



14.11.08

LITTE 7

VTT

Tieteellinen johtaja Jorma Lammasniemi  
 Tutkimusjohtaja Hans Söderlund

## Esitys Helsingin yliopiston ja VTT:n yhteisprofessorista bioinformatiikan alueella

Helsingin yliopiston tietojenkäsittelytieteen laitos esittää, että VTT ja Helsingin yliopisto perustavat ja rahoittavat yhteisen tietojenkäsittelytieteen professorin, jonka erikoisalaksi määritellään 'data-analyysi ja biologisten systeemien laskennallinen mallinnus'. Professorin sijoituspaikka on yliopiston tietojenkäsittelytieteen laitos, mutta professori tulisi työskentelemään osan ajasta myös VTT Biotekniikassa. VTT osallistuisi professorin rahoittamiseen maksamalla viiden vuoden ajan puolet palkkakustannuksista (noin 50 000 euroa vuodessa). Määräajan kuluttua yhteisprofessoria voitaisiin haluttaessa jatkaa uudella sopimuksella.

Professorin virkavelvollisuuksiin VTT:n kanssa tehtävässä yhteistyössä kuuluisi erityisesti *synteettiseen biologiaan* liittyvien laskenta- ja mallinnusmenetelmien edistäminen ja yhteishankkeiden kehittäminen ja ylläpito VTT:n kanssa, ja mahdollisesti myös VTT:lle suunnatun koulutuksen järjestämistä. Yhteistyön tarkemmasta sisällöstä sovitaan erikseen vuosittain.

Perustelut

Bioinformatiikka Helsingin yliopistossa

Helsingin yliopiston tietojenkäsittelytieteen laitos on bioinformatiikan laskenta- ja mallinnusmenetelmien tutkimuksen ja opetuksen uranuurtaja Suomessa ja kansainvälisesti. Bioinformatiikkaan liittyvä toiminta laitoksella on kuitenkin perustunut lyhytaikaiseen rahoitukseen. Opetusministeriö on osoittanut erityisrahoitusta, jolla laitos on perustanut määräaikaiset bioinformatiikan virat ja käynnistänyt bioinformatiikan maisteriohjelman.

Opetusministeriön erityisrahoituksen päättyessä vuoden 2008 lopussa yliopisto joutuu arvioimaan mahdollisuutensa ylläpitää bioinformatiikan ohjelmia ja virkoja. Bioinformatiikka on monitieteinen erikoisala, joka ei kuulu tietojenkäsittelytieteen laitoksen keskeiseen vastuualueeseen eikä laitos pysty yksin

Tietojenkäsittelytieteen laitos  
 Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta

PL 68 (Gustaf Hällströmin katu 2b), 00014 Helsingin yliopisto  
 Puhelin (09) 1911, faksi (09) 1915 1120, www.cs.helsinki.fi

Institutionen för datavetenskap  
 Matematisk-naturvetenskapliga fakulteten

PB 68 (Gustaf Hällströms gata 2b), FIN-00014 Helsingfors universitet  
 Telefon +358 9 1911, fax +358 9 1915 1120, www.cs.helsinki.fi/sv

Department of Computer Science  
 Faculty of Science

P.O. Box 68 (Gustaf Hällströmin katu 2b), FIN-00014 University of Helsinki  
 Telephone +358 9 19111, fax +358 9 1915 1120, www.cs.helsinki.fi/en



vastaamaan nykyisestä bioinformatiikkatoiminnastaan. Alan luonteen mukaisesti soveltajatahoja tarvitaan myös mukaan rahoittajiksi. Käsityksemme on, että pääkaupunkiseudulla on olemassa vahva tarve jatkaa perustamaamme bioinformatiikan tietojenkäsittelymenetelmien koulutusta ja tutkimusta. Tietojenkäsittelytieteen laitos on valmis vakinaistamaan bioinformatiikan professorin ja yliopistonlehtorin virat edellyttäen, että tähän saadaan myös ulkopuolista rahoitusta.

