39,3	55,1
Helsingin yliopisto	18,2	45,4	63,6
Tampereen teknillinen yliopisto	38,2	95,5	133,7
Aalto-yliopisto	196,9	492,2	689,1
<i>Yhteensä</i>	<b>331,6</b>	<b>829,1</b>	<b>1 160,80</b>

Lisäksi julkisoikeudellisista yliopistoista oli saatavilla tietoja eri lahjoittajaryhmäkohtaisista lahjoitusten määristä (taulukko 3.14). Lahjoittajaryhmät oli jaettu viiteen ryhmään: yritykset, rahoitus- ja vakuutuslaitokset, kotitaloudet, kotimaiset säätiöt ja muut voittoa tuottamattomat yhteisöt sekä ulkomaiset lahjoittajat.

Suurimman yksittäisen lahjoittajaryhmän muodostivat kotimaiset säätiöt ja muut kotitalouksia palvelevat voittoa tavoittelemattomat yhteisöt. Helsingin yliopisto sai julkisoikeudellisista yliopistoista eniten rahalahjoituksia mutta huomattavaa on, että kokoonsa nähden Svenska handelshögskolanin rahalahjoitusten määrä on erittäin huomattava. Rehtorihaastatteluissa varsinkin ruotsinkielisten yliopistojen rehtorit, ja myös Oulun yliopiston rehtori, painottivat varainhankinnan onnistuneisuutta.

**Taulukko 3.14.** Julkisoikeudellisten yliopistojen varainhankinnan lahjoittajaryhmät

Yliopisto	Yritykset	Rahoitus- ja vakuutuslaitokset	Kotitaloudet	Kotimaiset säätiöt ja muut voittoa tuottamattomat yhteisöt	Ulkomaiset lahjoittajat	Yhteensä
Helsingin yliopisto	5 255 830	1 420 000	2 038 392	9 312 897	151 000	18 178 119
Jyväskylän yliopisto	1 986 980	565 799	657 074	1 104 450	288 970	4 314 303
Oulun yliopisto	5 173 774	473 547	860 739	2 441 991	1 000	9 239 021
Itä-Suomen yliopisto	1 623 413	663 000	327 583	3 480 100		6 095 096
Turun yliopisto	3 727 572	1 168 700	2 722 855	3 789 747		11 408 874
Tampereen yliopisto	790 752	467 344	341 267	2 043 830		3 643 193
Åbo Akademi	1 575 400	255 828	977 735	10 832 597	1 000	13 642 560
Vaasan yliopisto	1 242 874	141 590	121 227	3 413 232		4 918 923
Lapin yliopisto	532 050	211 000	97 509	188 120	344 000	1 372 679
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	3 036 542	239 657	367 883	2 386 541		6 030 623
Svenska handelshögskolan	2 368 761	480 500	3 491 577	5 443 900	3 951 611	15 736 349
Sibelius-Akatemia	94 415	54 500	574 081	1 240 935	13 910	1 977 841
<i>Yhteensä</i>	<b>27 408 363</b>	<b>6 141 465</b>	<b>12 577 922</b>	<b>45 678 340</b>	<b>4 751 491</b>	<b>96 557 581</b>

Kymmenessä yliopistossa on varainhankinnan ja sijoitustoiminnan alueelle perustettu uudenlaisia elimiä. Helsingin yliopistossa rahatoimikunta lakkautettiin ja sen tilalle perustettiin innovaatio- ja yritystoimikunta sekä kiinteistö- ja arvopaperisijoitustoimikunta. Lapin yliopistoon perustettiin sijoittamistyöryhmä ja Oulun yliopistoon varainhankinnan

valtuuskunta. Tampereen teknillisen yliopistossa toimii hallituksen sisäinen varainhankintatoimikunta. Tampereen yliopistossa osa hallituksen jäsenistä muodostaa tarkastusvaliokunnan. Turun yliopistossa toimii sijoitustoimikunta puheenjohtajanaan hallituksen puheenjohtaja. Vaasan yliopistossa toimivat niin ikään sijoitustoimikunta sekä sisäisen tarkastuksen valiokunta tällä tehtäväalueella. Mainittujen yliopistojen lisäksi myös Aalto-yliopistossa, Kuvataideakatemiassa ja Teatterikorkeakoulussa on vastaavia elimiä.

Sidosryhmähaastatteluissa ulkopuolisen rahoituksen katsottiin tuottavan yliopistoille paineita. Lahjoitusvarallisuuden taloudellisen merkityksen nähtiin vielä olevan marginaalinen suhteessa valtion rahoitukseen mutta sen merkitys voi kasvaa esimerkiksi yritysten kanssa luotavien yhteistyömenettelyjen kautta.

Yliopistokohtaisissa haastatteluissa tuotiin esille, että yliopistojen taloudellisen autonomian vahvistaminen on ollut hyvä asia, sillä se on kasvattanut taloudellista vastuuta yliopistoissa. Yliopistojen taloudellisen aseman muuttaminen on vaikuttanut myös talousorganisaatioiden rakentamiseen. Osaamista on vahvistettu, mikä tuli esille jo edellä. Talouden seuranta ja raportointi ovat tehostuneet ja keskipitkän suunnittelun tärkeys korostunut.

Pääoman vuosituoitoja koskevia arvioita, jopa Aalto-yliopistossa, pidettiin yliopistojen toiminnan volyymeihin nähden varsin pieninä. Yliopistojen yhteenlaskettujen rahalahjoitusten ja valtion vastinrahojen voi arvioida viiden prosentin vuosituoitolla tuottavan vuosittain noin 55 miljoonaa euroa. Tästä säätiöyliopistojen osuus on 71 prosenttia. Näin yhdenkään yliopiston toimintaedellytysten turvaamisen kannalta vuotuinen tuotto ei ole keskeinen. Valtion budjettirahoitus sekä ulkopuolinen täydentävä rahoitus ovatkin erittäin keskeisiä yliopiston toiminnan rahoitusmuotoja myös jatkossa.

Kokonaisuudessaan yliopistojen mahdollisuutta vastata oikeudellisista ja taloudellisista velvoitteistaan pidettiin hyvänä. Tämä tuli esille myös hallinnon edustajien haastatteluissa, sillä tavanomaisia lisärahoituspyyntöjä lakiuudistuksen jälkeen ei yliopistojen suunnalta ole tullut. Ylipäätään yliopistojen talousjohtamisen nähtiin vahvistuneen.

Rehtorit pitivät merkittävänä valtion vastinrahoitusmallia, joka aktivoi yliopistojen omaa varainhankintaa sekä vahvensi tätä kautta yliopistojen sidosryhmäsuhteita luoden mahdollisuuksia myös uusille kumppanuussuhteille. Vastinrahoitusmalli oli kokonaisuudessaan merkittävä kannustin yliopistojen omalle varainhankinnalle. Joissakin rehtorihaastatteluissa esitettiin tässä suhteessa verokannustimien laajempaa käyttöä jatkossa. Tällöin valtion vastinrahoituksen määrä voisi olla alhaisempi ja verokannustimet kohdennettaisiin suoraan lahjoittajille.

Rehtorihaastatteluissa uuden rahoitusmallin nähtiin tukevan kansainvälisyyttä ja kansainvälistä julkaisemista, ottaen huomioon opintoajat sekä siten edistäen työurien pidentämistä. Rahoitusmalli on siten sidoksissa yleisempiin korkeakoulupoliittisiin tavoitteisiin. Uudenlainen talous- ja rahoitusmalli on tuonut joustavuutta ja pitkäjänteisyyttä yliopistojen talousjohtamiseen ja poistanut siirtomäärärahatempuilun. Samalla sen katsotaan lisänneen kustannustehokkuutta ja -tietoisuutta yliopistoissa.

Joidenkin yliopistojen osalta (muun muassa Lappeenrannan teknillinen yliopisto) tuotiin esille, että rahoitusmäärät ovat samat kuin ennen eikä tässä suhteessa ole tapahtunut merkittävää muutosta ja että yliopiston sisällä on noudatettu ministeriön ohjauksen mukaista rahoitusmallia. Toiset yliopistot, muun muassa Oulun yliopisto, katsoivat rahoituspohjan jonkin verran laajentuneen. Taloudellista liikkumavaraa nähtiin saavutettavan esimerkiksi Oulun yliopistossa vuoden 2013 alusta alkaen.

Lakiuudistus toi kaikille yliopistoille mahdollisuuden omistajuuksiin yrityksissä, ja tätä pidettiin rehtorihaastatteluissa myös merkittävänä asiana. Rahoituspohja on ylipäätään

monipuolistunut, ja myös kansainvälisen rahoituksen merkitys on kasvanut. Niin ikään todettiin, että yliopistojen muuttuneen taloudellisen aseman sekä uudistuvan rahoitusmallin vaikutuksia on tässä vaiheessa vielä erittäin vaikea arvioida.

Osana yliopistojen talouskokonaisuutta luotiin uudenlainen kiinteistöjen omistus- ja hallintamalli. Rehtori- ja hallinnon edustajien haastatteluissa kiinteistöomistusvaihdosten katsottiin pääasiallisesti sujuneen hyvin. Yliopistojen ja valtion kesken on syntynyt jonkin verran erimielisyyksiä tilojen riittävästä vuokratasosta, jolla voidaan taata kiinteistöjen asianmukainen ylläpito ja korjausvelan kertymisen välttäminen. Tässä suhteessa on ollut tunnistettavissa lyhyen ja pitkän aikavälin erilaisia taloudellisia intressejä vuokratasoissa eri osapuolten kesken.

Hallinnon edustajien haastatteluissa maksullisen palvelutoiminnan laajuuden katsottiin olevan yliopiston autonomisen harkinnan piirissä oleva asia. Tosin ei ole täysin ongelmatonta päättää, kohdennetaanko voimavaroja esimerkiksi tilaustutkimuksiin vaiko korkeatasoiseen opetukseen ja tutkimukseen. Sidosryhmien haastatteluissa opiskelijan maksullisuuden ei katsottu olevan koskaan merkittävä yliopistojen rahoituserä. Maksullisuuden ETA-alueen ulkopuolisille opiskelijoille ajateltiin olevan osoitus opetuksen kansainvälisestä kilpailukyvyistä. Tosin kysymykseen maksullisuudesta liittyy eri osapuolilla merkittäviä erilaisia intressejä. Esimerkiksi Suomen ylioppilaskuntien liitto ajaa opetuksen maksuttomuuden säilyttämistä.

Sidosryhmäkyselyyn vastanneiden mielestä yliopistojen rahoituksen hankinnassa hyödynnetään ainakin jossain määrin uusia toimintatapoja ja periaatteita. Tämän suuntaisesti hallintoelinkyselyyn vastanneet näkivät rahoituksen hankinnan toimintatapojen ja periaatteiden eri yliopistoissa kehittyneen lukuun ottamatta Tampereen teknillisestä yliopistosta kyselyyn vastanneita, jotka näkivät tilanteen yliopistossaan selkeästi kriittisemmin. Valtaosin myös henkilöstökyselyyn vastanneet näkivät rahoituksen hankinnan toimintatapojen ja periaatteiden uudistuneen. Kriittisimpiä tässä suhteessa ovat Sibelius-Akatemiasta henkilöstökyselyyn vastanneet.

Sidosryhmäkyselyyn vastanneet näkivät yliopiston rahoituspohjan laajentuneen. Kriittisesti sen sijaan suhtauduttiin siihen, että yliopistojen taloudellinen asema on kokonaisuudessaan parantunut. Henkilöstö- ja hallintoelinkyselyyn vastanneet Svenska handelshögskolanissa ja Vaasan yliopistossa katsoivat enimmäkseen sen suuntaisesti, että yliopiston taloudellinen asema on kokonaisuudessaan parantunut. Pääasiassa henkilöstökyselyyn vastanneet suhtautuivat tähän väittämään kriittisesti. Hallintoelinkyselyyn vastanneet suhtautuivat yliopiston taloudellisen aseman paranemiseen myönteisesti Jyväskylän yliopistossa, Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, Oulun yliopistossa ja Tampereen teknillisessä yliopistossa.

Henkilöstökyselyyn vastanneiden mielestä taloutta koskeva päätöksenteko ei ole aiempaa selkeämpää. Kuvataideakatemiassa ja Svenska handelshögskolanissa henkilöstökyselyyn vastanneet suhtautuivat tähän väittämään myönteisemmin. Lisäksi selkeästi vain neljässä yliopistossa (Oulun yliopisto, Svenska handelshögskolan, Tampereen teknillinen yliopisto ja Teatterikorkeakoulu) hallintoelinkyselyyn vastanneet näkivät voittopuolisesti taloutta koskevan päätöksenteon selkeydessä tapahtuneen myönteistä kehitystä. Lisäksi melkein kaikissa yliopistoissa nähtiin vastaajakohderyhmästä riippumatta, että lakiuudistuksen jälkeen yliopisto ei kykene sen paremmin kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta. Tätä myönteisempiä kantoja toivat esille Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa ja Vaasan yliopistossa hallintoelinkyselyyn vastanneet.

### 3.1.5 Elinkeinoelämä- ja sidosryhmäyhteistyö

Yliopistojen edustajien haastatteluissa elinkeinoelämä- ja sidosryhmäsuhteiden kehittymistä lähestyttiin ensisijaisesti varainhankinnan näkökulmasta. Haastatteluissa tuli esille, että varainkeruun myötä yliopistojen sidosryhmäsuhteet ovat kehittyneet ja laajentuneet. Myös sidosryhmäyhteistyön harjoittaminen on yliopistoissa aktivoitunut, ammattimaisesti ja systematisoitunut. Joiden yliopistojen rehtorit toivat esille, että yliopistoilla on uudenlaisia mahdollisuuksia olla mukana elinkeinoelämän kehittämässä (Lapin yliopisto), että yhteistyö elinkeinoelämän kanssa on syventynyt (Lappeenrannan teknillinen yliopisto) ja että ylipäätään yliopisto on paremmin linkittynyt elinkeinoelämään (Vaasan yliopisto). Varainhankinnan onnistuminen asetettuja tavoitteita paremmin viesti joidenkin rehtoreiden mielestä siitä, että elinkeinoelämä haluaa olla mukana yliopiston toiminnassa.

Poikkeuksetta kaikissa yliopistoissa on jossain määrin alumnitoimintaa mutta lakimuutoksen myötä alumnitoiminta näyttää erityisesti käynnistyneen Teatterikorkeakoulussa, laajenneen Vaasan yliopistossa ja tehostuneen Åbo Akademiassa. Lisäksi katsottiin, että hallituksen ulkopuoliset jäsenet edustavat yliopistoa omissa verkostoissaan ja myös tätä kautta yliopiston sidosryhmäsuhteet vahvistuvat ja laajenevat. Tälle alueelle on joissain yliopistoissa, muun muassa Vaasan yliopistossa, rekrytoitu sidosryhmäyhteistyötä hoitavia henkilöitä.

Sidosryhmien näkökulmasta katsottuna kyselyyn vastanneet<sup>15</sup> katsoivat, että yliopistojen strateginen ja systemaattinen sidosryhmäyhteistyö on ainakin jossain määrin lisääntynyt. Myös sidosryhmillä on jossain määrin aikaisempaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa yliopistojen toimintaan. Sidoryhmäyhteistyö on myös muuttunut jossain määrin suunnitelmallisempaan suuntaan. Sidoryhmien edustajista yli puolet katsoi, että sidoryhmien edustajia tulisi vielä enemmän hyödyntää opetuksen suunnittelussa ja tutkimustoiminnan suunnittelussa. Vaikka yliopistojen yhteistyö on jossain määrin aikaisempaa tiiviimpää eri sidoryhmien kanssa, nähtiin silti, että yliopistojen sidoryhmäyhteistyö vaatii vielä merkittävää kehittämistä. Ulkopuolisten sidoryhmien katsottiin olevan aikaisempaa sitoutuneempia yliopistojen toimintaan ja sen kehittämiseen ja yliopistoihin on ainakin jossain määrin syntynyt uudenlaisia yhteistyömuotoja sidoryhmien kanssa.

Yliopistoille suunnatuissa hallintoelin- ja henkilöstökyselyissä eri vastaajaryhmien näkemykset poikkesivat toisistaan. Kahdeksan yliopiston hallintoelinkyselyssä katsottiin, että yliopistojen sidoryhmäyhteistyö on ainakin jossain määrin aiempaa suunnitelmallisempaa. Henkilöstökyselyyn vastanneet sen sijaan suhtautuivat tähän väittämään koskien yliopistojen sidoryhmäyhteistyön suunnitelmallisuuden vahvistumista voittopuolisesti kriittisesti. Kyselytulosten perusteella yliopistojen sidoryhmäyhteistyö vaatii vielä (merkittävää) kehittämistä. Molemmilta vastaajaryhmiltä tiedusteltiin myös sitä, onko sidoryhmien edustajia mukana riittävästi opetuksen ja tutkimustoiminnan suunnittelussa. Henkilöstökyselyyn vastanneet eivät oikein osanneet ottaa kokonaisuutena tarkastellen tähän selkeästi kantaa. Hallintoelinkyselyyn vastanneet puolestaan vähän laajemmalla määrällä katsoivat, että tutkimuksen suunnittelussa on paremminkin riittävästi sidoryhmien edustajia mukana opetuksen suunnitteluun verrattuna.

Henkilöstökyselyyn vastanneet katsoivat, etteivät he juurikaan ole mukana uudelleenlaissa yhteistyössä erilaisten sidoryhmien kanssa eikä heidän oma yhteistyönsä eri sidoryhmien kanssa ole aikaisempaa tiiviimpää. Kahdeksassa yliopistossa hallintoelinkyselyyn vastanneista vähintään puolet katsoi, että yliopiston yhteistyö eri sidoryhmien kanssa on ainakin jossain määrin tiiviimpää. Kolmessa yliopistossa vähintään puolet ja kolmessa yli-

<sup>15</sup> Vastauksissa mukana 153 yliopisto- ja yliopistolaitoskohtaista vastausta.



opistossa melkein puolet vastaajista puolestaan katsoi, että ulkopuoliset sidosryhmät ovat ainakin jossain määrin aikaisempaa sitoutuneempia yliopiston toimintaan ja sen kehittämiseen. Yhdeksässä yliopistossa hallintoelinkyselyyn vastanneet katsoivat, että yliopiston strateginen ja systemaattinen sidosryhmäyhteistyö on ainakin jossain määrin lisääntynyt.

### 3.1.6 Harjoittelukoulut

Uuden yliopistolain 88 pykälässä säädetään yliopistojen yhteydessä olevista harjoittelukouluista. Siinä todetaan, että opettajankoulutusta varten niitä tulee olla tarpeellinen määrä ja että niissä voidaan järjestää perusopetusta ja esiopetusta sekä lukiokoulutusta. Pykälän toisessa momentissa myös todetaan, että toimintaa voidaan supistaa tai se voidaan lopettaa, kun tarve koulutuksen järjestämiseen vähenee tai loppuu. Yliopisto asettaa harjoittelukouluun toimielimen, jonka jäsenenä voi olla myös yliopistoon kuulumattomia jäseniä. Harjoittelukoulussa on myös johtava rehtori, joka vastaa koulun toiminnasta. Harjoittelukoulun toiminnasta ja hallinnosta määrätään tarkemmin yliopiston johtosäännössä.

Myös harjoittelukoulujen rahoituksen määräytyminen ja valtionosuusjärjestelmä uudistettiin vuodesta 2010 alkaen (opetusministeriön asetus 771/2009, 6 §). Rahoitus sidottiin toteutuneen esi- ja perusopetuksen sekä lukiokoulutuksen opiskelijamääriin. Kokonaisrahoituksessa otetaan huomioon yliopistojen perusrahoituksen lisäksi valtionosuuden kautta harjoittelukoulujen esi- ja perusopetukseen laskennallisesti kohdennettava rahoitus. Muutoksen vuoksi harjoittelukoulujen valtionrahoitus kanavoituu opetus- ja kulttuuriministeriön sekä valtiovarainministeriön kautta. Peruskouluopiskelijoiden rahoitus tulee valtiovarainministeriön kautta kotikuntakorvauksena oppilasmäärän mukaan. Lisäksi kunnittain kotikuntakorvauksen määrä vaihtelee. Tämän rahoitusmallin muutoksen seurauksena osa harjoittelukoulujen rahoituksesta siirtyi opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalta valtiovarainministeriöön. Muutoksen myötä harjoittelukoulujen rahoittamisessa käytetystä hanke- ja tuloksellisuusrahasta luovuttiin. Harjoittelukoulujen rahoitus on korvamerkittyä. Yliopistouudistuksen yhteydessä myös harjoittelukoulujen rahoitus tuli indeksisuojan piiriin.

Harjoittelukoulujen kuntarahoitus osuus kiertää nyt valtionvarainministeriön kautta. Rehtorit arvioivat, ettei valtionrahoitusta harjoittelukoulujen toimintaan saatu muutosvaiheessa riittävästi rahoituksen euromääräisestä kasvusta huolimatta, joten yliopistot joutuvat muulla rahoituksellaan tukemaan harjoittelukoulujen toimintaa. Yliopistojen tilinpäätöksiä koskevan tiedon perusteella näyttääkin siltä, että yliopistojen sisäisin päätöksin harjoituskoulujen toimintaan on käytetty enemmän rahaa kuin kuntarahoitusosuus ja opetus- ja kulttuuriministeriön kohdentama rahoitus on ollut.

Toisaalta rehtorihaastatteluissa tuotiin esille, ettei harjoittelukoulujen toimintaedellytyksissä, myöskään niiden taloudellisissa resursseissa, ole tapahtunut olennaista muutosta. Harjoittelukoulujen resurssija niiden toiminnan kannalta pidettiin riittävinä.

Uudenlaisen taloudellisen näkökulman tuovat harjoittelukouluihin tehtävät investoinnit, joita pidettiin jossain määrin ongelmallisina. Nykyisessä mallissa investointien hoitaminen pitää ottaa vuokratasossa huomioon, jolloin voidaan varautua tuleviin investointitarpeisiin. Vastaavantyyppistä lisärahoitusta investointeihin, jota aiemmin saatiin, ei ole enää erikseen tarjolla.

Lakiuudistuksen johdosta harjoittelukoulujen toimintaa on muun muassa Helsingin yliopistossa jäntevöitetty. Harjoittelukoulut on yhdistetty yhdeksi laitokseksi, jolla on yhteinen rehtori. Samalla niiden yhteyttä käyttäytymistieteelliseen tiedekuntaan on taloudellisesti tiivistetty. Harjoittelukoulut ovat dekaanin budjettivallan piiriin kuuluvia, ja nykyisellään paljon selkeämmin osa tiedekunnan rakennetta ja toimintaa. Jyväskylän yli-

opistossa harjoittelukoulujen toimintaa katsotaan entistä tiiviimmin osana koulutus- ja kasvatusvastuuta.

Oulun ja Itä-Suomen yliopistojen hallitukset ovat muun muassa tehneet toisistaan poikkeavia ratkaisuja opettajankoulutuksen ja siten myös harjoittelukoulujen osalta. Oulun yliopisto päätyi Kajaanin opettajankoulutuksen lakkauttamiseen, kun taas Itä-Suomen yliopiston hallitus päätti jatkaa vastaavaa toimintaa Savonlinnassa. Oulun yliopistossa tehtyyn ratkaisuun vaikuttivat ainakin osin samat seikat kuin Helsingin yliopistossakin; harjoittelukoulujen entistä kiinteämpi linkittäminen osaksi tiedekuntaa ja tätä kautta myös tutkimusyhteyden vahvistaminen. Itä-Suomen yliopistossa tehtyä ratkaisua sinällään pidettiin kalliina investointina, ja toiminnan jatkaminen edellyttää edullisten toteutusvaihtoehtojen määrittelyä. Uhkana pidettiin sitä, että harjoittelukoulujen kuntaosuutta tullaan seuraavassa vaiheessa leikkaamaan, jolloin investoinnit ovat entistä vaikeampia toteuttaa. Haastattelussa nostettiin esille myös kysymys harjoittelukoulujen tarpeesta ylipäätään, ja vaihtoehtona esitettiin mm. opettajaharjoittelun järjestämistä muun esi- ja perusopetuksen sekä lukiokoulutuksen yhteydessä.

Hallintoelinkyselyssä harjoittelukoulujen toimintaedellytyksiä koskevaan väittämään otti kantaa 84 vastaajaa. Noin kolme neljästä (74 %) katsoi, ettei harjoittelukoulujen toimintaedellytyksissä ole juurikaan nähtävissä olennaista heikentymistä lakiuudistuksen johdosta. Sidosryhmäkyselyssä 33 vastaajaa otti kantaa tähän väittämään, ja heistä kaksi kolmesta (67 %) katsoi, ettei harjoittelukoulujen toimintaedellytyksissä ole tapahtunut juurikaan olennaista muutosta.

Eräissä sidosryhmähaastattelussa tuotiin esille, että nykytilanteessa harjoittelukouluja koskevat johtosäännöt ja yliopistojen niistä koskeva strateginen ohjaus ovat erilaistuneet yliopistojen strategisen ohjauksen erilaistuessa. Tämän valossa arviointiin, että koulujen toimintaedellytykset ja harjoittelukouluverkoston yhteistyömahdollisuudet ovat hankaloituneet. Nykyisin harjoittelukoulujen johtosäännöt ovat erilaisia vaihdellen hyvinkin yksityiskohtaisista normeista karkeisiin suuntalinjoihin. Erilaiset johtosäännöt johtavat erilaisiin prosesseihin eri yliopistoissa muun muassa opetussuunnitelmatyöskentelyn ja tällöin koko maata koskevien sisältöjen ja käytänteiden olemassaolo ja hyödyntäminen heikkenee. Myös opettajiksi valmistuvien valmiudet alkavat eriytyä. Harjoittelukouluissa lehtoreitten ja rehtoreiden kelpoisuusvaatimukset poikkeavat kouluittain ja johtokuntien rooli nimitysasioissa on erilainen. Lisäksi kenttäharjoittelu on muuttunut erilaiseksi eri yksiköissä. Yliopistojen uudenlaisen ja erilaistuvan strategisen ohjausotteen vuoksi harjoittelukouluilla on eri yliopistoissa erilainen painoarvo: joissain yliopistoissa opettajankoulutus nähdään painopistealueena ja toisissa ei. Yliopistojen uudistuneen ohjausotteen vuoksi eri yliopistojen harjoittelukouluja ei voida enää samalla tavalla hyödyntää valtakunnallisena täydennyskoulutusverkostona, vaan esimerkiksi Helsingin ja Jyväskylän yliopistot ovat sitoneet omien harjoituskoulujensa täydennyskoulutusosoikeuden vain omiin täydennyskoulutuskeskuksiinsa. Toisaalta joissain yliopistoissa ohjataan strategiarahoitusta myös harjoittelukouluille.

### 3.1.7 Ministeriön ohjaus

Yliopistolakiuudistus ei tuonut muutoksia yliopistojen koulutusvastuiden lainsäädäntöohjaukseen. Ministeriön näkökulmasta yliopistojen toiminnan ja talouden ohjaukseen on pyritty viemään kohti laajempaa strategista tavoitteenasettelua, ja samalla on irrottauduttu yksityiskohtaisesta hankemäärärahaohjauksesta ja hankemäärärahoja koskevasta neuvotteluista. Tätä ohjausmuodon muutosta pidetään yliopistojen näkökulmasta hyvänä ja

oikeansuuntaisena kehityksenä. Samalla se on tuonut haasteita ministeriön omalle politiikkavalmistelulle ja osaamisen vahvistamiselle.

Ministeriön kannalta yliopistojen hallitusten puheenjohtajien osallistuminen yhdessä rehtoreiden kanssa tulosneuvotteluihin on eräiltä osin ohjannut löytämään oikean tason ministeriön kanssa käytävissä neuvotteluissa. Nyt ministeriön ja yliopistojen kesken neuvotellaan suuremmista strategisista kokonaisuuksista. Hallintoelinkyselyyn vastanneista hieman alle puolet näkee ministeriön ohjauksen muuttuneen tähän samaan suuntaan. Tosin yli kolmannes katsoo, että ministeriön ohjaus painottuu ainakin jossain määrin edelleen liikaa pienten yksityiskohtien tarkasteluun. Myös haastatteluissa tuotiin myös esille, että ministeriön on ilmeisesti vaikeaa luopua mikro-ohjauksesta. Lisäksi haastatteluissa todettiin, että ohjauksessa on edelleen mukana hyvinkin teknisluonteisia asioita esimerkiksi talouden seurannassa. Tästä huolimatta yliopistojen ja ministeriön välillä yhteistyön katsottiin toimivan pääosin hyvin. Ministeriön mukaan taloushallinnon koodiston kautta tapahtunut yksityiskohtaisempi ohjeistus on ollut välttämätöntä yliopistojen tietojen riittävän yhteismitallisuuden ja vertailtavuuden turvaamiseksi.

Muuttunut toiminnan ja talouden ohjausmalli korostaa haastateltujen mielestä yliopistojen toiminnan tavoitteellisuutta ja siitä käytävää keskustelua. Tulosohtauksen katsottiin vahvistuneen. Lisäksi osa haastatelluista katsoi, että ministeriö on aina ohjannut vahvasti yliopistoja ja tulee edelleen tekemään samalla tavalla. Hallintoelinkyselyyn vastanneista valtaosa oli sitä mieltä, että ministeriön ohjausta voisi edelleen kehittää tukemaan entistä tarkoituksenmukaisemmalla tavalla yliopistojen strategista ohjausta. Vain alle kolmannes vastaajista näki, että ministeriön ohjaus on ainakin jossain määrin muuttunut aikaisempaa johdonmukaisemmaksi.

Yliopistojen rahoitusmalli oli arviointihankkeen toteutuksen aikana työstämisen kohteena. Hallintoelinkyselyyn vastanneista kaksi kolmesta piti rahoitusmallin meneillään olevaa uudistamista likipitään välttämättömänä. Yli puolet vastaajista suhtautui kriittisesti valtionrahoituksen nykyisen kohdentamistavan tarkoituksenmukaisuuteen. Riippumatta yliopistojen rahoitusmallin yksityiskohdista eri osapuolet katsoivat, että sillä tulee joka tapauksessa olemaan keskeinen yliopistoja ja niiden toimintaa ohjaava vaikutus. Rahoitusmallin osalta korostettiin sitä, että mallissa suuri painoarvo on yliopistojen strategisella profiloitumisella ja että nykymallilla ministeriöllä on enemmän liikkumavaraa strategisen rahoituksen muodossa. Kaikkien yliopistojen valtion suoran budjettirahoituksen osuus on tällä hetkellä yli puolet yliopistojen vuosittaisesta rahoituspohjasta. Sekä rehtorihaastatteluissa että hallintoelinkyselyssä (70,4 % vastaajista) yliopistolain uudistuksen yhteydessä toteutettua valtion vastinrahoitusta yliopistojen omalle varainhankinnalle pidettiin vähintäänkin melko merkittävänä tekijänä yliopiston talouspohjan laajentamisessa. Tosin yliopistokohtaiset erot varainhankinnan tuottamissa tuloksissa ovat merkittäviä, kuten edellä tuli esille.

Tulosohjausprosessi eri elementteineen tulee haastattelujen valossa säilymään entisellään. Suurin merkittävä muutos on ministeriön ja yliopistojen välisten sopimusneuvottelujen käyminen neljän vuoden välein. Tällä muutoksella halutaan haastateltujen mielestä korostaa yliopistojen toiminnan pitkäjänteisyyttä ja itsenäisyyttä. Näiden nelivuotiskeskusteluiden rinnalle opetus- ja kulttuuriministeriö on parhaillaan kehittämässä välitarkasteluiden toimintatapoja. Vuosittain saatavaa kirjallista palautetta pidettiin hyvänä yliopistojen näkökulmasta. Ministeriön antama kirjallinen palaute on yliopistojen kannalta keskeinen ohjaava dokumentti. Ministeriön näkökulmasta yksi keskeinen kehittämiskohde on myös yliopistoja koskevan tietopohjan vahvistaminen. Ministeriön uudistuva ohjausrooli hakee vielä osin muotoaan. Yli puolet hallintoelinkyselyyn vastanneista katsoi, että se nykyisellään keskittyy ainakin jossain määrin liikaa resurssiohtaukseen.

Sidosryhmien haastatteluissa korostettiin sitä, että rahoitusmallin kautta ministeriöllä on edelleen vahva ohjausote yliopistoihin:

"Ministeriöllä on pyrkimys säännellä tarkasti sitä, mitä yliopistoilta halutaan."

"Toimintaa ohjataan edelleen rahalla."

Haastateltujen mukaan ministeriön ohjauksen toimivuutta on arvioitava jatkossa. Katsottiin, että ministeriö voisi tarjota tukea yliopistoille johtamisen hyvistä käytännöistä sekä strategisten valintojen tekemisessä.

## 3.2 Henkilöstöpolitiikka

Uusi yliopistolaki ja muut yliopistouudistusta koskevat säädökset muuttivat yliopistojen oikeushenkilöaseman sekä yliopistojen henkilöstön palvelussuhteen sääntelyn oikeudellisen pohjan virkasuhteista työsopimuslain mukaisiksi työsuhteiksi.

Tässä luvussa tarkastellaan, miten arviointiaineiston valossa yliopistojen työnantajarooli on käynnistynyt, miten toteutuneet ja suunnitellut henkilöstön lukumäärään tai työn sisältöön vaikuttavat muutokset kytkeytyvät lakimuutokseen sekä minkälaisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja opiskelijaviihtyvyyteen on ollut tunnistettavissa.

### 3.2.1 Yliopiston työnantajaroolin käynnistyminen

Hallituksen esityksen (HE 7/2009) mukaisesti lakimuutoksella pyrittiin antamaan yliopistoille nykyistä paremmat edellytykset kannustavan ja palkitsevan henkilöstöpolitiikan harjoittamiseen antamalla yliopistoille työnantajan neuvotteluoikeudet työehtosopimusten suhteen. Itsenäisemmän henkilöstöpolitiikan mahdollistamiseksi yliopiston henkilöstön virkasuhteet muutettiin työsuhteiksi.

Yliopistot valmistautuivat työnantajarooliinsa perustamalla Suomen yliopistojen työnantajayhdistys ry SYTY:n 7.1.2009. Yhdistyksen tarkoituksena on valvoa jäsenenä olevien yliopistojen yhteisiä etuja työsuhteisiin liittyvissä asioissa ja toimia niiden yhteistyöelimenä työnantajoliittisissa asioissa (yhdistyksen säännöt 2 §). Suomen yliopistojen työnantajayhdistys ry SYTY on toiminut elokuusta 2009 lähtien Sivistystyönantajat ry:n jäsenliittona.<sup>16</sup>

Lakimuutos on haastatteluaineiston perusteella rohkaissut yliopistoja käyttämään työnantajavaltaa. Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että täysin riidatonta neuvottelutoimintaa ei ole ollut, ja neuvottelutoiminnan luonnetta ja neuvottelukulttuuria eri osapuolet arvioivatkin eri tavoin. Työmarkkinaosapuolet ovat pystyneet tekemään uudistuksia ja määrittelemään yhteisiä kehitystarpeita, mutta erityisesti työntekijäosapuoli kokee joutuneensa puolustusasemaan. Haastatteluaineiston perusteella voimakkain kritiikki työntekijäpuolelta kohdistui palvelussuhdeaseman heikkenemiseen virkasuhteiden muututtua työsopimussuhteiksi. Alkuvaiheen vaikeuksista kertoo työntekijäpuolen antama lakkovaroitus vuoden 2010 työehtosopimusneuvottelujen yhteydessä.

Haastatteluaineiston perusteella voimakkain kritiikki työntekijäpuolelta kohdistui palvelussuhdeaseman heikkenemiseen virkasuhteiden muututtua työsopimussuhteiksi.

Yliopistojen hallintoelimille suunnatussa kyselyssä valtaosa yliopistojen hallintoelimistä katsoi työnantajien ja työntekijöiden lainmukaisten yhteistoimintamenettelyiden sujuvan

<sup>16</sup> [http://ek2.ek.fi/yksityisen\\_opetusalan\\_liitto/fi/Syty/Syty\\_etusivu.php](http://ek2.ek.fi/yksityisen_opetusalan_liitto/fi/Syty/Syty_etusivu.php)

hyvin. Eniten kriittisyyttä ilmeni Svenska Handelshögskolanin, Sibelius-Akatemian ja Itä-Suomen yliopistojen hallintoelimityksissä. Kysyttäessä yliopistojen hallintoelinten näkemyksiä yhteistyösuhteista yhtäältä työnantajajärjestöjen suuntaan ja toisaalta työntekijäjärjestöjen suuntaan, reilusti yli neljännes kaikista vastaajista koki, ettei osaa sanoa yhteistyösuhteiden toimivuudesta mitään. Kysymykseen kantaa ottaneista valtaosa hallintoelinkyselyyn vastanneista katsoi yhteistyösuhteiden kuitenkin pääsääntöisesti toimivan hyvin. Haastatteluaineiston perusteella yliopistojen rehtorit kokevat pääsääntöisesti yliopiston työnantajaroolin käynnistyneen kivuttomasti.

Valtaosa yliopistojen hallintoelimityksistä katsoi myös yhteistyösuhteiden työnantajajärjestöjen suuntaan sujuvan hyvin. Poikkeuksena tästä oli ainoastaan enemmistö Svenska Handelshögskolanin hallintoelimityksissä ja Aalto-yliopiston hallintoelimityksissä, joissa mielipiteet jakautuivat tasan kahtia.

Yliopistojen henkilöstölle suunnatussa kyselyssä mielipiteet työnantajien ja työntekijöiden lainmukaisten yhteistoimintamenettelyiden sujuvuudesta jakoi mielipiteitä. Pääsääntöisesti toimivina suhteita pitivät Aalto-yliopisto, Svenska Handelshögskolan, Helsingin yliopisto, Jyväskylän yliopisto, Kuvataideakatemia, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Teatterikorkeakoulu, Turun yliopisto ja Åbo Akademi. Eniten kriittisyyttä ilmeni Itä-Suomen yliopiston, Lapin yliopiston, Oulun yliopiston, Sibelius-Akatemian, Tampereen teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston henkilöstön keskuudessa. Tampereen yliopistossa henkilöstön mielipiteet jakautuivat kahteen ääripäähän yhteistoimintamenettelyjen sujuvuuteen liittyen.

Haastattelujen perusteella työmarkkinaosapuolten välillä on kahden kuluneen vuoden aikana pyritty keskinäisen yhteistyön kehittämiseen. Tästä osoituksena on työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen yhteinen yhteistoimintaa koskeva valmennus- ja koulutustoiminta. Tosin arviointifoorumissa esiin tuotujen näkemysten perusteella tätä edelsi jo toimivien yhteistoimintajärjestelmien alasajo vuoden 2009 lopulla.

Kyselyaineiston valossa yliopistolaitoksen henkilöstöpolitiikka ei juuri ole muuttunut kannustavammaksi ja palkitsevammaksi. Kaikkien yliopistojen osalta valtaosa henkilöstöstä ei katso, että henkilöstöpolitiikka olisi muuttunut aiempaa kannustavammaksi ja palkitsevammaksi. Hallintoelinten näkökulmasta myönteisesti kannustavuuteen ja palkitsemiseen suhtautuivat vain Jyväskylän yliopiston, Tampereen teknillinen yliopiston ja Vaasan yliopiston hallintoelimitykset. Tampereen yliopiston ja Turun yliopistojen hallintoelinten mielipiteet jakautuvat tasan kahtia tässä asiassa. Henkilöstökyselyiden perusteella yliopistot, Kuvataideakatemiaa lukuun ottamatta, ovat selkeästi tyytymättömiä yliopistojen henkilöstöpolitiikkaan. Yliopistojen hallintoelinten osalta mielipiteet jakautuvat. Tyytyväisimpiä henkilöstöpolitiikkaan ovat Lappeenrannan teknillinen yliopiston, Oulun yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston ja Turun yliopiston hallintoelimitykset. Kriittisemmin henkilöstöpolitiikkaan suhtautuvat Aalto yliopiston, Itä-Suomen yliopiston, Lapin yliopiston, Svenska Handelshögskolanin, Sibelius-Akatemian, Tampereen yliopiston ja Åbo Akademin hallintoelimitykset. Helsingin yliopistossa, Jyväskylän yliopistossa, Teatterikorkeakoulussa ja Vaasan yliopistossa hallintoelinten mielipiteet jakautuivat tasan kahtia henkilöstöpolitiikkaan tyytyväisyyteen liittyen.

Lakimuutoksen myötä yliopistoille annettiin paremmat edellytykset palkkapolitiikan kehittämiseen. Arvioinnin valossa näyttää kuitenkin siltä, että vain harvat yliopistot olisivat kehittäneet itsenäistä palkkapolitiikkaa. Tulospalkitsemiseen liittyviä toimintatapoja on monessa yliopistossa otettu käyttöön jo ennen lakiuudistusta ja tällä hetkellä 14 yliopistosta kuusi hyödyntää tulokseen perustuvaa palkitsemista. Tulospalkkioita myöntäviä yliopistoja ovat: Aalto-yliopisto, Jyväskylän yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto,

Vaasan yliopisto sekä Oulun yliopisto. Tulospalkkauksen kriteerit vaihtelevat tosin yliopistokohtaisesti. Henkilöstökyselyn perusteella liki 75 % henkilöstöstä katsoi, etteivät yliopistojen palkat ole muuttuneet kilpailukykyisimmiksi lakimuutoksen jälkeen. Myös hallintoelinten osalta selkeä enemmistö kaikista kyselyyn vastanneista arvioi, etteivät palkat ole aiempaa kilpailukykyisiä.

Haastatteluaineiston valossa erityisesti työntekijäpuolella oli suuret odotukset yliopistojen määräaikaisten työsuhteiden problematiikan selkenemisestä. Oletuksena oli, että työsuhteessa olevia työntekijöitä olisi helpompi vakinaistaa kuin virkasuhteessa olevia. Määräaikaisiin palvelussuhteisiin liittyviä tilastoja ei ole riittävän kattavasti saatavilla, jotta tilastoihin perustuvia muutoksia voisi tunnistaa, mutta haastatteluaineiston pohjalta ei määräaikaisuudessa ole tunnistettavissa merkittäviä muutoksia ja näyttää myös siltä, että työnantajapuolen konkreettinen halu tarttua asiaan on toistaiseksi ollut vähäinen. Kysyttäessä eri osapuolten näkemyksiä määräaikaisuusien käytöstä henkilöstökyselyyn vastanneet suhtautuivat varsin kriittisesti siihen, että määräaikaisia palvelussuhteita käytetään yliopistossa vain perustelluista syistä. Myönteisimmin määräaikaisuuksiin suhtauduttiin Jyväskylän yliopiston ja Svenska Handelshögskolanin henkilöstössä, joissa enemmistö henkilöstökyselyyn vastanneista olivat ainakin jokseenkin samaa mieltä siitä, että määräaikaisia palvelussuhteita käytetään yliopistossa vain perustelluista syistä. Samaa hallintoelimiltä kysyttäessä mieliala jakautuivat yliopistokohtaisesti siten, että Helsingin yliopiston, Itä-Suomen yliopiston, Lappeenrannan teknillinen yliopiston, Svenska Handelshögskolanin, Teatterikorkeakoulun, Vaasan yliopiston ja Åbo Akademin hallintoelinten enemmistöt katsoivat, että määräaikaisia palvelussuhteita käytetään vain perustelluista syistä. Muiden yliopistojen hallintoelinten enemmistöt suhtautuivat kriittisemmin määräaikaisuusien käyttöön.

Sibelius-Akatemiaa lukuun ottamatta kaikkien yliopistojen hallintoelinten enemmistöt katsoivat, ettei määräaikaisten palvelussuhteiden käyttö ole perusteettomasti laajentunut. Niin ikään kaikkien yliopistojen osalta henkilöstökyselyyn vastanneiden enemmistö katsoi, ettei henkilöstöjohto ymmärrä riittävästi yliopistossa tehtävän työn eikä työsuhteen ongelmia eikä kannusteita. Yliopistojen henkilöstö koki pääsääntöisesti palvelussuhdeturvan heikentyneen lakimuutoksen myötä. Ainoastaan Kuvataideakatemia poikkesi tästä trendistä.

Kyselyaineiston valossa yliopistojen henkilöstö suhtautuu varsin kriittisesti lakimuutoksen vaikutuksiin yliopiston maineeseen kilpailukykyisenä työnantajana. Vain Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Svenska Handelshögskolanin henkilöstökyselyyn vastanneiden enemmistö katsoi yliopiston maineen työnantajana vahvistuneen. Hallintoelinkyselyssä Aalto-yliopiston, Jyväskylän yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston hallintoelinten edustajat kokivat muista yliopistoista poiketen yliopiston maineen kilpailukykyisenä työnantajan vahvistuneen lakimuutoksen myötä. Samaa asiaa tiedusteltiin yliopistojen sidosryhmiltä jotka myös katsoivat, ettei yliopiston maine ole muuttunut aikaisempaa kilpailukykyisemmäksi.

### 3.2.2 Muutokset henkilöstömäärissä ja työ sisällöissä

Opetus- ja kulttuuriministeriön ylläpitämässä KOTA-tietokannassa on yliopistojen henkilöstötilastot vuosilta 1981–2009. Vuosina 2005–2009 henkilöstömäärät on tilastoitu henkilötötyvuosina. Vuodesta 2010 alkaen yliopistokohtaisia henkilöstötilastoja on julkaistu opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen ylläpitämään Vipunen-tietokantaan henkilötötyvuosittain. Yliopistojen itsensä julkaisemissa tilastoissa jotkut yliopistot käyttävät henkilöstötötyvuosia ja toiset puolestaan faktisia henkilölukumääriä.

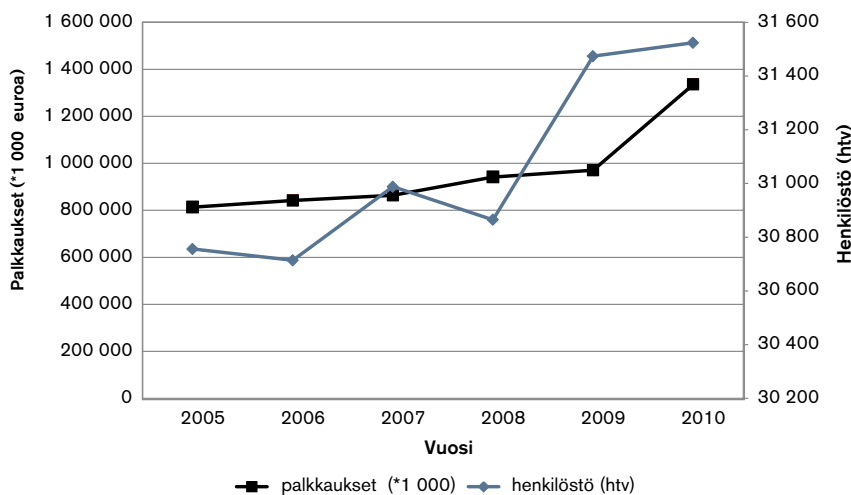
Kuvaajassa 3.1 on kuvattu yliopistolaitoksen henkilöstömäärän ja palkkauskustannusten kehitys vuosina 2005–2010. Vuosien 2005–2009 tiedot on poimittu KOTA-tietokan-

nasta. Vuoden 2010 henkilöstötiedot ovat Vipunen tietokannasta ja vuoden 2010 palkkaustiedot on saatu OKM:n omista tilastoista.