Esitetty järjestely VTT:n ja yliopiston kesken voisi olla pysyvä tai määräaikainen. Yhteisprofessorina toteutettu yhteistyön tiivistäminen hyödyttää molempia osapuolia ja sopii hyvin valtakunnassa hyväksytyyn yleiseen tavoitteeseen parantaa yliopistojen ja tutkimuslaitosten yhteyksiä.

Tietojenkäsittelytieteen laitos perusti Opetusministeriön rahoituksella bioinformatiikan valtakunnallisen tohtorikoulutusohjelman (ComBi: <http://www.cs.helsinki.fi/combi/>) jo noin 10 vuotta sitten, ja vuonna 2006 käynnistettiin kansainvälinen maisteriohjelma yhteistyössä Teknillisen korkeakoulun kanssa (MBI: <http://www.cs.helsinki.fi/bioinformatiikka/mbi/>). Laitoksella olevaa bioinformatiikan professuuria on viime vuodet hoitanut VTT:ltä yliopistolle siirtynyt FT Juho Rousu. Bioinformatiikkaa tehdään yliopistossa myös muualla. Bio- ja ympäristötieteiden laitoksessa ja Biotekniikan instituutissa toimii bioinformatiikan professorina Liisa Holm. Lääketieteellisessä tiedekunnassa on pari bioinformatiikkaan keskittyntä yksikköä (FT Juha Saharinen, dos. Sampsa Hautaniemi).

Bioinformatiikan tutkimuksella on tietojenkäsittelytieteen laitoksella ja sen yhteydessä toimivissa Tietotekniikan tutkimuslaitos HIITissä ja Suomen Akatemian tutkimuksen huippuyksikössä ('Algoritminen data-analyysi'; prof. Esko Ukkonen, akatemiaprof. Heikki Mannila, prof. Hannu Toivonen) ollut jo pitkään vahva asema, ja tutkimus on tuottanut kansainvälisesti merkittäviä tuloksia. Ohjelmissa koulutetut maisterit, tohtorit ja tutkijat ovat sijoittuneet hyvin biologisen ja bioteknisen tutkimus- ja kehitystyön tehtäviin. Laitoksen tutkimushankkeissa tehdään jatkuvaa monitieteistä yhteistyötä alan muiden toimijoiden kanssa myös yliopiston ulkopuolella. Kansainvälinen verkottuminen on vahvaa (m.m. European Bioinformatics Institute).

#### VTT:n ja yliopiston yhteydet bioinformatiikassa

Tietojenkäsittelytieteen laitos on toteuttanut useita yhteishankkeita VTT:n kanssa. Viime vuosina on ollut pitkäjänteistä yhteistyötä esimerkiksi VTT-TRAC ekspressiomittausmenetelmään (Hans Söderlund) liittyen: menetelmän vaatima



koesuunnittelu- ja data-analyysiohjelmisto kehitettiin yliopistolla ja kehitys jatkuu menetelmän tuotteistajaksi perustetussa start-up -yrityksessä (PlexPress).

Systeemibiologisen metabolimallinnuksen alueella (prof. Merja Penttilä, dos. Hannu Maaheimo) yhteistyö on tuottanut monessa suhteessa erittäin edistyksellisen metabolisten fluksien analyysiohjelmiston, jonka kehitystyöhön on viime aikoina saatu mukaan myös m.m. ETH Sveitsistä.