Koko ajanjaksolla yliopistolaitostasolla kokonaishenkilöstömäärä osoittaa kasvavaa trendiä. Vuonna 2010 yliopistolaitoksen henkilöstön kokonaislukumäärä oli 31 527 joka on hieman yli 2 prosenttia enemmän kuin vuonna 2005 (kokonaismäärä 30 756).<sup>17</sup> Vipunen-tietokannan perusteella vuonna 2010 yliopistolaitostasolla henkilöstömäärä henkilötyövuosina (htv) mitattuna oli yhteensä 31 527 htv.<sup>18</sup>

Opetus- ja tutkimushenkilöstön sekä muun henkilöstön suhde jakautui vuonna 2009 siten, että opetus- opetus ja tutkimushenkilöstöä oli yliopistolaitostasolla 54 % koko henkilökunnasta ja muuta henkilökuntaa 46 %.<sup>19</sup> Vuonna 2010 yliopistolaitostasolla opetus ja tutkimushenkilöstön osuus kasvoi 58 % ja muun henkilöstön osuus pieneni 42 %.<sup>20</sup> Henkilöstöpolitiikka-arviointifoorumin yleisökyselyssä valtaosa vastaajista (73,5 %) arvioi, että opetus- ja tutkimushenkilöstön osuus tulee seuraavan 1–3 vuoden aikana kasvamaan suhteessa muuhun henkilöstöön.

Ajanjaksolla 2005–2010 palkkauskustannukset osoittavat myös nousevaa trendiä. Vuonna 2010 palkkauskustannukset olivat noin 1,3 miljardia euroa. Tämä on vajaat 40 % enemmän kuin vuonna 2005 (813 miljoonaa euroa). Palkkakustannusten nousu perustuu suurelta osin uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoon ja valtionsektorin aikaisempiin yleiskorotuksiin.



**Kuvaaja 3.1.** Yliopistolaitoksen henkilöstömäärän ja palkkauskustannusten kehitys vuosina 2005–2010<sup>21</sup>

Tilastojen mukaisesta palkkakustannuskasvusta huolimatta henkilöstö- ja hallintoelinkyselysten vastaajat suhtautuivat varsin kriittisesti palkkojen kilpailukykyisyyteen. Yliopistojen vuosikertomusten ja henkilöstötilinpäätösten perusteella kolmen yliopiston (Helsingin yliopisto, Jyväskylän yliopisto ja Vaasan yliopisto) osalta henkilöstölukumäärät olisivat kasvaneet. Kuvataideakatemiassa henkilöstölukumäärä on pysynyt muuttumattomana vuosina 2009–2010. Muiden yliopistojen osalta henkilöstölukumäärät ovat pienenneet. Henkilöstömäärämuutoksia on kuvattu taulukossa 3.15.

<sup>17</sup> KOTA-tietokanta (<https://kotaplus.csc.fi/online/Etusivu.do>)

<sup>18</sup> Vipunen-tietokanta (<http://vipunen.csc.fi/fi-fi/Pages/default.aspx>)

<sup>19</sup> KOTA-tietokanta (<https://kotaplus.csc.fi/online/Etusivu.do>)

<sup>20</sup> Vipunen-tietokanta (<http://vipunen.csc.fi/fi-fi/Pages/default.aspx>)

<sup>21</sup> KOTA-tietokanta: v. 2005–2009, Vipunen-tietokanta: henkilöstötiedot v. 2010, OKM:n aineistot: v. 2010 palkkaukset

Tässä on otettu huomioon myös Suomen Akatemian virkojen siirtyminen yliopistojen henkilöstöhallinnon alaisuuteen. Suomen Akatemiaa koskevassa lakiuudistuksessa (922/2009) Akatemian tutkijavirat lakkautettiin ja niiden sijasta Suomen Akatemia rahoittaa akatemiaprofessorin ja akatemiatutkijan nimikkeissä tutkijantehtäviä, joiden suorittajat ovat työsuhteessa asianomaiseen yliopistoon tai muuhun tutkimusorganisaatioon. Niin ikään tarvittavat määrärahat siirrettiin toteuttamiskaupan budjettiin. Siirto kosketti yhteensä 282 akatemiatutkijaa ja 41 akatemiaprofessorin tehtävää.<sup>22</sup>

Henkilötyövuosina mitattuna kasvua on tapahtunut neljässä yliopistossa (Helsingin yliopisto, Jyväskylän yliopisto, Turun yliopisto ja Vaasan yliopisto). Teatterikorkeakoulussa ja Sibelius-Akatemiassa henkilötyövuosissa ei ole tapahtunut muutoksia vuosina 2009–2010. Yliopistojen henkilöstökertomuksiin perustuvat henkilöstömäärien muutossuunnat vuosina 2009–2010 on koottu taulukkoon 3.15.

**Taulukko 3.15.** Henkilöstömäärien muutokset vuosina 2009–2010<sup>23</sup>

Muutos 2009–2010		
Yliopisto	Henkilöstön lukumäärän muutossuunta	Henkilötyövuosien muutossuunta
AYO	n/a	n/a
HY	kasvanut	kasvanut
ISY	vähentynyt	vähentynyt
JY	kasvanut	kasvanut
KuvA	ei muutosta	vähentynyt
LTY	vähentynyt	vähentynyt
LY	vähentynyt	vähentynyt
OY	vähentynyt	vähentynyt
SHH	vähentynyt	vähentynyt
SibA	vähentynyt	ei muutosta
TaY	vähentynyt	vähentynyt
TeaK	vähentynyt	ei muutosta
TTY	vähentynyt	vähentynyt
TY	vähentynyt	kasvanut
VY	kasvanut	kasvanut
ÄA	vähentynyt	vähentynyt

Yliopistoilta pyydettyjen tietokartoitusten perusteella henkilöstön vähentämiseen tähtäviä yhteistoimintaneuvotteluja on käyty kahdeksassa yliopistossa. Näissä irtisanomiset (irtisanoutumiset) ovat kohdentuneet ensisijassa muuhun henkilöstöön, mutta myös opetus- ja tutkimushenkilöstöstä on irtisanottu henkilöitä (yht. 3 lakiuudistuksen jälkeen ja 2 ennen lakiuudistusta). Yliopistojen arviointia varten toimittaman tiedon perusteella yliopistolaitostasolla irtisanottuja on kokonaisarvion perusteella noin 100 henkilötyövuotta koostuen tilastoiduista 49 henkilön sekä 71 henkilötyövuoden laajuisista irtisanomisista. Lisäksi irtisanomispäätös on vielä kesken 11 henkilön osalta. Yt-neuvottelujen jälkeen on myös tapahtunut siirtoja muihin tehtäviin, määräaikaista lomautuksia, liikkeenluovutusten yhteydessä siirtynyttä henkilöstöä, määräaikaissuukausien päättämistä ja eläkeratkaisuja.

Rehtorihaastattelujen perusteella virkamuuutos mahdollisti uudenlaisia ja joustavampia rekrytointiprosesseja. Yliopistoille suunnatussa tietokartoituksessa tiedusteltiin yliopiston näkemyksiä siitä, ovatko rekrytointiprosessit nopeutuneet lakimuutoksen jälkeen. Näistä 10 ilmoitti rekrytointien nopeutuneen. Nopeutumisen perusteluja olivat muun muassa päätöksentekoprosessien delegoiminen alemmille tasoille, valmistelutyön keventyminen

<sup>22</sup> [http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Akatemia\\_vk\\_2010\\_SU.pdf](http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Akatemia_vk_2010_SU.pdf)

<sup>23</sup> Yliopistojen vuosikertomukset ja henkilöstötilinpäätökset



ja rekrytointiprosessien suoraviivaistuminen. Yhdellä yliopistolla oli rekrytointiprosessin nopeutumisesta selkeää näyttöä.

Henkilöstöpolitiikkaa käsittelevässä arviointifoorumissa osallistujia pyydettiin arvioimaan, mihin suuntaan yliopistojen henkilöstömäärä tulee kehittymään seuraavan 1–3 vuoden aikana. Vastanneista 31,6 % arvioi henkilöstömäärän vähenevän yli 1 % nykytasosta ja 28,9 % vastaajista katsoi, että henkilöstömäärän väheneminen liikkuu 0,5–1 % välillä.

Yliopistojen henkilöstölle ja hallintoelimille osoitetuissa kyselyissä pyydettiin ottamaan kantaa siihen, pystyvätkö työntekijät aiempaa paremmin neuvottelemaan työnantajan kanssa työtehtävistään työsopimuksissa. Henkilöstökysyissä vastaajien enemmistöt katsoivat, etteivät työntekijät pysty aiempaa paremmin neuvottelemaan työnantajan kanssa työtehtävistään työsopimuksissa. Yliopistojen hallintoelimet suhtautuivat niin ikään kriittisesti työntekijöiden neuvottelumahdollisuuksiin. Ainoastaan Turun yliopiston ja Vaasan yliopiston hallintoelinkyselyyn vastanneiden enemmistöt katsoivat työntekijöiden neuvottelumahdollisuuksien parantuneen. Kaikissa yliopistoissa henkilöstö- ja hallintoelinkyselyihin vastanneiden enemmistöt katsoivat, ettei palvelussuhdemuutoksella juurikaan ole ollut vaikutuksia tutkimuksen, opetuksen tai taiteellisen toiminnan vapauteen (tältä osin eroteltiin tarkistusmielessä opetus ja tutkimushenkilöstö muusta henkilöstöstä ja tulokset olivat silti samansuuntaiset). Henkilöstöpolitiikan arviointifoorumissa työn sisältöä koskeneiden muutosten katsottiin tähän mennessä eniten koskeneen yliopistojen muuta henkilöstöä muun muassa henkilöstö-, talous-, tietohallinto- ja toiminnanohjauksen tehtävien uudistumisen vuoksi.

Henkilöstökyselyissä tiedusteltiin, onko yliopistossa panostettu aikaisempaa enemmän urajärjestelmien kehittämiseen. Aalto-yliopistossa, Itä-Suomen yliopistossa, Jyväskylän yliopistossa, Tampereen teknillisessä yliopistossa ja Vaasan yliopistossa vastaajien enemmistöt katsoivat, että urajärjestelmiin on panostettu aikaisempaa enemmän. Muiden yliopistojen osalta vastaajien enemmistöt eivät kokeneet näin tapahtuneen. Hallintoelinten osalta vain Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lapin yliopisto ja Sibelius-Akatemia katsoi, ettei urajärjestelmiin ole panostettu aikaisempaa enemmän. Muiden yliopistojen osalta hallintoelinkyselyyn vastanneet suhtautuivat varsin myönteisesti urajärjestelmien kehittämiseen.

Yliopistoille suunnatun tietokartoituksen perusteella 11 yliopistoa on ottanut käyttöön tenure track -urajärjestelmän. Svenska Handelshögskolan otti järjestelmän käyttöön jo vuonna 2006. Svenska Handelshögskolanin lisäksi tenure track urapolkujärjestelmä on käytössä Aalto-yliopistossa, Helsingin yliopistossa, Itä-Suomen yliopistossa, Jyväskylän yliopistossa, Oulun yliopistossa, Tampereen teknillisessä yliopistossa, Tampereen yliopistossa, Teatterikorkeakoulussa, Turun yliopistossa ja Åbo Akademiassa. Vaasan yliopistossa järjestelmä otetaan käyttöön tämän vuoden aikana.

### 3.2.3 Muutokset työtyytyväisyydessä

Arvioinnin pyrkimyksenä oli tarkastella, miten yliopistolakiuudistus näyttäytyi yliopistojen omissa työtyytyväisyys- ja opiskelijakyselyissä. Usean yliopiston osalta työtyytyväisyys- ja opiskelijakyselyitä ei ollut saatavilla lakiuudistusta edeltävältä ajalta tai lakimuutoksen jälkeiseltä ajalta ja näin ollen muutoksen arviointi tämän aineiston osalta osoittautui mahdottomaksi. Niiltä osin kun työtyytyväisyys- ja opiskelijakyselyaineistoja oli saatavilla, oli niiden yhteys lakimuutoksen varsin heikko; kysymykset eivät suoranaisesti liittyneet lakimuutokseen. Lakimuutoksen vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja opiskelijajaviihtyvyyteen tarkasteltiin soveltuvien osin henkilöstö- ja hallituselinkyiden pohjalta valitsemalla kyselyistä sellaisia väittämiä, jotka peilaavat näkemyksiä vuorovaikutuksesta ja vaikutusmahdollisuuksista sekä johtamisesta ja esimiestyöskentelystä.

Henkilöstökyselyyn vastanneista suurin osa suhtautui varsin kriittisesti yliopiston kykyyn ottaa henkilöstön palaute huomioon toiminnassaan. Ainoastaan Teatterikorkeakoulun henkilöstön enemmistö katsoi, että yliopisto ottaa entistä paremmin henkilöstön palautteen huomioon. Hallintoelinkyselyssäkin vire oli pääsääntöisesti kriittinen ja ainoastaan Teatterikorkeakoulun ja Oulun yliopiston hallintoelinten enemmistöt katsoivat puolestaan henkilöstöpalautteen huomioon ottamisen parantuneen.

Teatterikorkeakoulun henkilöstökyselyyn vastanneiden enemmistö oli myös ainoa kaikista yliopistoista, jossa katsottiin, että yliopisto osaa kohdentaa toimensa aikaisempaa paremmin ongelmakohtien korjaamiseen. Nämä tulokset heijastavat muutoinkin henkilöstön myönteisempää suhtautumista lakiuudistukseen ja sen toimeenpanoon yliopistossa erityisesti pienimpien yliopistojen osalta. Muissa yliopistoissa henkilöstön osalta suhtauduttiin varsin kriittisesti ongelmakohtien parempaan korjaamiseen. Hallintoelinten osalta Jyväskylän yliopiston, Teatterikorkeakoulun ja Oulun yliopiston kyselyyn vastanneiden enemmistöt katsoivat yliopistojensa kohdentavan toimensa aikaisempaa paremmin ongelmakohtien korjaamiseen. Lapin yliopiston hallintoelinkyselyssä mielipiteet jakautuivat tasan kahtia ja muiden yliopistojen osalta kyselyihin vastanneiden enemmistöt suhtautuivat asiaan jokseenkin kriittisesti.

Lappeenrannan teknillistä yliopistoa lukuun ottamatta kaikkien yliopistojen henkilökyselyyn vastanneiden enemmistöt katsoivat, etteivät yliopiston lähiesimiehet ota työtyytyväisyyttä aikaisempaa paremmin huomioon omassa toiminnassaan. Toisaalta henkilöstökyselyissä suhtauduttiin varsin kriittisesti siihen, että yliopistot huolehtivat lähiesimiesten toimintaedellytyksistä aikaisempaa paremmin ja varsin selvästi painottui, että esimiestyö ei ole parantunut yliopistoissa. Varsin selvä enemmistö henkilökyselyyn vastanneista tunsii, ettei voi aikaisempaa paremmin vaikuttaa itseään ja työtään koskeviin asioihin.

Henkilöstökyselyn tulosten valossa yliopistojen henkilöstön näkökulmasta henkilöstöllä ei ole aikaisempaa parempia mahdollisuuksia vaikuttaa sisäiseen päätöksentekoon tutkimuksen/taiteellisen toiminnan osalta. Myös opetukseen liittyvän toiminnan osalta henkilöstö katsoi, etteivät vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon juuri ole kohentuneet. Hallintoelinkyselyssä Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Turun yliopiston vastanneiden enemmistöt katsoivat, että opetuksen osalta yliopiston henkilöstöllä on aikaisempaa paremmat vaikuttamismahdollisuudet päätöksentekoon. Teatterikorkeakoulun ja Tampereen teknillisen yliopiston osalta hallintoelinten mielipiteet jakautuivat tasan kahtia. Tutkimus-/taiteellisen toiminnan osalta hallintoelimetkin suhtautuivat kriittisesti henkilöstön mahdollisuuksiin vaikuttaa aikaisempaa paremmin sisäiseen päätöksentekoon. Tältä osin Teatterikorkeakoulun hallintoelinkyselyyn vastanneiden mielipiteet jakautuivat tasan kahtia.

Henkilöstöpolitiikkaa käsittelevässä arvointifoorumissa osallistujilta kysyttiin, mitkä ovat olennaisia tekijöitä yliopistojen kannustavassa henkilöstöpolitiikassa. Yleisöäänestyksessä tärkeimmiksi seikoiksi esille nousivat henkilöstön vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksien turvaaminen yliopistoyhteisöä koskevissa asioissa sekä vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja sen sisältöön.

Henkilöstön näkökulmasta yliopistojen johtamiskäytänteet eivät lakimuutoksen myötä juurikaan ole kohentuneet. Yliopistoista ainoastaan Kuvataideakatemian henkilöstökyselyn enemmistö katsoi johtamiskäytänteiden kohentuneen. Varsin kriittisesti suhtauduttiin myös johtamisen ammattimaistumiseen, mutta kuitenkin Lappeenrannan teknillisen yliopiston, Tampereen yliopiston ja Teatterikorkeakoulun henkilöstön enemmistöt katsoivat myös johtamisen ammattimaistuneen.

Hallintoelinkyselyyn vastanneet suhtautuivat hieman myönteisemmin johtamisnäkökulmien kehittämiseen. Helsingin yliopistossa, Oulun yliopistossa, Tampereen yli-

opistossa, Teatterikorkeakoulussa ja Vaasan yliopistossa koettiin hallintoelinten osalta johtamiskäytänteiden kohentuneen. Hallintoelinten näkökulmasta johtaminen oli ammat-  
timaistunut Helsingin yliopistossa, Jyväskylän yliopistossa, Lappeenrannan teknillisessä  
yliopistossa, Oulun yliopistossa, Tampereen yliopistossa, Teatterikorkeakoulussa, Turun  
yliopistossa ja Vaasan yliopistossa.

## 4 Arvioinnin tulokset ja johtopäätökset

### 4.1 Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi

Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arvioinnin tavoitteena oli tarkastella vuoden 2010 alusta voimaan tulleen uuden yliopistolain vaikutuksia yliopistojen strategiseen johtamiseen ja johtamisen välineisiin sekä henkilöstöpolitiikkaan. Toimeksiannon mukaisesti arvioinnin pääkysymyksenä oli se, mitä tai millaisia vaikutuksia uudella lainsäädännöllä on siirtymävaiheessa ollut yliopistoissa. Näitä vaikutuksia haluttiin ensisijaisesti tarkastella yliopistojen strategisessa johtamisessa ja henkilöstöpolitiikassa. Käsillä oleva arviointi ei siis ole yliopistolain, sen säätämisen ja toimeenpanon oikeudellinen analyysi.

Vuoden 2012 alkuun mennessä yliopistolakiuudistuksen vaikutukset näyttävät olevan merkittävämpiä strategisen johtamisen kuin henkilöstöpolitiikan alueella. Myös yliopistolainsäädännön muutokset koskivat laajamittaisemmin yliopistojen hallinto- ja johtamismallia kuin henkilöstöpolitiikan harjoittamisen oikeudellisia reunaehdoja.

Arviointihanke toteutettiin elokuun 2011 ja maaliskuun 2012 välisenä aikana, jolloin yliopistolain voimaantulosta oli ehtinyt kulua verrattain lyhyt aika. Sen vuoksi arvioinnin painopiste onkin ollut yliopistolain mukanaan tuomien yliopistojen sisäisten muutosten sekä niiden vaikutusten tarkastelussa. Vähäisemmälle huomiolle ovat suunnitellusti jääneet yliopistojen taloudellis-hallinnollisen autonomian kautta tavoitellut yleisemmät korkeakoulupoliittiset tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointi.

Arvioinnin toteuttamista ohjasi näkemys, jonka mukaan arvioitavasta kohteesta rakentuu todellisuuskuva käytettävien arviointiaineistojen kautta. Arvioinnin aineistoina hyödynnettiin monipuolisesti kysely-, haastattelu-, ja asiakirja-arviointiaineistoja, yliopistojen taloutta ja henkilöstöä kuvaavia tietoja sekä aikaisempaa kotimaista ja ulkomaista yliopistoreformeja koskevaa tutkimusta. Näitä aineistoja analysoitiin tilastollisin ja laadullisin menetelmin aineistotyyppien mukaisesti.

### 4.2 Strateginen johtaminen ja johtamisen välineet

#### Uudelleen organisoidut hallintoelimet ja niiden toiminta

Aikaisemman lain mukaista perinteisempää hallintomallia edustavat uuden yliopistolain mukaisessa toimielinjärjestelmässä yliopistoyhteisön yhteiset monijäseniset elimet. Muutamissa yliopistoissa niille on annettu lakisääteisten tehtävien lisäksi myös muita tehtäviä. Noin kolmasosassa yliopistoja niiden koko poikkeaa siitä, miten pääasiallisesti keskenään samankokoiset yliopistot ovat määritelleet niiden jäsenmäärän lain antamissa puitteissa.

Runsaassa kolmanneksessa yliopistoista professoreilla on selkeä yliedustus näissä elimissä muihin yliopistoyhteisön sisäisiin ryhmiin nähden.

Yliopistojen hallitusten koko jäsenmäärällä mitattuna on uuden yliopistolain myötä pääasiassa pienentynyt ja vastaavasti ulkopuolisten jäsenten määrä kasvanut. Neljän julkisoikeudellisen yliopiston hallituksessa on lain edellyttämä minimimäärä ulkopuolisia jäseniä. Muissa yliopistoissa ulkopuolisten jäsenten määrä on suhteellisesti tarkasteltuna tätä suurempi.

Hallituksen roolissa ja sen työskentelyssä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Rehtorihaastatteluiden perusteella yliopiston sisäisen edunvalvonnan sijaan hallitustyöskentelyssä korostuu aikaisempaa enemmän yliopiston kokonaisjohtamisen näkökulma. Samoin rehtorit mutta myös monet haastatellut sidosryhmien edustajat näkivät, että yliopistoyhteisön ulkopuoliset jäsenet ovat uudistaneet ja jäntevöittäneet hallitustyöskentelyn toimintatapoja, edistäneet toiminnan ja talouden yhteen sovitettua kokonaisjohtamista, avanneet kontaktipintoja erilaisiin sidosryhmiin sekä tuoneet uudenlaista osaamista hallitustyöskentelyn tueksi. Koko arviointiaineiston näkökulmasta tarkastellen yliopistoissa strategisen johtamisen ote on vahvistunut ja yliopistojen hallitukset ovat ottaneet tässä selkeämmän roolin.

Arviointiaineiston valossa strategisen johtamisen ote näyttää korostavan yliopiston ylimmän johdon roolia strategian määrittelyssä ja yliopistojen eri tason yksiköiden vaikuttamismahdollisuudet nähdään ohuina. Niin henkilöstön kuin hallintoelinten edustajienkin keskuudessa on kriittisyyttä sen suhteen, miten hyvin yliopiston eri tason yksiköt pääsevät vaikuttamaan yliopiston strategian sisältöön. Tässä suhteessa yliopistojen johto sekä henkilöstö tunnistivat selkeästi parantamisen varaa. Keinoina nähtiin joko vuoropuhelun ja menettelytapojen kehittäminen siten, että ne vahvistavat henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, tai henkilöstön strategisen toimijuuden rakentaminen ja vahvistaminen yliopistoyhteisön sisällä.

Nykyistä päätöksentekorakennetta hallintoelinten jäsenet pitävät tarkoituksenmukaisena, mutta henkilöstö suhtautuu siihen kriittisemmin. Päätöksentekoprosessien selkeyden suhteen ollaan kriittisiä molemmissa ryhmissä. Näyttäisi siltä, että miltei kaikissa yliopistossa akateemisten toimielinten roolia ja tehtäviä tulisi selkeyttää.

Henkilöstökyselyn valossa päätöksentekoelinten valintakäytäntöjen ja kokoonpanojen tarkoituksenmukaisuuteen ei oltu tyytyväisiä. Kokonaisuutta myös tunnettiin huonosti. Näyttäisi siltä, ettei yliopistojen henkilöstö ole vielä täysin sisäistänyt rooliaan ja mahdollisuuksiaan vaikuttaa yliopiston keskeisten hallintoelinten kokoonpanoihin ja sitä kautta myös rehtorin valintaan. Tämä epätietoisuus huomioon ottaen tuskin on odotettavissa, että hallintoelinten vaalit ja yliopistoyhteisön äänestyskäyttäytyminen niissä tuovat mitään radikaaleja toimielinten uudelleenjärjestäytymisiä yliopistoyhteisöissä.

### **Rehtorin aseman kehittyminen**

Uusi yliopistolaki muutti rehtorin asemaa yliopiston johdossa sekä kaventaen että laajentaen rehtorin toimivaltuuksia. Arviointiaineiston valossa aseman kokonaisuutos uudessa hallintomallissa näyttää ensisijaisesti vahvistaneen rehtorin asemaa. Aikaisempaan tilanteeseen verrattuna uuden lain myötä rehtorilla on selkeämpi vastuu yliopiston toiminnan operatiivisesta johtamisesta, josta he vastaavat yliopiston hallitukselle.

Rehtorit itse korostivat hyviä yhteistyösuhteitaan ja yhteistyösuhteiden toimivuutta suhteessa yliopiston hallitukseen. Yliopiston sisäisiä johtamissuhteita rehtoreiden ja muiden yksiköiden johtajien välillä ei nähdä niinkään selkeinä.

## Yliopistojen sisäinen organisoituminen

Yliopistolain johdosta tai jo sen valmisteluvaiheessa suurin osa yliopistoista teki organisaatiouudistuksia. Pääasiallisesti nämä muutokset ovat johtaneet yliopistojen sisäisten yksiköiden koon kasvamiseen. Mittavimmat uudelleenorganisoinnit tapahtuivat Aalto-yliopistossa, Helsingin yliopistossa, Itä-Suomen yliopistossa ja Tampereen yliopistossa. Ainakin Tampereen yliopiston osalta on odotettavissa, että sisäiset muutokset tulevat johtamaan lähiaikoina myös henkilöstö- ja tehtävärakenteiden uudistamiseen tieteenalayksiköiden tekemien koulutus- ja tutkimuspainotusten mukaisesti.

### Strategiset valinnat ja voimavarakohdennukset

Yliopistojen profiilien ja strategisten valintojen määrittely ei ole johtunut suoranaisesti laista. Sen voidaan katsoa liittyvän pidempään korkeakoulupolitiikan ohjaustavoitteeseen. Lakiuudistuksen voidaan katsoa ainakin välillisesti vauhdittaneen yliopistojen strategista tavoitteenasettelua.

Organisatorisesti ylhäältä alas määritellyn strategian rajalliset vaikutusmahdollisuudet yliopistoympäristössä tulivat selkeästi esille arviointiprosessin aikana. Ylhäältä alas määritellyt strategiat, etenkin vallitsevat tutkimusrahoituskäytännöt huomioon ottaen, näyttävät johtavan monissa yliopistoissa strategioiden sisällölliseen väljyyteen. Tätä kautta muodostettavien strategioiden ohjausvaikutus on ja tulee aina olemaan rajallinen. Koska ulkopuolisen, täydentävän rahoituksen osuus melkein kaikissa yliopistoissa on kuitenkin suhteellisen merkittävä<sup>24</sup>, yksittäisten tutkimusprojektien saama rahoitus ja sitä kautta tapahtuva toiminnan sisällöllinen määrittely ja suuntautuminen näyttävät edelleen olevan merkittävässä asemassa. Tosin joidenkin yliopistojen osalta tuli selkeästi esille, että yliopistoa koskevien kokonaisstrategioiden pohjalta on edetty yliopiston sisällä seuraavan tason strategisten valintojen tekemiseen. Tiedekunta- tai tieteenalatasolla tehtävien valintojen määrittely on kesken, ja niiden arvioidaan vaikuttavan voimavarojen merkittävään uudelleen määrittelyyn muutaman vuoden sisällä.

Yliopistojen strategiaa ja entistä päämäärätietoisempaa strategista ohjausta koskevat vaatimukset näyttävät kohdistuvan yliopistoihin ensisijaisesti yliopistoyhteisön ulkopuolelta käsin. Odotuksia asettavat yliopistojen toiminnan keskeiset rahoittajat. Nyt tehdyt muutokset näyttävät noudattelevan selkeästi korkeakoulupolitiikan suuria linjoja, eikä tässä suhteessa näytä siltä, että yhdenkään yliopiston hallitus olisi tehnyt selkeää strategista irtiotta taloudellis-hallinnollisen autonomiansa puitteissa tästä korkeakoulupolitiikan ohjauksen viitekehystä.

Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yliopistojen hallitusten strategisen ohjauksen liikkumavaraa voidaan pitää rajoitettuna. Toisaalta yliopistot voivat omin ja keskinäisin päätöksin muodostaa itselleen strategista liikkumavaraa myös korkeakoulupoliittiset tavoitteenasettelut ja taloudelliset reunaehdot huomioon ottaen. Parhaimmillaan yliopistojen oma vahva strateginen ohjaus sekä korkeakoulupolitiikan kokonaisohjaus voivat luoda uudenlaista dynamiikkaa suomalaisten yliopistojen ja koko yliopistolaitoksen kehittämiseen.

Kiinnostavaa on jatkossa nähdä, tulevatko yliopistojen strategiaproessit ja sitä kautta myös strategioiden sisällöt uudistumaan lähitulevaisuudessa. Varsinkin suurimpien yliopistojen kohdalla nykyistä tarkkarajaisempien strategioiden määrittely on varsin haastavaa. Esi-

---

<sup>24</sup> Kymmenessä yliopistossa vähintään noin viidennes ja kolmessa yliopistossa 30 % tai yli.

merkiksi Helsingin yliopisto poikkesi muista yliopistoista siinä suhteessa, paljonko tiedekuntatasolle on annettu toimintavapauksia strategisten voimavarakohdennusten tekemisessä.

Kolme neljästä yliopistosta ilmoitti tehneensä lakiuudistuksesta johtuen tai siihen läheisesti liittyen strategisia voimavarakohdennuksia. Näiden kohdennusten suhteellinen osuus yliopistojen kesken vaihteli 1-5 prosentin välillä yliopistokohtaisista vuosibudjeteista. Pääasiassa nämä kohdennukset näyttävät toteutuneen tutkimustoiminnan alueelle, mutta myös horisontaalisten teemojen (esim. kansainvälistyminen) ja perusopetuksen alueelle tehtyjä voimavarakohdennuksia tuli esille. Lisäksi niin sanotuilla erillishankkeilla on toteutettu yksittäisiä ja pisteittäisiä kehittämistoimenpiteitä joko opetuksen, tutkimuksen, yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen alueella tai yliopiston sisäisessä hallinnossa.

Merkittäviä voimavarojen uudelleenkohdennuksia arviointiaineiston valossa ei näytä tehdyn opetukseen. Tehtyjen voimavarakohdennusten selkeitä ja yksiselitteisiä vaikutuksia tutkimustoiminnan uudenaikaisina avauksina tai aloitteina, tutkimustoiminnan profiloitumisen kautta opetuksessa, opetuksen kehittämisen johtamisessa tai opetuksen ja tutkimuksen välisen yhteyden vahvistamisessa ei ollut havaittavissa.

### **Johtamisen voimavarat ja välineet**

Yliopistojen välillä todettiin eroja sen suhteen, missä laajuudessa ne ovat kohdistaneet uusia voimavaroja johtamistehtävään vararehtoreille ja dekaaneille. Kahdeksassa yliopistossa vararehtoreiden määrää lisättiin tai johtamistehtävien osuus toimenkuvassa vahvistui. Viidessä yliopistossa myös dekaanien johtamistehtävään käytettävissä olevia voimavaroja vahvistettiin tekemällä heistä kokopäivätoimisia johtajia. Vararehtoreiden ja dekaanien nimittämisessä ja valinnassa nykyisessä hallintomallissa rehtoreilla on keskeinen asema.

Mainittujen johtamisen voimavarojen ohella 12 yliopistossa on tehty yliopiston hallintotehtävien hoitamista varten johtaja- ja päällikkötason rekrytointeja, jotka ovat yliopistoista riippuen kohdentuneet henkilöstöhallintoon, taloushallintoon, varainhankintaan tai viestintään ja markkinointiin. Eniten uusia rekrytointeja on tehty varainhankintaan, jonka tueksi on perustettu myös uusia toimielimiä tai muutettu vanhoja yhdeksässä yliopistossa.

Puolet yliopistoista on lakiuudistuksen johdosta kehittänyt tai uudistanut toiminnanohjausjärjestelmiään. Tarve reaaliaikaisen tiedon saatavuudelle toiminnasta ja taloudesta on selkeästi lisääntynyt. Tällä hetkellä seitsemässä yliopistossa yliopistoyhteisön yhteisten monijäsenisten toimielinten ja hallitusten jäsenet ovat tyytyväisimpiä päätöksenteon pohjaksi saaman tiedon riittävyyteen. Tästä huolimatta kaikissa yliopistoissa tunnustettiin parantamisen varaa päätöksenteon pohjaksi tarjottavan tiedon riittävyyden osalta.

### **Yliopistojen talous**

Yliopistojen taloudellisen autonomian toteutumisen merkittävimpänä vaikutuksena voidaan pitää yliopistojen talousjohtamisen vahvistumista ja menokurin merkittävää paraneamista. Vaikka valtionrahoitusta yliopistoille siirtymävaiheessa lisättiin ja vaikka melkein kaikki yliopistot toteuttivat valtion vastinrahoituksen kannustamana omaa varainhankintaa, ei yliopistojen taloudellinen asema tämän arviointiaineiston valossa ole kokonaisuutena tarkastellen merkittävästi parantunut.

Yliopistojen omaehtoinen varainhankinta tuotti 331,6 miljoonaa euroa. Valtion 2,5-kertainen vastinrahoitus huomioon ottaen tätä kautta yliopistoille muodostunut rahoituksen lisäys oli 46 % vuoden 2010 mukaisesta yliopistojen toiminnan kokonaisra-

hoituksesta. Tosin on otettava huomioon, että tästä lisäyksestä vain pääomien tuotot ovat yliopistojen toiminnasta aiheutuvien kulujen kattamiseen käytettävissä vuosittain. Valtion vastinrahoituksen lisäyksestä Aalto-yliopiston osuus yksinään oli 59 %.

Lakiuudistuksen jälkeen toteutunutta varainhankintaa merkittävämpänä pitkällä aikavälillä voidaan pitää varainhankintakampanjan ansiosta yliopistoille syntyneitä ja niiden näkökulmasta tiivistyneitä elinkeinoelämä- ja sidosryhmäsuhteita.

Vuoden 2012 alkuun mennessä yliopistojen ei kuitenkaan katsota kykenevän paremmin kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta.

### **Elinkeino- ja sidosryhmäyhteistyö**

Kaiken kaikkiaan yliopistojen strategisen ja systemaattisen sidosryhmäyhteistyön nähtiin jossain määrin lisääntyneen. Sidosryhmäyhteistyö on myös aikaisempaa suunnitelmallisempaa. Tosin siinä nähtiin vielä paljon kehittämisen varaa. Yksilötason sidosryhmäyhteistyössä muutoksia tunnistui huomattavasti vähemmän. Yliopistoyhteisön ulkopuolisten hallitusjäsenten merkitys tuotiin esille myös elinkeino- ja sidosryhmäsuhteita vahvistavana tekijänä.

### **Harjoittelukoulut**

Harjoittelukoulujen aikaisempi yhtenäinen harjoittelukouluverkosto yhtenäisine käytäntöineen on alkanut eriytyä. Eri yliopistoissa harjoittelukouluille on alkanut rakentua erilainen strateginen asema yliopiston kokonaisstrategiassa. Eri yliopistoissa niiden omassa harjoittelukouluverkostossa on tehty toisistaan poikkeavia linjauksia. Näitä muutoksia ja vaikutuksia voitaneen pitää selkeästi esille tulleina ei-aiottuina lakiuudistuksen vaikutuksina.

Kokonaisuudessaan harjoittelukoulujen taloudellisissa toimintaedellytyksissä ei vielä ole tapahtunut merkittävää muutosta. Valtionrahoituksen ohella yliopistot ovat itse lisärahoittaneet harjoittelukoulujensa toimintaa.

### **Ministeriön ohjaus**

Yliopistolakiuudistuksen myötä yliopistoja ohjaava opetus- ja kulttuuriministeriö on pyrkinyt uudistamaan ohjausotettaan kohti laajempaa strategista tavoitteenasettelua. Sen lisäksi, että ministeriö käy nyt joka neljäs vuosi yliopistojen kanssa tulosneuvottelut ja että se on ottanut käyttöön kirjallisen palautemenettelyn yliopistoille, ei tulosohtausprosessi ole muutoin merkittävästi muuttunut. Yliopistojen näkökulmasta ministeriön ohjauksessa on yhä edelleen mikromanageerauksen piirteitä, ja arviointiaineiston valossa ministerion ohjausta pidetään edelleen vahvana.

Vaikka valtio ohjaa ja rahoittaa yliopistoja merkittävästi, sillä ei ole edustusta yliopistojen hallituksissa. Valtionhallinnon ohjaus yliopistoille tapahtuu muuta kautta, eikä valtion hallitusjäsenyyksiä pidetä tulevaisuudessakaan harkitsemisen arvoisina.

### **Yhteenveto**

Vaikutukset strategisessa johtamisessa ovat kohdentuneet ensisijaisesti yliopistojen strategisen ohjauksen ja johtamisen sekä talousjohtamisen vahvistumiseen, sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen sekä sisäiseen organisoitumiseen ja johtamisjärjestelmiin. Näiden vaikutusten taustalla olevien muutosten tekemisessä yliopistojen ylimmällä johdolla on ollut



keskeinen asema. Keski johdon ja muun henkilöstön osallisuus muutosten tekemisessä näyttää ohuelta.

Nyt saatavilla olevan arviointiaineiston valossa opetuksen ja tutkimuksen puolella on vielä nähtävissä selkeästi vähemmän vaikutuksia. Vaikutukset koskevat ensisijaisesti tutkimustoiminnan toimintaedellytysten vahvistumista, jossain määrin myös kansainvälisesti. Strategisen johtamisen alueella tapahtuneiden muutosten vaikutukset tutkimukseen ja etenkin opetukseen näyttävät vielä suhteellisen vähäisiltä. Sikäli kun koulutus- ja tieteenalatasoilla lähdetään eri yliopistoissa tekemään seuraavan tason strategisia valintoja, on niillä oletettavasti paljon pidemmälle menevät vaikutukset yliopiston perustehtävien kannalta. Toisaalta koulutuksen säädösperusteinen ohjaus voi vaikuttaa yliopistojen toimintavapauteen koulutuksessa.

Jos lakiuudistuksen halutaan vaikuttavan nykyistä laajemmin myönteisellä tavalla yliopistoyhteisön sisällä, on jatkossa strategia- ja johtamiskäytäntöihin syytä kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota kaikilla organisaation tasoilla. Näin myös työtyytyväisyys todennäköisesti paranee.

Jos yliopistolainsäädännön uudistamisen kautta haluttiin vaikuttaa yliopistoihin ja niiden johtamiseen siten, että yliopistot tekisivät selkeitä ja aikaisempaa tarkkarajaisempia strategisia valintoja, kohdistaisivat niihin merkittävästi voimavaroja sekä vahvistaisivat johtamisen resursseja, niin näillä kaikilla kolmella kriteerillä mitattuna valtaosassa yliopistoja on tehty ainakin joihinkin näihin kolmeen osa-alueeseen liittyviä lain hengen suuntaisia toimenpiteitä. Sen sijaan on vaikea tunnistaa saatavilla olevan arviointiaineiston valossa kovin montaa yliopistoa, joiden kehittämistoimissa täytyisivät kahden vuoden jälkeen lakimuutoksesta nämä kaikki keskeiset kriteerit olennaisella tavalla. Tässä yhteydessä on syytä ottaa huomioon myös yliopistojen erilainen koko sekä lakiuudistuksesta kulunut suhteellisen lyhyt aika.

Myös yliopistoja ohjaavan ministeriön sekä yliopistojen kesken näyttäisi olevan tulkin- taeroja sen suhteen, mitä strategisilla valinnoilla tarkoitetaan, miten niitä määritellään ja mitä ne merkitsevät voimavarojen kohdentamisen kannalta. Kokonaisuudessaan tämän arvioinnin valossa voidaan siis sanoa, että yliopistojen kyky kohdentaa resursseja tutkimukseen on ainakin jossain määrin parantunut mutta resurssien kohdentaminen merkittävässä määrin strategiaan painoaloihin näyttää moniulotteisemmalta.

Nähtäväksi jää, miten merkittäviin strategiaan valintoihin, myös toimintansa rajaamismielessä, yliopistot ryhtyvät lähivuosina. Arviointifoorumin tulosten valossa tästä kehityssuunnasta esitettiin poikkeavia arvioita. Vaihtoehtoisina kehityskulkuina nähtiin yliopistojen sisäinen ja keskinäinen tiivistyvä työnjako tai lainsäädännön kautta tapahtuva yliopistolaitoksen rakenteellinen kehittäminen.

Muita yleisempiä lakiuudistuksen tavoitteita vasten peilaten tämän arvioinnin tulosten valossa yliopistojen sidosryhmät katsoivat, että yliopistot ovat aikaisempaa kyvykkäämpiä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Yliopistot ovat myös monipuolistaneet rahoituspohjaansa, etenkin kansallisesti varainhankinnan kautta. Merkittäviä muutoksia kyvystä kilpailla aikaisempaa paremmin kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta ei ollut havaittavissa.

Lakimuutoksen jälkeinen aika on yliopistoissa kohdentunut etenkin uusien hallinto- ja johtamismallien, organisoitumisen, toiminnanohjauksen ja talouden kehittämiseen. Näin lyhyellä aikavälillä oli vaikea nähdä, että nämä toimet olisivat tässä vaiheessa suoranaisesti vaikuttaneet tutkimus- ja opetustoiminnan laatuun ja vaikuttavuuteen tai yliopistojen roolin merkittävään vahvistumiseen. Lisäksi on erittäin vaikea osoittaa, ainakaan vielä, että yliopistojen hallinto- ja johtamismallien sekä strategisen johtamisen uudistamisella olisi selkeitä vaikutuksia yliopistojen suoriutumiseen perustehtävissään.

## 4.3 Henkilöstöpolitiikka

### Työnantajaroolin käynnistyminen

Arviointitiedon valossa yliopistot ovat kohtalaisen lyhyessä ajassa omaksuneet uuden roolinsa työnantajaosapuolena ja käyttävätkin aktiivisesti työnantajavaltaansa. Yleisesti ottaen henkilöstö suhtautuu kuitenkin hyvin kriittisesti yliopistolaitoksen toteuttamaan henkilöstöpolitiikkaan eikä näe, että henkilöstöpolitiikka olisi muuttunut aikaisempaa kannustavammaksi tai palkitsevammaksi.

Toistaiseksi työnantaja- ja työntekijäjärjestöt ovat löytäneet osapuolia tyydyttäviä työmarkkinaratkaisuja. Yhteistoimintamenettelyiden yleisestä sujuvuudesta huolimatta myös tyytymättömyyttä esiintyy. Erimielisyydet ovat pääosin johtuneet virkamuutoksesta ja palvelussuhteen heikkenemisestä sekä henkilöstön heikoista mahdollisuuksista osallistua muutosprosessiin. Työntekijäpuolen pelot yhteistoimintamenettelyiden aiheuttamista laajamittaisista irtisanomista eivät kuitenkaan ole toteutuneet.

Yliopistojen taloudellinen autonomia ei ole vaikuttanut merkittäväällä tavalla yliopistojen toteuttamaan palkkapolitiikkaan. Tulospalkkausjärjestelmiä on otettu käyttöön, mutta arviointitiedon valossa vain hyvin pientä osaa henkilöstöstä on palkittu tulokseen perustuvien kriteerein. Henkilöstön mielestä palkat eivät ole muuttuneet aiempaa kilpailukykyisemmiksi.

### Henkilöstön lukumäärään ja työn sisältöön vaikuttavien muutosten kytkeytyminen yliopistouudistukseen

Haastatteluaineiston perusteella lakimuutoksen myötä katsottiin työnantajalla olevan paremmat edellytykset vakinaistaa henkilökuntaa. Toistaiseksi ei kuitenkaan ole nähtävissä, että yliopistoissa olisi merkittävässä määrin alettu vakinaistaa henkilökuntaa. Merkittävä osa yliopistojen henkilökunnasta on edelleen määräaikaissa työsuhteessa, ja useassa yliopistossa määräaikaisten työntekijöiden osuus on jopa kasvanut. Yliopistojen henkilöstökertomuksissa määräaikaisuuksia perustellaan ensi kädessä projektirahoituksella ja/tai henkilöiden tutkintoon tähtäävällä uravaiheella. Yliopistojen hallintoelimet katsovat, että määräaikaisuuksien käyttö ei ole lisääntynyt perusteettomasti.

Yliopistot ovat varsin laajalla rintamalla ottaneet käyttöön tenure track -urajärjestelmiä. Urajärjestelmien kehittäminen on pitkälti kohdentunut opetus- ja tutkimushenkilökuntaan. Muun henkilökunnan urakehitykseen ei ole tehty vastaavia panostuksia.

Yliopistojen henkilöstömäärät ovat viimeisten vuosien aikana olleet vuoteen 2010 asti kasvussa. Useimman yliopiston henkilöstömäärät ovat kuitenkin lakiuudistuksen jälkeen läheneet laskuun. Laskun selittää ensikädessä luontaisen poistuman ja korvaavien rekrytointien erotus. Yliopistojen tekemät irtisanomiset ovat olleet hyvin vähäisiä ja ne ovat koskeneet ensikädessä muuta kuin opetus- ja tutkimushenkilökuntaa. Akatemiaprofessoreiden ja -tutkijoiden siirtyminen yliopistojen henkilöstöhallinnon alaisuuteen ei ole merkittä selittäjä muutoksissa.

### Lakimuutoksen vaikutukset työtyytyväisyyteen

Varsin selvää on, että tämän arvioinnin valossa lakiuudistus ei ole kohentanut yliopistohenkilöstön työtyytyväisyyttä. Kriittisesti suhtauduttiin erityisesti esimiestyöskentelyyn ja johtamiseen, ongelmien ratkaisukykyyn sekä heikkoihin vaikuttamismahdollisuuksiin niin omaan työhön kuin yliopistojen yhteisiin asioihinkin liittyen. Toisaalta arviointitiedon valossa lakimuutos ei ole merkittävästi vaikuttanut opetus- ja tutkimustoiminnan vapauteen.