Prof. Merja Penttilä johtaa VTT:llä Suomen Akatemian Valkoisen biotekniikan - Vihreän kemian huippuyksikköä. Huippuyksikössä sekä VTT:n yhteistyössä teollisuuden kanssa tärkeässä osassa ovat genomipohjaiset analyysit ja bioinformatiikka. Professuurin on tarkoitus tukea erityisesti huippuyksikön kautta tapahtuvaa alan kehitystyötä. Tavoitteena on kehittää biologisen tiedon ja solutoimintojen matemaattisen käsittelyn ja mallintamisen menetelmiä erityisesti niin, että niiden avulla voidaan ennustaa biotekniikassa käytettyjen tuotto-organismien toimintaa ja suunnitella tehokkaita tuotanto-organismeja ja -prosesseja. Professuuri olisi Suomessa tärkeä avaus uudessa nousevassa aihepiirissä, synteettisessä biologiassa, jossa hyödynnetään matemaattisia, molekyylibiologisia ja insinööritieteiden käsitteitä ja menetelmiä bioteknisten sovellusten aikaansaamiseksi.

Helsingissä 29. lokakuuta 2008

Hannu Toivonen  
Laitoksen johtaja, professori

Esko Ukkonen  
Tutkimusjohtaja (HIIT), professori

Yhteystiedot:

Tietojenkäsittelytieteen laitoksen johtaja, prof. Hannu Toivonen  
Puh. 19151184 Email: [hannu.toivonen@cs.helsinki.fi](mailto:hannu.toivonen@cs.helsinki.fi)

HIITin tutkimusjohtaja, prof. Esko Ukkonen  
Puh. 19151280 Email: [esko.ukkonen@hiit.fi](mailto:esko.ukkonen@hiit.fi)

Osoite: Tietojenkäsittelytieteen laitos, PL 68, 00014 Helsingin yliopisto

HEIK. KOKOLES  
14.11.08  
LITE 2

## Yliopistouudistuksen organisaatorakennetta ja johtamista koskevat periaatelinjaukset

7(5)

### 1. Lähtökohdat

Helsingin yliopisto on antanut 15.10.2008 lausunnon luonnoksesta yliopistolain ja sen voimaantulolaiksi. Lausunnon alussa yliopisto linjaa lain lähtökohdat ja toteuttamisen perusedellytykset seuraavasti:

”Uuden yliopistolain säätämisen yleisenä tavoitteena on yliopistojen kehittäminen itsehallinnoltaan vahvoiksi instituutioiksi, joilla on monipuolinen rahoituspohja, määrätietoiset ohjausjärjestelmät ja vahva valmius reagoida ulkoisiin muutoksiin. Erityisesti yliopistojen oikeudellisen aseman itsenäistämiseksi pyritään lisäämään niiden toimintavapautta sekä taloudellisissa asioissa että sisäisen hallinnon järjestämisessä. Samalla valtionhallinto keventää oleellisesti yliopistoihin kohdistuvaa hallinnollista ja taloudellista ohjaustaan.

Yliopiston perustehtävät säilyvät uuden lain mukaan ennallaan, ja uudistuksella on tarkoitus luoda mahdollisimman otolliset edellytykset näiden tehtävien menestykselliselle hoitamiselle. Helsingin yliopisto pitää näitä lähtökohdista sekä perusteltuina että välttämättöminä elementteinä uuden yliopistolain säätämiseksi. On myös tärkeää, että yliopistolaista suunnitellaan kohtuullisen väljää puitelakia, joka sallii kunkin yliopiston omat sisäiset ratkaisut ja asioiden järjestämisen tältä pohjalta johtosäntötasolla.”

Voidakseen toimia siten, että yllämainitut tavoitteet toteutuvat ja yliopiston sisäinen organisaatio ja johtamisjärjestelmä johtosäntöineen on valmiina vuoden 2009 lopussa, yliopiston on valmisteltava tarvittavat muutokset kesäkuun 2009 loppuun mennessä. Konsistorin olisi päätettävä näitä koskevat periaatelinjaukset tukeakseen erityisesti tiedekuntien valmistelutyötä, joissa suurimmat rakenteelliset muutokset tapahtuvat. Päätökset antavat perustan myös yliopiston johtosäntö-valmistelulle.

Päätösesitykseen on sisällytetty vain yliopiston päätösvaltaan kuuluvia asioita ja niiltä osin kuin asioista säädetään laissa, periaatelinjaukset tarkentavat lakiehdotuksessa olevia säädöksiä. Koska lakiehdotukseen voi tulla lausuntojen perusteella muutoksia, osa periaatelinjauksista on ehdollisia.

### 2. Yliopiston johtaminen

Yliopiston ylimmät toimielimet ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio. Hallitus on ylin päättävä toimielin. Ylimpien toimielinten valinnasta ja tehtävistä säädetään laissa.

#### 2.1. Hallitus

Yliopistoa johtaa 6-14 jäsenen hallitus, jonka jäsenmäärästä ja jäsenistä päättää yliopistokollegio. Yliopiston ehdotuksen mukaan kollegio valitsee sisäiset jäsenet ao. ryhmän asettamista ehdokkaista lukuun ottamatta opiskelijajäsentä/jäseniä, jotka valitsee ylioppilaskunta. Hallituksen toimikaudeksi on ehdotettu 4 vuotta ja sen puheenjohtaja valitaan yliopistoyhteisöön kuulumattomista jäsenistä.

Hallituksen tehtävissä korostuu entistä enemmän talouteen, sen hoitamiseen ja valvomiseen kuuluva päätöksenteko. Hallitus päättää yliopiston toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta ja ohjauksen periaatteista sekä hyväksyy yliopiston puolesta opetusministeriön kanssa tehtävän

tulosopimuksen. Kokoonpanolla on varmistettu, että päätöksiä tehdessään hallitus on vapaa ryhmäkuntaisten intressien ajamisesta ja että sillä on kyky toimia koko yliopiston edun mukaisesti.

Yliopiston hallituksen taloudellinen vastuu lähenee yrityksen hallituksen vastuuta. Hallituksen jäsenet ja rehtori ovat henkilökohtaisessa vastuussa vahingon aiheuttamisesta yliopistolle. Hallituksella on tämän vuoksi oikeus edellyttää, että yliopisto kykenee kantamaan uuteen oikeudelliseen asemaan liittyvän talousvastuun kaikilla tasoilla, joille se on hajautettu. 2 (5)

## 2.2. Rehtori

Strategian toteuttamiseen ja yliopiston operatiiviseen johtamiseen hallitus tarvitsee rehtorin, joka nauttii sekä hallituksen että yliopistoyhteisön luottamusta. Hallitus valitsee rehtorin hakumenettelyä käyttäen. Yliopistolakiesityksen mukaan tehtävään valittavalta edellytetään tohtorin tutkinto. Yliopisto on esittänyt, että rehtorilla on myös hyvä yliopiston perustehtävien ja toiminnan tuntemus. Lisäksi edellytetään tehtävien hoidossa tarvittavaa kykyä ja ammattitaitoa sekä käytännössä osoitettua johtamistaitoa. Käytännössä Helsingin yliopiston rehtori on todennäköisimmin professori.

Rehtori vastaa siitä, että asioiden esittely hallitukselle on asiantuntevaa ja perusteellista. Hän vastaa myös hallituksen päätösten toimeenpanosta. Rehtorilla on yliopiston asioiden hoidossa yleistoimivalta. Strategisessa johtamisessa rehtorilla on apunaan vararehtorit ja hallinnon asiantuntemus.

## 3. Opetuksen ja tutkimuksen organisaatio ja johtaminen

### 3.1. Tiedekunta

Uuden yliopistolain mukaisesti yliopiston hallituksen ja rehtorin alainen organisaatio ja sen johtaminen on yliopiston johtosäännöllä määrättävä asia. Vain tiedekunnan tai sitä vastaavan yksikön monijäsenisestä hallintoelimestä ja sen puheenjohtajasta säädetään laissa. Lakiesityksen mukaan tiedekunnassa on vaaleilla valittu kolmikantaan perustuva tiedekuntaneuvosto. Yliopistossa käydyn keskustelun perusteella sopivana tiedekuntaneuvoston kokona on pidetty 11 - 25 jäsentä puheenjohtaja mukaan lukien. Osa jäsenistä voi olla yliopiston ulkopuolisia.