Yleisesti ottaen yliopistojen henkilöstö on kokenut monia henkilöstöpolitiikkaan kytkeytyviä muutoksia varsin negatiivisena. Tämän arvioinnin aineisto ei kuitenkaan täysin tyhjentävästi pysty selittämään, mistä nämä kokemukset johtuvat.

#### 4.4 Lopuksi

Edellä kuvattujen lakimuutoksen mukanaan tuomien uudistusten ja niiden vaikutusten tarkastelu sekä näitä koskevat johtopäätökset eivät näytä tuovan mukanaan olennaisia muutostarpeita uuteen yliopistolakiin. Näiden arviointitulosten valossa olisi tosin mahdollista täsmentää lainsäädäntöä siten, että yliopistoyhteisön sisäisille jäsenille, etenkin henkilöstölle, luotaisiin myös lainsäädännön kautta entistä paremmat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet yliopistoaan koskevaan strategiseen suunnitteluun ja siitä käytävään vuoropuheluun.

Tosin samaan aikaan on korostettava sitä, että havaituissa haasteissa kyse on ennen kaikkea yliopistoyhteisön sisäisistä toiminta- ja menettelytavoista, jotka ovat vahvasti johtamisen toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyviä. Menettelytapoja koskeva lain kirjainkaan tuskin takaa vaikutusmahdollisuuksien tosiasiallista toteutumista, ellei kuulemisella ja kuulluksi tulemisella ole yhteyttä faktiseen päätöksentekoon.

Arviointiraportin alussa esiteltiin tutkimuskirjallisuuden perusteella kolme toisistaan poikkeavaa tulkintaviitekehystä yliopistoreformien ja niiden merkityksen hahmottamiseksi. Peilattaessa tämän arvioinnin tuloksia näitä yleisempiä tulkintaviitekehysjä vasten voitaneen ajatella, että varsinkin yliopistojen henkilöstön keskuudessa kriittinen lähestymistapa, ei vain tätä yksittäistä lakiuudistusta koskien, vaan myös laajemmin korkeakoulupolitiikan nykyistä linjaa kohtaan on vallitseva. Kriitikin ytimen voisi katsoa kohdistuvan juuri siihen tapaan, jonka mukaisesti keskeinen julkista politiikkaa jäsentävä tulosjohtamisen paradigma määrittelee myös akateemisen työn ja sen keskeisen olemuksen. Tosin pienimmissä yliopistoissa suhtautuminen yliopistolakiuudistuksen tuomiin muutoksiin ja vaikutuksiin yliopistoissa oli myönteisempää kuin suuremmissa yliopistoissa. Lisäksi kaikissa yliopistoissa osa henkilöstöstä kokee, että tehty lakiuudistus on ollut erittäin perusteltu.

Lain valmisteluun osallistuneiden poliitikkojen ja virkamiesten sekä siihen keskeisesti vaikuttaneiden sidosryhmien edustajien kannalta taas muutoksen välttämättömyyttä ja tarpeellisuutta kuvaavat lähestymistavat näyttäisivät olevan vallitsevia. Tilivelvollisuuden, suomalaisen yliopistolaitoksen kansainvälisen kilpailukyvyyn, tutkimuksen ja koulutuksen tarkoituksenmukaisuuden erityisesti elinkeinoelämän ja sen uudistumisen sekä julkisen talouden tasapainosta huolehtimisen kannalta voisi katsoa olevan uudistamisen tarpeen välttämättömyyttä puoltavia tekijöitä.

Kokonaisuutena tarkastellen keskustelu yliopistolakiuudistuksesta ja sen toimeenpanosta on ollut pikemminkin polarisoitunutta eikä yliopistolaitoksen jatkuvaa uudistumista ja siihen liittyviä moniulotteisia tekijöitä pitkällä aikavälillä ole juurikaan tuotu esille. Tässä yhteydessä on hyvä tunnistaa, että yliopistojen rooli yhteiskunnassa on ensisijaisesti poliittinen kysymys, eikä itse yliopistoyhteisökään ole tässä kysymyksessä näkemyksiltään yhtenäinen.

# Lähteet

- Aittola, Helena & Marttila, Liisa (toim.) (2010). Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2010:5.
- Aula, Hanna-Mari & Tienari, Janne (2011). Becoming "world-class"? Reputation-building in a university merger. *critical perspectives on international business*, 7, 1, 7–29.
- Ash, Mitchell G. (2008). From 'Humboldt' to Bologna': history as discourse in higher education reform debates in German-speaking Europe. In *Education and the Knowledge-Based Economy in Europe* (eds.) Bob Jessop, Norman Fairclough & Ruth Wodak. Rotterdam: Sense Publishers.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Fairclough, Norman (1993). Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: the universities. *Discourse & Society*, 4, 2, 133–168.
- Fairclough, Norman (2003). *Analysing Discourse. Textual Analysis for Social Research*. London: Routledge.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25, 529–560.
- Jarzabkowski, Paula (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London – Thousand Oaks – New Delhi: SAGE Publications.
- Jessop, Bob (2008). A Cultural Political Economy of Competitiveness and its Implications for Higher Education. In *Education and the Knowledge-Based Economy in Europe* (eds.) Bob Jessop, Norman Fairclough & Ruth Wodak. Rotterdam: Sense Publishers.
- Johnson, Gerry, Langley, Ann, Melin, Leif & Whittington, Richard (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Juppo, Virpi (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 235, Julkisojohtaminen 15. Vaasan yliopisto.
- Krejsler, John (2006). Discursive battles about the meaning of university: the case of Danish university reform and its academics. *European Educational Research Journal*, 5, 3-4, 210-220.
- Niinikoski, Marja-Liisa (2011). *Innovation: Formation of a Policy Field and a Policy-making Practice*. Doctoral dissertation. Aalto University, Department of Management and International Business. Helsinki: Aalto Print.
- Numminen, Jaakko (1987). *Korkeakoulukysymys*. Keuruu: Otava.
- Peltonen, Tuomo (2008). *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

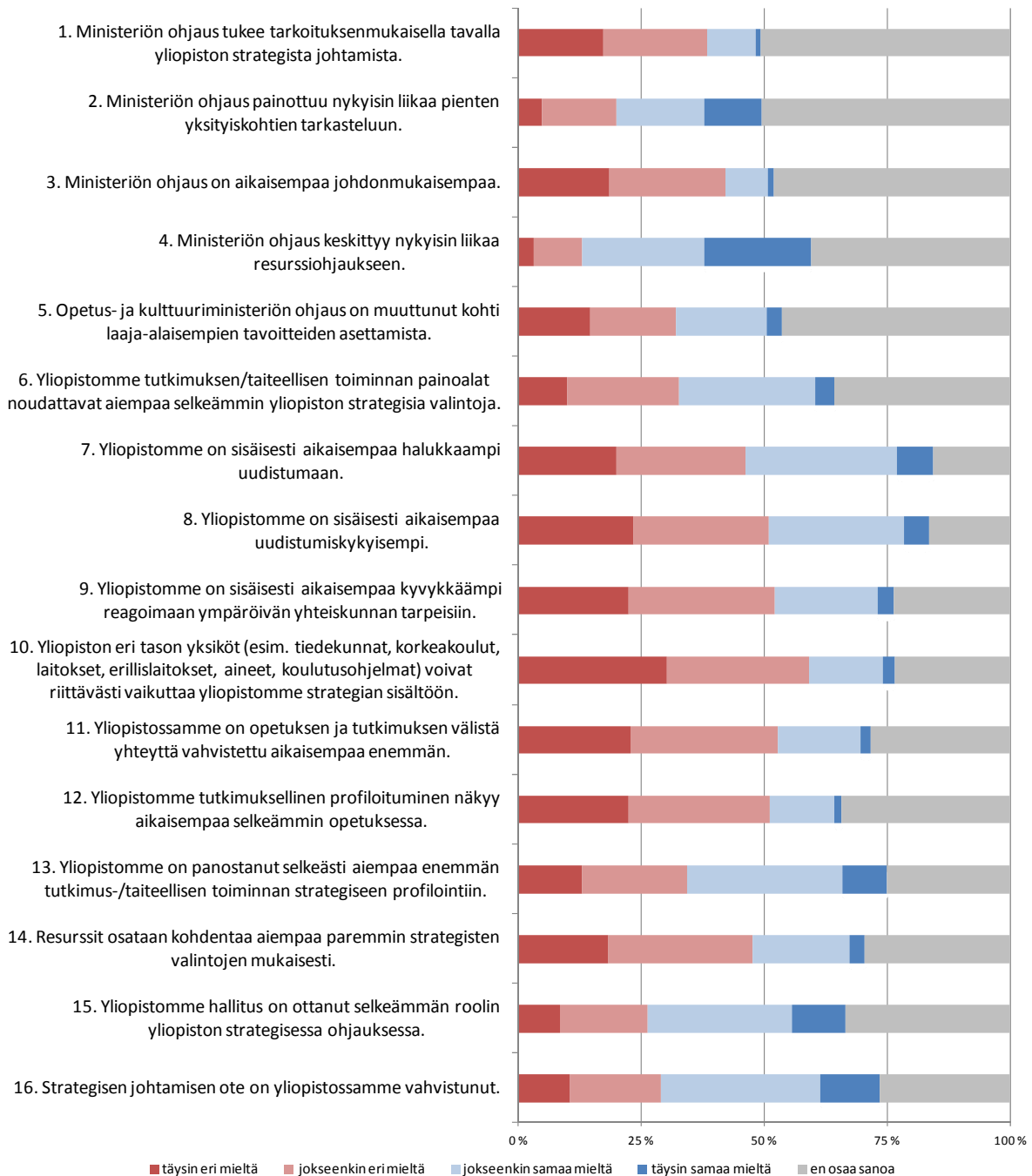
- Porter, Michael (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Räsänen, Keijo (2008). Mikä yliopistotyöntekijää liikuttaa? *Tiedepolitiikka*, 2, 8, 17–27.
- Schattock, Michael (2000). Strategic Management in European Universities in an Age of Increasing Institutional Self Reliance. *Tertiary Education and Management* 6, 93–104.
- Tavernier, Kaler (2005). Relevance of Strategic Management for Universities. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 1, 5.
- Tirronen, Jarkko (2011). Itä-Suomen yliopistohankkeen prosessiarviointi: Osat II ja III. Publications of the University of Eastern Finland, General Series 6, Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.
- Vanhala Sinikka, Laukkanen Mauri & Koskinen Antero 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Wedlin, Linda (2008). University marketization: the process and its limits. In *The University in the Market* (eds.) Engwall, L. & Weaire, D. London: Portland Press.

# Liite 1. Henkilöstökyselyn tulokset

## Liite 1.1 Kaikkien yliopistojen tulokset

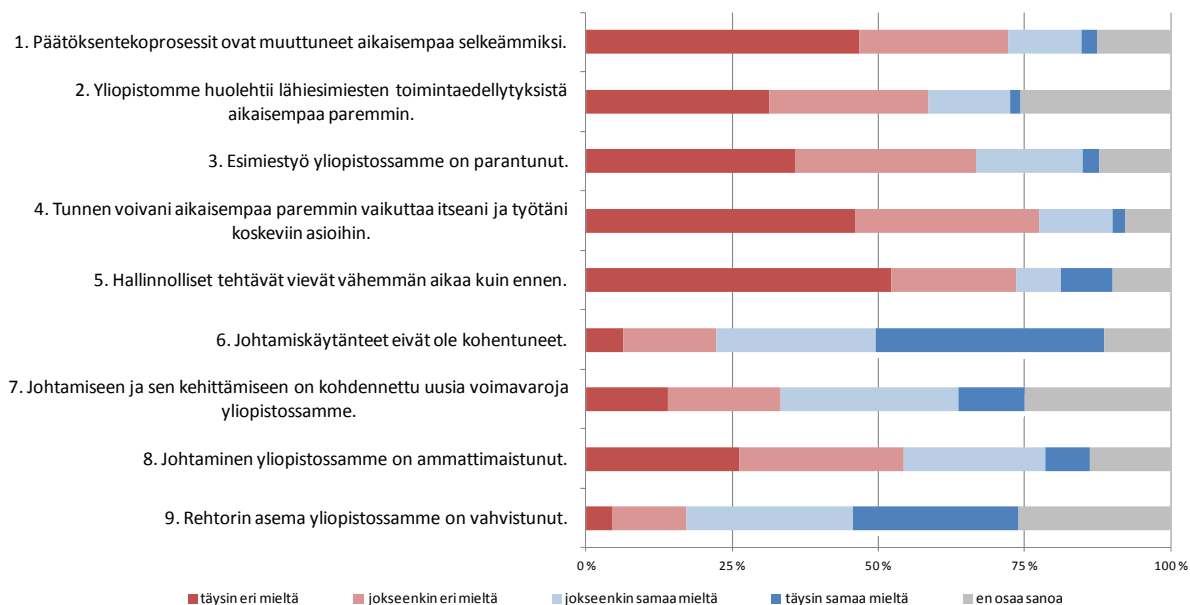
### Strateginen toiminta ja ministeriön ohjaus

Henkilöstökysely, kaikki yliopistot



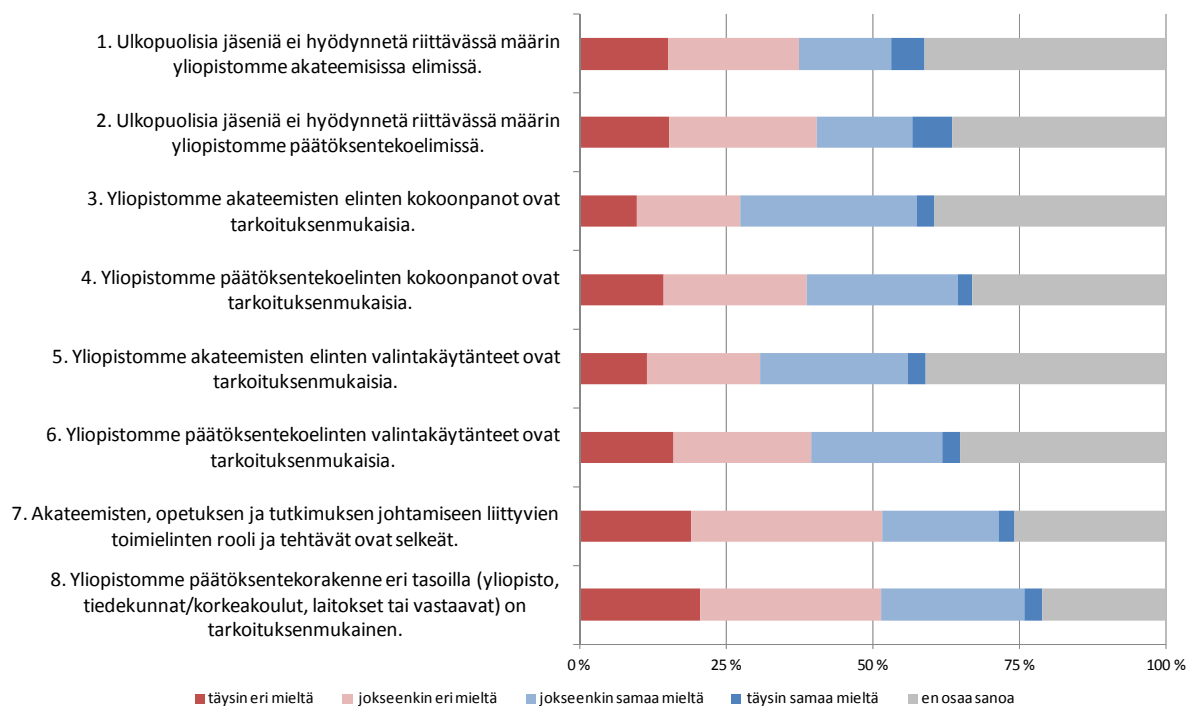
## Operatiivinen johtaminen ja esimiestyö