Tiedekuntaneuvoston keskeisimmät tehtävät ovat strategialinjauksista päättäminen, tutkimuksen ja opetuksen laadun valvonta, tutkintovaatimusten hyväksyminen ja opinnäytetöiden hyväksymismenettelystä päättäminen. Tiedekunta päättää myös opiskelijavalinnan perusteista.

Tiedekuntaneuvoston puheenjohtajana toimii dekaani, jonka valitsee rehtori. Rehtori pyytää tiedekuntaneuvostoa esittämään tehtävään ilmoittautuneiden joukosta 1-3 ehdokasta. Rehtori voi kuitenkin palauttaa ehdotuksen tiedekunnalle. Dekaanilla on apunaan yksi tai useampi varadekaani, jotka hän ottaa tehtäväänsä.

Dekaanin keskeisenä tehtävänä on kehittää tiedekuntakokonaisuutta laatimalla yliopiston strategian mukainen toimeenpanosuunnitelma ja vastata sen toteutumisesta sekä edistää yhteistyötä tiedekunnassa. Dekaanin käy laitosjohtajien kanssa neuvottelut laitosten budjeteista ja neuvottelee rehtorin kanssa tiedekunnan kokonaisbudjetista. Yliopiston menestymisen kannalta on tärkeää, että dekaanit paitsi nauttivat tiedekuntansa luottamusta, myös tukevat rehtoria yliopiston johtamisessa ja vastaavasti varadekaanit vararehtoreita heidän toiminta-alueillaan.

Tiedekunta, jossa ei ole laitoksia, hoitaa soveltuvin osin myös laitokselle kuuluvat tehtävät.

### 3.2. Laitos ja laitoksen johtaminen

Taloudellisen autonomian lisäämiseen liittyy johtamisen vahvistaminen koko organisaatiossa ja erityisesti laitostasolla. Tämä edellyttää, että laitosjohtajiksi valitaan henkilöitä, jotka ilmaisevat halunsa ja sitoutuvat

tehtävään. Laitoksen johtajalla tulee olla kokemusta laitoksen tieteenalojen tutkimuksesta ja opetuksesta sekä johtamistaitoa. On myös tärkeää, että laitosjohtaja nauttii yhteisönsä luottamusta ja arvostusta tehtävässään.

Vaikka johtajan tehtävä tulee olemaan vaativa ja täysipäiväinen, on suotavaa, että johtaja myös mahdollisuuksiensa mukaan opettaa ja tutkii. Koska laitosjohtaja valitaan hakumenettelyllä, siihen voi tulla valituksi myös yliopiston ulkopuolinen, esimerkiksi laitoksen tieteenalalla toimiva toisen yliopiston professori tai vastaava. Laitoksen johtajan ottaa dekaani. Valintamenettelystä ja varajohtajasta määrätään johtosäännössä.

3(5)

Laitoksen johtaja vastaa laitoksen taloudesta ja tuloksellisesta toiminnasta. Hän neuvottelee laitoksen budjetista dekaanin kanssa. Hänen keskeisenä tehtävänä on kehittää tutkimusta ja opetusta sekä ottaa laitoksen henkilöstö professoreita lukuun ottamatta. Henkilövalintojen ja muiden toimintojen tukena hänellä on valmistelutoimikuntia ja hallinnon asiantuntemus.

Laitoksen johtaja huolehtii myös laitoksen sisäisestä organisoinnista nimeämällä laitokseen kuuluvan osaston tai oppiaineen johtajan, joka edistää kyseisen tieteenalan tutkimusta yhdessä vastuullisten tutkijoiden kanssa. Mikäli laitoksella on toiminnaltaan määriteltyjä tutkimushankkeita (esim. kansalliset huippuyksiköt) tai kansallisia infrastruktuureja, osaston tai oppiaineen johtaja ottaa toiminnassaan huomioon näille kokonaisuuksille määritellyt vastuulliset johtajat. Osaston tai oppiaineen johtaja vastaa myös oppiaineen opetuksesta. Tutkijakoulutuksessa hän vastaa osaston tai oppiaineen yhteistoiminnasta muiden toimijoiden kuten tutkijakoulujen tai tutkijankoulutusohjelmien kanssa.

Laitoksella on vaaleilla valittu laitosneuvosto, jonka tehtävänä on kehittää opetusta, tehdä esitys tutkintovaatimuksista tiedekuntaneuvostolle sekä osallistua tutkimustoiminnan kehittämiseen. Laitosneuvosto käsittelee ja antaa lausunnon laitoksen johtajan laatimasta budjetista ja henkilöstösuunnitelmasta sekä hyväksyy johtajan vahvistettavaksi laitoksen opetussuunnitelman.

Johtamisen vahvistamisella ei ole kuitenkaan tarkoitus puuttua opetuksen ja tutkimuksen vapauteen. Keskittämällä varsinaista hallintotyötä ja siihen kuuluvaa taloudellista vastuuta on mahdollista saada lisää aikaa opetukseen ja tutkimukseen. Laitoksen johtaja voi jakaa tehtävänsä kutsumalla tuekseen eri alueiden valmistelevia toimikuntia.

#### **4. Kasvava taloudellinen vastuu ja taloudesta vastaavat yksiköt**

Yliopiston taloutta ja rahoitusta, organisaatorakennetta ja johtamista valmistelevien projektiryhmien yhteisenä lähtökohtana on ollut muutos valtion tilivirastosta julkisoikeudelliseksi oikeushenkilöksi, jonka johtamista on vahvistettava ja jonka on vastattava omasta taloudestaan. Valtiokonsernin ulkopuolella yliopiston taloudellinen vastuu kasvaa merkittävästi, kun toiminnan takaajana ei enää ole valtion budjettitalous, vaan valtion rahoitusosuus tulee yliopistolle kuukausittain lakisäteisiin tehtäviin myönnettävänä valtion rahoituksena.

Talous- ja rahoitusasioita valmistelevan projektiryhmän kanta on, että yliopiston taloutta hoidetaan liian hajallaan ja että yliopistossa on edelleen liian pieniä yksiköitä, joiden osaamista ja resursseja ei kyetä pitämään riittävinä uudenlaiseen vastuunottoon. Jo nykyisessä määrärahojen jakamiseen perustuvassa talousmallissa joidenkin tiedekuntien on ollut vaikea kantaa kokonaisvaltaista taloudellista vastuuta omista laitoksistaan.

Talousvastuussa olevien yksiköiden kokoa on tämän vuoksi kasvatettava. Yliopiston kokonaistalouden hallittavuuden kannalta tämä tarkoittaa yksiköitä, joilla on noin 5 milj. euron kokonaisbudjetti. Siihen sisältyy sekä lakisäteisten tehtävien valtion rahoitus että täydentävä rahoitus. Professuureja ja/tai tutkimusjohtajia tällaisessa laitoksessa/yksikössä on vähintään 10. Näin päästään noin 40 yksikköön, mikä antaa edellytykset talousasioiden hoitoon parhaalla mahdollisella tavalla.

Yliopistoon on lyhyessä ajassa luotava taloudellista vastuuta kantavat yksiköt, jotta niiden rahoituksesta vuodelle 2010 voidaan päättää loka-marraskuussa 2009. Ensisijaisesti muutokset koskevat tiedekuntia ja pieniä erillislaitoksia. Realistisena lähtökohtana on pidetty tässä vaiheessa tiedekuntajaon säilyttämistä nykyisellään, elleivät tiedekunnat itse esitä muutoksia. Uudistuksen edellyttämiin suurempiin taloudellista vastuuta kantaviin yksiköihin on mahdollista päästä purkamalla tiedekuntien sisällä nykyinen laitosjako tai yhdistämällä laitoksia suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