Henkilöstökysely, Kaikki yliopistot



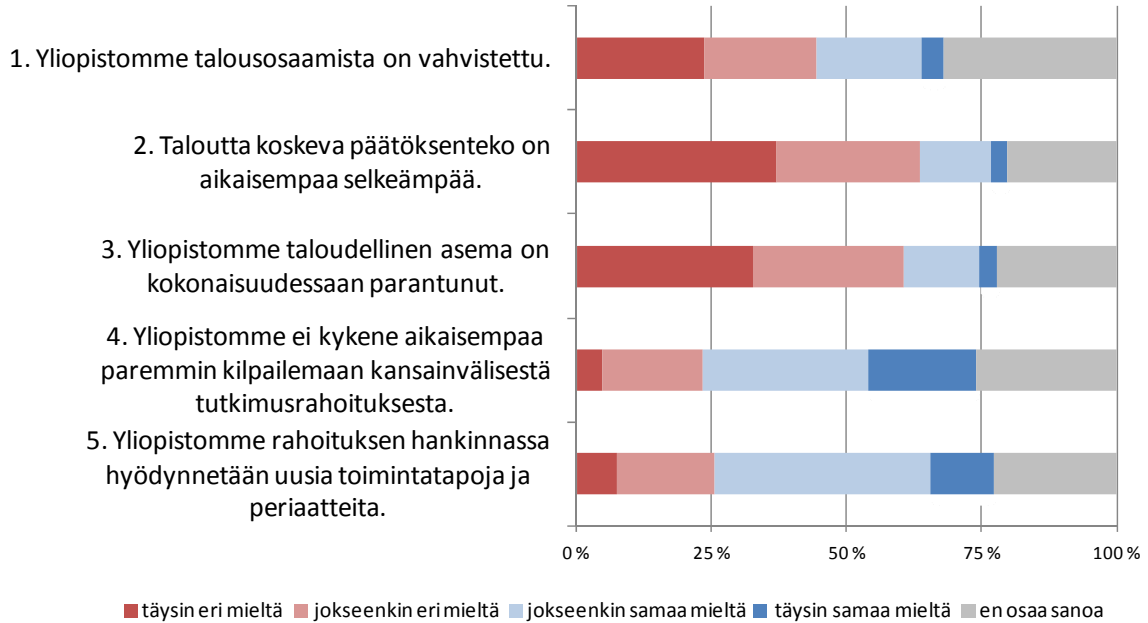
## Toimielimet

Henkilöstökysely, kaikki yliopistot



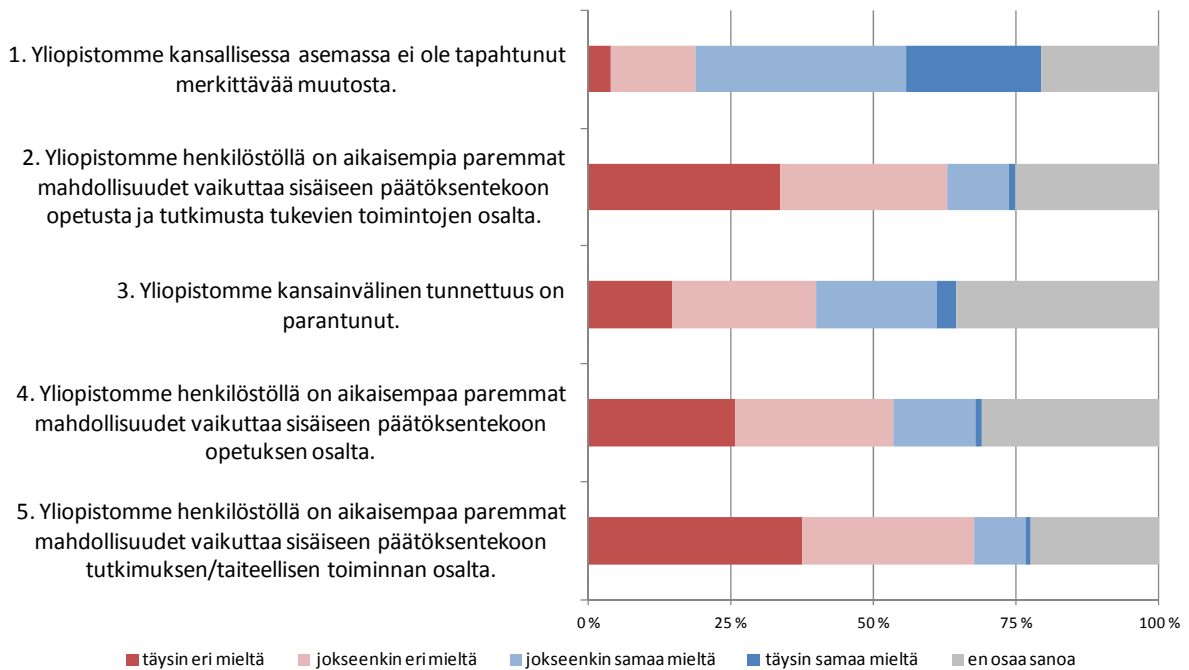
## Talous

Henkilöstökysely, kaikki yliopistot



## Vaikuttaminen ja yliopiston asema

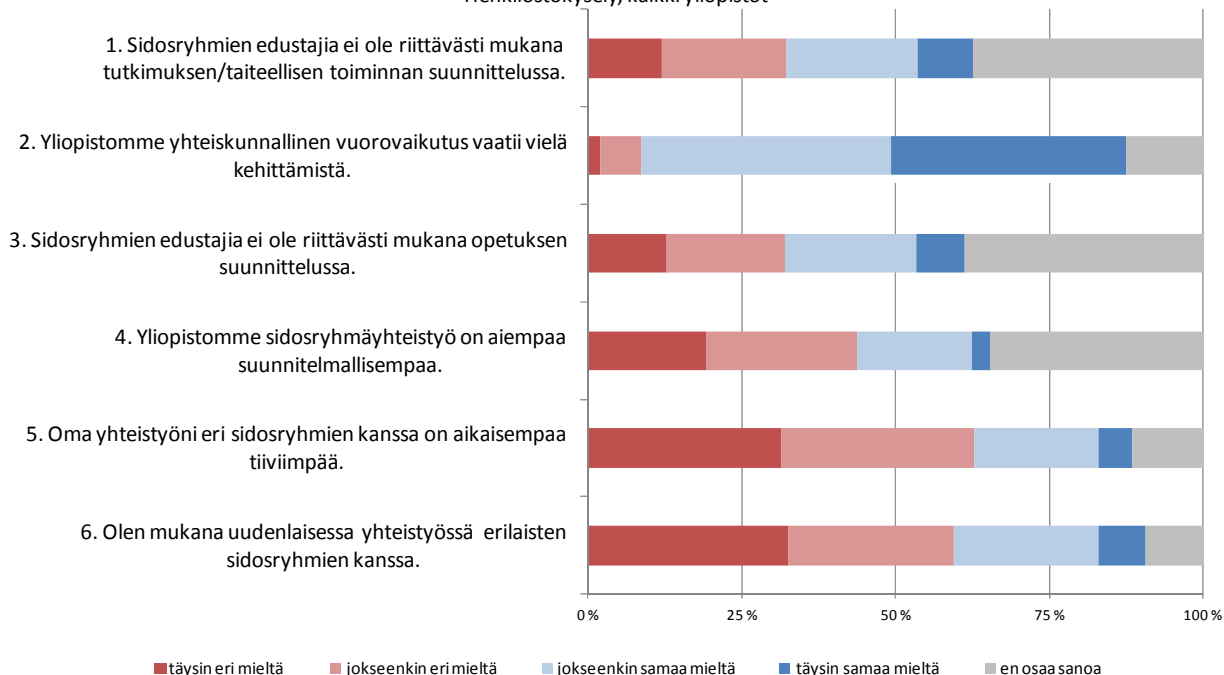
Henkilöstökysely, kaikki yliopistot





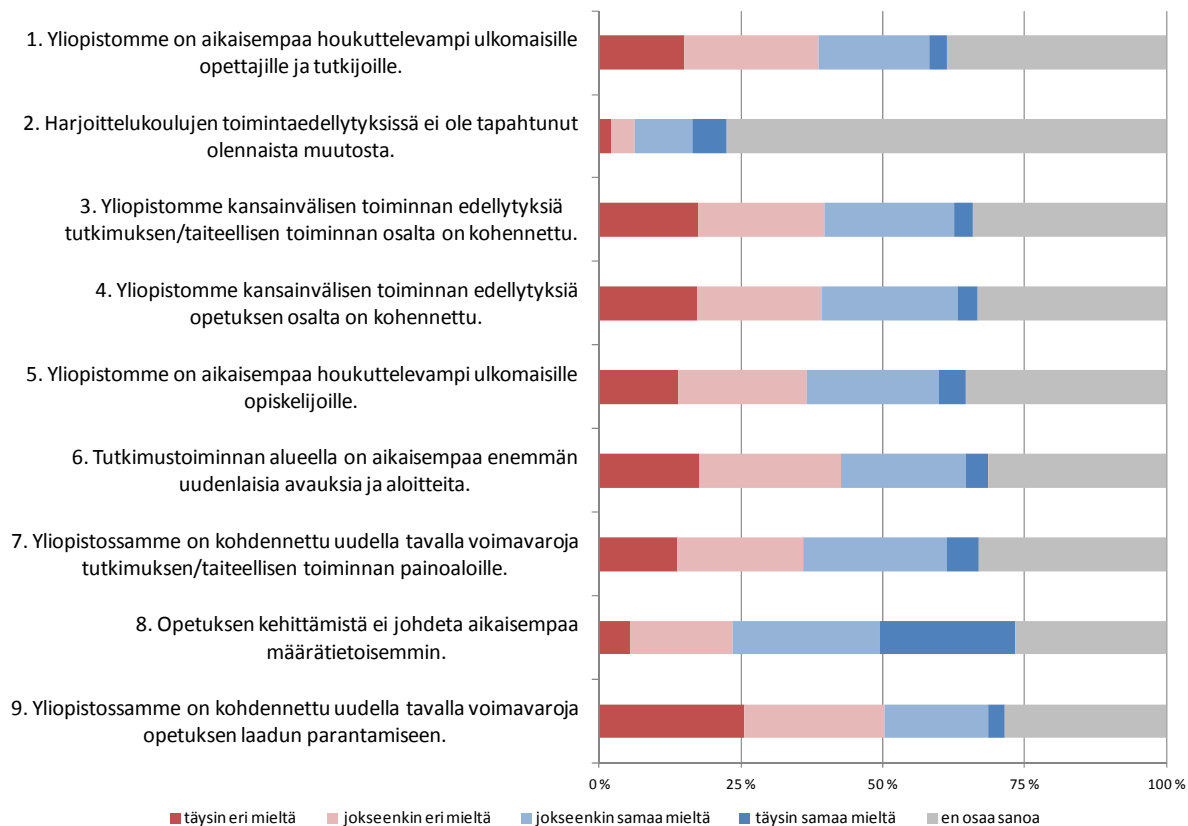
## Sidosryhmäyhteistyö

Henkilöstökysely, kaikki yliopistot



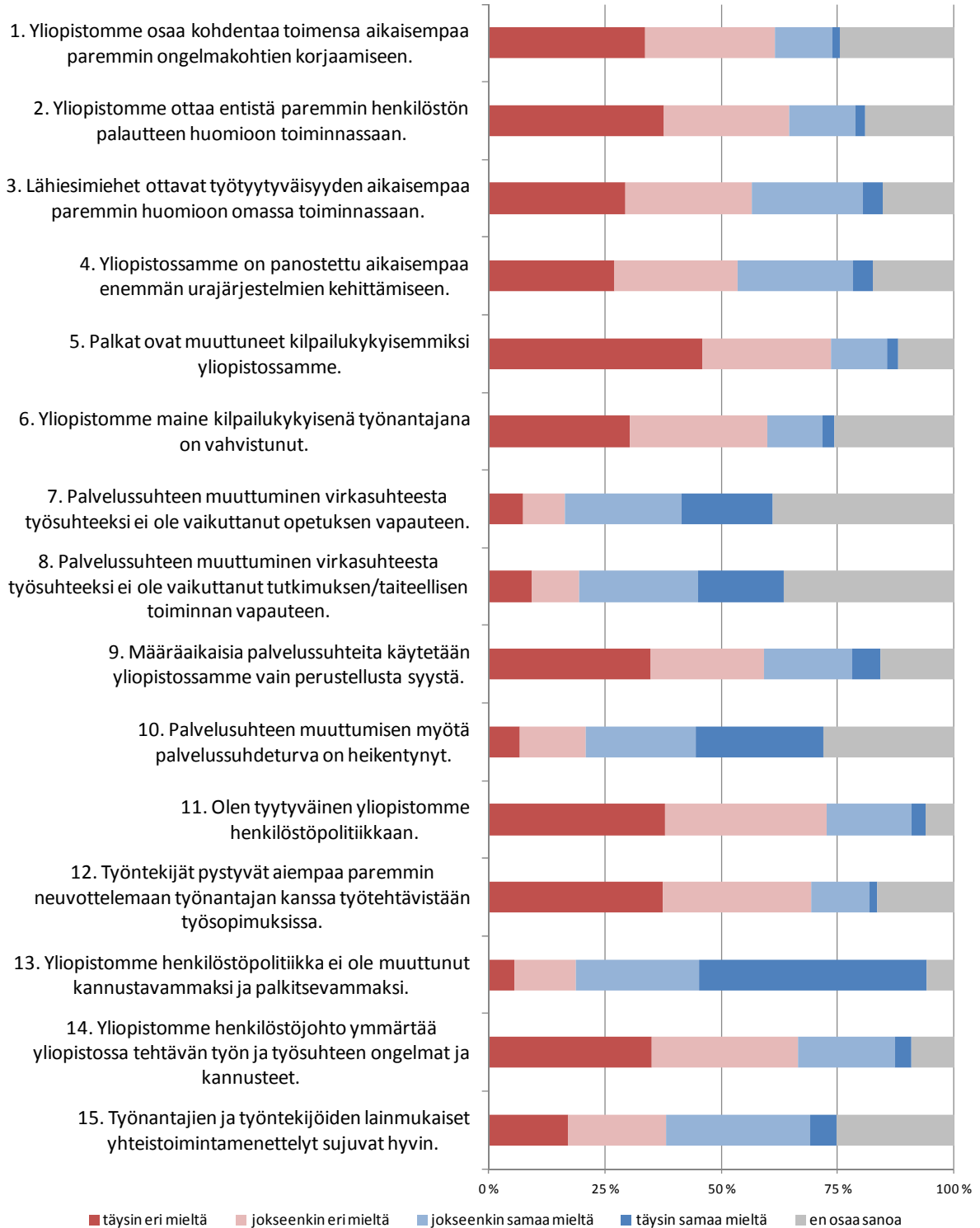
## Opetus, tutkimus ja taiteellinen toiminta

Henkilöstökysely, kaikki yliopistot



# Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstökysely, kaikki yliopistot

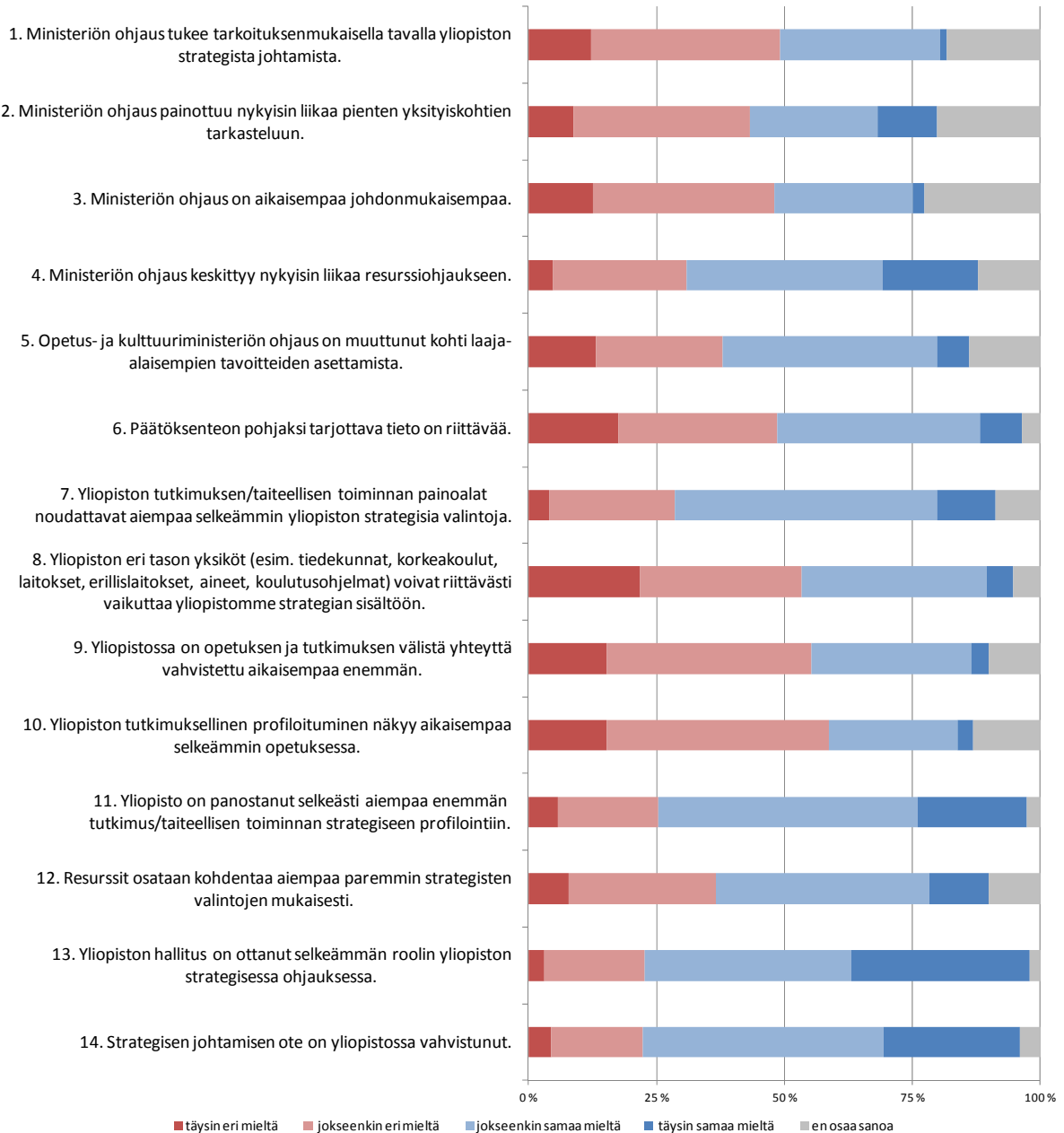


## Liite 2. Hallintoelinkyselyn tulokset

### Liite 2.1 Kaikkien yliopistojen tulokset

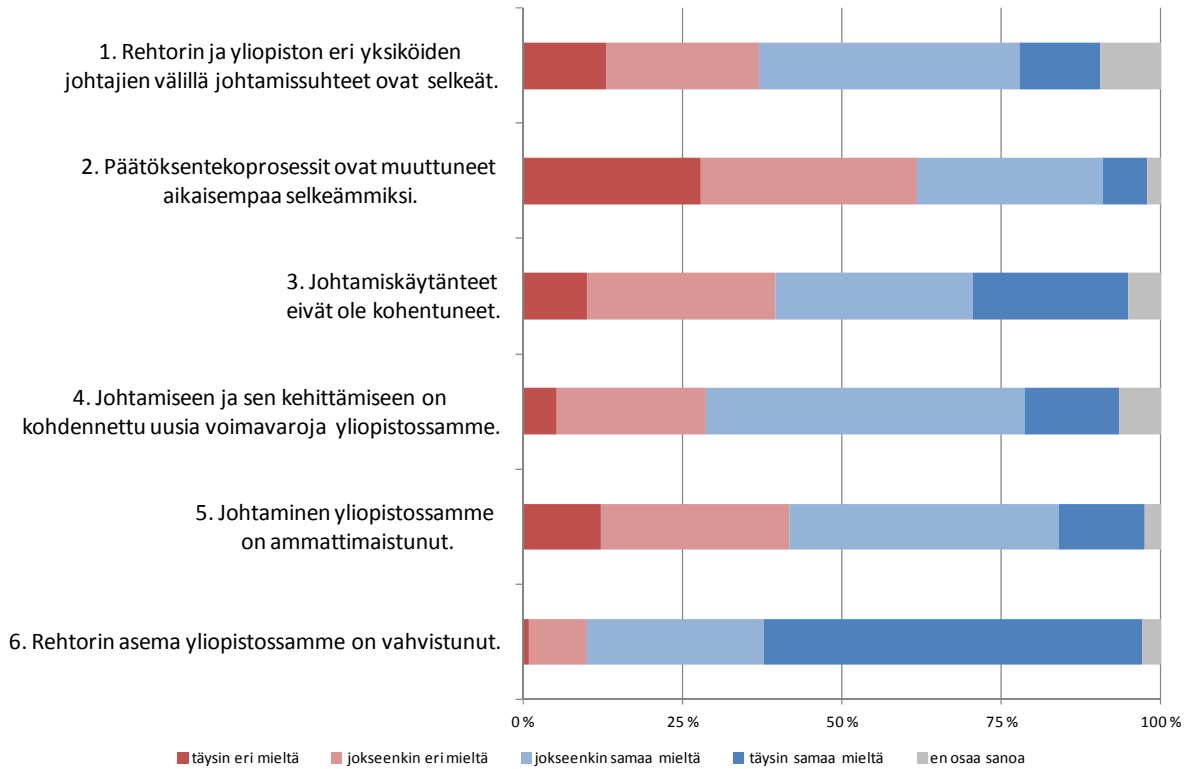
#### Strateginen toiminta ja ministeriön ohjaus