Pienimpien erillislaitosten on syytä yhdistyä tiedekuntien laitosrakenteeseen elinkelpoisuutensa säilyttämiseksi. Vähimmäiskoon mukaiset hyvin toimivat erilliset tutkimuslaitokset ja muut erillislaitokset voivat jatkaa entisellään. Yliopistokokonaisuuden menestymisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että erillisissä laitoksissa suoritettava korkeatasoinen tutkimus hyödyttää myös tiedekuntien opetusta ja tutkimusta.

Yliopisto on viimeisen kymmenen vuoden aikana kehittänyt tiedekunta- ja hallintorakenteitaan. Suurten muutosten jälkeen rakenteellinen kehittäminen on jatkunut pääosin hankkeissa, jotka valtaosaltaan liittyvät opetuksen, tutkimuksen ja infrastruktuurin kehittämiseen tiedekunnissa ja kampuksilla. Tämä pitkäjänteinen kehitys jatkuu yliopistouudistuksen rinnalla ja sen jälkeenkin strategisten tavoitteiden mukaisesti.

## 5. Talouden ohjaus

Yliopiston varallisuuden hoidosta ja käytöstä vastaa hallitus ja rehtori. On ennakoitavissa, että uusi hallitus tulee edellyttämään, että sille esitellään ja se päättää yliopistotason vuosittaisen budjetin. Yliopiston on tämän vuoksi siirryttävä laskennallisesta rahanjaosta budjettiperustaiseen malliin ja luotava kattava budjetointijärjestelmä. Oletettavasti hallitus haluaa esimerkiksi neljännesvuosittain seurata budjetin toteutusta ja saada selvitykset mahdollisista poikkeamista.

Vuoden 2010 ns. 0-budjetti laaditaan kvestuurin avustuksella. Laitoksen johtaja laatii budjetin ja neuvottelee siitä dekaanin kanssa. Dekaanin hyväksyy laitoksen johtajan esittämän budjetin ja kokoaa tiedekunnan kokonaisbudjetin, josta hän neuvottelee rehtorin kanssa. Dekaanilla on näin vahva rooli toimintaa ja taloutta kehittävänä ja ohjaavana johtajana. Laitoksettomassa tiedekunnassa dekaanin ja laitoksen johtajan roolit yhdyntyvät. Erillislaitokset ja hallintovirasto neuvottelevat budjetista suoraan rehtorin kanssa.

Taloudesta vastaavien laitosten alla voi olla osastoja, laboratorioita, oppiaineita, verkostoja ja tutkimusta tukevia infrastruktuureja, joille talousasioiden käytännön sujumuuden vuoksi on mahdollista delegoida rahan käyttöön liittyvää vastuuta, esimerkiksi matkamääräysten ja matkalaskujen hyväksyntä. Varsinainen taloudellinen vastuu on kuitenkin laitoksella ja erillislaitoksella.

## 6. Laitosten taloushallinnon tuki

Talousohjausjärjestelmän muuttuessa merkittävästi, tarvitaan kokonaan uutta taloudellista ajattelua ja aiempaa järjestelmällisempää toimintaa. On erittäin tärkeää, että taloudellista vastuuta kantavilla laitosten johtajilla on riittävä taloushallinnollinen tuki. Tämä on välttämätöntä myös yliopistouudistuksen yhteyteen ajoittuvan kokonaiskustannusmallin käyttöön oton vuoksi.

Talousoasaamisen turvaamiseksi varmistetaan, että kaikilla tulevilla laitoksilla on hallinnosta ja tukitoimista vastaava hallintohenkilö, jonka keskeisenä tehtävänä on laitoksen kokonaistaloudesta huolehtiminen. Koska tehtävään kuuluu erityisesti talouden suunnittelu, budjetointi ja seuranta, tehtävän hoitaminen edellyttää vahvaa taloudellista ammattitaitoa.