Hallintoelinkysely, kaikki yliopistot



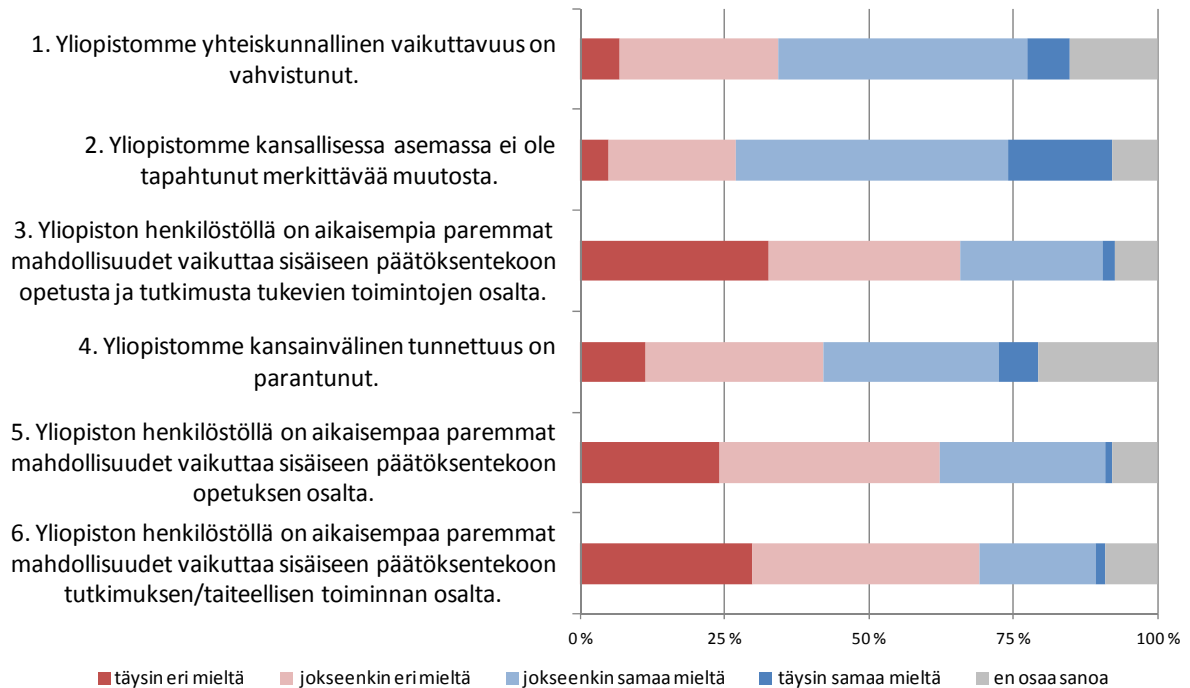
## Operatiivinen johtaminen

Hallintoelinkysely, kaikki yliopistot



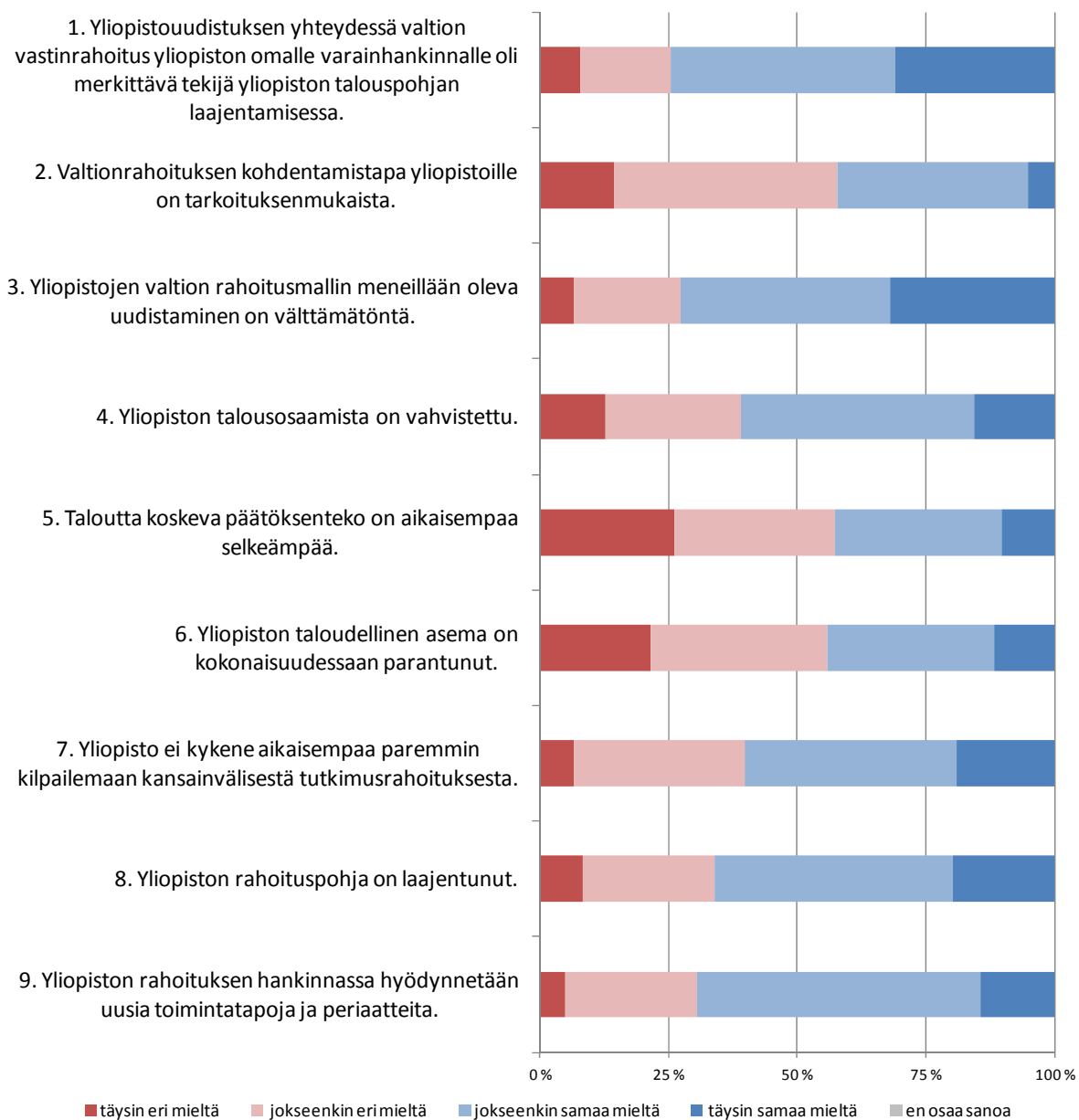
## Vaikuttaminen ja yliopiston asema

Hallintoelinkysely, kaikki yliopistot



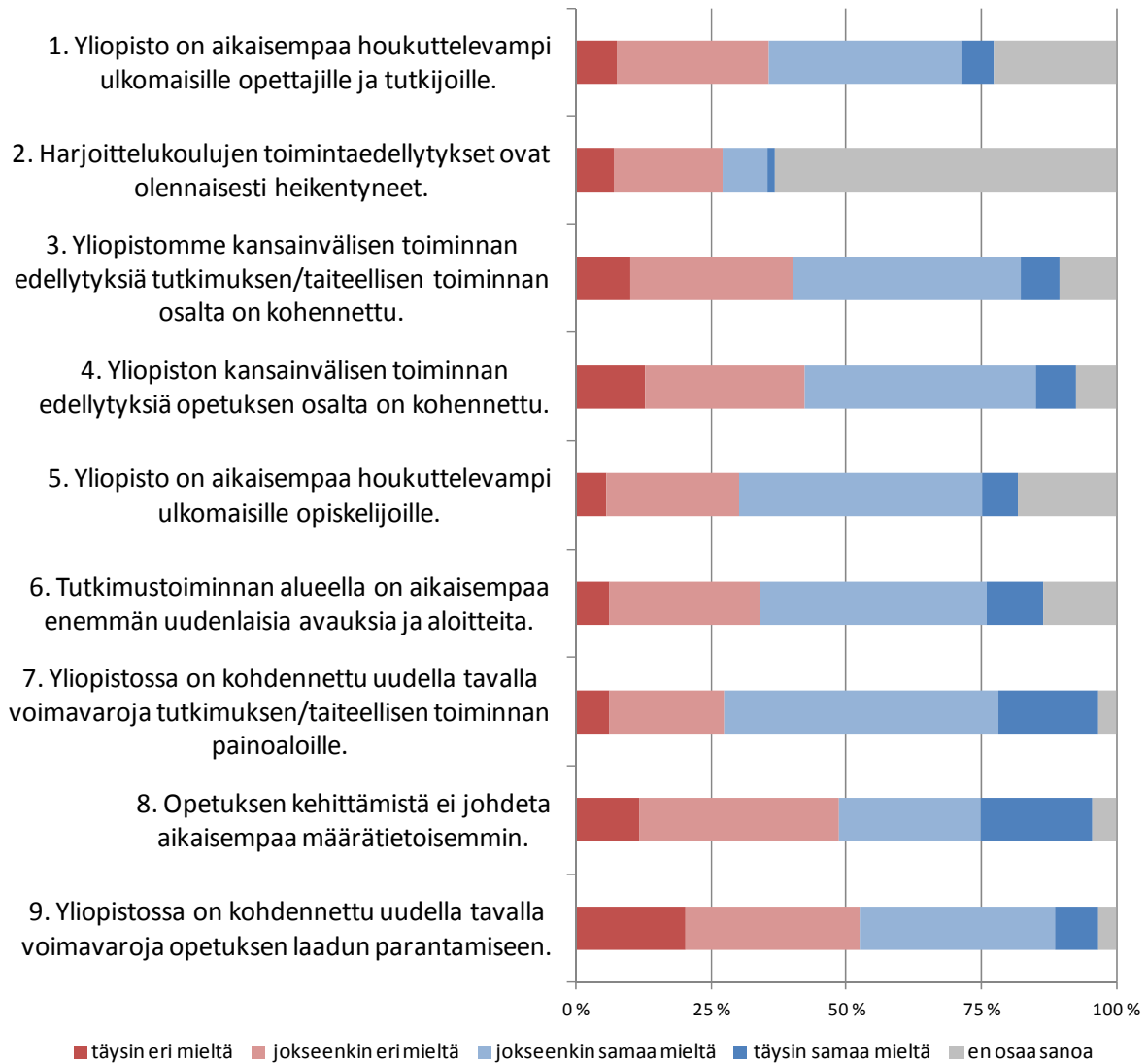
## Talous

Hallintoelinkysely, kaikki yliopistot



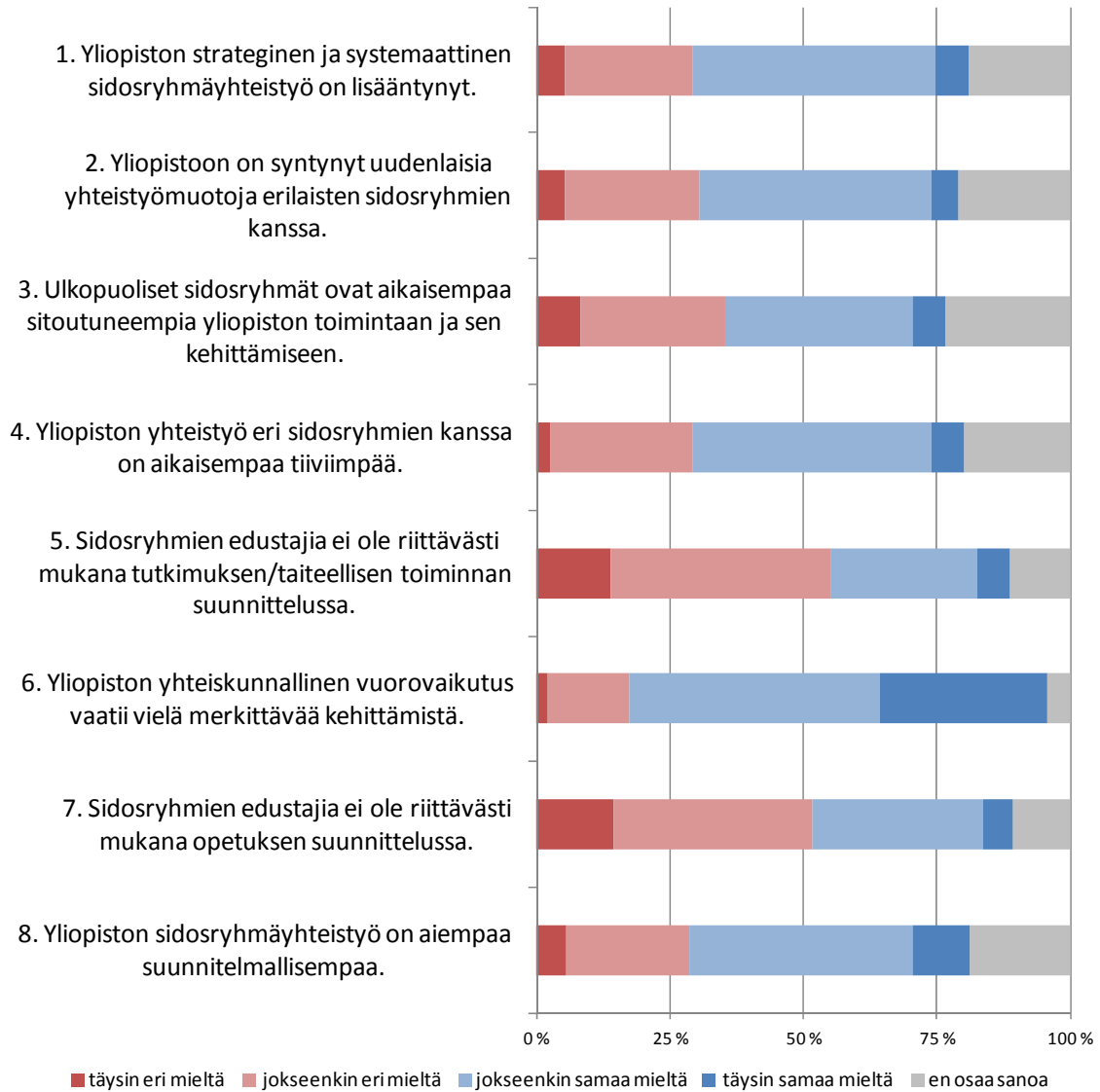
## Opetus, tutkimus ja taiteellinen toiminta

Hallintoelinkysely, kaikki yliopistot



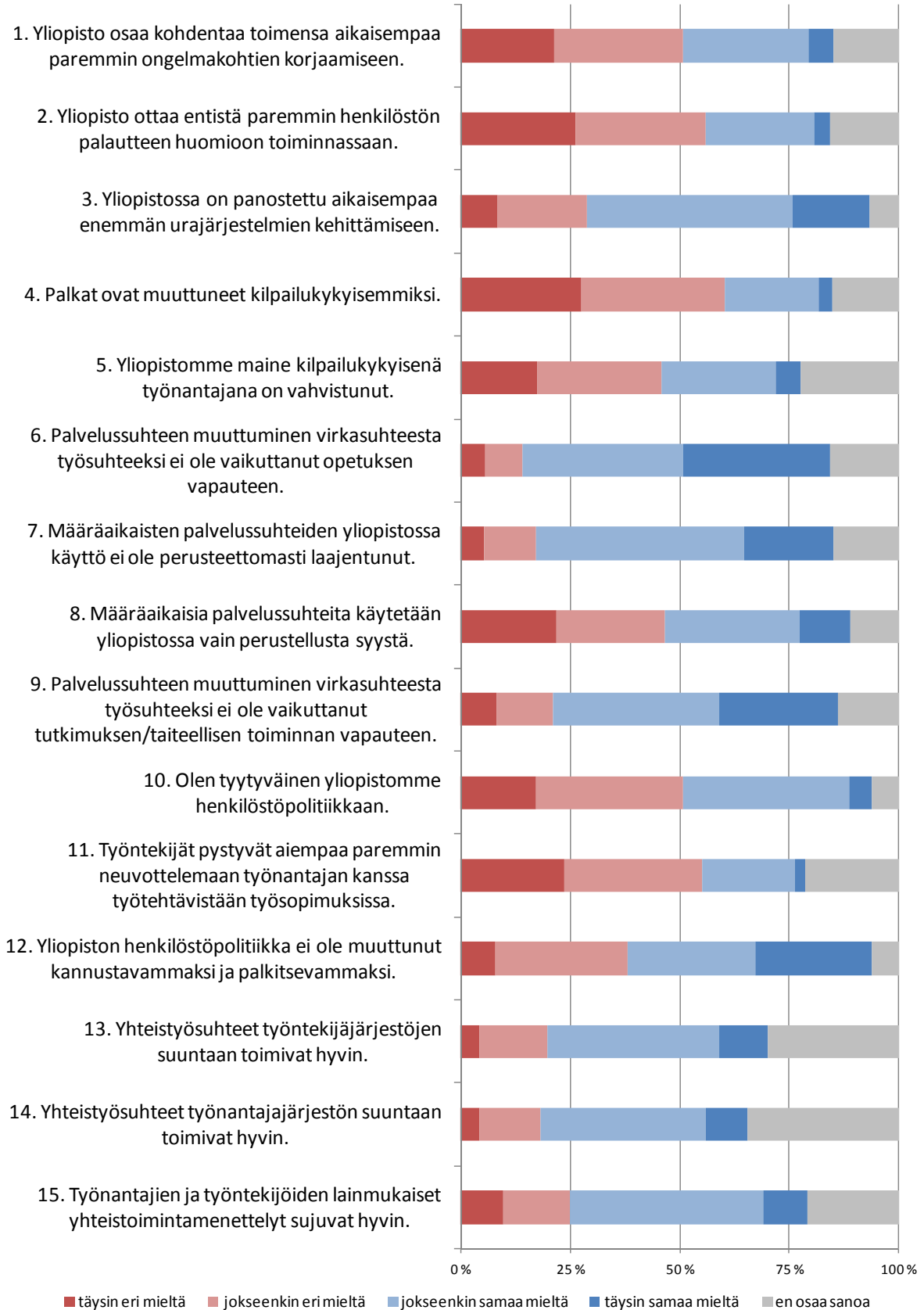
## Sidosryhmäyhteistyö

Hallintoelinkysely, kaikki yliopistot



# Henkilöstöpolitiikka

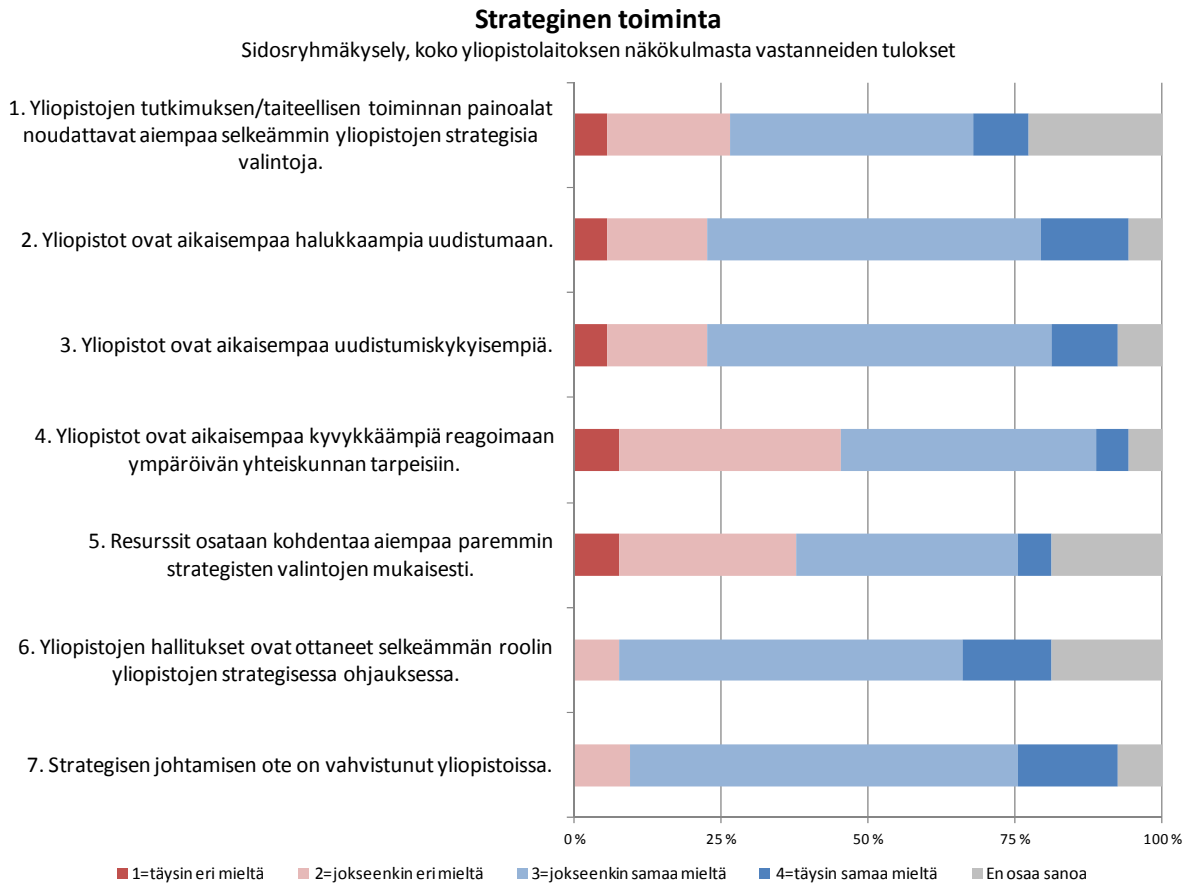
Hallintoelinkysely, kaikki yliopistot





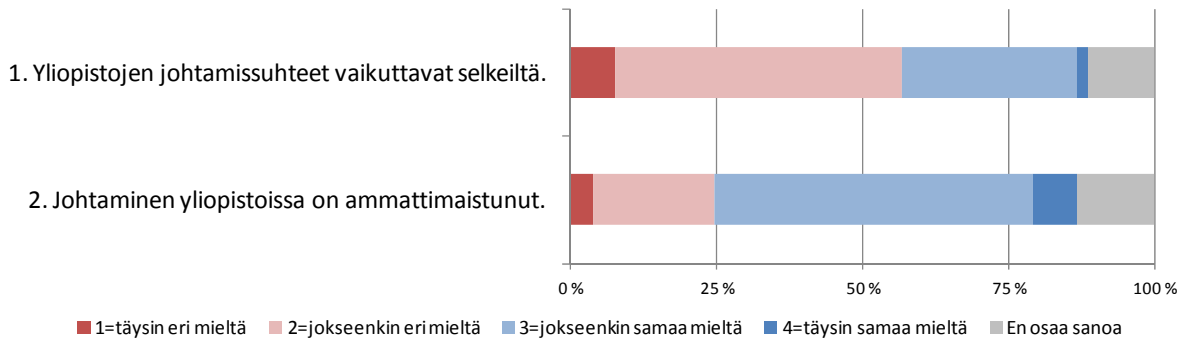
## Liite 3. Sidosryhmäkyselyn tulokset

### Liite 3.1 Koko yliopistolaitoksen näkökulmasta sidosryhmäkyselyyn vastanneiden tuloksia



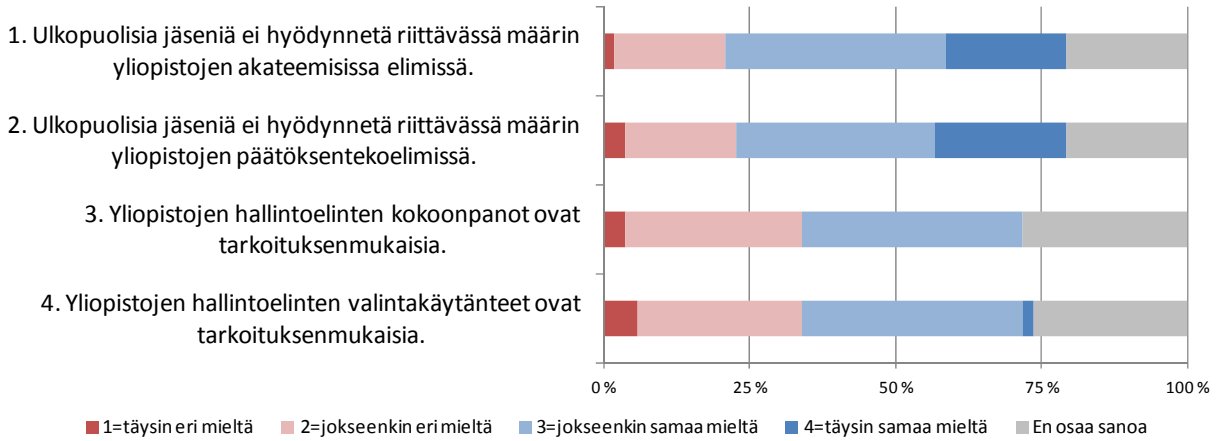
## Operatiivinen johtaminen

Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen näkökulmasta vastanneiden tulokset



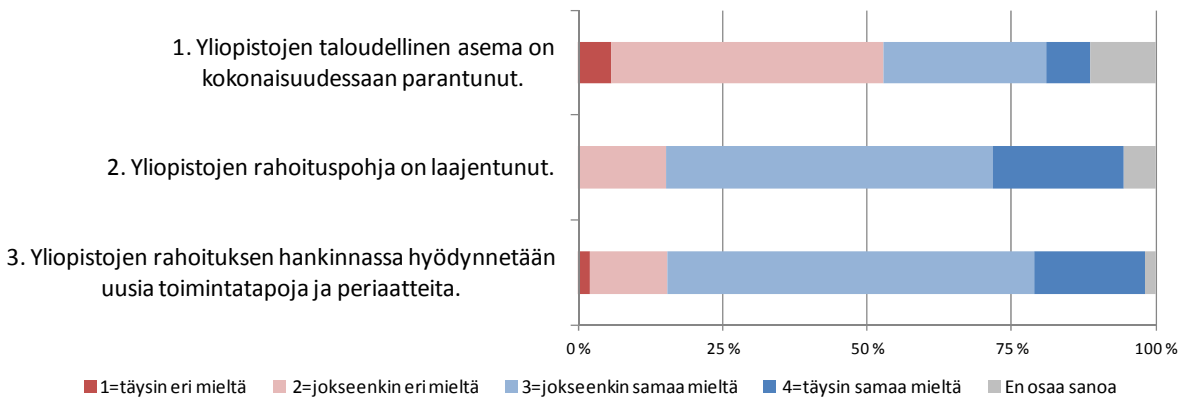
## Toimielimet

Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen näkökulmasta vastanneiden tulokset



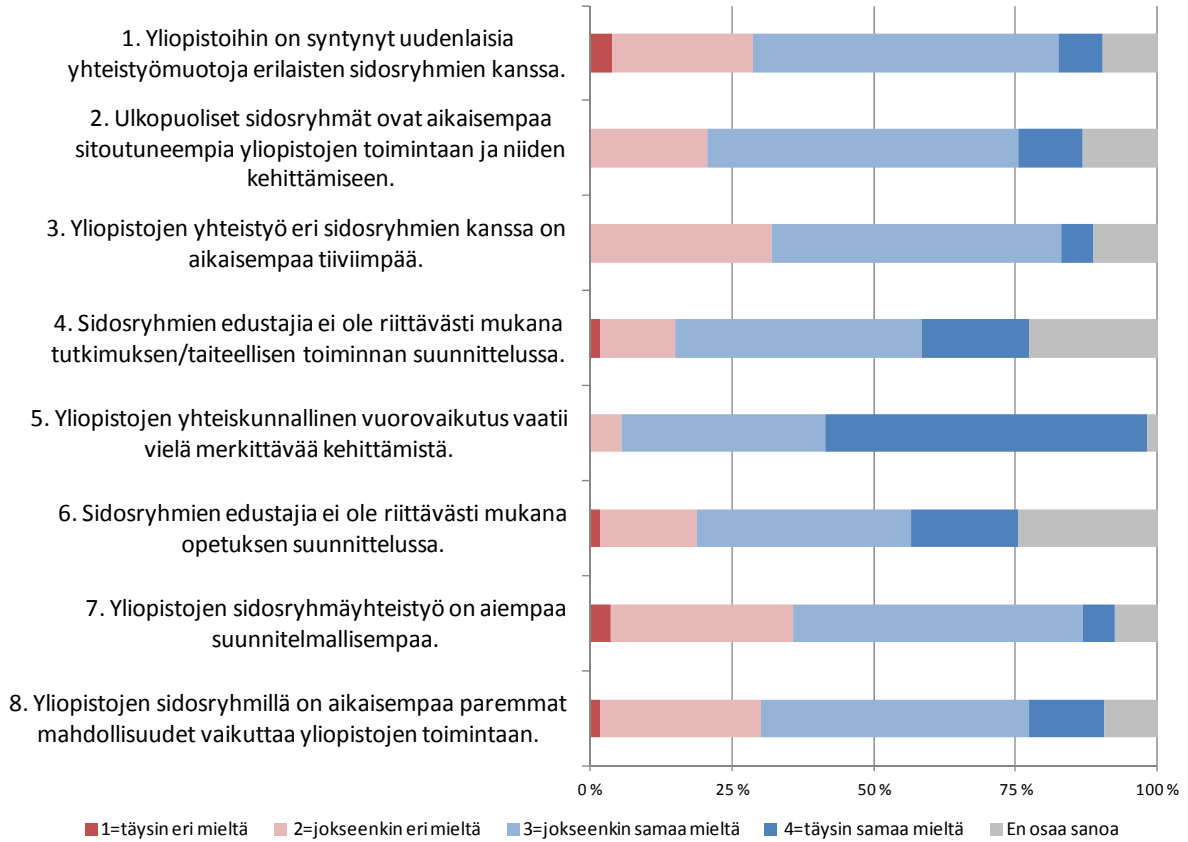
## Talous

Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen näkökulmasta vastanneiden tulokset



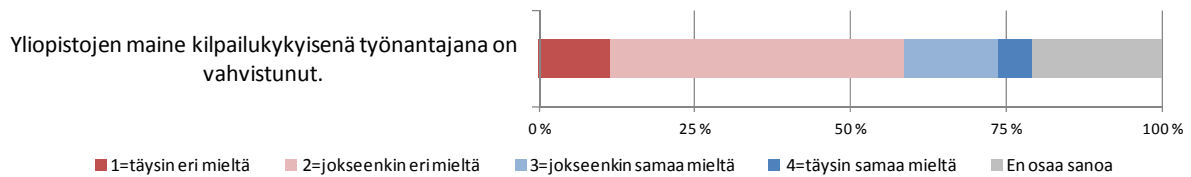
## Sidosryhmäyhteistyö

Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen näkökulmasta vastanneiden tulokset



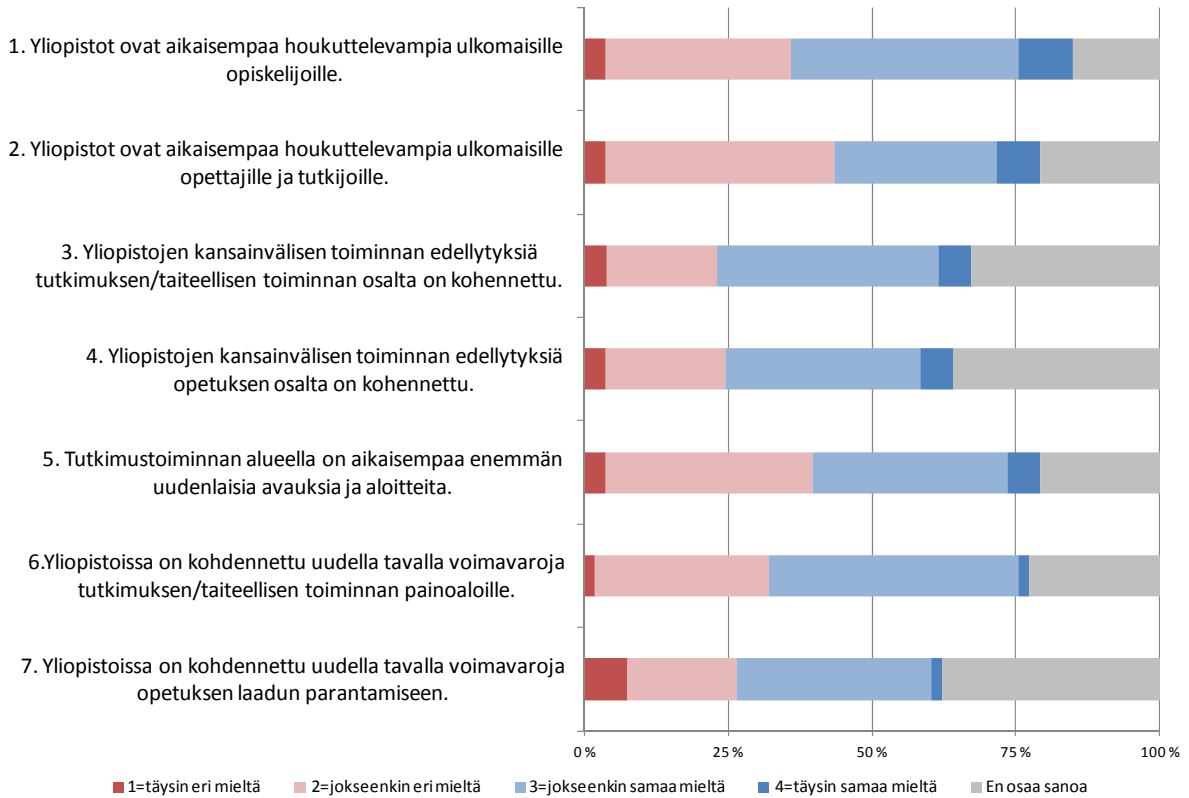
## Henkilöstöpolitiikka

Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen näkökulmasta vastanneiden tulokset



## Opetus, tutkimus ja taiteellinen toiminta

Sidsoryhmä kysely, koko yliopistolaitoksen näkökulmasta vastanneiden tulokset

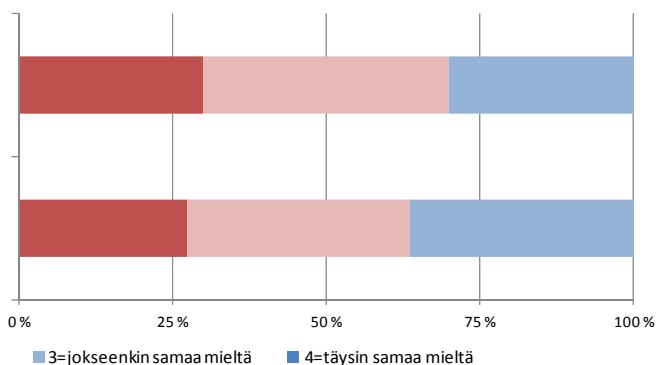


Seuraavista tämän liitteen tuloksista on poistettu 'En osaa sanoa' (EOS) vastaukset. Prosenttiosuudessa ei ole mukana edellä mainittuja vastaajia. Väittämäkohtaisissa vastanneiden lukumäärässä ei myöskään ole mukana EOS -vastauksia.