Tämän toteuttamiseksi laitoksen, tiedekunnan ja keskushallinnon yhteistyönä tehdään jokaiselle laitokselle suunnitelma siitä, miten talousoasaaminen käytännössä turvataan. Suunnitelman toteuttamista voidaan tarvittaessa tukea keskitetysti. Samalla pyritään myös siihen, että henkilöstöhallinnon valmistelutyö, valmistelu, esittely- ja toimeenpanotehtävät, voidaan keskittää oppiainetasolta laitostasolle. Näillä

4(5)

järjestelyillä on mahdollista vapauttaa laitoksen muun hallintohenkilöstön aikaa opetuksen ja tutkimuksen tukipalveluihin.

Vuoden 2009 aikana henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan järjestämällä tehostettua talouskoulutusta ja muutosta tukevaa työnohjausta.

## 7. Rahoitusmallin uudistaminen

5(5)

Tiedekuntien nykyisestä rahanjakomallista luovutaan ja rahoitusta uudistetaan ajatuksella, että laitoksille taataan riittävät perusresurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Perusresursseja kasvatetaan vuosittain palkankorotusten ja kustannustason nousun mukaisesti. Mikäli laitos neuvottelee tavoitetasonsa nostamisesta tai laskemisesta dekaanin kanssa, tällä on vaikutusta resurssitasoon.

Perusrahoituksen lisäksi on tarkoitus varata erillinen tuloksellisuusraha, josta kilpaillaan. Tuloksellisuuskriteerit kattavat kaikki yliopiston perustehtävät, joten rahoitusta on mahdollista saada useammallakin toimintaprofiililla. Tuloksellisuuskriteerit määritellään keväällä 2009. Tavoitteena on, että tuloksellisuusrahan taso voi ylimenokauden jälkeen olla noin 10 % valtionosuuden kokonaismäärästä. Perusresurssien takaaminen on mahdollista 2010 alkaen, mikäli uuden yliopistolain mukainen yliopistojen rahoituksen inflaatio suoja toteutuu.

Rehtorille ja dekaaneille pyritään varaamaan riittävästi rahaa strategisia kehittämistarpeita varten.

## 8. Uusia mahdollisuuksia

Yliopiston rakenteiden ja johtamisjärjestelmän muutosten ainoa määräävä tekijä ei kuitenkaan voi olla talous eikä muutoksia pidä tehdä pelkästään talouden ehdoilla. Muutokset antavat myös uusia mahdollisuuksia tutkimuksen ja opetuksen kehittämiseen sekä opiskeluun.

Suuremmat laitokset ja yksiköt antavat paremmat mahdollisuudet seuraavien strategisten tavoitteiden toteuttamiseen:

- yhteistyömahdollisuuksien paraneminen opetuksessa ja tutkimuksessa
- uusia mahdollisuuksia tutkimuksen strategisten tavoitteiden asettamiseen
- mahdollisuus voimavarojen joustavampaan käyttöön opetuksessa ja tutkimuksessa
- tutkimus- ja opetushenkilöstön ajan vapauttaminen hallintotyöstä perustehtäviin
- lisää joustavuutta opiskelumahdollisuuksiin
- uusia mahdollisuuksia opiskelijavalintojen kehittämiseen
- uusia mahdollisuuksia opettaja-opiskelijasuhteen parantamiseen
- paremmat mahdollisuudet kehittää infrastruktuuria, erityisesti tutkimuslaitteiden- ja aineistojen yhteishankintaa ja käyttöä
- paremmat yhteistyömahdollisuudet ulkopuolisten kumppaneiden kanssa (esim. sektoritutkimuslaitokset, muut yliopistot).

Tavoitteiden toteutuminen on kuitenkin mahdollista vain, jos suurten laitosten sisäinen organisaatio rakennetaan siten, että oppiaineisiin tai oppiaineryhmiin ei tule uutta raskasta hallinnon tasoa.