## Talous

Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen näkökulmasta vastanneiden tulokset

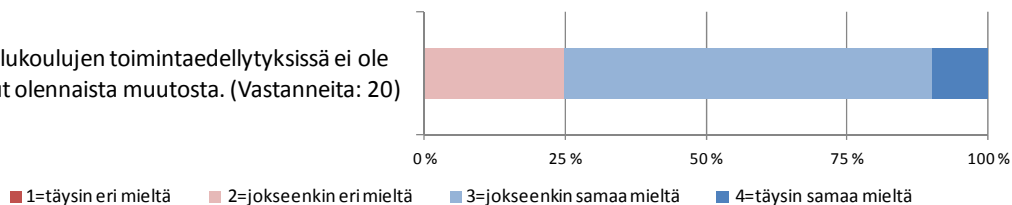
1. Rahoittamiemme suomalaisten ja ulkomaisten yliopistojen kesken niiden koulutuksessa ei ole merkittäviä laadullisia eroja. (Tämä väite on tarkoitettu niiden vastattaviksi, jotka rahoittavat myös ulkomaisia yliopistoja.) (Vastanneita: 10)
2. Rahoittamiemme suomalaisten ja ulkomaisten yliopistojen kesken niiden tutkimustoiminnassa ei ole merkittäviä laadullisia eroja. (Tämä väite on tarkoitettu niiden vastattaviksi, jotka rahoittavat myös ulkomaisia yliopistoja.) (Vastanneita: 11)



## Opetus, tutkimus ja taiteellinen toiminta

Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen näkökulmasta vastanneiden tulokset

Harjoittelukoulujen toimintaedellytyksissä ei ole tapahtunut olennaista muutosta. (Vastanneita: 20)

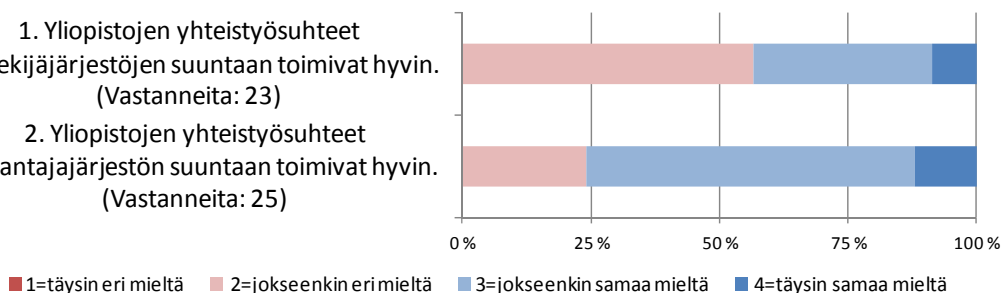


## Henkilöstöpolitiikka

Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen näkökulmasta vastanneiden tulokset

1. Yliopistojen yhteistyösuhteet työntekijäjärjestöjen suuntaan toimivat hyvin. (Vastanneita: 23)

2. Yliopistojen yhteistyösuhteet työnantajajärjestön suuntaan toimivat hyvin. (Vastanneita: 25)

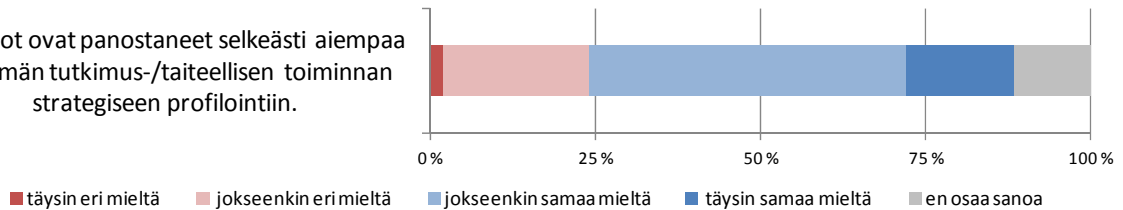


## Liite 3.2 Koko yliopistolaitoksen sekä yksittäisten yliopistojen näkökulmasta sidosryhmäkyselyyn vastanneiden yhdistettyjä tuloksia

### Strateginen toiminta

Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen sekä yksittäisten yliopistojen näkökulmasta vastanneiden tulokset

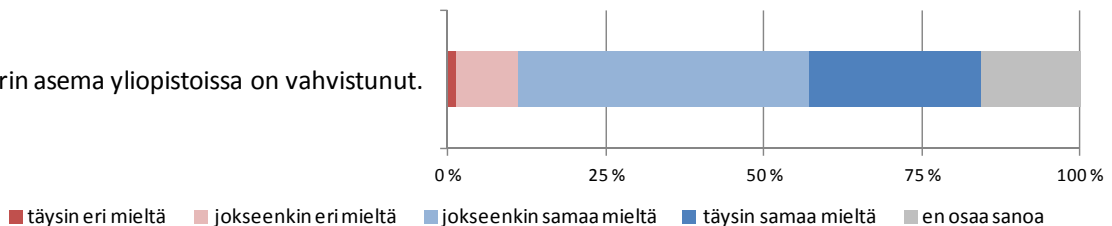
Yliopistot ovat panostaneet selkeästi aiempaa enemmän tutkimus-/taiteellisen toiminnan strategiseen profilointiin.



### Operatiivinen johtaminen

Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen että yksittäisten yliopistojen näkökulmasta vastanneiden tulokset

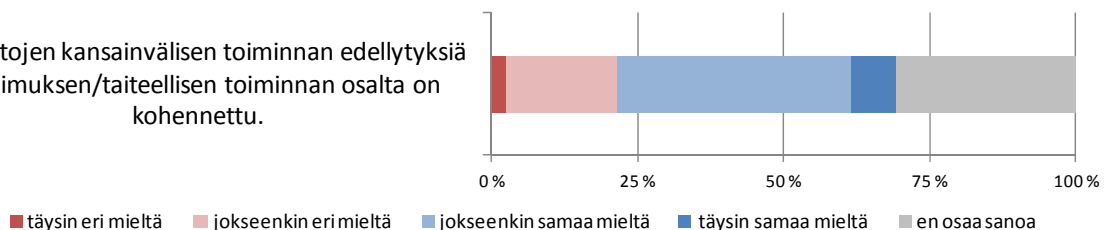
Rehtorin asema yliopistoissa on vahvistunut.



### Opetus, tutkimus ja taiteellinen toiminta

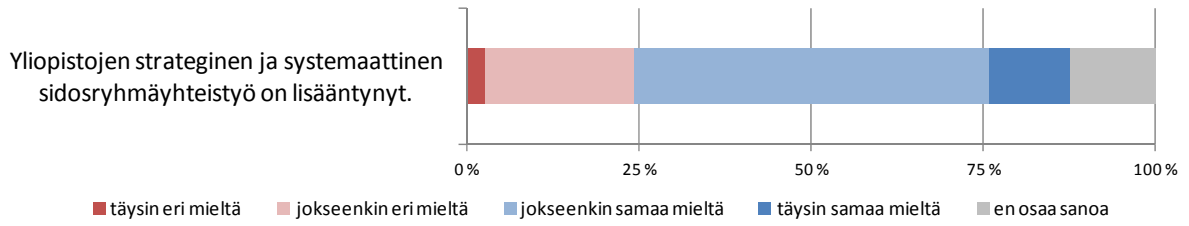
Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen että yksittäisten yliopistojen näkökulmasta vastanneiden tulokset

Yliopistojen kansainvälisen toiminnan edellytyksiä tutkimuksen/taiteellisen toiminnan osalta on kohennettu.



## Sidosryhmäyhteistyö

Sidosryhmäkysely, koko yliopistolaitoksen että yksittäisten yliopistojen näkökulmasta vastanneiden tulokset



## Haastatellut henkilöt

### Rehtorihaastattelut

Aino Sallinen  
Eva Liljebloom  
Gustav Djupsjöbacka  
Ilkka Pöyhönen  
Jari Jokinen (kehitysjohtaja)  
Jorma Mattinen  
Kajja Holli  
Keijo Virtanen  
Lauri Lajunen  
Markku Kivikoski  
Markus Konttinen  
Matti Jakobsson  
Mauri Ylä-Kotola  
Paula Tuovinen  
Perttu Vartiainen  
Thomas Wilhelmsson

### Sidosryhmä- ja asiantuntijahaastattelut

Anita Lehtikainen  
Eerikki Nurmi  
Eeva Rantala  
Hanna Tanskanen  
Hannu Mäkinen  
Henna Virkkunen  
Jorma Karhu  
Jorma Virkkala  
Kerttu Pellinen  
Matti Parpala  
Matti Vanhanen  
Niko Simola  
Nina Pärssinen  
Sari Sarkomaa  
Tarja Niemelä  
Ulla Mäkeläinen

### Yliopisto

Jyväskylän yliopisto  
Svenska handelshögskolan  
Sibelius-Akatemia  
Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Aalto-yliopisto  
Åbo Akademi  
Tampereen yliopisto  
Turun yliopisto  
Oulun yliopisto  
Tampereen teknillinen yliopisto  
Kuvataideakatemia  
Vaasan yliopisto  
Lapin yliopisto  
Teatterikorkeakoulu  
Itä-Suomen yliopisto  
Helsingin yliopisto

### Organisaatio

Opetus- ja kulttuuriministeriö  
Opetus- ja kulttuuriministeriö  
Tieteentekijöiden liitto  
OAJ  
Valtiovarainministeriö  
Valtioneuvosto  
Opetus- ja kulttuuriministeriö  
Professoriliitto  
YHL  
Suomen ylioppilaskuntien liitto  
Valtioneuvosto (2003-2010)  
YHL  
Sivistystyönantajat  
Valtioneuvosto (2007-2008)  
JUKO  
Opetus- ja kulttuuriministeriö



## Arviointifoorumeiden osallistajat: yliopistojen strateginen johtaminen (7.2.2012)

Sukunimi	Etunimi	Organisaatio	Tehtävä, toimi
Engblom	Tina	Åbo Akademi	varajohtaja
Heikinheimo	Riikka	Tekes	johtaja
Holli	Kaija	Tampereen yliopisto	rehtori
Jakobsson	Matti	Vaasan yliopisto	rehtori
Jokinen	Jari	Aalto-yliopisto	kehitysjohtaja
Kaakkuriniemi	Tapani	Helsingin yliopisto	päätuottamismies
Kallio	Arja	Suomen Akatemia	ohjelmayksikön johtaja
Kallunki	Jarmo	SYL	koulutuspoliittinen sihteeri
Karhu	Jorma	Opetus- ja kulttuuriministeriö	opetusneuvos
Karikorpi	Mervi	Teknologiateollisuus ry	johtaja
Karvinen	Jussi	Helsingin yliopisto	suunnittelujohtaja
Katila	Raija	Työ- ja elinkeinoministeriö	ylitarkastaja
Kekkonen	Timo	Elinkeinoelämän keskusliitto	johtaja
Kivikoski	Markku	Tampereen teknillinen yliopisto	rehtori
Kokkonen	Hannu	Turun yliopisto	hallituksen puheenjohtaja
Kommonen	Mats	Turun yliopisto	tietoturvapäällikkö
Konttinen	Markus	Kuvataideakatemia	rehtori
Lammi	Kaisa	Tampereen yliopisto	kehittämispäällikkö
Lankinen	Anne	Lappeenrannan teknillinen yliopisto	palvelujohtaja
Lehikoinen	Anita	Opetus- ja kulttuuriministeriö	johtaja
Lehtimäki	Jorma	Arviointien tukiryhmä, Yliopistojen opetusalan liitto YLL	lehtori
Leivonen	Juuso	SEFE	pääsihteeri
Lindroos	Mauno	Svenska handelshögskolan	hallintojohtaja
Lunabba	Johan	Gaia Consulting Oy	vanhempi asiantuntija
Luukkonen	Terttu	ETLA	tutkimuspäällikkö
Lönnerberg	Harri	Turun yliopisto	vararehtori
Makarow	Marja	Aalto-yliopisto	hallituksen varapuheenjohtaja
Makkonen	Soili	Itä-Suomen yliopisto	suunnittelujohtaja
Mannila	Heikki	Aalto-yliopisto	vararehtori
Mikkola	Päivi	Turun yliopisto	palvelujohtaja
Moitus	Sirpa	Korkeakoulujen arviointineuvosto	pääsuunnittelija

Niemi	Mauri	Kuvataideakatemia puheenjohtaja	hallituksen
Niinikoski	Marja-Liisa	Innovus Oy	asiantuntija
Norrback	Ole	Vaasan yliopisto puheenjohtaja	hallituksen
Oksanen	Timo	Valtiontalouden tarkastusvirasto	tuloksellisuus- tarkastusneuvos
Ormala	Erkki	Nokia Oyj	johtaja
Pellinen	Kerttu	YHL	puheenjohtaja
Pyykkö	Raija	Professoriliitto	asiamies
Raivio	Tuomas	Gaia Consulting Oy	liiketoimintajohtaja
Rantanen	Jorma	Jyväskylän yliopisto	puheenjohtaja
Rauvola	Jussi	Sibelius-Akatemia	hallituksen jäsen
Sainio	Seppo	Helsingin yliopisto	pääluottamusmies
Savunen	Liisa	Suomen yliopistot UNIFI ry	toiminnanjohtaja
Sintonen	Kirsti	Tieteentekijöiden liitto ja Professoriliitto	viestintäpäällikkö
Sutinen	Markku	Turun yliopisto	suunnittelupäällikkö
Tanskanen	Antti	Helsingin yliopisto	hallituksen puheenjohtaja
Turunen	Ilkka	Tutkimus- ja innovaationeuvosto	päsihteeri
Wilhelmsson	Thomas	Helsingin yliopisto	rehtori
Virkkala	Jorma	Professoriliitto	toiminnanjohtaja
Virtanen	Keijo	Turun yliopisto	rehtori
Ylikarjula	Janica	Elinkeinoelämän keskusliitto EK	asiantuntija
Äijälä	Tiina	Tampereen teknillinen yliopisto	hallintojohtaja

## Arviointifoorumeiden osallistajat: henkilöstöpolitiikka (9.2.2012)

Sukunimi	Etunimi	Organisaatio	Tehtävä, toimi
Finne	Åke	YLL / OAJ	hallituksen jäsen
Hirvonen	Tuula	Yliopistojen opetusalan liitto YLL	puheenjohtaja
Hujanen	Kari	Aalto-yliopisto	pääluottamusmies
Hyvärinen	Pertti	Helsingin yliopisto	lakimies, pääluottamusmies
Hyytiäinen	Elisa	Paikallisyhdistys HYHY	puheenjohtaja, pääluottamusmies
Häkkiä	Tiina	YHL, Åbo Akademi	pääluottamusmies
Hämäläinen	Esa	Helsingin yliopisto	hallintojohtaja
Hämäläinen	TJ	Helsingin yliopiston henkilökuntayhdistys HYHY ry.	pääluottamusmies
Hölttä	Pirkko	Helsingin yliopisto	Jukon varapääluottamusmies
Jussila	Pasi	Vaasan yliopisto	pääluottamusmies
Jämsä-Uusitalo	Vaili	Oulun yliopisto	projektisihteeri, pääluottamusmies
Kaakkuriniemi	Tapani	Tieteentekijöiden liitto	puheenjohtaja
Karhu	Jorma	Opetus- ja kulttuuriministeriö	opetusneuvos
Kauppinen	Esa-Pekka	Sivistystyönantajat ry	
Kekäle	Jouni	Itä-Suomen yliopisto	henkilöstöjohtaja
Kekäläinen	Helka	Korkeakoulujen arviointineuvosto	pääsihteeri
Kilma	Seija	Aalto-yliopisto	controller
Kinnunen	Auli	Vaasan yliopisto	henkilöstöjohtaja
Kommonen	Mats	Turun yliopisto	tietoturvapäällikkö
Korhonen	Katriina	Aalto-yliopisto	suunnittelija
Kosonen	Erja	Jyväskylän yliopisto	lehtori, JUKOn pääluottamusmies
Kuosmanen	Reetta	Julkisten ja Hyvinvointialojen Liitto JHL	sopimustoimitsija
Kuparinen	Eero	Turun yliopisto	JUKO:n pääluottamusmies
Laine	Vesa	JUKO ry	neuvottelupäällikkö
Laine	Pekka	Jyväskylän yliopisto	pääluottamusmies
Lehikoinen	Anita	Opetus- ja kulttuuriministeriö	johtaja
Lehtimäki	Jorma	Arviointihankkeen tukiryhmä, Yliopistojen opetusalan liitto YLL	lehtori
Lempiäinen	Pekka	Helsingin yliopisto	Lehtori
Lindh	Martti	Lappeenrannan teknillinen yliopisto	pääluottamusmies
Lunabba	Johan	Gaia Consulting Oy	vanhempi asiantuntija
Malmberg	Ossi	Suomen Akatemia	ylivohtaja, hallinto
Moilanen	Seija	Palkansaajajärjestö Pardia ry	koulutuspäällikkö
Moitus	Sirpa	Korkeakoulujen arviointineuvosto	pääsuunnittelija

Mäkeläinen Nieminen	Ulla Tapani	Opetus- ja kulttuuriministeriö Aalto-yliopisto	opetusneuvos yli-insinööri, pääluottamusmies JUKO
Niinikoski	Marja-Liisa	Innovus Oy	asiantuntija
Nurmi	Eerikki	Opetus- ja kulttuuriministeriö	Hallitusneuvos
Nyman	Jopi	Itä-Suomen yliopisto	professori, luottamusmies
Pakkanen	Tapani	Itä-Suomen yliopisto	professori
Partanen	Pirkko	Lappeenrannan teknillinen yliopisto	henkilöstön kehittämisjohtaja
Pellinen	Kerttu	Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto YHL ry	puheenjohtaja
Penttinen	Jouni	Jyväskylän yliopisto/Jyväskylän yliopiston henkilökuntayhdistys JYHY ry	pääluottamusmies
Peurakoski	Raimo	Tampereen teknillinen yliopisto	pääluottamusmies
Pietilä	Hannu	Oulun yliopisto	hallintojohtaja
Puhakka	Antero	Itä-Suomen yliopisto	pääluottamusmies/ yliopistonlehtori
Pyykkö	Raija	Professoriliitto	asiamies
Pärssinen	Nina	Sivistystyönantajat ry	toimitusjohtaja
Raivio	Tuomas	Gaia Consulting Oy	liiketoimintajohtaja
Rantala	Eeva	Tieteentekijöiden liitto	toiminnanjohtaja
Riepponen	Juha	Itä-Suomen yliopisto	pääluottamusmies
Rintanen	Aki	Sibeliuksen Akatemia	amanuenssi/ luottamusmies
Rossi	Liisa	Oulun yliopisto	henkilöstöjohtaja
Rosti	Tomi	Itä-Suomen yliopisto	varapääluottamusmies
Sainio	Seppo	Helsingin yliopisto	yliopistonlehtori, pääluottamusmies
Schaumann	Kirsi	TTY	henkilöstöjohtaja
Sintonen	Kirsti	Tieteentekijöiden liitto	viestintäpäällikkö, päätoimittaja
Soudunsaari	Katariina	Lapin yliopisto	kirjastosihteerin/ pääluottamusmies
Tanskanen	Hanna	Opetusalan Ammattijärjestö OAJ	työmarkkina-asiamies/ yliopistoasiat
Tervola	Raimo	Oulun yliopisto	pääluottamusmies/ huoltoinsinööri
Toivonen	Matti	JHL / Turun yliopisto	pääluottamusmies / erikoislaboratoriomestari
Torkkola	Sinikka	Tampereen yliopisto	pääluottamusmies, JUKO
Tuomi	Tiia	Aalto-yliopisto	henkilöstöpäällikkö
Vainio	Margita	Åbo Akademi	henkilöstöjohtaja
Vainio	Kirsti	Itä-Suomen yliopisto	yliopistonlehtori
Valo	Maarit	Professoriliitto	puheenjohtaja
Wedenberg	Agneta	Svenska handelshögskolan	personalchef
Virkkala	Jorma	Professoriliitto	toiminnanjohtaja
Vuori	Rasmus	TTL	lehtori
Väyrynen	Mirja	Lapin yliopisto	henkilöstöjohtaja

## Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja -sarjassa vuonna 2012 ilmestyneet

- 1 Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016;  
Kehittämissuunnitelma
- 2 Utbildning och forskning 2011–2016;  
Utvecklingsplan
- 3 Education and Research 2011–2016;  
A development plan
- 4 Suomen kansainvälinen yhteisjulkaiseminen
- 5 Tehostettua ja erityistä tukea tarvitsevien  
oppilaiden opetuksen kehittäminen 2007–  
2011; Kehittävän arvioinnin loppuraportti.
- 6 Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma  
2012–2015
- 7 Barn- och ungdomspolitiskt utvecklingsprogram  
2012–2015
- 9 Toiminta- ja taloussuunnitelma 2013–2016
- 10 Hitaasti mutta varmasti? Saavutettavuuden  
edistyminen yliopistoissa ja  
ammattikorkeakouluissa 2000-luvulla
- 13 Sport and Equality 2011
- 14 Koulutuksen arviointisuunnitelma vuosille  
2012–2015
- 15 Utvärderingsplan för utbildningen 2012 - 2015
- 17 The National Policy Programme for Older  
People's Physical Activity; Health and well-  
being from physical activity
- 20 Liikuntatoimi tilastojen valossa; Perustilastot  
vuodelta 2010



Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet

Ministry of Education and Culture

Ministère de l'Éducation et de la culture

ISBN 978-952-263-140-4 (PDF)

ISSN-L 1799-0343

ISSN 1799-0351 (PDF)

Helsinki 2012